

Guía para el monitoreo y evaluación de resultados de Núcleos de Asistencia Fiscal

Carlos Asenjo

Colección **Documentos de Trabajo n° 44**

Serie **Guías y Manuales**
Área **Finanzas Públicas**



Guía para el monitoreo y evaluación de resultados de Núcleos de Asistencia Fiscal

Carlos Asenjo

Documento de Trabajo nº 44

Serie: Guías y Manuales

Área: Finanzas Públicas



PROGRAMA FINANCIADO
POR LA UNIÓN EUROPEA

Edita:

Programa EUROsociAL
C/ Beatriz de Bobadilla, 18
28040 Madrid (España)
Tel.: +34 91 591 46 00
www.eurosocias-ii.eu

Socio coordinador:

Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración
y Políticas Públicas –FIIAPP– (España),



La presente publicación ha sido elaborada con la asistencia de la Unión Europea. El contenido de la misma es responsabilidad exclusiva de los autores y en ningún caso se debe considerar que refleja la opinión de la Unión Europea.

Edición no venal.

Realización gráfica:

Cyan, Proyectos Editoriales, S.A.

Madrid, abril 2016



No se permite un uso comercial de la obra original ni de las posibles obras derivadas, la distribución de las cuales se debe hacer con una licencia igual a la que regula la obra original.

Autor

Carlos Asenjo es economista experto en planificación, monitoreo y evaluación de programas y políticas públicas. Economista Senior en la oficina del Economista Jefe de la Red de Desarrollo Humano del Banco Mundial (BM), durante cuatro años fue el responsable del monitoreo y la evaluación del Fondo Español de Evaluación de Impacto (SIEF) —el mayor fondo de evaluación del Banco Mundial, con más de 30 evaluaciones de impacto realizadas en 2007-2012. Actualmente trabaja como consultor internacional, asesorando al Banco Mundial en Oriente Medio y el Norte de África, a la FIIAPP en América Latina y al PNUD en Europa del Este y Asia Central en el diseño e implementación de evaluaciones de impacto y en el fortalecimiento de capacidades y desarrollo de sistemas de planificación, monitoreo y evaluación para resultados. Antes de trabajar para el Banco Mundial, fue asesor económico del Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación de España, donde fue responsable del monitoreo de la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) española y del diseño de los Planes Nacionales de Cooperación Internacional 2005 y 2006, incorporando el enfoque de gestión basada en objetivos. También ha participado en dos evaluaciones de España por el Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE (1997-2001 y 2001-2006). De formación economista, ha sido docente en varias universidades españolas (UAM, UCM, UNED, UFV) y publicado artículos sobre cooperación al desarrollo tanto en revistas especializadas (*The DAC Journal*) como de amplia difusión (*Economía Exterior*). Es miembro de la American Evaluation Association y de la Red Latinoamericana y del Caribe de Monitoreo y Evaluación (RedLACME).

Agradecimientos

El autor agradece su colaboración a Carlos Malpica (SAT, México), José Padilla (UNAM, México), Antonio Lindemberg (RFB, Brasil), Leandro Tuzzin (UFFS, Brasil), Marlon Moraes (RFB, Brasil), Mirna Muraro (UPF, Brasil), Zélia Maria Mirek (IESA, Brasil), Bernardo Sánchez (SAT, México), Gloria Mendoza (SAT, México), Selene Venegas (SAT, México), Concepción Lara (SAT, México), Alejandra Paz (SAT, México), Cristina Plaza (SIN, Bolivia), Miguel Ángel Lombardo (FIIAPP, España), Borja Díaz (FIIAPP, España) y Marta Monterrubio (FIIAPP, España) por su contribución en los talleres de Madrid (2-4 de marzo de 2015) y Porto Alegre (24 de agosto-1 de septiembre de 2015) y en las sesiones de trabajo en México, DF (19-29 de abril de 2015) a diseñar la estructura y contenidos de la guía, así como a desarrollar la cadena de resultados de los NAF y los instrumentos y productos de monitoreo y evaluación que se recogen en este documento y sus anexos. Por último, desea dejar constancia de su especial agradecimiento a la evaluadora Macarena Torres (Banco Interamericano de Desarrollo) por su aportación sustancial de insumos e ideas para la elaboración del primer borrador de la guía; María Teresa Bernácer Sales (AEAT, España) y a SAT México por su retroalimentación y sugerencias de mejora; así como a Miguel Ángel Lombardo (FIIAPP) y Borja Díaz (FIIAPP) por sus valiosas sugerencias durante la elaboración del documento y por su revisión y dirección del trabajo.

Índice

Presentación	9
1. Contexto: los Núcleos de Asistencia Fiscal (NAF)	13
1.1. ¿Cuándo y por qué surgen los NAF?	13
Tabla 1. Países con Núcleos de Asistencia Fiscal activos en 2015	14
1.2. ¿Qué son los NAF?	14
1.3. ¿Qué organizaciones y personas están involucradas en los NAF?	15
Tabla 2. Agencias tributarias de los países con Núcleos de Asistencia Fiscal	15
1.4. Objetivos de los NAF	16
Figura 1. Teoría de cambio de los NAF	17
2. Monitorear y evaluar para lograr resultados	19
2.1. ¿Por qué centrarse en los resultados?	19
2.2. Una buena planificación, ejercicio necesario para monitorear y evaluar los resultados de un programa	20
Figura 2. Estructura de la matriz de marco lógico	21
2.3. Cadena de resultados de los programas NAF	22
Figura 3. Algunos términos empleados para referirse a los elementos de la cadena de resultados	23
Figura 4. Cadena de resultados de los NAF	26
2.4. ¿Qué son y para qué sirven el monitoreo y la evaluación (M&E)?	27
Tabla 3. Diferencias entre el monitoreo y la evaluación	28
2.5. ¿Cómo establecer un sistema de monitoreo y evaluación para resultados?	28
Figura 5. Diez pasos para el desarrollo de un sistema para el M&E basado en resultados	29
3. Monitorear los resultados de los NAF	31
3.1. Valorar si el programa está preparado, y qué necesita para que se pueda monitorear y evaluar sus resultados	31

Recuadro 1. Preguntas clave para determinar el nivel de preparación de una organización para desarrollar un sistema de M&E basado en resultados	32
3.2. Definir los resultados esperados para monitorearlos y evaluarlos	33
3.3. Seleccionar indicadores objetivos verificables que permitan apreciar si se está avanzando según lo previsto y evaluar los resultados	35
Recuadro 2. Características de los indicadores SMART	36
3.4. Determinar los valores de línea de base y del objetivo a alcanzar para cada indicador	38
3.5. Planificar cómo recoger datos para dar seguimiento a cada indicador de resultados	41
Tabla 3. Diferencias entre el monitoreo de ejecución y el monitoreo de resultados	44
Tabla 4. Estructura de un plan de M&E basado en resultados	44
3.6. Recoger datos para dar seguimiento a cada indicador de resultados	45
3.7. Analizar los datos recopilados e informar puntualmente a las personas responsables para que puedan tomar decisiones informadas y mejorar el desempeño del programa.....	48
Tabla 5. Estructura de un informe de monitoreo de resultados	49
3.8. Garantizar la sostenibilidad del sistema de M&E en la organización	51
Tabla 6. Incentivos y trabas a la sostenibilidad de un sistema de M&E para resultados	52
 4. Ocho pasos para el diseño, elaboración y utilización de un estudio de evaluación	53
Figura 6. Ocho pasos para el diseño, elaboración y utilización de un estudio de evaluación.....	54
4.1. Decidir qué y para qué evaluar el programa	54
Tabla 7. Principales elementos a tener en consideración en un análisis de evaluabilidad	56
4.2. Definir las preguntas y la metodología del estudio de evaluación	56
Tabla 8. Categorías de preguntas que pueden responder las evaluaciones.....	58
Figura 7. Utilización de los cinco criterios de evaluación en las distintas fases del ciclo de programa	58
Figura 8. Desarrollo y utilización de tipos de evaluación en las distintas fases del ciclo de programa	60
Tabla 9. Tipologías de evaluación	60
Recuadro 3. Evaluar el impacto de los NAF de México y Brasil	62
4.3. Conformar el equipo de evaluación: establecer roles y responsabilidades, redactar términos de referencia, contratar evaluadores/as y supervisar su trabajo.....	63

Figura 9. Estructura típica de los Términos de Referencia (TdR) de una evaluación.....	64
Tabla 10. Principales roles y responsabilidades de los actores involucrados en el desarrollo de una evaluación.....	65
Recuadro 4. Consejos para redactar los Términos de Referencia (TdR) de una evaluación	67
4.4. Elaborar el plan definitivo de trabajo de la evaluación	67
Figura 10. Ejemplo de diagrama de GANTT para la programación de tareas de una evaluación intermedia	69
Figura 11. Ejemplo de diagrama de GANTT para la programación de tareas de una evaluación de impacto	69
4.5. Recoger datos para el estudio de evaluación	69
Tabla 11. Principales métodos de recogida de datos	71
Figura 12. Métodos de recolección de datos según su grado de formalidad y su coste aproximados	71
4.6. Analizar los datos recopilados y elaborar el informe de evaluación	72
Figura 13. Estructura típica de un informe de evaluación	74
4.7. Comunicar, discutir y utilizar los resultados de la evaluación	74
Figura 14. Secuencia de prácticas que favorecen una utilización efectiva de los resultados y las recomendaciones de las evaluaciones.....	76

Bibliografía.....	77
-------------------	----

Anexos.....	79
A.1. Cuestionario de intercepción a usuarios de NAF de México	79
A.2. Cuestionarios a usuarios y participantes NAF de Brasil	101
A.2.1. Cuestionario dirigido a estudiantes colaboradores de NAF de Brasil	101
A.2.2. Cuestionario dirigido coordinadores de programas NAF de Brasil	109
A.2.3. Cuestionario dirigido usuarios de NAF de Brasil	117
A.2.4. Cuestionario para el seguimiento de servicios prestados en NAF de Brasil	125
A.3. Plan de monitoreo y evaluación del programa NAF de Brasil (borrador cero —para su discusión).....	128

Presentación

La educación fiscal intenta desarrollar desde edades tempranas actitudes de compromiso frente al bien común y a las normas que regulan la convivencia democrática, poniendo de relevancia el sentido social de los impuestos y su vinculación con el gasto público, y el perjuicio que conlleva el fraude fiscal y la corrupción.

A través de la educación fiscal se tienden puentes entre el Estado y los ciudadanos, lo que resulta especialmente relevante en América Latina, donde el pago de los impuestos se considera con frecuencia una obligación a eludir antes que un deber cívico que revierte en beneficio de todos. El reto es abandonar el enfoque únicamente coactivo y construir una relación entre el Estado y los ciudadanos basada en la colaboración y la reciprocidad.

Dentro del área temática de finanzas públicas, desde EUROsociAL, el Programa de Cooperación de la Unión Europea para la Cohesión Social en América Latina ha apoyado el fortalecimiento de las políticas públicas de educación fiscal de Bolivia, Brasil, Chile, Costa Rica, Colombia, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Paraguay, Perú, Honduras, Colombia y Uruguay.

Para consolidar los programas de educación fiscal es necesario que se institucionalice en el seno de las administraciones fiscales, el forjar alianzas con los ministerios de Educación y con las universidades y que la educación fiscal sea concebida como una política de Estado.

La promoción de una mayor conciencia fiscal en el ámbito de la enseñanza superior resulta fundamental por tratarse de estudiantes en edades próximas a la inserción laboral y porque de las carreras empresariales y económicas saldrán los futuros empresarios y asesores fiscales a un mercado en el que en ocasiones se premian las estrategias de elusión y evasión fiscal.

Las universidades se benefician porque los estudiantes pueden adquirir un conocimiento técnico actualizado y práctico, a la vez que una formación ética de gran utilidad social. Al mismo tiempo, la temática resulta atractiva en la búsqueda de una mayor

interacción de la universidad con la sociedad desde una perspectiva crítica, creativa y de responsabilidad social.

Los NAF son una experiencia de la Administración Tributaria de Brasil (Receita Federal), país donde están presentes en 60 instituciones de enseñanza superior. A través de los NAF, la Administración Tributaria capacita a estudiantes universitarios en temas fiscales y de ética profesional, para que posteriormente estos alumnos, en sus horas sociales o de prácticas laborales, asesoren de manera gratuita a personas físicas y jurídicas de baja renta, así como a microemprendedores. La comunidad se beneficia de la ayuda para resolver cuestiones tributarias básicas, mientras que la Administración cumple su papel de formación ciudadana y fiscal. La universidad, por su parte, fortalece sus lazos con la comunidad, al tiempo que dota a sus alumnos de un conocimiento práctico en materia fiscal de gran utilidad profesional y sin coste alguno.

EUROsociAL ha impulsado, con el apoyo de la Receita Federal, la expansión de los NAF en América Latina. En poco más de dos años se han abierto NAF en 130 centros universitarios de México, Bolivia, Ecuador, Costa Rica, Honduras, Guatemala y Chile. A fecha de enero de 2016, han participado en esta iniciativa 1.404 estudiantes, que han realizado un total de 25.975 atenciones a particulares y pequeños empresarios. Es en México donde los NAF han tenido un desarrollo más destacado, y están funcionando en 115 instituciones de enseñanza superior.

La experiencia de los NAF ha sido incluida en el libro *Fomentando la cultura tributaria, el cumplimiento fiscal y la ciudadanía. Guía sobre educación tributaria en el mundo*, una obra promovida por la OCDE, EUROsociAL y el Institute for International Development.

En el marco de la proliferación de NAF en la región, se realizaron diferentes talleres y asistencias técnicas para generar herramientas e insumos para el monitoreo y la evaluación de resultados de los NAF. Así, se realizó un taller en Madrid, Ciudad de México y Porto Alegre para recopilar insumos y lograr su aplicación en la práctica en México y en Brasil como paso previo a otros países de América Latina.

Esta guía tiene por objeto ofrecer una descripción sucinta de los conceptos clave y de los principales aspectos prácticos del monitoreo y la evaluación (M&E) para resultados. El monitoreo y la evaluación son dos herramientas de apoyo a la Gestión para Resultados ampliamente utilizadas por gobiernos, organizaciones internacionales y otras entidades en el ámbito de los programas y las políticas públicas, y creemos que su conocimiento y práctica por las personas involucradas en la planificación y gestión de los NAF pueden ser de utilidad para mejorar la calidad y los resultados de este tipo de programas.

Aunque esperamos sea de utilidad para cualquier persona interesada en conocer en qué consisten el monitoreo y la evaluación, la guía está dirigida principalmente al personal funcionario de Administraciones Tributarias y a docentes de la universidad que sean responsables del diseño, gestión o coordinación de programas NAF y que estén interesados o interesadas en conocer métodos y herramientas de monitoreo y evaluación (M&E) para aplicarlos en el desempeño de sus funciones.

Esta guía no pretende sustituir los numerosos manuales y guías que han sido elaboradas por organizaciones internacionales y agencias gubernamentales y que desarrollan en profundidad las distintas metodologías y herramientas del monitoreo y la evaluación, sino ofrecer una primera aproximación en este ámbito a quienes estén trabajando o colaborando con los programas NAF y deseen un documento introductorio que les permita dirigirse de manera informada hacia esas fuentes más avanzadas y recursos específicos según los vayan necesitando.

Para quienes esta sea su primera aproximación al M&E, puede ser útil que lean la guía desde el principio hasta el final, siguiendo el orden propuesto en el índice de la misma: una primera parte en la que se explica en qué consisten los NAF y se presentan los conceptos básicos del monitoreo y la evaluación, una segunda en que se describe paso a paso cómo establecer un sistema para el monitoreo de los resultados de los NAF, y una tercera parte en la que se ofrecen pautas para evaluar este tipo de programas. Las personas involucradas en programas NAF que ya tengan conocimiento del M&E para resultados pueden encontrar más útil fijarse en los recuadros que, intercalados en cada capítulo, describen algunos ejemplos de buenas prácticas de monitoreo y evaluación llevados a cabo en algunos países de América Latina con Núcleos de Asistencia Fiscal; o dirigirse directamente a los anexos, en que se incluyen indicadores e instrumentos desarrollados por algunas agencias —notablemente, el Servicio de la Administración Tributaria de México y la Receita Federal do Brasil— para la medición de los resultados de NAF.

La guía se ha contado con el apoyo del Programa de Evaluación de la FIIAPP. El Programa fue creado en 2013 inicialmente orientado a mejorar el diseño y el funcionamiento de los Programas de Cooperación Internacional, a través de la medición de sus resultados e impacto, permitiendo orientar el enfoque de los mismos de manera cada vez más estratégica y eficiente. Fruto de las continuas demandas de instituciones y Programas, el alcance y los objetivos se ampliaron y en la actualidad se cuentan con dos líneas de trabajo: (i) institucionalización de la evaluación en América Latina, que se origina desde el Programa EUROsociAL, el cual ha conducido a mantener un relacionamiento estratégico con instituciones públicas de planificación y finanzas de diversos países de la región y (ii) evaluación de programas de cooperación internacional, entre las cuales destacan entre otros los convenios para la evaluación de programas de Cooperación Española, y el convenio firmado recientemente con el

Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia, que incluye el diseño de un marco de evaluación de la cooperación internacional del Ministerio así como la realización de dos evaluaciones piloto para la implementación de ese marco.

Miguel Ángel Lombardo

Coordinador Programa de Evaluación
FIIAPP

Borja Díaz Rivillas

Técnico Sénior, Unidad de Finanzas Públicas y Gobernanza Democrática
FIIAPP/Programa EUROsociAL II

1. Contexto: los Núcleos de Asistencia Fiscal (NAF)

1.1. ¿Cuándo y por qué surgen los NAF?

Uno de los principales desafíos económicos con que se enfrentan los países de América Latina son las altas tasas de informalidad económica que, a pesar de los progresos de los últimos años, sitúan el nivel de ingresos tributarios en la región muy por debajo de los niveles de los países desarrollados¹. El incumplimiento por un elevado porcentaje de personas y organizaciones de sus obligaciones fiscales y tributarias tiene graves repercusiones sociales y económicas al alimentar un círculo vicioso en el que la desigual contribución, la escasez de recursos públicos y la insuficiencia de los servicios suministrados por el Estado acentúan la desconfianza de la ciudadanía en las instituciones públicas y desincentivan aún más la incorporación al sector formal.

Conscientes de que la informalidad económica es un fenómeno complejo que debe ser abordado en sus múltiples dimensiones, las agencias tributarias de América Latina se esfuerzan por revertir esta dinámica y transformarla en un círculo virtuoso en el que la formalización de contribuyentes y la reducción de la evasión fiscal aumentan los ingresos del Estado y mejoran la equidad entre contribuyentes y la provisión de servicios públicos, lo que a su vez promueve la conciencia tributaria y por ende los incentivos para el cumplimiento oportuno y voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los ciudadanos. Para ello, están desarrollando diversos instrumentos que abarcan desde la lucha contra el fraude y la evasión fiscales hasta el fomento de una cultura fiscal y tributaria en la ciudadanía.

Los **Núcleos de Asistencia Fiscal (NAF)**² son una de las iniciativas más prometedoras que las agencias tributarias latinoamericanas, en colaboración con las universidades de la región, han desarrollado en los últimos años con el fin de fomentar la cultura fiscal y tributaria en las comunidades universitarias y entre los ciudadanos que residen o desarrollan sus actividades económicas cerca de las universidades.

1. Sabaíni & Morán (2012). *Informalidad y tributación en América Latina: Explorando los nexos para mejorar la equidad*. CEPAL & AECID.

2. También conocidos como Núcleos de Apoyo Contable y Fiscal.

La idea de los NAF surge en 2008 en **Brasil**³, donde la RFB establece los 20 primeros núcleos de asistencia fiscal en universidades en 2011, y rápidamente se expande a **México** (2014) y a otros países de América Latina. En la actualidad hay 169 NAF en funcionamiento en Brasil (60), México (90) y otros seis países de la región⁴: **Ecuador, Guatemala, Bolivia, Costa Rica, Honduras y Chile**. Esta iniciativa se encuentra además en plena expansión tanto dentro de los países que ya cuentan con NAF operativos⁵, como hacia otros países de la región que están planeando o considerando la posibilidad de incluir este tipo de programas entre sus iniciativas de fomento de la cultura fiscal y tributaria⁶.

En este contexto de gran dinamismo y altas perspectivas de crecimiento de los NAF, es crucial disponer de datos fiables y de estudios de calidad que permitan tomar decisiones informadas para mejorar el diseño y la gestión de estos programas para que sean lo más eficaces posibles y puedan lograr sus objetivos. Es con este fin que pretendemos promover y facilitar el monitoreo y la evaluación de los NAF, que es precisamente el propósito de esta guía.

Tabla 1. Países con Núcleos de Asistencia Fiscal activos en 2015

Países	Nº universidades con NAF activos
México	90
Brasil	60
Ecuador	3
Costa Rica	3
Bolivia	3
Chile	3
El Salvador	3
Honduras	2
Chile	1
El Salvador	-
Colombia	-

3. La iniciativa fue concebida en 2008 por Clovis Belbute Peres, auditor fiscal de la Receita Federal do Brasil.

4. Véase la tabla 1.

5. En México se espera contar con 100 NAF a finales de 2015 y seguir expandiendo la iniciativa en 2016. En Brasil se ha pasado de 20 NAF en 2011 a 60 en 2015, y su expansión es una de las líneas prioritarias de la Receita Federal do Brasil que, con este fin, ha elaborado un modelo para la estandarización de este tipo de programas. En Bolivia se ha programado crear 5 NAF más en 2016.

6. Colombia y El Salvador han firmado cartas de entendimiento para la creación de NAF muy próximamente.

1.2. ¿Qué son los NAF?

Los **Núcleos de Asistencia Fiscal (NAF)** son un espacio de confluencia entre la Administración pública y la comunidad universitaria para el fomento de una cultura cívica de responsabilidad fiscal y tributaria entre los estudiantes y en la ciudadanía. Los NAF ponen a disposición tanto de la comunidad universitaria como de particulares y empresas de su entorno geográfico un servicio de atención personalizada sobre tributación que es brindado por estudiantes voluntarios con el apoyo de la universidad y de la agencia tributaria del país. Mediante el desarrollo de su actividad, los NAF pretenden en última instancia aumentar la conciencia cívica de estudiantes y ciudadanos en relación con la necesidad de cumplir de forma voluntaria y puntual con sus obligaciones fiscales y tributarias.

1.3. ¿Qué organizaciones y personas están involucradas en los NAF?

La puesta en marcha de un programa NAF implica como mínimo la participación activa de tres tipos de organizaciones y personas que son esenciales para su funcionamiento:

- Las Administraciones públicas que, a través de las **agencias tributarias**, son responsables de la gestión del sistema tributario de cada país. Dentro de las agencias tributarias suelen ejercer la coordinación central del programa NAF el departamento responsable del fomento de la **cultura fiscal y tributaria** en la ciudadanía. Por su parte, las **oficinas regionales** y/o locales de las agencias tributarias se encargan de brindar apoyo directo a los estudiantes y docentes de las universidades ubicadas en su ámbito geográfico de actuación que participan en el programa.

Tabla 2. Agencias tributarias de los países con Núcleos de Asistencia Fiscal

Países	Agencias tributarias
Brasil	Receita Federal do Brasil (RFB)
Bolivia	Servicio de Impuestos Nacionales (SIN)
Chile	Servicio de Impuestos Internos (SII)
Costa Rica	D.G. de Tributación del Ministerio de Hacienda
Ecuador	Servicio de Rentas Internas (SRI)
Guatemala	Superintendencia de Administración Tributaria (SAT)
Honduras	Dirección Ejecutiva de Ingresos (DEI)
México	Servicio de la Administración Tributaria (SAT)

- La **comunidad universitaria** y, en particular, las **facultades de Contaduría** y otras especialidades afines⁷ en que los **estudiantes** reciben formación y realizan prácticas a través del programa NAF como parte de los estudios que están cursando. Durante

7. Otras disciplinas en las que es frecuente que haya docentes y estudiantes colaborando con el programa NAF de su universidad son Economía, Negocios y Comercio.

las prácticas, que consisten en la prestación de un servicio de información y asesoramiento personalizado en materia de fiscalidad y tributación a quienes acuden a los NAF, los estudiantes son coordinados y reciben el apoyo de **docentes** de la universidad, así como de funcionarios de la agencia tributaria a quienes pueden realizar consultas si lo necesitan.

- La **ciudadanía** que recibe los servicios brindados por los estudiantes en los NAF. Las personas que acuden a los NAF son **particulares** y **empresarios/as**, generalmente de bajos ingresos⁸, que trabajan o desarrollan su actividad profesional o económica cerca de la universidad en que se ubica el NAF, así como los trabajadores y trabajadoras de la universidad⁹.

Además de las Administraciones Tributarias, las universidades y los usuarios de los NAF, otros tipos de organizaciones también pueden apoyar el funcionamiento de NAF:

- Los **sindicatos** de **docentes** y **estudiantes** pueden ser de gran ayuda para dar a conocer los NAF en la comunidad universitaria y para consolidar las comunidades de prácticas sobre fiscalidad y tributación creadas en torno a los NAF.
- Las **asociaciones empresariales**, las cámaras de comercio y los **colegios profesionales** pueden contribuir a apoyar la expansión de los NAF y a mejorar sus resultados al promover el programa y la cultura fiscal y tributaria entre empresas y profesionales del país.
- **Fundaciones, ONG y otras entidades sin ánimo de lucro** pueden brindar apoyo técnico y difundir las actividades y resultados de los NAF —en este sentido, cabe señalar el apoyo de asesoramiento y coordinación que está brindando la **Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas (FIIAPP)**, a través del programa **EUROSociAL**, para establecer una red internacional de apoyo entre los programas NAF de los distintos países de América Latina.
- Los **medios de comunicación** también pueden jugar un papel importante al dar publicidad a los NAF y difundir sus actividades y resultados; así como en el fomento de una cultura fiscal y tributaria en la ciudadanía y empresas del país.

1.4. Objetivos de los NAF

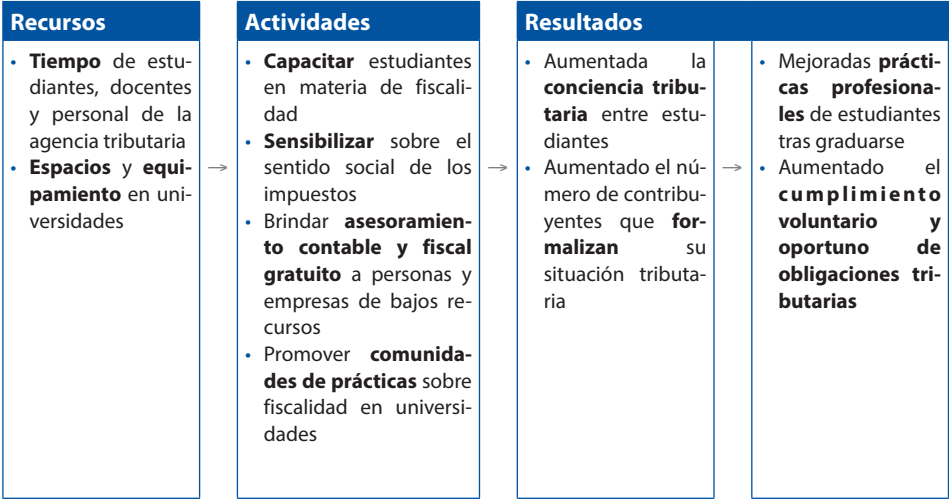
Los NAF tienen dos objetivos principales: ***aumentar la conciencia tributaria entre los y las estudiantes que participan en el programa y que las personas asistidas por los NAF aumenten el cumplimiento voluntario y oportuno de sus obligaciones fiscales y tributarias.*** El programa se fundamenta en la creencia en que, mediante su

8. Los NAF se suelen constituir con el mandato de priorizar la prestación de servicios a personas y empresas de bajos ingresos.

9. En México se está llevando a cabo una experiencia piloto de *puntos de acompañamiento NAF* que se desplazan a zonas de alta intensidad económica en el entorno de la universidad para ofrecer servicios de información y asesoramiento sobre fiscalidad y tributación directamente a la población objetivo de los NAF en el lugar en que realizan su actividad.

participación en el programa NAF (y la formación e interacción con la agencia tributaria que este proporciona), los estudiantes desarrollarán conocimientos y buenas prácticas fiscales y tributarias que, una vez finalizados sus estudios, pondrán en práctica a lo largo de su vida profesional. De esta manera, se espera que el programa NAF también contribuya a largo plazo al éxito profesional de los y las estudiantes (que podrían comenzar a desarrollar su propia red de clientes entre los contribuyentes a quienes asistieron en el NAF durante las prácticas) y a incrementar la base tributaria en las comunidades asistidas —véase figura 1—.

Figura 1. Teoría de cambio de los NAF



2. Monitorear y evaluar para lograr resultados

2.1. ¿Por qué centrarse en los resultados?

Para saber si un programa ha alcanzado los objetivos previstos, no basta con mostrar que se han desembolsado los recursos financieros con que contaba, ni siquiera con acreditar que se realizaron las actividades programadas. Un programa de fortalecimiento del sector educativo puede haber movilizad recursos para construir escuelas y contratar docentes, puede haber financiado la elaboración de materiales didácticos, incluso puede haber mejorado la forma en que se imparten las clases; sin embargo, si todas esas mejoras no han sido adecuadamente planeadas o llevadas a cabo, puede que no hayan servido para que los niños y niñas a quienes iban dirigidas aprendieran más y mejoraran su rendimiento académico. De igual modo, se puede poner en funcionamiento un hospital pero que no mejore la salud de sus pacientes, construir una carretera sin que esta sea transitada, o poner en funcionamiento un programa de educación fiscal y tributaria sin que este tenga los efectos previstos en la población beneficiaria.

No basta con saber que se gastaron los recursos como estaba programado y que se realizaron las actividades y se suministraron los bienes y servicios previstos a la población beneficiaria: también necesitamos saber que esos bienes y servicios fueron utilizados por los beneficiarios y que esa utilización ha desencadenado los cambios que el programa pretendía que ocurrieran cuando fue diseñado. Del mismo modo, aunque los NAF disfrutan de un amplio reconocimiento como programas eficaces y que proporcionan los resultados buscados —como prueba la ampliación de los programas NAF pioneros de Brasil y México y su expansión a otros países de la región—, no debemos asumir directamente que por el hecho de que los estudiantes hayan sido capacitados por la agencia tributaria y realizado sus prácticas en el NAF de la universidad, ya hemos logrado mejorar su conciencia fiscal y tributaria y que las personas asistidas por ellos estén cumpliendo voluntaria y oportunamente con sus obligaciones fiscales.

Centrar la gestión de los programas en el logro de resultados consiste en planificar la asignación de los recursos y las actividades a realizar teniendo en cuenta no solo los bienes y servicios (**productos**) suministrados, sino también los **efectos** de su

utilización sobre el comportamiento y las percepciones de la población beneficiaria; y los **impactos** que tales cambios tendrán en la sociedad. **En nuestro caso, se trataría de saber el modo en que los y las estudiantes en prácticas y las personas asistidas en los NAF aumentan su percepción del sentido social de los impuestos y mejoran sus prácticas fiscales y tributarias como consecuencia de la interacción entre la Administración, la universidad y la ciudadanía que facilita el programa.**

2.2. Una buena planificación, ejercicio necesario para monitorear y evaluar los resultados de un programa

Una buena planificación es fundamental para monitorear y evaluar los resultados de un programa. Para poder saber, a través de un sistema de monitoreo y evaluación (M&E), si un determinado programa está logrando o si, una vez terminado, ha logrado sus objetivos previstos, es necesario conocer bien su diseño y, en particular, los medios de que dispone, las actividades que lleva a cabo y los fines que pretende. Esta tarea puede ser enormemente facilitada mediante la aplicación una serie de metodologías, herramientas y prácticas que han sido desarrolladas precisamente con este fin y que se engloban genéricamente bajo el término **Gestión para Resultados (GpR)**.

En GpR existen varias herramientas para apoyar la gestión orientada al logro de resultados, entre las cuales la más ampliamente utilizada es la **matriz de marco lógico**¹⁰, que resume los principales elementos de un programa (**recursos, actividades y resultados**), sus interrelaciones y el modo de recabar datos para saber si se han logrado los objetivos previstos en términos de tres niveles de resultados diferentes: los **productos**, los **efectos** y los **impactos**. Si bien explicar cómo se elabora una matriz de marco lógico excede los límites de esta guía¹¹, comprender bien sus principales elementos es imprescindible para poder diseñar y gestionar eficazmente un sistema de M&E, motivo por el cual se resumen a continuación:

10. La primera versión de la matriz de marco lógico fue desarrollada a finales de la década de 1960 por USAID, y desde entonces ha sido adaptada a diversos contextos por numerosas organizaciones (notablemente, en los años 1980 la GTZ alemana añadió una serie de “etapas previas” a su elaboración), de modo que en la actualidad numerosas organizaciones internacionales y agencias gubernamentales practican la GpR, entre otras: el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, el Banco Mundial, la Unión Europea, el Banco Interamericano de Desarrollo, el Banco Asiático de Desarrollo, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, el Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido, el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social de México y el Departamento Nacional de Planeación de Colombia.

11. Existen numerosos manuales y guías disponibles de forma gratuita en Internet que pueden ser consultados para aprender más acerca de cómo diseñar y utilizar la matriz de marco lógico —véase bibliografía—.

Figura 2. Estructura de la matriz de marco lógico

Actividades y resultados	Indicadores objetivos verificables	Medios de verificación	Supuestos principales
(1) Objetivo global / impactos	(5)	(9) M&E de resultados	(13)
(2) Objetivos específicos / efectos / outcomes	(6)	(10)	(14)
(3) Productos / outputs	(7)	(11)	(15)
(4) Actividades	(8) Recursos / inputs	(12)	(16)

Cadena de resultados

- En la primera columna de la matriz se resumen las **actividades** que lleva a cabo el programa (celda 4) y los tres niveles de **resultados** (celdas 1, 2 y 3) que este se pretende obtener:
 - Los **productos** (celda 3) son los bienes y servicios que proporciona el programa a los beneficiarios. La diferencia con los dos niveles superiores de resultados (efectos e impactos) radica en que la realización de productos solo depende de que el programa lleve a cabo las actividades que tenía previstas. En otras palabras, el suministro de los bienes y servicios por parte de un programa es algo que entra dentro de la “esfera de control” de sus gestores; si por el motivo que sea no se están obteniendo los productos esperados estos generalmente pueden corregir la situación reasignando recursos o ajustando el plan inicial de trabajo.
 - Los **efectos** (celda 2) son los cambios que se generan en el comportamiento o en los valores y percepciones de los beneficiarios cuando estos utilizan o son afectados directamente por la utilización de los productos suministrados por un programa. Las personas responsables del programa no pueden garantizar que los bienes y servicios suministrados por este sean utilizados por las personas a quienes van dirigidas, pero sí pueden favorecer que sea así llevando a cabo acciones complementarias como, por ejemplo, dando a conocer el programa o sensibilizando a la población beneficiaria sobre sus efectos positivos. En este sentido, puede decirse que los efectos pertenecen a la “esfera de influencia” de un programa.

3. Los **impactos**¹² (celda 1) son los cambios observables en la sociedad que un programa ha contribuido a generar en la medida en que la población beneficiaria haya modificado su comportamiento o sus valores y percepciones al utilizar los bienes y servicios proporcionados por el programa. La principal diferencia entre los efectos y los impactos de un programa es que mientras los efectos son cambios que pueden explicarse simplemente porque se hayan utilizado los productos ofrecidos por el programa, para desencadenar un impacto normalmente es necesario que coincidan varios factores, no siendo los efectos del programa más que uno de esos factores. Por este motivo, en general no es posible **atribuir** los impactos observados a un programa, a menos que se lleve a cabo una medición cuidadosa para aislar la **contribución** de ese programa al impacto de las contribuciones de los demás factores¹³. Otra diferencia, relacionada con la anterior, es que los impactos son resultados que suelen manifestarse a largo plazo mientras los efectos en general pueden ser observados a corto o medio plazo.
- Las columnas segunda y tercera de la matriz resumen la principal información que se necesita para el monitoreo y la evaluación de los resultados de un programa:
 1. Las celdas 5, 6 y 7 muestran los **indicadores objetivos verificables** que se emplearán para determinar durante la implementación del programa si se están alcanzando los objetivos previstos y para evaluar el grado de consecución de los resultados esperados una vez finalizado el programa.
 2. En la celda 8 se resumen los **recursos** humanos, financieros, de equipamiento e institucionales disponibles para llevar a cabo las actividades del programa. Se ubican en esta columna porque el grado de la utilización de los recursos disponibles es el indicador más habitualmente empleado para monitorear que las actividades están siendo realizadas según lo previsto.
 3. En la tercera columna (celdas 9, 10, 11 y 12) se resumen los **medios de verificación**, es decir, las fuentes y métodos que se emplearán para recabar datos acerca de los valores de los indicadores objetivos verificables de la columna anterior.
 - La cuarta columna de la matriz (celdas 13, 14, 15 y 16) recoge las **suposiciones principales** en que se basa el logro de cada nivel de resultados, de modo que si se dan circunstancias diferentes de las que fueron previstas al diseñar el marco lógico de un programa, podría ser necesario reajustar sus componentes, abandonar algunos de los resultados previstos o, incluso, llegar a cancelar el programa.

12. Cuando se emplea la matriz de marco lógico para diseñar un programa, la celda 1 suele recoger únicamente el principal impacto positivo al que se pretende contribuir, y denominarlo objetivo global del programa.

13. El conjunto de métodos especialmente diseñados para estimar los efectos y los impactos de programas y políticas públicas se llama evaluación de impacto —véase capítulo 4—.

2.3. Cadena de resultados de los programas NAF

La **cadena de resultados** es una herramienta de Gestión para Resultados que sirve para comprender la secuencia de causalidad que se necesita para lograr los resultados esperados del programa —comenzando por los recursos disponibles, siguiendo por las actividades realizadas y finalizando con los productos proporcionados, los efectos generados y los impactos a los que estos contribuyen—. De esta manera, la cadena de resultados resume la **teoría de cambio** subyacente al diseño del programa. Al mostrar la cadena de resultados los mismos aspectos del programa que se recogen en la primera columna y en la celda 8 de la matriz de marco lógico, puede considerarse un componente de la misma¹⁴.

Figura 3. Algunos términos empleados para referirse a los elementos de la cadena de resultados



La figura 4 muestra la **cadena de resultados representativa de los programas NAF**, que consta de los siguientes elementos:

Recursos de los NAF

El principal recurso necesario para el funcionamiento de los NAF es el **tiempo** que le dedican al programa los estudiantes, docentes y personal funcionario participantes. En general, ni las prácticas realizadas por estudiantes ni las actividades de coordinación del programa llevadas a cabo por docentes son remuneradas, aunque sí son reconocidas como parte de su formación¹⁵ o de sus responsabilidades académicas. De

14. Al haberse desarrollado el enfoque de marco lógico de una manera descentralizada, con aportes independientes de numerosas organizaciones y agencias, existen diversas formas de denominar los distintos elementos de la matriz de marco lógico y la cadena de resultados, sin que esto afecte a los rasgos definitorios de cada uno de ellos. La figura 3 recoge algunos de los términos más frecuentemente empleados con el fin de facilitar la interpretación de cualquier documento de gestión para resultados, con independencia de la entidad que lo haya elaborado.

15. La práctica habitual es que las horas que los estudiantes dedican a los NAF sean convalidadas por créditos oficiales, que en ocasiones son obligatorios para la finalización de sus estudios.

igual modo, el personal funcionario de la agencia tributaria que colabora con el programa generalmente realiza esta tarea como parte de las responsabilidades que tienen asignadas.

Además del tiempo dedicado al programa, los NAF necesitan un **espacio en la universidad** y unas mínimas **condiciones logísticas y de equipamiento** (línea telefónica, acceso a Internet, ordenadores personales, impresora, cartelería y rotulación para señalar la ubicación del centro, etc.) que son proporcionadas por las universidades colaboradoras y, con carácter puntual, por otras entidades como la agencia tributaria¹⁶.

Actividades que llevan a cabo los NAF

Con el fin de fortalecer sus conocimientos de tributación y fiscalidad y sus habilidades personales y sociales de modo que puedan brindar una asistencia al usuario de la mayor calidad posible, los estudiantes participantes en el programa reciben **cursos de capacitación** por parte de la agencia tributaria sobre tributación, fiscalidad y otras materias (contabilidad, atención al usuario, etc.).

Asimismo, los estudiantes ponen en práctica sus conocimientos sobre fiscalidad y tributación y las habilidades adquiridas en los cursos de capacitación del programa mediante la **realización de prácticas** que consisten en la prestación de servicios de información y asesoramiento sobre fiscalidad y tributación a la comunidad universitaria y a personas y empresas de bajos recursos que asisten a los núcleos de apoyo.

Otras actividades de los NAF están orientadas a la **promoción de la cultura fiscal y tributaria en la comunidad universitaria**, mediante el establecimiento de grupos de estudio, la elaboración de trabajos de investigación y la celebración de encuentros universitarios sobre tributación, así como visitas guiadas de estudiantes y otras actividades llevadas a cabo en colaboración con la agencia tributaria.

Finalmente, los NAF también conllevan la realización de actividades de **gestión y coordinación**, incluyendo la recopilación y análisis de datos para el monitoreo y evaluación de los resultados del programa, y el establecimiento de una red internacional para la difusión de conocimientos y experiencias entre responsables de programas NAF.

Productos proporcionados por los NAF

El principal servicio brindado por los NAF es la **atención personalizada sobre fiscalidad y tributación** que brindan los estudiantes en prácticas a personas y

16. En países como Brasil, en los que la agencia tributaria ostenta las competencias tanto en materia de tributos como de aduanas, algunos equipamientos han sido proporcionados mediante donaciones provenientes de bienes ilícitos apprehendidos en aduanas.

empresas en los núcleos de apoyo creados con este fin en cada universidad. La atención prestada al usuario abarca una gran variedad de aspectos de fiscalidad y tributación, incluyendo la resolución de dudas puntuales, el acompañamiento al acceso y utilización de las herramientas telemáticas de la agencia tributaria, el registro de la actividad profesional o económica realizada por el usuario, el pago de impuestos y, una vez formalizada su situación tributaria, el acceso a los beneficios y ayudas que le correspondan.

Efectos esperados de los NAF

Se espera que los estudiantes, al recibir la formación facilitada por la agencia tributaria, realizar las prácticas en Núcleos de Apoyo Fiscal y participar en las actividades de promoción de la cultura fiscal y tributaria facilitadas por los NAF:

- Mejoren sus **conocimientos de fiscalidad y tributación**.
- Fortalezcan sus **capacidades técnicas** y sus **habilidades personales y sociales** para asesorar a contribuyentes sobre fiscalidad y tributación.
- Aumenten su grado de **concienciación cívica** sobre la importancia de cumplir con las obligaciones fiscales y tributarias.

Asimismo, se espera que las personas asesoradas en NAF:

- Mejoren su **conocimiento acerca de sus obligaciones fiscales y tributarias**.
- **Formalicen su situación tributaria** en caso de que no lo hayan hecho ya y, con carácter más general, aumenten el **cumplimiento voluntario y oportuno de sus obligaciones tributarias** —al menos en mayor medida que quienes no fueron asistidos en NAF—.

Impactos perseguidos por los NAF

A largo plazo, los NAF pretenden contribuir en los países en los que operan a:

- Mejorar el **desempeño profesional** y las buenas prácticas de los y las profesionales de contaduría que participaron en el programa NAF cuando eran estudiantes.
- Incrementar los **ingresos de contribuyentes** que, al haber formalizado su situación en NAF, pudieron acceder a ayudas con las que consolidaron y/o ampliaron sus actividades profesionales o empresariales.
- Fortalecer la cultura fiscal y tributaria e incrementar la **base tributaria** —al menos entre la población de las comunidades en las que se ubican los núcleos de apoyo—.

Figura 4. Cadena de resultados de los NAF (*)



* Cadena de resultados representativa de los NAF (recoge los elementos más característicos de los NAF, que pueden variar entre países y/o universidades) —elaborada en el taller de Madrid (abril de 2015) y revisada en el taller de Porto Alegre (agosto de 2015)—. En color rojo se señalan los eslabones de la cadena que han sido incluidos en el marco de resultados de los NAF —diseñado también en Porto Alegre—.

2.4. ¿Qué son y para qué sirven el monitoreo y la evaluación (M&E)?

El **monitoreo y la evaluación (M&E)** son “el conjunto de procesos de planificación, recogida y análisis de información, así como de su notificación y discusión, junto con las habilidades y apoyos que se necesitan para que los productos de M&E puedan contribuir positivamente a los procesos de toma de decisiones y al aprendizaje”¹⁷. ***El objetivo del monitoreo y la evaluación es proporcionar a los datos, conclusiones y recomendaciones relevantes, de calidad y en el momento en que se necesitan para la toma de decisiones informadas por parte de las personas responsables de programas y políticas públicas.*** A este respecto, es importante distinguir entre:

- El **monitoreo**¹⁸, que es un “**proceso continuo de recogida y análisis de información que se utiliza para comparar el desempeño de un proyecto, programa o política con sus resultados esperados; y para informar decisiones de gestión y/o política durante su implementación**”.
- La **evaluación**, que se refiere a **cualquier tipo de estudio realizado de modo objetivo mediante la aplicación de métodos de investigación social con el fin de saber más acerca de uno o varios aspectos de un programa o política y poder de esta manera aprender, informar la toma de decisiones por personas responsables y rendir cuentas a la sociedad**. Una definición más técnica es proporcionada por la red de evaluación del Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE: “La evaluación es la apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política en curso o concluido, de su diseño, su puesta en práctica y sus resultados”, con el fin de “determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad para el desarrollo”. Por tanto, una evaluación “deberá proporcionar información creíble y útil, que permita incorporar las enseñanzas aprendidas en el proceso de toma de decisiones de beneficiarios y donantes”.

Por tanto, el monitoreo y la evaluación son dos prácticas de apoyo a la planificación y gestión que están relacionadas entre sí y son complementarias, pero que difieren en cuanto a sus objetivos, los métodos y herramientas que emplean, y cómo deben ser programadas y llevadas a cabo. La tabla 3 resume las principales diferencias entre el monitoreo y la evaluación.

17. Las definiciones empleadas en esa sección han sido tomadas del documento: *Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados*, OCDE (2002), París.

18. También conocido en español como *seguimiento*. En esta guía emplearemos por convención el término *monitoreo*, más parecido al término empleado en inglés (*monitoring*) y más habitual en numerosos países de América Latina.

Tabla 3. Diferencias entre el monitoreo y la evaluación

	Monitoreo	Evaluación
Frecuencia	Regular, continua	Periódica
Cobertura	Todos los programas	Algunos programas y/o aspectos
Datos	Universo	Muestras
Profundidad de la información	Da seguimiento a la implementación; se fija en el <i>qué</i>	Personalizada; frecuentemente centrada en el desempeño e impacto y en el <i>por qué</i>
Coste	Diversificado	Puede ser elevado
Utilidad	Mejora continua de la gestión del programa	Principales decisiones del programa

2.5. ¿Cómo establecer un sistema de monitoreo y evaluación para resultados?

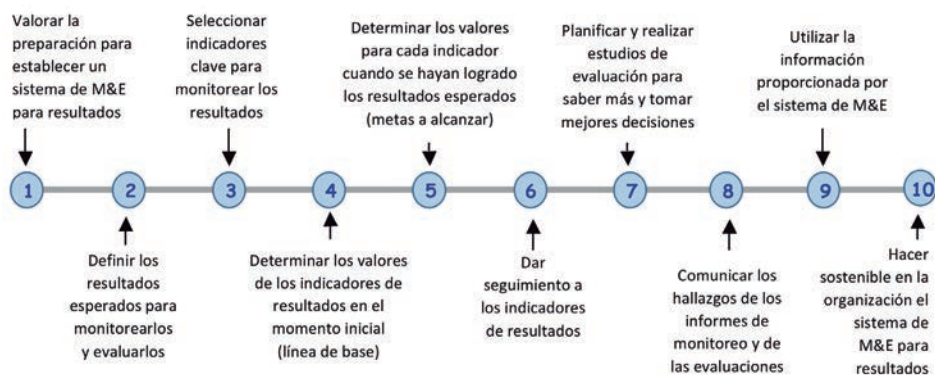
La adopción por numerosas organizaciones internacionales y agencias gubernamentales en las últimas décadas del enfoque de Gestión para Resultados ha generado una gran variedad de experiencias que, a su vez, ha permitido sistematizar las buenas prácticas y lecciones aprendidas de modo que, en la actualidad, existe un amplio consenso acerca de los principales elementos que caracterizan un sistema de M&E centrado en el logro de resultados. Asimismo, aunque los modelos existentes de M&E difieren en cuanto al modo en que fueron establecidos en cada organización, se suele recomendar a organizaciones interesadas en monitorear y evaluar los resultados de sus programas que tengan en cuenta los siguientes **diez pasos para el desarrollo de un sistema de M&E basado en resultados**¹⁹:

1. Valorar la preparación para establecer un sistema de M&E para resultados.
2. Definir los resultados esperados para monitorearlos y evaluarlos.
3. Seleccionar indicadores clave para monitorear los resultados.
4. Determinar los valores de los indicadores de resultados en el momento inicial (línea de base).
5. Determinar los valores para cada indicador cuando se hayan logrado los resultados esperados (metas a alcanzar).
6. Dar seguimiento a los indicadores de resultados.
7. Planificar y realizar estudios de evaluación para saber más y tomar mejores decisiones.
8. Comunicar los hallazgos de los informes de monitoreo y de las evaluaciones.

19. Los diez pasos para el desarrollo de un sistema para el M&E basado en resultados resumidos en la figura 5 y en los que se estructura este capítulo han sido adaptados de: Kusek, Jody Zall & Rist, Ray C. (2004). *Diez pasos para el desarrollo de un sistema de monitoreo y evaluación basado en resultados*. Banco Mundial. Washington, DC.

9. Utilizar la información proporcionada por el sistema de M&E.
10. Hacer sostenible en la organización el sistema de M&E para resultados.

Figura 5. Diez pasos para el desarrollo de un sistema para el M&E basado en resultados



3. Monitorear los resultados de los NAF

3.1. Valorar si el programa está preparado, y qué necesita para que se pueda monitorear y evaluar sus resultados

El primer paso para establecer un sistema de M&E basado en resultados es valorar hasta qué punto la organización o el programa que pretende apoyar está preparado para que se monitoreen y evalúen sus resultados. Aunque parezca una cuestión redundante —de los “diez pasos” posiblemente este sea el más usualmente pasado por alto—, es importante tener en cuenta que tomar la determinación de establecer un sistema de M&E basado en resultados no significa ni que una organización esté ya preparada para hacerlo, ni tampoco que carezca de ninguna capacidad o experiencia en M&E.

Todas las organizaciones desarrollan sistemas de información que les permiten llevar a cabo tareas de planificación, gestión y, en ocasiones, evaluación, sin las cuales el funcionamiento de sus programas no sería posible. Una cuestión diferente, en la que se centra el M&E para resultados, es hasta qué punto estos sistemas de información son eficaces, en el sentido de proporcionar información de calidad y útil para la toma de decisiones, y hasta qué punto permiten saber si se están obteniendo los resultados esperados. Esto no significa que deba ignorarse el sistema de información que ya existe en esa organización; todo lo contrario, ***para que tenga éxito la transformación del sistema es importante comprender los roles, responsabilidades, capacidades e incentivos que conforman el sistema de información actual y sobre los que se construirá el nuevo sistema de M&E centrado en el logro de resultados.***

El recuadro 1 resume las principales preguntas que debemos plantearnos antes de emprender el establecimiento de un sistema de M&E basado en resultados. Dada la diversidad de modelos de NAF existentes, es importante que las personas responsables de cada programa adapten estas preguntas al contexto de su país. Por ejemplo, al determinar los incentivos y demandas para desarrollar el sistema de M&E basado en resultados, es útil saber si la agencia tributaria es la principal interesada en recabar datos sobre los efectos del programa en los contribuyentes; si la demanda de

información proviene principalmente de universidades interesadas en conocer los beneficios del programa en los estudiantes; o si el sistema de M&E es igualmente demandado por ambas instituciones. Igualmente, es importante determinar las capacidades en la Administración y en las universidades para apoyar el ejercicio del M&E de resultados, con el fin de dimensionar adecuadamente el sistema, formular unos objetivos realistas y aprovechar las oportunidades de colaboración tanto en el ámbito interinstitucional (por ejemplo, explorar las posibilidades de que departamentos de estadística de las universidades con NAF apoyen los ejercicios de recopilación y análisis de datos) como internacional (a través de la red de apoyo técnico e intercambio de experiencias que coordina el programa EUROsocial). Finalmente, debe tenerse en cuenta las prácticas existentes en materia de recopilación, análisis y utilización de la información, especialmente si estas responden a mandatos legales que establecen objetivos prioritarios y establecen roles y responsabilidades.

En la práctica, este primer paso consiste en la elaboración, con el apoyo de una organización o persona experta en M&E, de un **informe de preparación** en el que se describa la estructura, roles y responsabilidades, prácticas y capacidades del sistema de información existente, y en el que se propongan acciones concretas (por ejemplo, la realización de talleres de capacitación sobre M&E a las personas de la agencia tributaria y de las universidades que lo necesiten) que faciliten el establecimiento y desarrollo de un sistema de M&E basado en resultados. El estudio no debería entrañar métodos de recogida y análisis de datos que supongan una duración y coste excesivos²⁰.

Recuadro 1. Preguntas clave para determinar el nivel de preparación de una organización para desarrollar un sistema de M&E basado en resultados²¹

Incentivos y demandas para diseñar y construir un sistema de M&E basado en resultados:

- ¿Por qué motivo se está demandando un sistema de M&E basado en resultados? ¿Se trata de cumplir con un mandato legal (por ejemplo, una nueva ley de transparencia), desarrollar una política (por ejemplo, una reforma de la Administración pública), cumplir con requisitos de entidades financiadoras (por ejemplo, un país donante), mejorar el funcionamiento del sistema (por ejemplo, por iniciativa del funcionariado), satisfacer una demanda de más información por parte de la sociedad civil o de la ciudadanía —o de una combinación de estos factores—?
- ¿Quiénes son las personas que impulsan la construcción de un sistema de M&E basado en resultados? ¿Cuáles son sus motivaciones para promover el M&E basado en resultados?

20. Básicamente, podría consistir en un estudio de escritorio sobre documentos del programa y la realización de entrevistas o un taller en el que participarían personas representativas de quienes serían los agentes clave para la recopilación, análisis y utilización de datos sobre los resultados del programa NAF.

21. Adaptado de: Kusek, Jody Zall & Rist, Ray C. (2004). *Diez pasos para el desarrollo de un sistema de monitoreo y evaluación basado en resultados*. Banco Mundial. Washington, DC.

- ¿Quiénes se van a beneficiar del sistema (políticos, administradores, sociedad civil, donantes, ciudadanos) y qué tipo de información van a necesitar?
- ¿Quiénes no se va a beneficiar y hasta qué punto pueden estar en contra de que se establezca un sistema de M&E basado en resultados?

Funciones y responsabilidades existentes para valorar los resultados obtenidos:

- ¿Cuáles son las funciones de las principales agencias y unidades implicadas en la medición del desempeño de la organización?
- ¿Qué requisitos de reporte de datos tiene que atender la organización —al parlamento, al principal órgano de auditoría del país, a las personas responsables de la organización, a otros departamentos de la Administración, a organizaciones internacionales, etc.—?
- ¿Qué unidades producen datos en la organización? ¿Quién produce datos en otras organizaciones que puedan ser útiles para medir el desempeño de la organización —por ejemplo, el Ministerio de Hacienda del país, institutos de estadísticas, universidades...—?
- ¿Para qué se utiliza la información generada por la organización —para la formulación de políticas y planes estratégicos, la elaboración de presupuestos y planes operativos, la rendición de políticas al parlamento y a la ciudadanía...—?

Capacidades de recursos humanos y equipamiento para monitorear y evaluar resultados:

- ¿Cuáles son las aptitudes del personal de la organización en formulación de objetivos, gestión presupuestaria, gestión de proyectos y programas, análisis de datos y auditoría de desempeño?
- ¿Se ha llevado a cabo recientemente alguna iniciativa de capacitación en M&E basada en resultados dirigida al personal de la organización y de entidades colaboradoras?
- ¿Se dispone en la actualidad de apoyo técnico por parte de alguna otra entidad gubernamental o externa para la construcción de capacidades o la formación en sistemas de M&E?
- ¿Existen en el país institutos, centros de investigación, universidades u organizaciones privadas que tengan capacidad para suministrar asistencia técnica y capacitación en sistemas de M&E?

3.2. Definir los resultados esperados para monitorearlos y evaluarlos

Para poder monitorear y evaluar los resultados alcanzados por un programa o política, es imprescindible conocer cuáles son los resultados que persigue. De igual modo que antes de establecer un sistema de M&E se suele ignorar el nivel de preparación de una organización para monitorear o evaluar resultados, es frecuente presuponer que los objetivos que persigue un programa están claramente definidos; ***sin***

embargo, el hecho de que exista un programa no garantiza que cuando fue diseñado se hubieran establecido claramente los objetivos que este pretende alcanzar en cada uno de los tres niveles de resultados posibles (productos, efectos e impactos).

Por este motivo, una tarea fundamental que debe llevarse a cabo antes de empezar a diseñar el sistema de M&E basado en resultados de un programa es recabar información acerca del mismo —mediante la consulta de documentación clave y entrevistas a sus responsables y a socios principales—, con el fin de conocer bien los objetivos que persigue y la **teoría de cambio** del programa —es decir, los cambios que pretende producir en la población beneficiaria y en la sociedad, y el modo en que se espera generar tales cambios mediante la movilización de los recursos y la realización de las actividades del programa.

En caso de que el programa haya sido formulado empleando el enfoque de marco lógico, el documento principal a consultar será la **matriz de marco lógico**, que especifica los recursos con que cuenta el programa, las actividades que lleva a cabo, los resultados (productos, efectos e impactos) que persigue, los indicadores clave que serán empleados para valorar si se alcanzaron los resultados esperados, las fuentes de las que se obtendrán los datos con los que se dará seguimiento a los indicadores clave, y las suposiciones principales en las que se basa la teoría de cambio del programa. Una matriz de marco lógico bien formulada debería, por tanto, proporcionar una definición clara de los productos, efectos e impactos que pretende generar el programa, así como indicadores clave para su monitoreo y evaluación.

Cuando, en cambio, no se disponga de la matriz de marco lógico del programa, deberá llevarse a cabo una reconstrucción de la *teoría de cambio* del programa mediante consultas a agentes clave, que puede ser útil realizar en el marco de un taller de M&E organizado con tal fin. Dependiendo del tiempo de que se disponga, la reconstrucción de la *teoría de cambio* consistirá en la elaboración de la matriz de marco lógico del programa o, al menos, de la **cadena de resultados** del mismo. ***El objetivo, en cualquier caso, será que al finalizar el ejercicio se disponga de un documento sucinto en el que queden claramente definidos los principales resultados que se pretenden obtener con el programa, tanto en términos de los bienes y servicios suministrados (productos), como de los cambios que pretende generar en el comportamiento y percepciones de la población beneficiaria (efectos) y en la sociedad en general (impactos).***

Debido al contexto y el modo en que surgieron los programas NAF, de manera descentralizada y como resultado de distintas iniciativas en cada país, no se dispone de una *matriz de marco lógico* para los NAF. Sí se dispone, en cambio, de una **cadena de resultados de los NAF** (véase figura 5), que fue elaborada por coordinadores de las agencias tributarias y universidades de México y Brasil en el taller de M&E llevado a cabo en

Madrid en abril de 2015²² y que recoge los elementos más característicos de los programas NAF. Estos elementos pueden variar entre países²³, por lo que ***se recomienda a las personas responsables de desarrollar el sistema de M&E que recurran a ella en la medida en que les sea de utilidad, pero siempre adaptándola a las características específicas del programa NAF de su país.***

3.3. Seleccionar indicadores objetivos verificables que permitan apreciar si se está avanzando según lo previsto y evaluar los resultados

Los indicadores de resultados son un componente esencial de cualquier sistema de M&E basado en resultados. Durante la implementación de un programa o una política, los indicadores²⁴ permiten valorar de manera sencilla en qué medida se está avanzando según lo previsto hacia la consecución de los logros previstos, y una vez finalizado, si se han obtenido los resultados que se esperaba. Garantizar que se dispone de buenos indicadores de resultados es, por tanto, un paso necesario antes de emprender cualquier actividad de recopilación y análisis de datos orientada a monitorear o evaluar los NAF.

Se suele considerar que un indicador está bien formulado cuando proporciona una medición ***objetiva***, es decir, independiente de quién realice la medición, y ***verificable*** en el sentido de que existe la posibilidad de acudir a la fuente de la que provienen los datos recopilados y comprobar que la medición tomada es correcta. Dada la importancia de las características de objetividad y verificabilidad para que un indicador esté bien formulado, la segunda columna de la *matriz de marco lógico* se refiere a los indicadores de resultados como ***indicadores objetivos verificables (IOV)***. De esta manera, los IOV en el *marco lógico* de un programa o política definen los estándares de desempeño que deben alcanzarse para lograr un objetivo global o resultado esperado al tiempo que especifican qué tipo de evidencia permitirá confirmar si el objetivo global o el resultado en cuestión ha sido alcanzado. Al igual que al definir los resultados esperados de un programa, es importante que la elección y formulación de indicadores se lleve a cabo mediante un proceso participativo, de modo que sean elegidos aquellos que sean más relevantes e importantes para todas las partes interesadas.

22. La cadena de resultados de los NAF fue posteriormente revisada y mejorada en el taller de M&E de Porto Alegre (agosto de 2015), en el que participaron representantes de los programas NAF de Brasil, México y Bolivia.

23. En países con un modelo de NAF altamente descentralizado como el caso de Brasil, la cadena de resultados de los NAF también podría variar entre universidades.

24. Aunque la palabra "indicador" suele evocar una medición ***cuantitativa*** (por ejemplo, el número de estudiantes que realizan sus prácticas en un NAF), también son habituales los indicadores de carácter ***cualitativo*** (como, por ejemplo, si al finalizar las prácticas los estudiantes están satisfechos o insatisfechos con la experiencia de colaboración con el NAF).

Desde un punto de vista de la construcción de un indicador, su formulación debe ser tan clara y directa como sea posible, teniendo en cuenta que un indicador debe siempre proporcionar información acerca de tres dimensiones de la medición: **qué** se pretende medir, **cómo** se va medir y el periodo de **tiempo** al que se refiere²⁵. En el caso de los NAF, si estamos interesados en saber en qué medida el programa afecta positivamente al cumplimiento oportuno y voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los usuarios atendidos en NAF, habrá que definir *qué va a medirse* exactamente (por ejemplo, si quienes tienen obligación de hacerlo presentan su declaración de la renta en NAF), *cómo se medirá* (por ejemplo, el *porcentaje* de usuarios atendidos en NAF que presentan su declaración de la renta entre aquellos que tienen obligación de hacerlo), y *qué periodo de tiempo* será tomado en consideración (por ejemplo, el aumento del porcentaje de usuarios entre aquellos que tienen obligación de hacerlo que presentan su declaración de la renta *en el año transcurrido desde la primera visita del usuario a un NAF*).

Además de tener definidas sus tres dimensiones constitutivas, se considera que un indicador es de buena calidad cuando cumple una serie de características adicionales, entre las cuales destacamos por ser la más frecuentemente empleada²⁶ la lista de cinco rasgos que definen los llamados **indicadores SMART** (véase recuadro 2). ***A la hora de formular un indicador, es importante tomarse el tiempo de pensar si cumple cada una de las cinco características de un indicador SMART, con el objeto de garantizar que el esfuerzo de recopilación y análisis de datos será de la mayor utilidad posible.***

Recuadro 2. Características de los indicadores SMART

Se considera que un indicador de resultados es SMART cuando es:

Específico: expresa con claridad y precisión lo que se pretende medir.

Medible: se pueden encontrar datos objetivos y verificables sobre lo que se pretende medir.

Atribuible: proporciona información directamente relacionada con los esfuerzos del programa dirigidos a obtener el resultado que se pretende medir.

Realista: los datos podrán ser obtenidos con la frecuencia requerida y a un coste razonable en términos de los recursos, el tiempo y el esfuerzo necesarios para su obtención.

Tiempo: especifica el momento o periodo en el tiempo al que se refiere la medición.

25. Estas tres dimensiones de un indicador se conocen también como **criterio QQT**, que hace referencia a las iniciales en inglés de las palabras **quality**, **quantity** y **time**.

26. Además de los criterios SMART, también se consideran características de buenos indicadores las que definen un **indicador CREMA**, que debe ser: **claro** (preciso e inequívoco), **relevante** (apropiado al tema en cuestión), **económico** (disponible a un costo razonable), **medible** (susceptible de validación independiente) y **adecuado**.

Algunos ejemplos de cómo aplicar estos criterios para formular indicadores sobre el desempeño de un programa NAF:

- El indicador “porcentaje de usuarios que estaban en situación tributaria irregular antes de acudir a un NAF por primera vez y que tienen su situación tributaria formalizada un año después de su primera visita a un NAF” sería más **específico** que simplemente el indicador “porcentaje de usuarios de NAF en situación tributaria regular” —al precisar más los datos que serán recopilados y el grupo de usuarios a quienes se solicitarán—.
- El indicador “número de estudiantes que solicitan participar en el programa NAF” sería más fácilmente **medible** que el indicador “número de estudiantes interesados en el programa NAF” —al ser más fácilmente identificable si una persona ha solicitado o no participar en un programa que su grado de interés en el programa—.
- El indicador “incrementado el autoempleo como asesores fiscales y tributarios de estudiantes que participaron en el programa NAF” sería más **atribuible** a los esfuerzos del programa que el indicador “incrementado el éxito profesional de estudiantes que participaron en el programa NAF” —puesto que en el éxito profesional de un estudiante inciden muchos otros factores además de su participación en el programa—.
- El indicador “porcentaje de estudiantes que realizaron sus prácticas en NAF que están satisfechos con el programa” sería más **realista** que el indicador “porcentaje de la población beneficiaria satisfecha con el programa” —puesto que sería más sencillo y menos costoso realizar una encuesta a estudiantes participantes que a todos los beneficiarios del programa—.
- El indicador “porcentaje de estudiantes NAF que aumentan su conciencia fiscal y tributaria un año después de completar su participación en el programa” tendría mejor definido el **tiempo** al que se refiere la medición que el indicador “porcentaje de estudiantes NAF que aumentan su conciencia fiscal y tributaria”.

Debe tenerse en cuenta que a veces no es posible encontrar un indicador que sea totalmente SMART. Esto se debe a que, frecuentemente, una mayor fortaleza en una característica conlleva una mayor debilidad en otra característica SMART (por ejemplo, un indicador que proporcione una medición muy *específica* de un resultado puede conllevar un mayor coste de recolección de los datos y por tanto hacer que el mismo indicador sea menos *realista*). En resumen: hay que formular indicadores que cumplan los cinco criterios SMART siempre que sea posible y, cuando no lo sea, elegir entre las alternativas posibles aquel indicador que presente la mejor combinación de características SMART.

Por último, para que el sistema de M&E sea manejable y útil, no solo es importante que cada indicador esté bien formulado sino, además, que el número de indicadores sea el más adecuado a las necesidades de información y a las capacidades de recopilación, análisis y utilización de la información de nuestra organización. **Se debe elegir el**

menor número de indicadores posible que nos permita obtener una visión representativa de la marcha y del desempeño del programa; y siempre que el seguimiento de esos indicadores suponga un despliegue de recursos y esfuerzo razonables. En la práctica, es frecuente que limitaciones presupuestarias, de personal o de tiempo obliguen a concentrarse en el monitoreo y evaluación de únicamente los resultados esperados más relevantes para la toma de decisiones por parte de las personas responsables del programa en cuestión, o de los que existe una mayor demanda de información por parte de responsables políticos y de la ciudadanía.

3.4. Determinar los valores de línea de base y del objetivo a alcanzar para cada indicador

Para poder valorar durante la implementación de un programa o política si se está avanzando según lo previsto hacia el logro de los objetivos planteados y si, una vez finalizado el periodo de implementación, se han obtenido los resultados esperados, no solo es necesario disponer de buenos indicadores que permitan tomar mediciones de los resultados, también **es necesario saber cuál es el valor de cada indicador de resultados antes de que comiencen las actividades programadas, y cuál debería ser su valor para, al finalizar el programa, poder valorar si ha tenido éxito.** Con este fin, los pasos 4º y 5º para el desarrollo de un sistema de M&E basado en resultados se centran en cómo determinar los valores inicial o de **línea de base** y de la **meta** fijada²⁷ para cada indicador de resultados²⁸.

Una vez definidos los indicadores de resultados y antes de determinar las **metas** a alcanzar, la primera tarea es obtener para cada uno de ellos los valores de **línea de base** que definen la situación inicial. Para ello, se deberá buscar los datos pertinentes en las **fuentes de información** que haya disponibles, que fundamentalmente se agrupan en dos categorías:

- Las **fuentes primarias** son aquellas en las que los datos son recopilados por la misma organización que lleva a cabo la política o que gestiona el programa objeto del ejercicio de monitoreo y evaluación. Se trata, por tanto, de datos de los que no podría disponerse a menos que la organización interesada en establecer el sistema de M&E dedique parte de sus recursos a generar registros contables y administrativos, realizar entrevistas, levantar encuestas, realizar sesiones de discusión con grupos focales, llevar a cabo observaciones directas por parte de observadores cualificados, etc.

27. En inglés los valores de **línea de base** y de la **meta** a alcanzar para cada indicador se denominan, respectivamente, **baseline** y **target**.

28. Con el mismo fin, la matriz de marco lógico recoge en su tercera columna los **medios de verificación**, es decir, las fuentes de información que permitirán obtener los valores de línea de base y del objetivo a cumplir, así como las mediciones intermedias que servirán para detectar si se está avanzando o no según lo previsto.

- Las **fuentes secundarias** se refieren a datos que han sido generados por agencias o por personas externas a la organización implementadora como, por ejemplo, las estadísticas oficiales (e.g. censos) y los datos recopilados por universidades, centros de investigación o empresas especializadas.

Aunque suele ser menos costoso que la utilización de fuentes primarias, no siempre es posible encontrar fuentes secundarias que proporcionen datos útiles para monitorear y evaluar los resultados de nuestro programa o política. Incluso cuando se dispone de datos de fuentes secundarias que están relacionados con los resultados esperados de este, hay que utilizarlos con cautela y tener en cuenta que fueron recopilados con fines diferentes y que, por tanto, pueden no ser adecuados a nuestro ejercicio de M&E —por ejemplo, podrían no referirse exactamente al periodo de tiempo o área geográfica, o no ofrecer el nivel de desagregación (e.g. por área, género, edad, nivel de renta, etc.) que necesitamos—.

Los programas NAF generan datos administrativos de carácter primario, tales como el número de docentes que colaboran en la coordinación del programa, el número de estudiantes que realizan sus prácticas NAF y el número de atendimientos a usuarios realizados en los núcleos de asistencia. Igualmente, en algunos casos las personas encargadas del M&E de un programa NAF podrían utilizar fuentes secundarias —por ejemplo, consultar las bases de datos de la agencia tributaria para determinar el grado de cumplimiento voluntario y oportuno de contribuyentes que residen en las municipalidades en las que se dispone de NAF operativos—. Asimismo, sería de gran ayuda disponer de datos recopilados por alguna universidad o centro de investigación sobre el grado de identificación de la población del país con los valores de una cultura fiscal y tributaria. Sin embargo, lo más probable es que estos datos no estén disponibles y que, en caso de existir tal estudio, se refieran a una población o periodo de tiempo cuya identificación con los resultados del programa NAF sea discutible. Por este motivo, frecuentemente será necesario dedicar recursos para generar este tipo de datos primarios, por ejemplo, mediante la realización de encuestas a estudiantes y contribuyentes que se hayan beneficiado, o que podrían potencialmente beneficiarse del programa para estimar su grado de identificación con valores de una cultura fiscal y tributaria; o mediante entrevistas a docentes y responsables de la agencia tributaria para valorar su satisfacción con el programa.

En general, es más sencillo determinar los valores de **línea de base** y las **metas** a alcanzar para los **productos**, es decir, los bienes y servicios que proporciona el programa, que para sus resultados esperados en términos de los **efectos** previstos sobre la población beneficiaria y el modo en que tales efectos contribuyen a **impactos** que afectan al conjunto de la sociedad. Por ejemplo, antes de establecer un programa NAF se sabe que el número de estudiantes que realizaron sus prácticas y el número de atendimientos a usuarios en ese NAF son cero. También es relativamente sencillo fijar metas realistas para un nuevo NAF en relación con el número de

estudiantes y el número de atendimientos a usuarios —sabiendo el número de estudiantes de contaduría en esa universidad, la demanda de ese tipo de prácticas en universidades similares que ya cuentan con NAF operativos, y los recursos disponibles para el programa en términos de espacio, equipamiento y número de docentes colaboradores—. Otro ejemplo sería la realización de cursos de formación —por ejemplo, sobre fiscalidad y tributación— en los que el número inicial de personas que recibieron la formación es cero y el número previsto de personas que recibirán el curso se puede estimar conociendo las características del curso, la demanda y los recursos disponibles.

En los niveles de **efectos e impactos**, en cambio, no suele ser tan sencillo determinar cuál es la situación inicial, ni qué situación final cabe esperar como *resultado* de un programa o una política. Por ejemplo: ¿cuál es el nivel de cumplimiento de obligaciones fiscales por parte de los contribuyentes de una municipalidad en la que hay una universidad que va a poner en funcionamiento un NAF? ¿Y qué nivel de cumplimiento se espera alcanzar entre los usuarios de NAF un año después de su primer atendimiento? O ¿qué nivel de cultura fiscal y tributaria tienen los estudiantes antes de participar en un programa NAF? Y ¿qué nivel cabe esperar que tengan al acabar sus prácticas en un NAF, o un año después de haber finalizado su participación en el programa?

Para medir los efectos de un programa de los que no es fácil encontrar datos en fuentes secundarias es frecuente realizar una encuesta entre la población beneficiaria —ya se trate, en este caso, de estudiantes que realizan sus prácticas en los NAF o de personas que acuden a ellos para recibir información o realizar trámites— para determinar en qué medida se observa el **comportamiento** esperado. En la práctica, esto implica llevar a cabo una serie de actividades que incluyen, además de la definición del indicador, el diseño de una estrategia muestral (para evitar emplear más tiempo y recursos de los que son necesarios), la preparación de un cuestionario (y de un instructivo que indique cómo debe aplicarse), el piloto del cuestionario (un paso importante para evitar errores que limiten la validez y la utilidad de los datos recogidos) y, finalmente, el levantamiento, la entrada y el análisis de los datos.

La determinación de los niveles iniciales y de las metas a alcanzar por un programa puede ser más complicada si se trata de medir aspectos menos tangibles como **percepciones o valores** —por ejemplo, los valores de cultura fiscal y tributaria de los estudiantes—. En caso de tener que medir percepciones o valores, dada su complejidad, se recomienda en primer lugar consultar la literatura especializada en la cuestión que se pretende estudiar —en este caso, los valores de cultura fiscal y tributaria— y, en caso de existir, utilizar algún cuestionario que ya haya sido usado de manera satisfactoria con anterioridad. Dependiendo de la disponibilidad o no de algún cuestionario ya contrastado en que apoyarse, puede llegar a ser necesario el diseño de una escala de medición nueva que, para garantizar su utilidad, es muy recomendable que sea

pilotada mediante la aplicación de técnicas de análisis psicométrico, para lo que será necesario contar con el apoyo de un experto o experta en la materia²⁹.

Al contrario que la determinación de los valores de línea de base de los indicadores que, esencialmente, es una cuestión técnica, el establecimiento de valores para las metas a alcanzar comprende tanto aspectos técnicos como políticos y de gestión. En el establecimiento de una meta no se trata solo de saber cómo se va a medir si ha sido alcanzada y cuál es el punto de partida; también hay que considerar el nivel de prioridad del objetivo o resultado al que se refiere la meta, el modo en que los esfuerzos del programa pueden traducirse en resultados, y los recursos y el tiempo³⁰ de que dispone el programa para alcanzar la meta. Una buena práctica para establecer las *metas* de un programa consiste en consultar evaluaciones o estudios referidos a programas similares³¹ de modo que podamos hacernos una idea de la intensidad de los resultados esperados de nuestro programa³². Por último, debe señalarse que en el momento en que se está diseñando un programa o su sistema de M&E puede no disponerse de información suficiente para **establecer metas que sean a la vez ambiciosas y realistas**³³, por lo que a lo largo de la implementación del programa es fundamental actuar con **flexibilidad** y apoyarse en el M&E para, en caso necesario, modificar las metas iniciales de modo que el programa sea lo más efectivo posible.

3.5. Planificar cómo recoger datos para dar seguimiento a cada indicador de resultados

Al igual que cualquier otro ámbito de gestión —como en la gestión presupuestaria, la de recursos humanos o la financiera—, el M&E de un programa o política es un proceso complejo en el que intervienen distintas personas y organizaciones que ejercen funciones diferentes. El M&E incluye tareas como suministrar datos, recopilarlos, procesar y analizar la información recabada, notificar resultados, alertar de problemas

29. Los anexos 1 y 2 a esta guía incluyen los cuestionarios a usuarios, coordinadores y funcionarios colaboradores de los programas NAF de México y Brasil que han sido desarrollados, respectivamente, por el SAT y la RFB. El anexo 2 recoge además un modelo de cuestionario dirigido a estudiantes beneficiarios del programa NAF de Brasil.

30. En el caso de programas o políticas que tengan un horizonte temporal (por ejemplo, plurianual), puede ser útil establecer también **metas intermedias**.

31. Teniendo en cuenta las diferencias de tamaño, diseño y contexto entre nuestro programa y los programas de que se disponga de información.

32. Dada la novedad de los NAF, no se ha realizado aún ninguna evaluación de impacto de este tipo de programas, por lo que no se dispone de mediciones de los resultados alcanzados anteriormente que puedan servir de estimación para la fijación de las metas de otros programas NAF. Sí se ha avanzado, de momento, en el diseño de las evaluaciones de impacto de los programas NAF de México y Brasil, por lo que será posible disponer de este tipo de datos en el futuro, así como en el levantamiento de datos de línea de base en el caso del programa NAF de México, que se describe en el recuadro 6.

33. Para que sea justificable el establecimiento de un sistema de M&E basado en resultados, las metas del programa o política en consideración deben ser lo suficientemente realistas como para que sean alcanzables y lo suficientemente ambiciosas como para que sea necesaria una gestión eficaz y, por tanto, apoyarse en un sistema de M&E basado en resultados, para poder alcanzarlas.

detectados, proponer recomendaciones, discutir posibles soluciones, dar a conocer los resultados obtenidos a colaboradores, especialistas y a la ciudadanía. Igualmente, se emplean diversos métodos e instrumentos para recoger y procesar información, dependiendo del programa en consideración, el contexto en que este fue diseñado y está siendo implementado, el resultado y el indicador empleado para darle seguimiento y las limitaciones existentes de tiempo, recursos e información.

Por este motivo, ***es importante planificar la recopilación de datos de modo que los esfuerzos dedicados al desarrollo y mantenimiento del sistema de M&E sean razonables y permitan recabar información de utilidad para la toma de decisiones.*** Recopilar información, analizarla y ponerla a disposición de las personas que necesitan tomar decisiones no son actividades accesorias que puedan improvisarse sobre la marcha: constituyen una parte integral de la gestión de un programa o política y, como tal, requieren que se les dedique la atención, los recursos y el tiempo adecuados. Con este fin, ***se recomienda elaborar un plan de M&E de resultados que recoja de manera lo más sucinta posible³⁴ los aspectos más importantes a tener en cuenta para poder monitorear y evaluar los resultados del programa o política en consideración.*** La tabla 4 resume los elementos básicos de un Plan de M&E basado en resultados con:

- Los ***indicadores objetivos verificables*** elegidos para dar seguimiento tanto al estado de *ejecución* (objeto del *monitoreo tradicional*³⁵) como a los *resultados* obtenidos por el programa o la política en consideración —agrupados en los niveles de *productos, efectos e impactos*.
- Los valores de ***línea de base*** y de la ***meta*** a alcanzar que se haya determinado para cada uno de los indicadores de resultados.
- Las ***necesidades de información*** relativas a cada indicador —en particular, el ***momento o periodo de tiempo*** al que se refiere el indicador³⁶, las ***categorías de desagregación***³⁷ (entre hombres y mujeres, por área geográfica, por tipo de servicio prestado o persona beneficiaria, etc.) y la ***frecuencia*** (anual, trimestral, semanal, etc.) necesarias para dar seguimiento a cada indicador.
- ***Diseño de la recogida de datos***, especificando las ***fuentes de información*** (primarias o secundarias) de las que se obtendrán los datos necesarios para dar seguimiento a los indicadores de resultados, el ***método de recolección*** (revisión de documentos del programa, consulta de registros administrativos, realización de entrevistas, levantamiento de datos mediante encuestas, etc.), los ***roles y responsabilidades*** de

34. Si bien en general ***en M&E la sencillez es un valor en sí mismo***, esta máxima es especialmente relevante en relación con la elaboración del plan de M&E puesto que está prácticamente garantizado que un plan que sea demasiado complejo no será aplicado y, por lo tanto, no servirá para guiar el ejercicio de monitoreo.

35. La tabla 3 muestra las diferencias principales entre el *monitoreo tradicional* y el *monitoreo de resultados*.

36. Como mínimo, debe especificarse para cada indicador los momentos en el tiempo al que se refieren los valores de la línea de base y de la meta a alcanzar.

37. Los niveles y categorías de desagregación de los datos deben ser elegidos cuidadosamente con el fin de obtener información suficientemente detallada como para ver con más claridad dónde se están logrando las metas y dónde podría ser necesario introducir cambios, pero evitando siempre incrementar demasiado los costes y la complejidad de la recogida y el análisis de los datos.

las personas u organizaciones que participarán en la recopilación de datos (en especial, quién o quiénes deberán suministrar la información requerida, quiénes se ocuparán de recoger los datos y quién será responsable de coordinar el ejercicio) y los **recursos necesarios** (humanos, financieros y de equipamiento)³⁸.

- **Calendario para la implementación de la recogida de datos** (que puede coincidir pero en general será distinto de los momentos en el tiempo a los que se referirá la información recabada³⁹), el **instrumento** o instrumentos a emplear (que deberán estar disponibles antes de que comience la implementación de la recogida de datos⁴⁰) y cualquier **necesidad adicional** que pueda preverse para llevar a cabo satisfactoriamente la recogida de los datos (por ejemplo, la capacitación del personal de la organización que participará).
- **Análisis, discusión y difusión de resultados:** principales **productos de M&E** que suministrará el sistema (informes de monitoreo, informes de evaluación, publicaciones), **roles y responsabilidades** (quién llevará a cabo el análisis de la información recopilada, quién informará a quién de los resultados una vez analizada la información, quién será responsable de darle la difusión adecuada y qué personas u organizaciones constituirán la audiencia objetivo de la información generada), **actividades** previstas (reuniones con gerentes, organización de talleres, participación en conferencias, publicación en Internet...) y **calendario** indicativo para el reporte y difusión de los resultados.

Planificar la **evaluación** o el **plan de evaluaciones** más adecuado para el programa o la política en consideración es una tarea importante en el diseño del plan de M&E de resultados. Como ha sido explicado anteriormente, las evaluaciones son estudios que permiten comprender mejor aspectos del programa y sus resultados de los que el monitoreo no proporciona o proporciona insuficiente información. Siendo dos prácticas complementarias, en la elaboración del plan de M&E se debe tener en cuenta los vínculos entre ellas y establecer los principales ámbitos a evaluar —por ejemplo, proyectos o componentes de un programa— y sincronizar el calendario de evaluaciones con el de las actividades de monitoreo para evitar la duplicación de esfuerzos, especialmente en la recogida de datos. En el capítulo 4 de esta guía se explica más detalladamente qué son las evaluaciones, qué preguntas pueden ayudar a responder, los tipos de evaluaciones que existen, y cómo llevar a cabo un estudio de evaluación.

38. En la figura 12 se resumen los principales métodos de recopilación de datos y su coste aproximado.

39. Por ejemplo, si se desea saber el porcentaje de usuarios NAF en situación tributaria regular al finalizar el año 2016, al diseñar la recogida de datos habría que programar dos recopilaciones: la primera sería el registro de las personas atendidas en NAF, y se llevaría a cabo a lo largo de todo el año 2016; y la segunda consistiría en la consulta de bases de datos o la realización de encuestas a usuarios NAF para determinar su situación tributaria, y normalmente se llevaría a cabo a principios de 2017.

40. En algunos casos puede ser necesario desarrollar un instrumento nuevo como, por ejemplo, para realizar una encuesta a beneficiarios, frecuentemente habrá que diseñar un **cuestionario**, una herramienta de **captura de datos** y los **instructivos** correspondientes.

Finalmente, en el anexo 3 se muestra el borrador de plan de M&E del NAF de Brasil que fue elaborado en el taller de Porto Alegre (agosto de 2015), con el ánimo de que pueda servir de referencia a otros programas NAF que estén diseñando su sistema de M&E.

Tabla 3. Diferencias entre el monitoreo de ejecución y el monitoreo de resultados⁴¹

Monitoreo de ejecución	Monitoreo de resultados
Utilizado tradicionalmente para dar seguimiento a la ejecución de proyectos	Utilizado para dar seguimiento a una gran variedad de intervenciones y políticas
Diseñado para ofrecer información sobre aspectos administrativos, de ejecución y de gestión del proyecto	Diseñado para ofrecer información sobre aspectos relacionados con la eficacia de una intervención o política
Realizado por la organización o agencia implementadora del proyecto	Realizado conjuntamente con socios estratégicos
Se proporciona una descripción del problema o situación inicial, antes del proyecto	Se recopilan y muestran <i>datos de línea de base</i> que describen el problema o la situación inicial
Uso de <i>normas de referencia</i> ⁴² y <i>productos inmediatos</i>	Uso de <i>indicadores de resultados</i>
Se recogen datos sobre <i>insumos</i> (por ejemplo, los desembolsos efectuados), <i>actividades</i> y <i>productos inmediatos</i>	Se recogen datos de los bienes y servicios suministrados (<i>productos</i>) y del modo en que estos contribuyen o no a generar <i>efectos e impactos</i> en la población beneficiaria y en la sociedad
Informes sistemáticos sobre los <i>insumos</i> utilizados y los <i>productos</i> suministrados	Informes sistemáticos con información cualitativa y cuantitativa sobre los <i>productos</i> suministrados y los avances hacia los <i>efectos e impactos</i>

Tabla 4. Estructura de un plan de M&E basado en resultados

Indicadores objetivos verificables	Valor de línea de base	Valor de la meta	Necesidades de información (tiempo, frecuencia, categorías de desagregación de los datos)	Diseño de la recogida de datos (fuente de información, roles y responsabilidades, método, recursos humanos, financieros y de equipamiento)	Implementación de la recogida de datos (calendario, instrumento, necesidades adicionales)	Análisis, discusión y difusión de resultados (productos de M&E a realizar, roles y responsabilidades, actividades de reporte y difusión, calendario)
1. Objetivo global / Impacto						
Indicador 1.1						
Indicador 1.2						
...						

41. Adaptado de: Kusek, Jody Zall & Rist, Ray C. (2004). *Diez pasos para el desarrollo de un sistema de monitoreo y evaluación basado en resultados*. Banco Mundial. Washington, DC.

42. En inglés, *benchmarks*.

Tabla 4. Estructura de un plan de M&E basado en resultados (cont.)

Indicadores objetivos verificables	Valor de línea de base	Valor de la meta	Necesidades de información (tiempo, frecuencia, categorías de desagregación de los datos)	Diseño de la recogida de datos (fuente de información, roles y responsabilidades, método, recursos humanos, financieros y de equipamiento)	Implementación de la recogida de datos (calendario, instrumento, necesidades adicionales)	Análisis, discusión y difusión de resultados (productos de M&E a realizar, roles y responsabilidades, actividades de reporte y difusión, calendario)
2. Efectos / Outcomes						
Indicador 2.1 Indicador 2.2 ...						
3. Productos / Outputs						
Indicador 3.1 Indicador 3.2 ...						

3.6. Recoger datos para dar seguimiento a cada indicador de resultados

Para que el ejercicio de monitoreo sea útil, la recopilación de datos deberá llevarse a cabo de tal manera que proporcione datos *confiables, válidos y oportunos*:

- **Confiables:** la medición de los indicadores debe realizarse de la misma manera a lo largo de toda la duración del programa.
- **Válidos:** los datos de los indicadores deben medir correctamente el desempeño del programa.
- **Oportunos**⁴³: los datos deben estar disponibles cuando se necesitan para informar la toma de decisiones.

Para lograrlo es fundamental tener presente que ***el mantenimiento y utilización de un sistema de M&E es más un ejercicio de gestión —y en ocasiones político— con ciertos aspectos técnicos que una cuestión técnica con ciertos elementos de carácter gerencial o político.*** De nada sirve haber diseñado un plan de M&E excelente desde el

43. Con el fin de garantizar que la información recabada sea de utilidad, es importante que el tiempo dedicado tanto a la recogida como al análisis de los datos haya sido determinado con anticipación, de modo que no transcurra demasiado tiempo entre el momento del que se está informando y el momento en el que se está tomando la decisión correspondiente.

punto de vista técnico —en el sentido de que disponga de una selección adecuada de indicadores, que estos hayan sido bien formulados, que los valores de línea de base y de las metas a alcanzar estén bien determinados y que proporcione una guía útil para la preparación e implementación de la recogida de datos—, si las personas que deben suministrar la información no prestan atención a que los datos sean de calidad y que estén disponibles cuando se necesitan; si las personas responsables de recopilar los datos y coordinar el sistema no saben —o no están suficientemente motivadas para hacerlo— reunir la información a tiempo, procesarla adecuadamente, e informar puntualmente a quienes la necesitan para tomar decisiones; o si las personas responsables del programa o la política no saben que existe información que puede serles de utilidad, o no valoran la información recibida suficientemente como para que influya en su toma de decisiones.

En este sentido, se suele destacar cuatro rasgos característicos fundamentales de un buen sistema de monitoreo basado en resultados:

- **Apropiación:** la apropiación requiere que todas las partes interesadas consideren que para que la gestión del programa sea eficaz es importante recolectar datos y utilizar la información recogida. Cuando en alguna parte del sistema de monitoreo no existe interés en obtener datos de calidad y a tiempo, entonces se rompe el flujo de información y el sistema deja de proporcionar información útil.
- **Gestión:** para recoger datos eficazmente es necesario que haya una clara designación de la persona o unidad responsable de la **coordinación** del ejercicio, así como un apoyo continuado por parte de la **gerencia del programa** para garantizar que todas las personas involucradas están suficientemente motivadas en la recopilación de datos y en la utilización de la información generada por el sistema.
- **Mantenimiento:** puesto que la utilidad de la información recabada depende de la calidad y puntualidad de los datos recopilados, es necesario que todas las personas y unidades implicadas en el ejercicio conozcan bien cuál es su papel y la importancia de su contribución al sistema. Para ello, es importante que la coordinación y las relaciones de colaboración en la recogida de datos se produzca tanto de manera **vertical** (desde las personas y unidades que suministran datos hacia la coordinación del sistema de monitoreo y de ahí a la gerencia de la organización) como **horizontal** (entre las distintas personas y unidades que participan en la recogida de datos). Dicho de otro modo, cada una de las personas que participan en el ejercicio de monitoreo debe mantener un “**campo visual**” que le permita saber en todo momento lo que se espera de ella, lo que están haciendo los demás, y cómo influye su aportación al desempeño global del sistema.
- **Credibilidad:** un sistema de monitoreo es creíble si permite tanto reconocer los logros que se están consiguiendo como detectar los problemas que vayan surgiendo. En otras palabras, un sistema que no sea capaz de detectar y transmitir a la gerencia del programa **tanto las buenas como las malas noticias** no será percibido como un sistema que proporcione información útil y, por lo tanto, no será utilizado.

Desde un punto de vista operativo, una *coordinación* eficaz del ejercicio, que informe a todas las personas y unidades involucradas sobre su papel y el calendario previsto para la recogida de datos, que les proporcione directrices claras —y, cuando sea necesario, capacitación y apoyo técnico—, y que transmita motivación es esencial para garantizar la *apropiación*, el *mantenimiento* y la *credibilidad* del sistema de monitoreo. A este respecto, se han identificado las siguientes buenas prácticas en la recogida de datos:

- Informar con antelación del calendario programado para la recogida de datos⁴⁴, respetar siempre que sea posible las fechas de solicitud de información acordadas y enviar **recordatorios amables** a quienes se hayan retrasado en el envío de datos con una frecuencia y tono de urgencia adecuados⁴⁵.
- Llevar a cabo con frecuencia **análisis rutinarios** y sencillos de los datos, y **preguntar siempre que se encuentre algo inusual o inesperado**.
- Cuando se pretenda monitorear aspectos del programa o de sus resultados a los que no se les haya dado seguimiento antes, **pilotar los nuevos indicadores e instrumentos** de recogida de datos para detectar qué funciona y qué no funciona e introducir mejoras antes de generalizar su uso.
- No solo hay que pedir datos, también hay que **informar al personal del programa frecuente y puntualmente de los resultados** de los análisis para que comprueben que la información que suministraron es valorada y útil.
- Notificar los hallazgos de manera sencilla para facilitar su comprensión —por ejemplo, utilizando **códigos** de “banderas” o “semáforos” con colores que identifiquen los asuntos que requieren una atención inmediata (color rojo), los que necesitan ser abordados cuando sea posible (color amarillo) y los que van según lo previsto y no requieren atención en estos momentos (color verde)—.
- Organizar después de cada informe de monitoreo o de evaluación **sesiones de reflexión** para valorar qué tal está yendo el ejercicio de monitoreo y la marcha del programa.

44. Aunque se haya informado a todos los suministradores de datos del calendario previsto para su recopilación, no se debe asumir que todas las personas involucradas recordarán las fechas, por lo que es recomendable enviarles un email o llamarles por teléfono cada vez que se acerque la fecha en que deben enviar los datos para recordárselo. Este recordatorio debe enviarse con suficiente antelación como para que les dé tiempo a recabar y enviar todos los datos solicitados sin extenderse de la fecha de entrega prevista, pero con la suficiente cercanía como para que si no han empezado todavía a reunir los datos comiencen a hacerlo para llegar a tiempo.

45. Al planificar las fechas de la recogida de datos, se debe haber previsto un margen de tiempo para posibles retrasos que, en caso de que se produzcan, deben resolverse lo antes posible mediante el envío de recordatorios, llamadas de teléfono o, si fuera necesario, visitas personales a la persona o unidad que no envió los datos a tiempo. **En caso de retrasos en el envío de datos tan importante es actuar rápidamente enviando recordatorios como hacerlo de manera amable y proporcionada**, teniendo en cuenta que normalmente habrá una razón por la que no se pudo enviar los datos a tiempo, y recordando que **establecer una relación de confianza con los suministradores de datos es crucial para el buen funcionamiento y la sostenibilidad del sistema de monitoreo**. En ningún caso se debe emplear expresiones duras en un recordatorio y solo en situaciones excepcionales es recomendable poner en copia del recordatorio a la persona responsable de supervisar el trabajo de quien suministra los datos.

3.7. Analizar los datos recopilados e informar puntualmente a las personas responsables para que puedan tomar decisiones informadas y mejorar el desempeño del programa

Aunque la mayor parte de las actividades de monitoreo suelen estar relacionadas con el diseño de indicadores e instrumentos de medición y con la recopilación de datos, **el monitoreo no solo consiste en recabar información, además se necesita procesarla adecuadamente y comunicarla de manera eficaz para que sea útil en la toma de decisiones.**

A diferencia de la evaluación que, dependiendo del tipo de preguntas que trate de responder y de la metodología empleada, puede requerir la aplicación de sofisticadas técnicas de análisis cuantitativo o cualitativo, el análisis de datos de monitoreo suele limitarse a una descripción sencilla y sintetizada de la información recabada. El principal desafío no es técnico —normalmente basta saber manejar un procesador de textos y una hoja de cálculo— sino organizativo: **para que los datos recopilados en el ejercicio de monitoreo sean utilizados, deben reflejar fielmente aquello a lo que se está dando seguimiento, no suministrar ni más ni menos información de la necesaria y haber sido procesados, organizados y presentados en el formato adecuado de modo que estén disponibles cuando se necesiten para informar decisiones.**

La tabla 5 muestra un ejemplo de estructura de un **informe de monitoreo de resultados**. Al igual que en el *plan de M&E*, la información es organizada por indicador, distinguiendo entre los tres niveles de *resultados* (*productos*, *efectos* e *impactos*) a los que se está dando seguimiento, y mostrando para cada uno de ellos el valor de *línea de base*, la *meta* a alcanzar y la *fuentes* de la que proviene la información. Partiendo de esta estructura, un informe de monitoreo se centra en resumir:

- El **valor actual** que toma cada uno de los indicadores, y la *fecha*⁴⁶ a la que se refiere.
- El **estado de progreso** en que se encuentra el programa hacia el logro de cada resultado esperado, y cualquier otra circunstancia de la que se considere importante informar a la persona o personas responsables del programa.
- La **acción** o acciones específicas que se recomienda emprender para resolver los problemas o adaptarse a los cambios de circunstancias detectados.

46. Normalmente, el *valor actual* del indicador se referirá a una fecha cercana al momento en que se realice el informe pero, dependiendo de las necesidades y disponibilidad de datos y de cómo se haya diseñado el calendario del plan de M&E, no siempre será así —por ejemplo, si se está dando seguimiento al número de estudiantes inscritos en un programa NAF en 2015, es posible que el dato se refiera al mes de septiembre de 2015, momento en que se realizó la inscripción de estudiantes, y que el informe de monitoreo se haya realizado en diciembre de ese mismo año—.










- Un **código de acción**⁴⁷ que permita a la persona a la que se dirige el informe visualizar rápidamente el estado de progreso del programa y qué tipo de acción se requiere para hacer frente a los problemas y situaciones de las que se está informando —por ejemplo, en la tabla 5 se muestran los siguientes códigos:  = *Problema detectado: solucionar*;  = *Posible mejora: considerar*;  = *Avanzando según lo previsto: esperar próxima medición*; y  = *Información no disponible: averiguar más*—.

Tabla 5. Estructura de un informe de monitoreo de resultados

Indicadores objetivos verificables	Valor de línea de base (fecha)	Valor actual (fecha)	Valor de la meta (fecha)	Fuente de información (Fuente primaria o secundaria de la que provienen los datos)	Estado de progreso (Problemas detectados y cualquier otra información relevante)	Acciones recomendadas (Y, si se considera adecuado, los próximos pasos a seguir)	Código de acción
1. Objetivo global / Impacto							
Indicador 1.1	0% (2015)	? (2016)	15% (2017)	Evaluación de impacto (en curso)	Datos aún no disponibles [fecha prevista]	Confirmar que la evaluación avanza según lo previsto	
2. Efectos / Outcomes							
Indicador 2.1	15% (2015)	25% (2016)	25% (2017)	Fuente de información 1	Avanzando mejor de lo previsto	Averiguar razón y revisar meta al alza si procede	
Indicador 2.2	1000 (2015)	2000 (2016)	3000 (2017)	Fuente de información 2	Avanzando según lo previsto	Volver a revisar dato en [fecha]	
3. Productos / Outputs							
Indicador 3.1	0 (2015)	2 (2016)	20 (2017)	Fuente de información 3	Retraso debido a [explicación]	Llevar a cabo [acción correctiva]	
Indicador 3.2	0 (2015)	3 (2016)	3 (2016)	Gerencia del programa	Completado		

47. Aunque en los informes de monitoreo frecuentemente se muestran códigos que resumen para cada indicador de resultados el *estado de progreso* en que se encuentra el programa (por ejemplo, mediante la utilización de códigos de *completado*, *en curso*, *retrasado*, *cancelado*, etc.), en esta guía se recomienda utilizar *códigos de acción* como los que se muestran en la tabla 5 para favorecer una implicación más activa de quien lleva a cabo el ejercicio de monitoreo en cuanto a la formulación de recomendaciones a las personas responsables de la gestión del programa.

Tan importante como presentar la información de monitoreo de manera sencilla, clara y fácil de entender es conocer la audiencia objetivo, es decir, la persona o personas a quienes va dirigida. Aunque se suele ver el monitoreo como un ejercicio de apoyo a la gerencia de un programa o a las personas responsables de una política, un sistema de M&E también proporciona información que puede ser demandada por otros agentes clave internos (comisiones parlamentarias, órganos de control de la Administración...) y externos (centros de investigación, medios de comunicación, ONG...). En el caso de los programas NAF, es importante tener en cuenta que la información generada por el sistema de M&E será utilizada en primer lugar para tomar decisiones por las personas que coordinan el programa en la agencia tributaria y las universidades; pero también por docentes y estudiantes colaboradores que estarán interesados en conocer para qué están sirviendo sus esfuerzos, así como por otras organizaciones interesadas en dar a conocer el programa y sus resultados entre la comunidad universitaria (asociaciones de docentes, organizaciones estudiantiles), las empresas (asociaciones empresariales, colegios profesionales, cámaras de comercio) y la ciudadanía en general (medios de comunicación, ONG).

Cuando, como en el caso de los NAF, la audiencia objetivo del programa o política objeto de monitoreo es diversa, personalizar los productos y actividades de notificación y difusión de resultados a cada tipo de audiencia ayuda enormemente a “transmitir el mensaje”. Algunos de los productos y actividades más habituales para informar, discutir y difundir los resultados del ejercicio de monitoreo son:

- Las **comunicaciones puntuales** (llamadas telefónicas, correos electrónicos, mensajes de texto, mensajes verbales) pueden ser un medio muy eficaz de “transmitir el mensaje” a la persona correspondiente, especialmente cuando se haya detectado un problema o una situación que requiera de una atención inmediata⁴⁸.
- **Informes de monitoreo o progreso** —como el ejemplo mostrado en la tabla 5— que sirvan de base para la discusión con la persona o las personas responsables del programa de los avances observados y de los problemas detectados a través de **reuniones periódicas**⁴⁹ **de seguimiento**.
- **Presentaciones** que resuman los avances de resultados, los problemas detectados y las correspondientes acciones y pasos a seguir propuestos para su presentación al comité directivo de la organización, a socios colaboradores y donantes y a otras entidades que requieran esta información.

48. Es una práctica muy recomendable anotar todas las comunicaciones puntuales mantenidas en un cuaderno o *bitácora* que incluya la persona a quien se informó, la fecha y un resumen lo más breve posible de lo comunicado —en especial cuando se trate de llamadas telefónicas o mensajes verbales—.

49. Aunque la **periodicidad** de las reuniones dependerá de la frecuencia con que se necesite la información, de la frecuencia con que se puedan obtener datos nuevos (es decir, la frecuencia de la recolección de datos recogida en el plan de M&E) y de la disponibilidad de tiempo de las personas destinatarias de la información, en general es preferible realizar reuniones breves con una mayor frecuencia (por ejemplo, reunirse durante 1-2 horas cada quince días) que llevar a cabo sesiones de discusión más extensas y espaciadas en el tiempo (por ejemplo, dedicarle un día cada trimestre a discutir los avances del programa).

- **Notas de avance** en las que se resume el estado de progreso del programa, para su difusión a través de la *página web de la organización*, *blogs* especializados u otros medios de comunicación.
- Utilización de la **página web de la organización** para publicar los *informes de monitoreo*, *presentaciones* y *notas de avance* —así como para informar del calendario y distribuir los instrumentos y materiales de apoyo durante la recogida de datos—.
- Utilización de **redes sociales** (listados de *correo electrónico*, grupos de *Facebook*, *WhatsApp* o *Google*, mensajes en *Twitter*...) para comunicar los avances de resultados a las personas involucradas en el ejercicio de monitoreo y a otras personas u organizaciones que puedan estar interesadas.

La principal dificultad que suelen encontrarse en la práctica quienes se encargan del monitoreo de un programa o una política es la limitada disponibilidad de tiempo⁵⁰ de quienes necesitan utilizar la información para tomar decisiones, por lo que ***es importante involucrar desde el comienzo a los y las gerentes del programa en el diseño del plan de M&E e incluir en este las actividades y el calendario previstos⁵¹ para notificar y difundir los avances de resultados, de modo que puedan respaldar el proceso y programar con anticipación el tiempo que le dedicarán a esta tarea.***

3.8. Garantizar la sostenibilidad del sistema de M&E en la organización

El último de los diez pasos para el desarrollo de un sistema de M&E basado en resultados se refiere a ***garantizar que, una vez realizada la inversión en recursos, esfuerzo y tiempo necesarios para poner el sistema de M&E en funcionamiento, este sea sostenible en el sentido de que proporcione una utilidad a la organización superior al coste y esfuerzos necesarios para mantenerlo.***

Gran parte de la sostenibilidad del sistema de M&E dependerá de si se han realizado adecuadamente las tareas descritas en los nueve pasos anteriores, pues de esa manera nos habremos asegurado de que los esfuerzos dedicados a desarrollar el sistema hayan sido razonables y de que, una vez esté en funcionamiento, proporcione una información fiable y unos productos de conocimiento útiles para la organización. Por tanto, al desarrollar el sistema es importante establecer los ***incentivos*** adecuados para que la

50. Se les deberá informar con suficiente frecuencia como para que la utilidad de la información aportada, en términos de los problemas que se puedan corregir (antes de que se vuelvan más graves) y de las oportunidades de mejora que puedan ser aprovechadas (antes de que se pierda la oportunidad) justifiquen el esfuerzo de recopilación, procesamiento y discusión de la información recabada.

51. En el caso del monitoreo de intervenciones, organizaciones, estrategias o políticas complejas (por ejemplo, un programa plurianual que combine varios componentes o actividades) suele ser útil elaborar un ***plan de comunicación y difusión de resultados*** e incorporar las acciones de difusión de resultados en el plan estratégico de comunicaciones de la organización.

práctica de M&E sea lo más sencilla y lo más eficaz posibles. ***En última instancia, el sistema de M&E será sostenible en la medida que sea utilizado.***

Tabla 6. Incentivos y trabas a la sostenibilidad de un sistema de M&E para resultados⁵²

Incentivos positivos	Incentivos negativos
Roles y responsabilidades de M&E claramente definidos	Falta de claridad en la asignación de roles y responsabilidades —la función de M&E es asignada como “tarea accesoria” a una unidad que tiene otras responsabilidades—
El personal de M&E recibe un salario competitivo con el fin de atraer profesionales cualificados/as a la función de M&E	La unidad de M&E no es debidamente atendida —por ejemplo, se asignan las funciones de M&E a personas poco cualificadas o con un desempeño profesional bajo—
El personal dedicado a M&E tiene una cierta estabilidad y posibilidades de proyección profesional	Alta rotación del personal dedicado a M&E
La información recabada y los análisis emanados del sistema de M&E se utilizan para mejorar los resultados de la organización	Falta de claridad acerca de cómo se han utilizado o se van a utilizar los datos y análisis emanados del sistema de M&E
Se incentiva y anima al personal a que haga preguntas y proponga soluciones innovadoras a los problemas	Se penaliza a quienes cometen errores al innovar dentro de sus áreas de responsabilidad
Se emplean distintos medios para la comunicación de resultados, incluidas técnicas de visualización para hacer fácil y atractivo el manejo de la información	El principal medio de comunicación de resultados es la elaboración de informes
Las evaluaciones de desempeño del personal se utilizan tanto para premiar el logro de objetivos como para incentivar el aprendizaje y la innovación	Las evaluaciones de desempeño del personal se centran exclusivamente en determinar si se realizaron las actividades y si se suministraron los productos
La información circula en dos direcciones, informando en cada nivel a quienes suministraron información de cómo va a ser y cómo fue utilizada	La información circula en una sola dirección, de quienes suministran información a la unidad de M&E y de ahí a las personas responsables de tomar decisiones

52. Adaptado de: IFAD (2002): *A Guide for Project M&E: Managing for Impact in Rural Development*. Roma.

4. Ocho pasos para el diseño, elaboración y utilización de un estudio de evaluación

La **evaluación**⁵³ es, junto con el **monitoreo**, la otra gran categoría de métodos, herramientas y prácticas que apoyan la planificación y la gestión orientadas al logro de resultados mediante la recogida y análisis de datos, el procesamiento y sistematización de información y, en definitiva, la generación de conocimiento útil para la toma de decisiones sobre programas y políticas públicas. **La evaluación y el monitoreo son complementarios** en el sentido de que, mientras el monitoreo se centra en recopilar de manera sistemática y continua datos con el fin de valorar el desempeño de un programa o política durante su implementación, la evaluación permite abordar una amplia gama de preguntas que exceden el ámbito de aplicación del monitoreo, pero que también son de interés para gerentes del programa, responsables de políticas, socios estratégicos, universidades, organizaciones de la sociedad civil y la ciudadanía en general. Por este motivo, **es importante racionalizar los esfuerzos y sincronizar los ejercicios de monitoreo y evaluación mediante la incorporación de las actividades y productos de evaluación en el plan de M&E del programa o política en consideración como una parte integral del mismo**⁵⁴.

En la práctica, puede ser útil ver cada evaluación como un proyecto de mayor o menor tamaño⁵⁵ que requiere una planificación, asignación de recursos y programación de tareas previas; la ejecución de una serie de actividades —principalmente recopilar datos, analizarlos y elaborar el informe de evaluación; pero también otras como comunicar, discutir y difundir los resultados del estudio— y, finalmente, el monitoreo de sus efectos —en particular, la respuesta de la gerencia del programa a las recomendaciones y el seguimiento a si estas son implementadas—. De modo similar a los *diez pasos*

53. Una definición más precisa del término **evaluación** es proporcionada por el Grupo de Evaluación del Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE —véase sección 2.4.

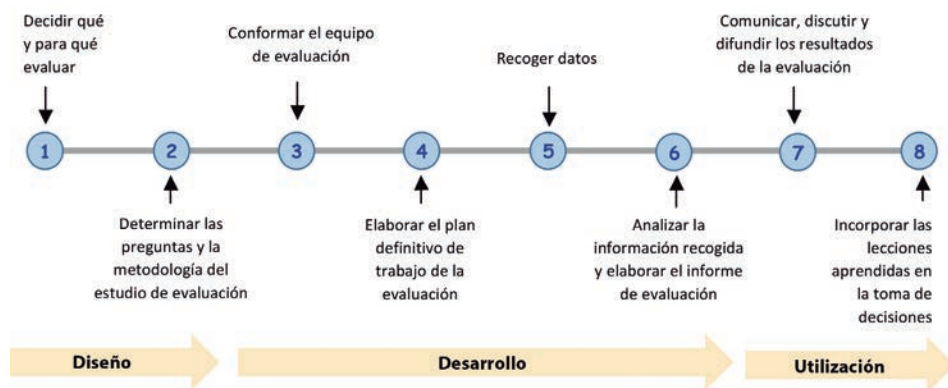
54. Por este motivo, la planificación, realización y utilización de evaluaciones constituyen los pasos 7, 8 y 9 de los *Diez pasos para el desarrollo de un sistema para el M&E basado en resultados* (figura 5).

55. Aunque una evaluación no tiene por qué suponer un coste y complejidad excesivos, dada la gran diversidad de tipos de evaluación que existen, no se debe presuponer que una evaluación es siempre un proyecto pequeño. Hay evaluaciones como las **evaluaciones rápidas (rapid assessments)** que suelen requerir asignaciones modestas de recursos y pocos días de trabajo. Otras como, por ejemplo, las **evaluaciones de impacto**, normalmente implican movilizar equipos mayores y llevar a cabo recopilaciones de datos más costosas, generalmente a lo largo de más de un año.

para el desarrollo de un sistema de M&E basado en desarrollos explicados en el capítulo 3, en esta guía se proponen **ocho pasos o etapas que resumen el desarrollo de un estudio de evaluación**⁵⁶ —véase figura 6—:

1. Decidir qué y para qué evaluar.
2. Determinar el alcance, las preguntas y la metodología del estudio de evaluación.
3. Contratar el equipo de evaluación.
4. Elaborar el plan definitivo de trabajo para la evaluación.
5. Recoger datos.
6. Analizar la información recogida y elaborar el informe de evaluación.
7. Comunicar, discutir y difundir los resultados de la evaluación.
8. Incorporar las lecciones aprendidas en la toma de decisiones.

Figura 6. Ocho pasos para el diseño, elaboración y utilización de un estudio de evaluación⁵⁷



4.1. Decidir qué y para qué evaluar el programa

Al igual que sucede con el monitoreo, una buena planificación es el mejor punto de partida para desarrollar una evaluación que responda a las necesidades del programa o de la política que pretende informar. Saber cuál es la población beneficiaria y sus necesidades; los objetivos, medios, actividades y reglas operacionales del programa y el contexto institucional son cuestiones importantes para conocer la **teoría de cambio** que subyace al diseño de la intervención⁵⁸. **Solo si se tiene una idea clara de en qué**

56. Los ocho pasos para el desarrollo de un estudio de evaluación descritos en este capítulo están inspirados en las tres fases y diez etapas del itinerario de una evaluación explicadas en: MAEC (2007). *Guía para la gestión de evaluaciones de la Cooperación Española*. Madrid.

57. Adaptado de: MAEC (2007); HM Treasury (2011); IEG (2015).

58. En algunas ocasiones la *teoría de cambio* del programa está explicada o al menos esbozada en algún documento de planificación —idealmente, la *matriz de marco lógico* con que se diseñó el programa—. Cuando no es así, una de las primeras tareas del equipo evaluador suele consistir en revisar la documentación del programa

consiste y qué pretende lograr el programa se podrá identificar sus aspectos más relevantes y, entre estos, discernir lo que se sabe de lo que no se conoce suficientemente y, de esta manera, identificar aquello de lo que se desea averiguar más, es decir, el objeto de la evaluación.

Tan importante como saber los objetivos y características del programa a evaluar es conocer el contexto en que tiene lugar. Debe tenerse en cuenta que los motivos para evaluar un programa responden a las necesidades y los intereses de los distintos grupos que participan en su diseño e implementación, que se benefician de él, y que son afectados directa o indirectamente por sus actuaciones. ***Conocer las motivaciones para realizar una evaluación ayuda a definir sus objetivos y acotar⁵⁹, entre todos los posibles ámbitos de investigación, aquellos que suscitan un mayor interés para ser evaluados.*** Estas son algunas de las principales razones por las que se suele llevar a cabo estudios de evaluación:

- Para defender la propuesta de lanzar un nuevo programa.
- Para elegir las actividades mejor alineadas con los objetivos de un programa existente.
- Para rendir cuentas a los financiadores y/o a la ciudadanía.
- Para defender ante la oficina presupuestaria la tesis de que un programa existente debe continuar, ser modificado o ser ampliado a más beneficiarios o a otras zonas del país.
- Para saber en qué medida un programa o sus resultados son sostenibles.
- Para saber si el programa es eficiente y efectivo —en el sentido de que genera los efectos e impactos deseados.

Lograr que todos los actores relacionados con el programa estén involucrados desde el principio en el ejercicio de evaluación es esencial para que esta tenga en cuenta las prioridades e inquietudes de todos ellos. Con este fin, es muy recomendable establecer uno o varios ***grupos de referencia*** en los que participen representantes de cada organización o parte interesada y, dependiendo de las necesidades del estudio, personas con amplia experiencia en evaluación y en las áreas temáticas que serán abordadas⁶⁰. Las funciones del grupo de referencia pueden incluir desde identificar las

y entrevistar a responsables del programa y a otros agentes clave con el fin de reconstruir la teoría de cambio y de esta manera definir con más precisión las preguntas a responder y estructurar el plan de trabajo de la evaluación.

59. Para ***acotar el objeto de la evaluación*** se debe repasar las principales dimensiones del programa —las organizaciones involucradas, el marco normativo que regula sus actividades, el territorio donde se llevan a cabo, sus sectores o ámbitos temáticos de actuación, los distintos grupos (si los hubiera) de población beneficiaria, su duración, etc.— y establecer niveles de prioridad para la evaluación en función de la disponibilidad o ausencia de información, los intereses de los actores involucrados y las posibles aplicaciones del conocimiento generado por la evaluación para mejorar aspectos concretos del programa o informar sobre nuevas líneas de actuación.

60. La composición del ***grupo o grupos de referencia*** dependerá de la naturaleza del estudio, de las características de la organización que desarrolla el programa evaluado y del contexto político e institucional. Por ejemplo, una organización interesada en evaluar varios programas similares posiblemente preferirá constituir un único ***grupo de referencia*** que ayude a configurar el plan de evaluaciones y que guíe el proceso de elaboración

necesidades de información y los objetivos de la evaluación, hasta aportar insumos, supervisar la calidad del proceso y difundir los resultados. La involucración de los agentes clave desde las etapas iniciales del estudio no solo ayudará a que estén mejor informados del proceso, sino también a fomentar una amplia apropiación de la evaluación y de las conclusiones y recomendaciones del estudio una vez finalizado.

Por último, antes de emprender una evaluación es importante plantearse hasta qué punto es posible —y justificable, desde el punto de vista del coste, el tiempo y los esfuerzos que acarrearía— llevarla a cabo. Con este fin, es una buena práctica llevar a cabo un **análisis de evaluabilidad** que, dependiendo de la disponibilidad de tiempo y recursos, será más o menos ambicioso y tendrá una mayor o menor complejidad. La tabla 7 muestra los principales elementos a tener en consideración a este respecto.

Tabla 7. Principales elementos a tener en consideración en un análisis de evaluabilidad⁶¹

Análisis de evaluabilidad		
Calidad de la planificación: diagnóstico, objetivos y estrategias	Existencia y disponibilidad de información	Implicación de actores y contexto sociopolítico
Relevancia del diagnóstico: valoración de la definición de los problemas y su articulación	Disponibilidad de información	Implicación y actitud de los actores ante la evaluación
Definición de los objetivos	Existencia de un sistema de monitoreo	Dotación de recursos para la evaluación (humanos, financieros y de tiempo)
Coherencia interna de la estrategia propuesta	Definición de indicadores	Contexto sociopolítico

4.2. Definir las preguntas y la metodología del estudio de evaluación

Una vez establecidos los objetivos de la evaluación, el siguiente paso es definir preguntas precisas de modo que el equipo evaluador pueda abordarlas eficazmente. La clave en este punto consiste en guardar un equilibrio entre formular

de todas las evaluaciones programadas. En cambio, una organización interesada en evaluar un número reducido de intervenciones estratégicas de características distintas normalmente optará por constituir un *grupo de referencia* para cada una de ellas. De igual modo, dependiendo de la mayor o menor dificultad técnica y complejidad del contexto del programa, podrá ser conveniente constituir más de un *grupo de referencia* y designar distintos roles y responsabilidades a cada uno de ellos —por ejemplo, un *comité de seguimiento* de carácter técnico con participación de personas expertas en evaluación o en un área temática determinada, y un *comité de dirección* centrado en garantizar la participación y apropiación del estudio por todas las partes interesadas—.

61. Fuente: MAEC (2007). *Guía para la gestión de evaluaciones de la Cooperación Española*. Madrid.

suficientes preguntas como para poder satisfacer con el nivel de profundidad y el detalle requeridos las demandas de información de todos los actores clave, y mantener el número y complejidad de las preguntas dentro de los límites de lo que razonablemente podrá responder el equipo evaluador en el tiempo y con los recursos disponibles. Un buen punto de partida para emprender esta tarea es tener presente **tres grandes categorías de preguntas** que abordan las evaluaciones:

- **Preguntas descriptivas:** tratan de determinar **qué** ha ocurrido o está ocurriendo, y **cómo**.
- **Preguntas normativas:** tratan de determinar **si las cosas son como deberían ser**.
- **Preguntas de causa y efecto:** tratan de determinar en qué medida el programa evaluado ha “marcado la diferencia” —en el sentido de que los cambios observados son **atribuibles** a ese programa—.

Por ejemplo, en el tipo de programas que nos ocupan podemos plantearnos preguntas como de qué manera los usuarios de los NAF conocen la existencia del programa (*descriptiva*), si la conexión a Internet y el equipamiento en los núcleos de asistencia permite a los estudiantes brindar adecuadamente los servicios de información y asesoramiento a los usuarios (*normativa*) o si, un año después de haber finalizado sus estudios, los estudiantes NAF que se dedican profesionalmente a prestar servicios de contaduría aplican buenas prácticas profesionales en mayor medida que quienes se graduaron sin haber participado en el programa (*causa y efecto*).

Un punto alternativo de partida es considerar los **cinco criterios de evaluación** en torno a los cuales suelen definirse las preguntas de la mayoría de las evaluaciones de programas y políticas de desarrollo:

- La **pertinencia** o medida en que los objetivos de la intervención son congruentes con los requisitos de los beneficiarios, las necesidades del país, las prioridades globales y las políticas de los asociados y donantes.
- La **eficacia** o medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos de la intervención, tomando en cuenta su importancia relativa.
- La **eficiencia**, o medida en que los insumos (recursos, tiempo, etc.) se han convertido en resultados.
- El **impacto** o medida en que la intervención ha tenido directa o indirectamente efectos positivos y negativos a largo plazo, primarios y secundarios, ya sea de manera intencionada o no intencionada.
- La **sostenibilidad** o medida en que los beneficios de una intervención se mantienen en el tiempo una vez esta ha concluido.

Tabla 8. Categorías de preguntas que pueden responder las evaluaciones

Tipos de preguntas de evaluación		
Preguntas descriptivas	Preguntas normativas	Preguntas de causa y efecto
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los objetivos principales del programa? • ¿Qué servicios proporciona el programa a la población beneficiaria? • ¿Cómo se registra la población beneficiaria en el programa? • ¿Existen diferencias en cuanto a cómo se implementa el programa en distintas zonas geográficas? • ¿Está satisfecha la población beneficiaria con los servicios recibidos? • ¿Cuánto cuesta el programa? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Responde el diseño del programa a las necesidades de la población beneficiaria? • ¿Es la dotación de recursos del programa suficiente en comparación con sus objetivos? • ¿Se está implementando adecuadamente el programa? • ¿Logró el programa los objetivos que tenía previstos? • ¿Se ha gastado más recursos de los previstos para llevar a cabo las actividades del programa? 	<ul style="list-style-type: none"> • Como resultado de su participación en el programa, ¿ha mejorado la situación de la población beneficiaria? • ¿Tiene el programa algún efecto indirecto (positivo o negativo) sobre otras personas distintas de la población beneficiaria?

La figura 7 muestra los elementos de la cadena de resultados con los que está más relacionado cada uno de los cinco criterios de evaluación.

Figura 7. Utilización de los cinco criterios de evaluación en las distintas fases del ciclo de programa

Además de en los cinco criterios de evaluación anteriores, algunos estudios de evaluación ponen el énfasis en otros criterios como:

- La **focalización** o medida en que las actividades se concentran en grupos de la población beneficiaria considerados de atención prioritaria.

- La **cobertura** o medida en que la intervención es accesible para todas las personas beneficiarias.
- La **participación** o medida en que determinados actores —por ejemplo, organizaciones de la sociedad civil o la población beneficiaria— están involucrados en la planificación y evaluación de la intervención.
- La **coherencia** o medida en que los objetivos de la intervención son adecuados para resolver los problemas planteados y los instrumentos propuestos son consistentes para alcanzar los objetivos.
- La **apropiación** o medida en que las instituciones del país objeto de la intervención están identificadas con sus objetivos e involucradas activamente en sus actividades.
- El **alineamiento**, o medida en que la intervención es consistente con las estrategias de desarrollo y con los sistemas y procedimientos del país.
- La **armonización** o medida en que la intervención está coordinada con otras intervenciones similares o coincidentes en sus objetivos en el mismo país.

Para determinar la metodología de evaluación, además de los criterios en los que se centrará el estudio es importante tener en cuenta los distintos **tipos de evaluación** que existen. El tipo de evaluación a emplear dependerá de una multiplicidad de factores como el objeto de estudio, los aspectos del programa a los que se prestan más atención o el momento del ciclo de vida del programa en que se lleva a cabo. Una persona que sea responsable de un programa y esté interesada en evaluarlo no necesita saber los detalles técnicos de todas las metodologías de evaluación, pero sí ser conscientes de que hay una gran variedad de métodos e instrumentos, conocer las principales opciones disponibles, y apoyarse en personas expertas y en el grupo de referencia para delimitar las cuestiones de mayor interés a investigar y elegir el tipo o los tipos de evaluación más adecuados para abordar cada uno de ellos. La tabla 9 resume algunas de las tipologías más frecuentemente empleadas para clasificar las evaluaciones.

Por último, cabe señalar la importancia de **sincronizar los tiempos necesarios para el diseño, la realización y la utilización de la evaluación con las distintas fases del ciclo del programa o política evaluada**. En particular, debe elegirse una metodología que permita que el estudio esté finalizado con una antelación suficiente como para que sus conclusiones y recomendaciones puedan influir en los procesos de toma de decisiones en las fases del ciclo del programa que sean pertinentes —véase figura 8.

Figura 8. Desarrollo y utilización de tipos de evaluación en las distintas fases del ciclo de programa

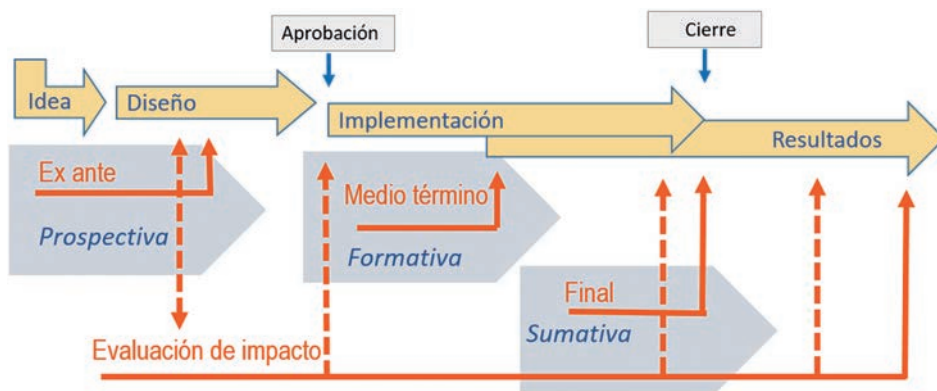


Tabla 9. Tipologías de evaluación⁶²

Tipologías de evaluación (*)				
↓				
Enfoque teórico en que se fundamenta	→	Racionalista	Pluralista	Participativa
		Trata de separar lo más posible la recogida de datos de la descripción de los hechos y los puntos de vista del evaluador y las partes interesadas	Trata de incluir lo más posible los puntos de vista, ideologías y valores de todas las partes interesadas	Trata de involucrar a socios y otras partes interesadas en el proceso de evaluación
Finalidad principal	→	Prospectiva	Formativa	Sumativa
		Dirigida a valorar los posibles resultados del programa para decidir acerca de su viabilidad y/o mejorar su diseño	Dirigida a aprender cómo se está llevando a cabo el programa con el fin de mejorar su desempeño	Dirigida a determinar hasta qué punto se lograron los resultados esperados del programa para decidir respecto a su continuidad o ampliación
Aspectos del programa en que se centra	→	Centrada en objetivos	De procesos	De impacto
		Se centra en valorar hasta qué punto un programa consigue objetivos claros y específicos	Se centra en comprender el modo en que un programa está siendo implementado	Se centra en medir hasta qué punto el programa ha generado efectos en el comportamiento y valores de la población beneficiaria e impactos en el conjunto de la sociedad

62. Adaptado de: Gloria Rubio (2011): "The Design and Implementation of a Menu of Evaluations", The Nuts & Bolts of M&E Systems. Banco Mundial.

Tabla 9. Tipologías de evaluación (cont.)

Tipologías de evaluación (*)			
Momento en que se lleva a cabo	→	Ex ante / Prospectiva	Intermedia
		Evalúa el programa antes de que comience	Evalúa el programa mientras está siendo implementado
Equipo evaluador que la realiza	→	Interna	Semiindependiente
		Llevada a cabo por personal de la organización evaluada	Llevada a cabo por personal de la organización evaluada adscrito a una unidad independiente de la unidad responsable del programa
Métodos de recogida y análisis de datos empleados	→	Cuantitativa	Cualitativa
		Emplea métodos cuantitativos para la recogida y el análisis de datos	Emplea métodos cualitativos para la recogida y el análisis de datos

(*) Tipologías no excluyentes entre sí, de modo que un estudio de evaluación normalmente se adscribirá a varias de ellas —por ejemplo, una evaluación final podrá haber sido llevada a cabo por un equipo evaluador externo, ser sumativa atendiendo a su finalidad principal y mixta de acuerdo con los métodos de recogida y análisis de datos empleados—. También es preciso observar que los abordajes pueden variar dependiendo de la evaluación y trabajar tanto a nivel de diseño como a nivel de proceso y resultados al mismo tiempo.

Una buena práctica que permite incrementar la probabilidad de que la información recabada efectivamente refleje aquello que se pretende conocer del programa —y, por tanto, mejorar la calidad de las conclusiones y recomendaciones del estudio— consiste en combinar varios métodos de evaluación o **triangulación**⁶³. Al triangular, el equipo evaluador obtiene una información valiosa que le permite confirmar, matizar, detectar inconsistencias o comprender mejor la información previamente obtenida. Por ejemplo, para examinar el desempeño de los NAF se podría llevar a cabo una evaluación de impacto para estimar los efectos que la participación en el programa tiene en la población beneficiaria. Los resultados obtenidos podrían comprenderse mejor mediante la realización de entrevistas en las que docentes, estudiantes y usuarios NAF explicaran cómo fue su experiencia, qué aspectos valoran y qué creen que podría mejorarse del programa⁶⁴.

63. El concepto de **triangulación** también suele aplicarse a la utilización de un método para informar la utilización de otro método. Por ejemplo, para recabar datos sobre el programa NAF de México mediante una encuesta de intercepción a usuarios, previamente se diseñó un cuestionario que fue pilotado en el NAF de la UNAM. En el piloto, además de rellenar el borrador de cuestionario, los usuarios fueron entrevistados acerca del grado de comprensión de las preguntas y de su experiencia rellenando el cuestionario.

64. El recuadro 3 describe los posibles diseños que se propusieron para evaluar el impacto de los programas NAF de México y Brasil en los talleres de Madrid (2-4 de marzo de 2015) y Porto Alegre (24 de agosto-1 de septiembre de 2015) y en las sesiones de trabajo en México, DF (19-29 de abril de 2015).

Recuadro 3. Evaluar el impacto de los NAF de México y Brasil

En los talleres y sesiones de trabajo de Madrid, México DF y Porto Alegre se propusieron distintos posibles diseños para evaluar el impacto de los programas NAF de México y Brasil:

Para **evaluar el impacto de los NAF de México** se propusieron dos posibles diseños cuasi-experimentales:

Para evaluar el **impacto de los NAF**, se propuso un **diseño cuasi-experimental de emparejamiento (*matching*) con diferencias en diferencias** según el cual se recogerían datos sobre los indicadores de resultados del programa en usuarios beneficiarios y no beneficiarios de NAF antes y después de la campaña de la renta de 2016. El impacto de los NAF se estimaría comparando los valores observados en usuarios que acudieron a NAF (*grupo de tratamiento*) con los valores observados en usuarios que acudieron a servicios de atención del SAT en localidades similares en características observables a las localidades donde existen NAF operativos, pero en las que no existe aún ningún NAF en funcionamiento (*grupo de comparación*).

Además, se exploró la posibilidad de evaluar el impacto de los **puntos de acompañamiento NAF**, una modalidad piloto en la que estudiantes NAF se desplazan a puntos de alta actividad económica situados en el entorno de la universidad donde se ubica el NAF para ofrecer los servicios del programa directamente a la población objetivo. Además, se compararía el impacto obtenido en puntos de acompañamiento NAF con el impacto en otros puntos a los que se desplazarían unidades del programa de información y sensibilización fiscal del SAT *Crezcamos Juntos*, así como con el impacto en puntos en que actuarían conjuntamente ambos programas."

Para ello, se seleccionaría de entre todos los puntos de alta actividad geográfica ubicados en las cercanías de NAF —identificados a través del Sistema de Información Geográfica del SAT— una muestra aleatoria de puntos de acompañamiento correspondientes a los grupos de *tratamiento 1 (Acompañamiento NAF)*, *tratamiento 2 (Crezcamos juntos)*, *tratamiento 3 (Acompañamiento NAF + Crezcamos juntos)*, y a un cuarto grupo de puntos de alta intensidad económica al que no se desplazarían unidades de ninguno de los dos programas (*Grupo de control*).

Para **evaluar el impacto de los NAF de Brasil** se propuso un **diseño cuasiexperimental de diferencias en diferencias** según el cual se tomarían medidas de los indicadores de resultados del programa antes de iniciar el programa NAF correspondiente al año académico 2016-2017 y un año después de haber completado las prácticas. La comparación entre el grupo de tratamiento y el grupo de comparación se realizaría en relación con dos tipos distintos de efectos:

- En relación con los efectos de los NAF en los y las **estudiantes** que participan en el programa, se utilizaría el listado de estudiantes matriculados en contaduría como espacio muestral del que se extraerían dos muestras aleatorias estratificadas por universidades: de estudiantes

participantes en NAF (*grupo de tratamiento*) y de estudiantes no participantes en NAF (*grupo de comparación*). Este diseño se basa en que tan solo participa en los NAF un porcentaje pequeño de estudiantes de contaduría y en la hipótesis de que, en la ausencia del programa, las diferencias entre estudiantes participantes y no participantes en NAF son estables en el tiempo.

- En relación con los efectos del programa en las **personas usuarias** de servicios brindados por los NAF, estudiantes colaboradores realizarían una encuesta a una muestra de usuarios y usuarias que acudieron a los NAF. El número de usuarios entrevistados en cada NAF (*grupo de tratamiento*) sería determinado en función del número total de contribuyentes en la zona geográfica en la que se ubica el NAF. De este modo, el *grupo de comparación* sería una muestra aleatoria estratificada de contribuyentes que acudieron a oficinas de la RFB en cada área geográfica, una vez excluidos de la misma las personas que acudieron a NAF.

4.3. Conformar el equipo de evaluación: establecer roles y responsabilidades, redactar términos de referencia, contratar evaluadores/as y supervisar su trabajo

Una vez delimitados el objeto, el alcance y las preguntas de evaluación, es el momento de conformar un equipo de que reúna los conocimientos, habilidades y experiencia necesarias para abordar eficazmente las cuestiones planteadas. Las organizaciones que disponen de personal capacitado —generalmente, adscritos y adscritas a una unidad especializada de evaluación— podrán optar por llevar a cabo una **evaluación interna**, es decir, asignada a alguna persona o unidad de la propia organización, o externalizar el estudio. Cuando no se disponga de suficiente capacidad técnica en la propia organización para llevar a cabo la evaluación, o cuando la motivación principal del estudio sea rendir cuentas a la ciudadanía o a otras instancias (por ejemplo, a socios financiadores), lo más recomendable es optar por contratar un evaluador o un equipo de evaluación independiente y llevar a cabo una **evaluación externa**⁶⁵.

El tamaño del equipo de evaluación dependerá de las dimensiones del programa o política objeto de estudio, del número y complejidad de las preguntas de evaluación y de la disponibilidad de recursos. Cuando se trata de evaluar un aspecto puntual de un programa, o de evaluar la viabilidad o el desempeño de un programa pequeño, es frecuente asignar la evaluación a una sola persona o contratar un evaluador o evaluadora independiente. Cuando se trata de evaluar un programa de envergadura, con

65. Las conclusiones y recomendaciones de las **evaluaciones externas** suelen ser más objetivas al haber sido formuladas por personas ajenas a las motivaciones e intereses de los actores involucrados en el programa, por lo que el estudio en principio tendrá una mayor credibilidad tanto fuera como dentro de la organización. Las **evaluaciones internas**, en cambio, se basan en un conocimiento mayor del programa y su contexto, por lo que sus conclusiones y recomendaciones tendrán una mayor probabilidad de ser tenidas en cuenta y llevadas a la práctica al estar basadas en informaciones más precisas y que tienen más en cuenta las distintas inquietudes que el estudio pueda despertar en cada una de las partes interesadas.

varios ámbitos complejos que deben ser examinados, o de responder a una cuestión que suponga una mayor dificultad técnica, es frecuente la contratación de un equipo de evaluadores de modo que cada miembro se especialice en determinadas tareas⁶⁶.

Los **Términos de Referencia (TdR)** son el documento de prescripciones técnicas que servirá de referente para la selección de la persona o el equipo que desarrollará el estudio de evaluación. Los TdR deben resumir de manera estructurada, clara y precisa las principales características del estudio (descripción del programa y su contexto; por qué y para qué se realiza la evaluación; su objeto, alcance y preguntas preliminares; las conclusiones del análisis de evaluabilidad y el enfoque metodológico y técnicas de recogida de datos propuestos) y lo que se espera del equipo evaluador (principales tareas, productos esperados, parámetros para su valoración y fechas de entrega). Igualmente, los TdR deben especificar claramente la composición del equipo de evaluación, así como los requerimientos en cuanto a conocimientos, habilidades técnicas y experiencia de cada uno de sus miembros —véase figura 9.

Figura 9. Estructura típica de los Términos de Referencia (TdR) de una evaluación

Estructura de Términos de Referencia (TdR) para una evaluación		
		↓
1	→	Un título de la evaluación que sea sucinto y descriptivo
2	→	Descripción del proyecto o programa
3	→	Razones que motivan la evaluación, y qué se espera de ella
4	→	Alcance de la evaluación, cuestiones que deben ser abordadas y preguntas preliminares que se espera que resuelva el estudio
5	→	Identificación de actores clave, y sus roles y responsabilidades en el proceso evaluativo —quién hará qué y mecanismos de rendición de cuentas—
6	→	Descripción del proceso evaluativo —actividades que serán llevadas a cabo—
7	→	Lista de productos esperados: plan de trabajo para la evaluación, informe preliminar, informe final de evaluación y presentaciones
8	→	Descripción del equipo de evaluación y de las cualificaciones necesarias para cada miembro del equipo: educación, experiencia, conocimientos y habilidades requeridas
9	→	Presupuesto indicativo basado en las actividades programadas, el tiempo disponible, el tamaño y composición del equipo de evaluación, los viajes previstos, etc.

Unos TdRs diseñados correctamente guían y sirven como referencia clara de lo que se solicita de la evaluación. Es importante involucrar desde el comienzo al grupo de referencia en su elaboración, revisión y aprobación para que reflejen adecuadamente las motivaciones y expectativas del estudio, así como los roles y responsabilidades de los principales actores involucrados en el proceso evaluativo —véase tabla 10—.

66. Por ejemplo, para llevar a cabo una evaluación de impacto suele necesitarse, además de un evaluador o evaluadora experta en métodos de evaluación de impacto, otros especialistas en técnicas y tareas específicas, como el muestreo estadístico, la supervisión del trabajo de campo y el análisis de datos.

Finalmente, se debe elegir, tomando en cuenta los pasos anteriores, el equipo de evaluación más adecuado para llevar a cabo el estudio. Para esto, una práctica habitual es establecer un **comité de selección** —en el que pueden participar miembros del grupo de referencia— encargado de valorar las diferentes propuestas recibidas y elegir la más adecuada en función de una serie de **criterios preestablecidos** —incluyendo la calidad de la propuesta metodológica, la experiencia y cualificaciones del equipo de evaluación y la adecuación del presupuesto a los objetivos y características del estudio—.

Tabla 10. Principales roles y responsabilidades de los actores involucrados en el desarrollo de una evaluación⁶⁷

Actores	→ Roles y responsabilidades
<p>↓</p> <p>Cliente principal: la organización interesada en evaluar el programa y que normalmente financia el estudio</p>	<p>↓</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar el objeto de la evaluación • Establecer claramente las motivaciones principales y utilización esperada del estudio • Involucrar a los socios clave en el proceso evaluador mediante el establecimiento de uno o varios grupos de referencia • Facilitar al coordinador/a de evaluación y al equipo evaluador el apoyo institucional y la documentación e insumos que necesiten para realizar su labor • Discutir con el equipo evaluador las conclusiones y recomendaciones del estudio • Proporcionar una respuesta a cada recomendación del estudio, justificar las propuestas rechazadas y elaborar un plan de acción para implementar las recomendaciones aceptadas • Publicar y promover la difusión de los resultados de la evaluación
<p>Socios clave: las personas u organizaciones distintas del cliente principal que tienen interés en el programa objeto de evaluación</p>	<p>→</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manifestar sus expectativas e inquietudes en relación con el estudio • Identificar cuestiones de interés para ser evaluadas • En ocasiones, participar activamente en la elaboración del estudio facilitando datos e insumos, o contribuyendo al análisis de la información recabada por el equipo evaluador • Participar en la discusión, difusión y seguimiento a la implementación de las recomendaciones de la evaluación

67. Adaptado de: Morra Imas & Rist (2009). *The Road to Results*. Banco Mundial. Washington, DC.

Tabla 10. Principales roles y responsabilidades de los actores involucrados en el desarrollo de una evaluación (cont.)

Actores	→ Roles y responsabilidades
Coordinador/a de evaluación: la persona que gestiona el diseño, la preparación y la implementación del estudio, y que lidera la comunicación y difusión de sus resultados, así como el seguimiento a la implementación de recomendaciones	→ <ul style="list-style-type: none"> • Determinar el objeto e identificar los usos esperados de la evaluación • Determinar los socios clave que deben estar involucrados en el proceso de evaluación • Definir el alcance y las preguntas de la evaluación, y determinar el enfoque metodológico • Redactar los Términos de Referencia (TdR) de la evaluación y contratar el equipo evaluador • Asegurarse de que el equipo evaluador tiene acceso a los documentos y personas que necesita • Supervisar y monitorear el trabajo del equipo evaluador y facilitarles retroalimentación y orientación cuando sea necesario • Valorar la calidad y discutir las conclusiones y recomendaciones del borrador con el equipo evaluador y proporcionar insumos para la finalización del informe final de evaluación • Aprobar el informe final de evaluación • Valorar y documentar los trabajos del equipo evaluador, así como las buenas prácticas y lecciones aprendidas durante el proceso de evaluación. • Comunicar los resultados de la evaluación al cliente principal y desarrollar actividades de difusión de resultados entre socios clave u otras audiencias.
Equipo evaluador: la persona o personas que llevan a cabo el estudio de evaluación	→ <ul style="list-style-type: none"> • Facilitar insumos en relación con el diseño de la evaluación que puedan ayudar a acotar el objeto y precisar las preguntas de evaluación • Revisar la información y la documentación proporcionadas por el cliente principal y socios clave • Si fuera necesario, diseñar o adaptar instrumentos para la recogida de datos • Llevar a cabo visitas de campo y realizar entrevistas • En evaluaciones participativas, fomentar la participación activa de todos los actores involucrados • Informar al coordinador/a de evaluación de los progresos logrados y de las dificultades encontradas durante la realización del estudio • Recopilar y analizar la información recabada e interpretar los hallazgos del estudio • Elaborar el informe de evaluación y preparar una presentación resumida de sus resultados • Comunicar y discutir las conclusiones y recomendaciones de la evaluación con el coordinador/a de evaluación, el cliente principal y los socios clave • Contribuir a la difusión de los resultados de la evaluación

Recuadro 4. Consejos para redactar los Términos de Referencia (TdR) de una evaluación⁶⁸

Las siguientes prácticas pueden ser de utilidad a la hora de redactar los TdR de una evaluación:

- Defina de manera explícita y clara todos los objetivos de la evaluación, incluyendo:
 1. Las cuestiones generales y las preguntas preliminares de evaluación que deben ser abordadas por el estudio.
 2. Los socios clave y cómo se espera que cada uno de ellos utilice los resultados de la evaluación.
 3. El enfoque metodológico global a emplear.
 4. Los productos esperados de la evaluación, las fechas de entrega previstas para cada uno de ellos y cómo serán utilizados.
 5. Los conocimientos y experiencia requeridos para los miembros del equipo de evaluación.
 6. Aspectos logísticos relevantes.
- No se limite a enumerar los objetivos en términos técnicos o de procesos; aclare de qué manera se espera que la evaluación sea de utilidad para la organización que encarga el estudio.
- Enfatique las preguntas preliminares que se espera que responda la evaluación.
- Evite incluir demasiadas cuestiones. Es preferible que la evaluación analice unas pocas cuestiones en profundidad a que examine de manera superficial una gran variedad de asuntos.

4.4. Elaborar el plan definitivo de trabajo de la evaluación

Una vez determinado el proceso de evaluación y elegido el equipo evaluador, es el momento de acometer la elaboración del estudio de evaluación. Hay que recalcar que la participación de todos los actores implicados, así como la supervisión de la calidad del trabajo de los evaluadores son partes primordiales que toman un papel importante en determinar el éxito o fracaso de la evaluación. Una tarea importante en este sentido es elaborar el plan definitivo de trabajo de la evaluación. El **plan de trabajo de la evaluación** es el documento que guía todo el proceso de elaboración del estudio, y en él se determina:

- Las metodologías y técnicas que serán utilizadas para la elaboración del estudio y durante la recopilación y análisis de los datos.

68. Fuente: Morra Imas & Rist (2009). *The Road to Results*. Banco Mundial. Washington, DC.

- Los roles y responsabilidades, mecanismos de coordinación y canales de comunicación entre el equipo, el cliente principal, los socios clave y el *grupo de referencia* de la evaluación.
- Los productos que serán entregados por el equipo evaluador, incluyendo los informes preliminar y final de evaluación y cualquier otro bien o servicio acordado: informes de progreso, instrumentos empleados, bases de datos, presentaciones...
- El presupuesto final y el cronograma previstos —incluyendo las etapas para la realización del estudio, su duración estimada y el calendario de entregas y pagos—.
- Los mecanismos a través de los cuales se comunicarán, discutirán y difundirán los resultados.

El plan definitivo de trabajo de la evaluación normalmente estará basado en el documento de TdR y en la propuesta técnica y financiera presentada por el equipo durante el proceso de selección, y será acordado en una reunión entre este y el cliente principal una vez se le haya comunicado al equipo que su propuesta fue seleccionada para llevar a cabo el estudio.

Una vez ha comenzado a elaborar el estudio el equipo de evaluación, las tareas principales del coordinador/a de evaluación son:

- Facilitar al equipo evaluador el acceso a los documentos y personas que necesite para realizar su labor.
- Supervisar y monitorear el trabajo del equipo evaluador y facilitarles retroalimentación y orientación cuando sea necesario.
- Valorar la calidad y discutir las conclusiones y recomendaciones del borrador con el equipo evaluador.
- Proporcionar insumos para la finalización del informe final de evaluación.
- Valorar la calidad de los productos entregados y asegurar la realización puntual de los pagos correspondientes cuando el equipo evaluador entregue los productos acordados.
- Valorar y documentar los trabajos del equipo evaluador, así como las buenas prácticas y lecciones aprendidas durante el proceso de evaluación.

Una buena práctica para facilitar un monitoreo eficaz de los trabajos del equipo evaluador es el diseño y gestión de un **diagrama de GANTT** para la evaluación en el que se resumen las tareas programadas y los productos esperados, así como los avances del equipo evaluador en cuanto a la realización efectiva de las tareas programadas⁶⁹.

69. Las figuras 10 y 11 muestran dos ejemplos de diagramas de GANTT para el seguimiento de los avances de una evaluación intermedia y de una evaluación de impacto, respectivamente.

Figura 10. Ejemplo de diagrama de GANTT para la programación de tareas de una evaluación intermedia⁷⁰

Etapas y actividades para la elaboración de la evaluación	Cronograma (semanas) ¹												Productos esperados	Estado de progreso
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1. Estudio de gabinete														
Analizar la documentación del programa	X	X	X										Informe preliminar	Completado
Diseñar herramientas			X	X										Completado
Redactar informe preliminar				X										Completado
Discutir informe preliminar con el grupo de seguimiento					X									Completado
Revisar el informe preliminar						X								Completado
2. Trabajo de campo														
Realizar visitas a terreno					X	X							Memoria de campo	Completado
Entrevistar a actores clave					X	X								Completado
Realizar grupos de discusión					X	X								Completado
Redactar la memoria de campo							X							En progreso
Revisar la memoria de campo								X						En espera
3. Informe de evaluación														
Analizar la información recabada						X	X						Borrador e informe final de la evaluación	En espera
Redactar el borrador del informe final							X	X						En espera
Discutir el borrador con el grupo de seguimiento									X	X				En espera
Revisar el informe final										X	X			En espera
Presentar los resultados											X	X		En espera

¹ Los plazos y productos esperados de este ejemplo son hipotéticos.

X = Programado X = Realizado

Figura 11. Ejemplo de diagrama de GANTT para la programación de tareas de una evaluación de impacto⁷¹

Actividades	Presupuesto ¹ (USD)		2016												2017											
	Asignado	Gastado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Diseñar la evaluación de impacto																										
Elaborar proyecto de evaluación de impacto	2,000	2,000	X																							
2. Recopilar datos de línea de base																										
Diseñar y pilotar el cuestionario	15,000	15,000		X	X																					
Recopilar datos de línea de base	35,000	32,000				X	X																			
Analizar datos y elaborar informe de línea de base	9,000	9,000						X	X	X																
3. Recoger datos de seguimiento																										
Diseñar y pilotar el cuestionario	10,000	8,000														X										
Recopilar datos de seguimiento	40,000	46,000																X	X	X						
Analizar impactos y elaborar informe de evaluación	12,000	3,000																		X	X					
4. Comunicar y difundir resultados																										
Presentar y discutir resultados con gerentes	3,000	0																								
Elaborar y publicar nota de políticas	1,000	0																								
Presentar informe de evaluación en conferencias	5,000	1,000							X		X															
5. Otras actividades																										
Documentar datos, instrumentos e informes	2,000	600								X																
Realizar talleres de formación	25,000	25,000	X	X												X	X	X								
Total:	159,000	141,600																								

¹ Las cifras de este ejemplo son hipotéticas y no reflejan el presupuesto de ninguna evaluación de impacto en particular.

X = Programado X = Realizado

4.5. Recoger datos para el estudio de evaluación

Recopilar datos es esencial para el desarrollo de un estudio de evaluación. Recabar información es fundamental tanto para llegar a comprender el diseño, el funcionamiento o el

70. Adaptado de: MAEC (2007). *Guía para la gestión de evaluaciones de la Cooperación Española*. Madrid.

71. Fuente: elaboración propia.

desempeño de un programa, como para poder ofrecer cualquier tipo de conclusión o recomendación basadas en evidencias en relación con las cuestiones que se pretenda esclarecer mediante la evaluación. A la etapa del desarrollo de una evaluación en la que el equipo evaluador se dedica a recoger datos se la llama **trabajo de campo**. La recolección de datos suele ser la actividad más costosa en la elaboración de una evaluación en términos del tiempo, los recursos y los esfuerzos dedicados. **Por este motivo, es de gran importancia elegir el método y los instrumentos de recogida de datos que más se adecúen al objeto de estudio, al enfoque metodológico empleado y a las circunstancias en que tiene lugar el trabajo de campo.**

Existe una gran variedad de métodos e instrumentos de recogida de datos. La elección de uno u otro método dependerá de varios factores, como el nivel de profundidad y la complejidad de la información que se necesita recabar, el presupuesto y tiempo disponibles para hacerlo o el grado de representatividad que se requiere que tenga en relación con la totalidad de la población de la que se está recopilando datos⁷². Por ejemplo, las **encuestas** suelen requerir más tiempo y recursos que otros métodos de recogida de datos como las entrevistas a informantes clave, pero son un método más eficaz cuando se necesita obtener una información que represente al conjunto de una población determinada, y cuando además es posible obtenerla mediante preguntas cortas y estructuradas formuladas a una muestra de esa población.

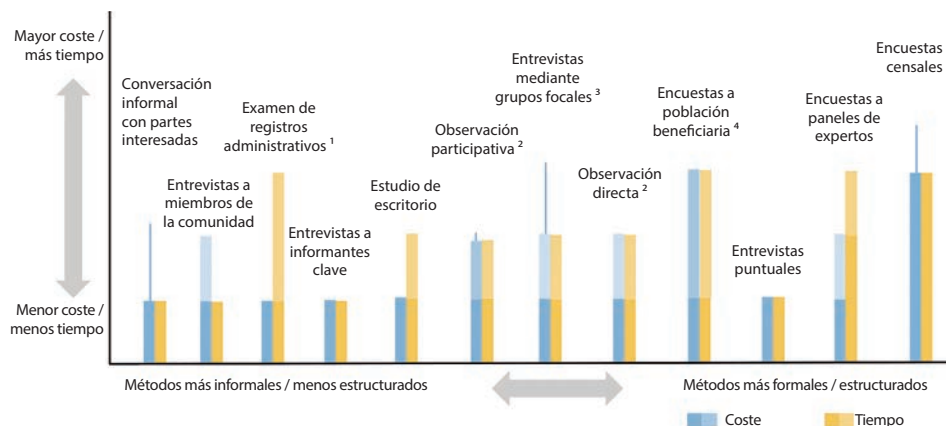
Las **entrevistas**, en cambio, son más adecuadas cuando se necesita conocer en profundidad algunos aspectos del programa y cuando existe la posibilidad de acceder a informantes clave que están dispuestos a ser entrevistados, ya sea individualmente o en grupos sobre temas que ayudarán a responder las preguntas de investigación. El examen de **registros administrativos y otros documentos del programa** evaluado es un método de recogida de datos de un costo relativamente bajo y que es especialmente eficaz cuando se trata de recabar información sobre aspectos del programa que están bien documentados como, por ejemplo, sus objetivos formales o las reglas operacionales que determinan el acceso de la población beneficiaria a los bienes y servicios que les proporciona. La tabla 11 y la figura 12 resumen los métodos de recogida de datos más habitualmente empleados.

72. Vogt, Gardner & Haeffele (2012) proporcionan una explicación sistemática y accesible del conjunto de métodos de evaluación y de recogida de datos disponibles, y de cuándo emplear cada uno de ellos en función de las preguntas a responder, de las características del programa evaluado y del contexto en que se desarrolla el estudio.

Tabla 11. Principales métodos de recogida de datos

Principales métodos de recogida de datos		
Encuesta muestral	→	Recolección de datos por medio de un cuestionario previamente diseñado sobre ciertas características de la población beneficiaria del programa objeto de evaluación, o de otra población determinada, y que se lleva a cabo sobre una muestra de individuos seleccionada de modo que sea representativa de la totalidad de individuos de esa población
Entrevista	→	Recolección de información sobre uno o varios aspectos del programa objeto de evaluación a través de la formulación de una serie de preguntas más o menos estructuradas a informantes clave
Examen de registros y documentos	→	Recolección de información sobre los objetivos, las reglas operacionales, el desempeño, el contexto legal e institucional en que se desarrolla, o sobre cualquier otro aspecto del programa objeto de evaluación mediante la consulta de documentos clave, registros administrativos y otros archivos del programa
Observación directa	→	Recopilación de datos mediante la observación por parte de un evaluador/a del desarrollo del programa objeto de evaluación, sin interferir en sus actividades ni interactuar con las personas que las llevan a cabo ni con la población beneficiaria
Observación participativa	→	Recopilación de datos mediante la participación del evaluador/a en las actividades del programa objeto de evaluación
Encuestas censales	→	Recolección de datos por medio de un cuestionario previamente diseñado sobre ciertas características de todos y cada uno de los individuos que componen una población determinada

Figura 12. Métodos de recolección de datos según su grado de formalidad y su coste aproximados⁷³



¹ Dependiendo de los datos que se necesite recopilar.

² Depende del objeto y del tiempo de observación.

³ Depende del número de sesiones necesarias.

⁴ Depende del tamaño de la muestra, del método de administración del cuestionario (e.g. online, telefónica, hogares), y de la duración de la recogida de datos.

73. Adaptado de: Kusek, Jody Zall & Rist, Ray C. (2004). *Diez pasos para el desarrollo de un sistema de monitoreo y evaluación basado en resultados*. Banco Mundial. Washington, DC.

De modo similar a la elección del tipo de evaluación, la persona que gestiona el programa objeto de evaluación no necesita conocer los detalles técnicos de todos los métodos de recopilación de datos existentes, pero sí los pros y contras de las alternativas propuestas por el equipo evaluador, y apoyarse en este y en el consejo del grupo de referencia para elegir el o los métodos e instrumentos que más se adecúen al objeto y al enfoque metodológico de la evaluación.

4.6. Analizar los datos recopilados y elaborar el informe de evaluación

El paso siguiente a la recolección de datos es su procesamiento y análisis de modo que se pueda proporcionar una información útil a la gerencia del programa y otras partes interesadas. ***El procesamiento y análisis de datos es una tarea relativamente compleja, que requiere de ciertos conocimientos teóricos y experiencia práctica, por lo que es importante que en el equipo de evaluación haya alguna persona con suficientes cualificaciones técnicas para poder llevar a cabo esta labor***⁷⁴. Una buena práctica para garantizar la calidad de este ejercicio, especialmente en las evaluaciones que requieran un análisis de datos complejo, es incluir en los TdR como uno de los productos intermedios de la evaluación un ***plan de análisis de datos***, que describa qué datos se espera obtener y qué técnicas de codificación y análisis se piensa emplear para obtener posibles conclusiones en un sentido u otro en relación con las preguntas de evaluación⁷⁵.

Una tarea previa al análisis y necesaria, que suele realizarse —o al menos iniciarse— durante la recolección, es la ***codificación*** de los datos recopilados. La codificación consiste en asignar valores a los datos recabados de manera que se le puedan aplicar técnicas de análisis. Por ejemplo, si se desea saber el grado de usuarios que acuden a un NAF que cumplen puntualmente con sus obligaciones fiscales, después de recopilar datos de los usuarios —mediante, por ejemplo, una encuesta— habrá que definir con precisión qué se entiende por cumplir puntualmente con las obligaciones fiscales y asignarle a cada usuario que respondió la encuesta un código según la situación en que se encuentre, generalmente “1” a los usuarios que cumplen oportuna y voluntariamente con sus obligaciones tributarias y “0” a quienes no lo hacen. Aunque en general los códigos pueden agruparse en tres grandes categorías (palabras, números e imágenes), existen numerosas técnicas de codificación, cada una de ellas con sus pros y sus contras según el método de

74. Existen numerosos manuales sobre análisis de datos. Uno bastante sistemático y comprensivo en cuanto a las distintas técnicas de codificación y análisis de datos que pueden aplicarse a la evaluación de programas es: W. Paul Vogt, Elaine R. Vogt, Dianne C. Gardner & Lynne M. Haeffele (2014). *Selecting the Right Analyses for Your Data. Quantitative, Qualitative, and Mixed Methods*. The Guildford Press: New York & London.

75. Al igual que otros planes mencionados en esta guía, el plan de análisis de datos debe considerarse como una guía indicativa y flexible, de modo que pueda adaptarse a las circunstancias y necesidades del momento en que sea aplicado.

recogida de datos que se haya empleado y el tipo de análisis que se pretenda llevar a cabo, por lo que se recomienda incluir la propuesta de codificación en el plan de análisis de datos, de modo que pueda ser discutido en el grupo de referencia.

En cuanto a los tipos de análisis, suelen agruparse en tres grandes categorías:

- El **análisis cuantitativo** asigna valores numéricos a las declaraciones u observaciones, con el propósito de estudiar con métodos estadísticos posibles relaciones entre las variables —por ejemplo, la comparación de los valores promedio de ciertas variables de interés entre el grupo de participantes y no participantes en un programa NAF—, con el fin de estimar el efecto del programa.
- El **análisis cualitativo** recoge los discursos completos de los sujetos, para proceder luego a su interpretación, analizando las relaciones de significado que se producen en un determinado contexto —por ejemplo, interpretar cómo es percibido el programa NAF en la comunidad universitaria mediante técnicas de análisis de contenidos aplicadas a la información recabada por medio de entrevistas a personas de la comunidad universitaria—.
- El **análisis visual** muestra los datos recabados en un formato visual de modo que permita ilustrar las relaciones entre las variables o las características del fenómeno estudiado —por ejemplo, un gráfico de sectores para mostrar los porcentajes de estudiantes mujeres y hombres que participan en el programa NAF—.

También es usual la combinación de tipos de análisis, por ejemplo, la combinación del análisis estadístico descriptivo (*cuantitativo*) y de histogramas (*gráfico/visual*) para la presentación de las características básicas de una población determinada.

El principal producto del análisis de los datos es el **informe final de evaluación**, en el que se recogen los hallazgos, las conclusiones y recomendaciones, así como las lecciones aprendidas durante el desarrollo de la evaluación. A este respecto, cabe distinguir entre:

- Los **hallazgos** constituyen resultados del estudio en relación con cada una de las preguntas abordadas.
- Las **conclusiones** son valoraciones de los *hallazgos* que indican factores de éxito y fracaso del programa basados en la información recolectada y su análisis.
- Las **recomendaciones**, que se elaboran a partir de las *conclusiones* con el fin de aconsejar al cliente principal o a socios clave sobre acciones concretas orientadas a la mejora del programa.
- Las **lecciones aprendidas**, que destacan los puntos fuertes o débiles del diseño, la puesta en práctica, los resultados y el impacto del programa.

En la figura 13 se muestra la estructura típica de un informe de evaluación.

Figura 13. Estructura típica de un informe de evaluación

Estructura de un informe de evaluación		
↓		
1. Introducción	→	<ul style="list-style-type: none"> • Objeto de evaluación • Contexto y descripción del programa evaluado —en especial, sus objetivos y la teoría de cambio subyacente—
2. Descripción de la evaluación	→	<ul style="list-style-type: none"> • Propósito de la evaluación • Alcance y preguntas de evaluación • Metodología empleada • Limitaciones metodológicas y de la información disponible • Actores involucrados en el proceso de evaluación —incluyendo el equipo evaluador, el grupo referencia y personas, empresas u otras organizaciones que realizaron tareas específicas (por ejemplo, la recogida de datos), etc.—
3. Hallazgos	→	<ul style="list-style-type: none"> • Afirmaciones basadas en hechos registrados sobre el programa evaluado
4. Conclusiones	→	<ul style="list-style-type: none"> • Factores de éxito y fracaso del programa evaluado apoyados en los datos recopilados y en su análisis e interpretación mediante una cadena transparente de enunciados
5. Recomendaciones	→	<ul style="list-style-type: none"> • Propuestas que hayan suscitado las conclusiones de la evaluación con el fin de mejorar la calidad del programa evaluado

4.7. Comunicar, discutir y utilizar los resultados de la evaluación

Para que una evaluación sea útil, no basta con que haya sido bien planificada, diseñada y llevada a cabo, también es esencial que sus resultados sean eficazmente comunicados a las personas responsables del programa para que comprendan las evidencias en se basan las conclusiones del equipo evaluador y las implicaciones prácticas de sus recomendaciones; y establecer mecanismos formales e informales de comunicación entre el equipo evaluador y la gerencia del programa para promover la implementación de las recomendaciones.

Gran parte de los factores que determinan el grado en que, una vez finalizada la evaluación, sus conclusiones sean tenidas en cuenta, sus recomendaciones llevadas a la práctica y sus resultados ampliamente conocidos están relacionadas con **una buena planificación e implementación del estudio**. Una evaluación en cuyo diseño hayan participado todos los actores clave proporcionará respuestas a preguntas relevantes para la gerencia del programa, para responsables de políticas y para otras partes interesadas. Sus conclusiones y recomendaciones, por tanto, suscitarán interés tanto en la Administración como en medios políticos, académicos y profesionales y en la ciudadanía en general. De igual modo, una evaluación en cuya implementación se hayan aplicado adecuadamente los métodos e instrumentos de recogida y análisis de datos,

y que haya contado con el respaldo de la gerencia del programa⁷⁶ y la supervisión y guía de un grupo de referencia de prestigio e involucrado en el proceso de evaluación, proporcionará conclusiones y recomendaciones que estarán basadas en una información de calidad, por lo que tendrán una mayor probabilidad de ser tenidas en cuenta en la toma de decisiones.

Además, debe prestarse atención a **presentar eficazmente los resultados, conclusiones y recomendaciones** de la evaluación, tanto en el informe final como en los demás productos de comunicación y difusión de resultados de la evaluación. En particular, las recomendaciones deben:

- Ser formuladas claramente, presentando las ideas complejas de manera sencilla sin omitir detalles esenciales cuando sea necesario —ser simples pero no simplistas—.
- Ser presentadas de una manera que sean fácil de entender para cada audiencia —incluyendo cifras de forma selectiva y evitando acrónimos y tecnicismos—.
- Mostrar tanto las recomendaciones como las conclusiones y hallazgos en que se basan.
- Estar fundamentadas en una línea de razonamiento lógica que las relacione con las conclusiones y a estas con los hallazgos relativos a cada pregunta de la evaluación.
- Mostrar que están basadas en una recopilación de datos de calidad y un análisis riguroso, mostrando, por ejemplo, tanto el efecto promedio del programa como sus efectos positivos y negativos en distintas poblaciones.
- Ser realistas, en el sentido de ser estratégicamente aceptables y operativamente implementables.

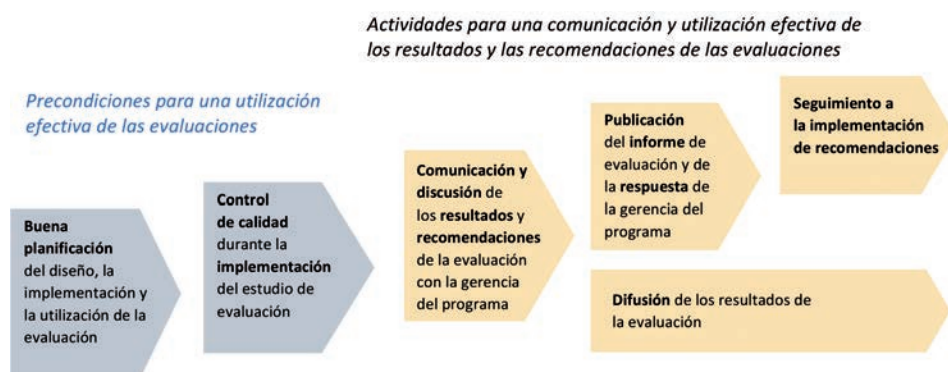
También es fundamental personalizar las actividades y productos de comunicación a los distintos públicos a quienes se dirige la evaluación. Con el fin de garantizar una eficaz discusión y difusión de los resultados de la evaluación, se recomienda incluir en el diseño del estudio una **estrategia de comunicación** que no solo tenga en cuenta la información que se va a presentar, sino también a qué **tipos de audiencia** va dirigida y qué **uso** se espera que hagan de la información proporcionada, de modo que puedan programarse actividades y productos de comunicación personalizados a las necesidades de cada uno de ellos. Por ejemplo, las personas encargadas de coordinar los NAF en las agencias tributarias y en las universidades estarán más interesadas en obtener una información detallada que les ayude a introducir mejoras en el programa, mientras la información dirigida a responsables políticos deberá ser más estratégica y sintetizada, de modo que pueda ser presentada en órganos institucionales⁷⁷, orientar

76. En este sentido, es importante lograr un equilibrio entre involucrar a la gerencia del programa para promover la aceptación de las recomendaciones de la evaluación y no comprometer la independencia de esta misma. Esto puede ser resuelto delimitando claramente antes de comenzar la evaluación los roles y responsabilidades del equipo evaluador, la gerencia del programa y el grupo de referencia.

77. Reuniones con otros departamentos o agencias, reuniones del consejo de ministros, comisiones parlamentarias, reuniones de órganos consultivos de carácter académico, foros con participación de la sociedad civil.

futuras líneas de acción⁷⁸ y mostrar a la ciudadanía una gestión transparente y los resultados obtenidos.

Figura 14. Secuencia de prácticas que favorecen una utilización efectiva de los resultados y las recomendaciones de las evaluaciones⁷⁹



Para garantizar que las conclusiones y recomendaciones de la evaluación serán tenidas en cuenta es de gran utilidad acordar desde el principio que la gerencia del programa proporcionará una **respuesta pública** al equipo de evaluación, especificando para cada recomendación si es aceptada, parcialmente aceptada o rechazada y, en el caso de no ser aceptada en su totalidad, los motivos del rechazo o de la aceptación parcial; así como, en el caso de las recomendaciones aceptadas, las acciones concretas que emprenderá la organización para implementarlas.

Finalmente, también se considera una buena práctica establecer e implementar un plan de **monitoreo de la implementación de las recomendaciones**, que sea llevado a cabo por el equipo evaluador u otra persona o unidad de la organización.

78. Por ejemplo, nuevas líneas estratégicas para promover espacios de colaboración entre la Administración gubernamental y las universidades, o para fomentar la cultura fiscal y tributaria en la ciudadanía.

79. Adaptado de: UNEG (2010). *Good Practice Guidelines for Follow up to Evaluations*. New York.

Bibliografía

- Ayuntamiento de Bogotá (2008). *Métodos de seguimiento y evaluación*. Bogotá.
- European Commission (2015). *Guidance Document on Monitoring and Evaluation*. Directorate-General for Regional Policy. Bruselas.
- EUROsocial (2014). *Núcleos de Asistencia Fiscal: La universidad tiende puentes entre la administración y la ciudadanía*. FIIAPP. Madrid.
- HM Treasury (2011). *The Magenta Book. Guidance for Evaluation*. Londres.
- IEG (2015). *Managing Evaluations: A How-To Guide for Managers and Commissioners of Evaluations*. The World Bank. Washington, DC.
- IFAD (2002). *A Guide for Project M&E: Managing for Impact in Rural Development*. Roma.
- Kusek, Jody Zall & Rist, Ray C. (2004). *Diez pasos para el desarrollo de un sistema de monitoreo y evaluación basado en resultados*. Banco Mundial. Washington, DC.
- Lindemberg Baltazar, Antônio Henrique; Belbute Peres, Clóvis; Vital, Joao Muricio (2014). *Núcleos de Apoyo Contable y Fiscal (NAF) y formación tributaria: Conectando la administración tributaria, la universidad y los ciudadanos*.
- Mackay, Keith (2007). *How to Build M&E Systems to Support Better Government*. Independent Evaluation Group. The World Bank. Washington, DC.
- MAEC (2007). *Guía para la gestión de evaluaciones de la Cooperación Española*. Madrid.
- Morra Imas & Rist (2009). *The Road to Results*. Banco Mundial. Washington, DC.
- OCDE (2002). *Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados*, París.
- PNUD (2009). *Manual para la planificación, seguimiento y evaluación de programas de desarrollo*. Nueva York.
- Rubio, Gloria (2011). "The Design and Implementation of a Menu of Evaluations", *The Nuts & Bolts of M&E Systems*. Banco Mundial.
- Sabaíni & Morán (2012). *Informalidad y tributación en América Latina: Explorando los nexos para mejorar la equidad*. CEPAL & AECID.
- UNEG (2010). *Good Practice Guidelines for Follow up to Evaluations*. New York.
- Vogt, W. Paul; Gardner, Dianne C.; Haefele, Lynne M. (2012). *When to Use What Research Design*. The Guildford Press. Nueva York & Londres.
- Vogt, W. Paul; Vogt, Elaine R.; Gardner, Dianne C. ; Haefele, Lynne M. (2014). *Selecting the Right Analyses for Your Data. Quantitative, Qualitative, and Mixed Methods*. The Guildford Press: New York & London.

Anexos

A.1. Cuestionario de intercepción a usuarios de NAF de México

ENCUESTA A USUARIOS DE NAF - FECHA |_|_| de abril de 2015

Nombre de la Universidad: _____ Código|_|_| Número
de cuestionario |_|_|_|

Datos	Encuestador	Supervisor SAT
Nombre		
Firma		

BUENOS DÍAS (TARDES), MI NOMBRE ES _____. TRABAJO EN EL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA. ESTAMOS REALIZANDO UN ESTUDIO ACERCA DE LOS NÚCLEOS DE APOYO FISCAL. DESEARÍAMOS SABER HASTA QUÉ PUNTO SON CONOCIDOS, LAS MOTIVACIONES PARA ACUDIR A ELLOS, SU ACCESIBILIDAD, LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS PRESTADOS, Y LA CONCIENCIA TRIBUTARIA DE LOS USUARIOS. ¿ME PERMITE DIEZ MINUTOS DE SU TIEMPO?

SUS RESPUESTAS A ESTA ENCUESTA SON CONFIDENCIALES Y SE EMPLEARÁN SOLO CON FINES ESTADÍSTICOS, PARA MEJORAR EL SERVICIO QUE BRINDAN LOS NÚCLEOS DE APOYO FISCAL Y CONSIDERAR SU POSIBLE EXPANSIÓN.

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

[ENCIERRE EN UN CÍRCULO EL NÚMERO DE INTENTO EN QUE SE LOGRÓ LA ENTREVISTA —HASTA ENTONCES, VAYA TACHANDO CADA RECHAZO]

NÚMERO DE CONTACTOS PARA ENTREVISTA EFECTIVA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

[REGISTRE LA HORA DE INICIO DEL CUESTIONARIO. UTILIZAR FORMATO DE 24 HRS]

HORA DE INICIO: |_|_|:|_|_|
HORAS MINUTOS

[COMIENCE A FORMULAR LAS PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO, SECCIÓN A SECCIÓN, RESPETANDO EL ORDEN DE NUMERACIÓN EN CADA UNA DE ELLAS. EN CADA PREGUNTA, ENCIERRE EL NÚMERO DE LA RESPUESTA PROPORCIONADA]

I. DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS

1	SEXO [OBSERVE Y ENCIERRE RESPUESTA SIN REALIZAR PREGUNTA] 1. Hombre 2. Mujer
2	¿LUGAR EN EL QUE RADICA? 2.1 Estado: _____ 2.2 Municipio/Delegación: _____
3	¿CUÁNTOS AÑOS CUMPLIDOS TIENE USTED? 1. Entre 18 y 25 años 2. Entre 26 y 40 años 3. Entre 41 y 65 años 4. Mayor de 65 años 5. Menor de 18 años
4	¿CUÁL ES SU ÚLTIMO GRADO DE ESTUDIOS? [ESPERE RESPUESTA ESPONTÁNEA. EN CASO DE DUDA, LEA LAS OPCIONES] 1. Ninguno 2. Primaria (incompleta o completa) 3. Secundaria (incompleta o completa) 4. Preparatoria y/o Carrera Técnica o Comercial (incompleta o completa) 5. Profesional (incompleta o completa) 6. Postgrado (incompleta o completa) 9. NS / NC

II. CONOCIMIENTO, MOTIVACIÓN PARA ACUDIR Y ACCESO A LOS NÚCLEOS DE APOYO FISCAL

5	¿USTED SABE QUÉ ES UN NÚCLEO DE APOYO FISCAL? [ESPERE RESPUESTA ESPONTÁNEA] 1. Sí 2. No
6	¿SABE USTED QUE... 6.1. Los asesores son estudiantes universitarios que están prestando su servicio social? 1. Sí 2. No 9. NS/ NC 6.2. Los asesores realizan su labor de forma no remunerada? 1. Sí 2. No 9. NS/ NC 6.3. Los asesores han recibido capacitación técnica por el Servicio de Admón. Tributaria? 1. Sí 2. No 9. NS/ NC 6.4. Los servicios brindados son gratuitos? 1. Sí 2. No 9. NS/ NC 6.5. Los Núcleos de Apoyo Fiscal operan durante todo el año escolar? 1. Sí 2. No 9. NS/ NC 6.6. Los Núcleos de Apoyo Fiscal tienen presencia a nivel nacional? 1. Sí 2. No 9. NS/ NC

7	<p>¿CÓMO SE ENTERÓ DE LA UBICACIÓN DEL NÚCLEO DE APOYO FISCAL? [LEA LAS OPCIONES Y ENCIERRE LA RESPUESTA]</p> <p>1. A través de un medio de comunicación 2. Me lo dijo alguien de la Universidad 3. Me lo dijo un amigo, vecino, familiar, etc. 4. Me informaron en una oficina del Servicio de Administración Tributaria 5. Lo consulté en la página de Internet del Servicio de Administración Tributaria 6. Coincidencia, pasaba por aquí 7. Otro. ¿Cuál?: _____</p>																		
8	<p>POR FAVOR, MENCIONE LAS RAZONES QUE LE MOTIVARON A ACUDIR A ESTE NÚCLEO DE APOYO FISCAL [LEA CADA PREGUNTA Y ENCIERRE CADA RESPUESTA]</p> <p>8.1. La oficina del Servicio de Admón. Tributaria está más alejada de su trabajo, escuela o residencia 1. Sí 2. No 9. NS / NC 8.2. Se le complica o no sabe navegar en Internet 1. Sí 2. No 9. NS / NC 8.3. Desconoce cómo utilizar las aplicaciones digitales del Servicio de Admón. Tributaria [PÁGINA WEB, MIS CUENTAS, FACTURA FÁCIL...] 1. Sí 2. No 9. NS / NC 8.4. Así evita pagar los servicios de un contador 1. Sí 2. No 9. NS / NC 8.5. Requiere asesoría para realizar movimientos ante el Servicio de Admón. Tributaria 1. Sí 2. No 9. NS / NC 8.6. Prefiere la atención de un estudiante sobre la de un servidor público 1. Sí 2. No 9. NS / NC 8.7. Otro motivo. ¿Cuál?: _____</p>																		
	<p>¿CUÁL ES EL TIEMPO APROXIMADO QUE EMPLEA PARA LLEGAR A ESTE NÚCLEO DE APOYO FISCAL, DESDE SU HOGAR, ESCUELA O TRABAJO? [ESCRIBA LA HORA Y MINUTOS. ACLARE QUE SOLO SE REFIERE AL VIAJE DE IDA. SI NO RESPONDE, ANOTE 99:99]</p> <p style="text-align: right;"> <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td colspan="3"></td> <td>:</td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">HORAS</td> <td></td> <td colspan="2" style="text-align: center;">MINUTOS</td> </tr> </table> </p>										:			HORAS				MINUTOS	
			:																
HORAS				MINUTOS															
10	<p>¿QUÉ LE PARECE EL HORARIO QUE BRINDA ESTE NÚCLEO DE APOYO FISCAL? [LEA LAS OPCIONES Y ENCIERRE LA RESPUESTA]</p> <p>1. Muy adecuado 2. Adecuado 3. Indiferente 4. Inadecuado 5. Muy inadecuado 9. NS / NC</p>																		
11	<p>11a. ¿EN QUÉ DÍAS PREFERIRÍA QUE ABRIERA EL NÚCLEO DE APOYO FISCAL? [ESPERE RESPUESTA ESPONTÁNEA. PUEDE SER MÁS DE UNA RESPUESTA]</p> <p>1. Lunes 2. Martes 3. Miércoles 4. Jueves 5. Viernes 6. Sábado 7. Domingo 9. NS / NC</p> <p>11b. ¿...Y EN QUÉ HORARIO? [ESPERE RESPUESTA ESPONTÁNEA. PUEDE SER MÁS DE UNA RESPUESTA]</p> <p>1. Matutino, 8:00 a 14:00 2. Vespertino, 14:00 a 18:00 3. Nocturno, 18:00 a 21:00 9. NS / NC</p>																		

III. SATISFACCIÓN CON LA CALIDAD DEL SERVICIO PRESTADO

12	VINO AL NÚCLEO DE APOYO FISCAL COMO... <div style="text-align: right;">[LEA LAS OPCIONES Y ENCIERRE LA RESPUESTA]</div> <ol style="list-style-type: none"> 1. Contribuyente 2. Representante legal 3. A nombre de otra persona <div style="text-align: right;">[EN CASO DE DUDA, ACLARE QUE SE REFIERE A UN: FAMILIAR, AMIGO, OTRO]</div> 4. Ciudadano <div style="text-align: right;">[EN CASO DE DUDA, ACLARE QUE NO ESTÁ O NO ESTABA INSCRITO AL MOMENTO DE LA VISITA]</div> 9. NS / NC
13	¿QUÉ TRÁMITES O SERVICIOS VINO A REALIZAR HOY AL NÚCLEO DE APOYO FISCAL? <div style="text-align: right;">[ESPERE RESPUESTA(S) ESPONTÁNEA(S), EN CASO DE DUDA, LEA LAS OPCIONES, PUEDE SER MÁS DE UNA RESPUESTA]</div> <ol style="list-style-type: none"> 1. Generar, actualizar o recuperar su contraseña 2. Inscribirse al RFC 3. Imprimir su constancia de inscripción 4. Presentar su declaración 5. Solicitar información / orientación sobre beneficios del RIF 6. Acompañamiento de un asesor para realizar avisos/trámites/actualizaciones por Internet 7. Otro. ¿Cuál? _____ 9. NS / NC
14	¿RECIBÍ LA INFORMACIÓN QUE SOLICITÓ Y PUDO REALIZAR EL (LOS) TRÁMITE(S) DESEADOS? <div style="text-align: right;">[ESPERE RESPUESTA(S) ESPONTÁNEA(S), EN CASO DE DUDA, LEA LAS OPCIONES, PUEDE SER MÁS DE UNA RESPUESTA]</div> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recibí toda la información que solicité [PASE A 16] 2. Recibí información útil pero no toda la que solicité 3. Realicé todos los trámites [PASE A 16] 4. Realicé algunos de los trámites pero no todos 5. Ni realicé los trámites ni recibí información
15	¿POR QUÉ NO PUDO REALIZAR EL (LOS) TRÁMITE(S)? <div style="text-align: right;">[ESPERE RESPUESTA ESPONTÁNEA. EN CASO DE DUDA, LEA LAS OPCIONES]</div> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aquí no lo realizan (lo mandaron a la oficina del Servicio de Administración Tributaria) 2. Falta de conocimiento del asesor 3. Identificación oficial 4. No pudo navegar en la página de Internet del Servicio de Administración Tributaria 5. Otro. ¿Por qué? _____

16	<p>LA PERSONA QUE LO ATENDIÓ EN EL NÚCLEO DE APOYO FISCAL:</p> <p>[LEA CADA PREGUNTA Y ENCIERRE EL CÓDIGO CORRESPONDIENTE]</p> <p>16.1. ¿Le saludó cordialmente? 1. Sí 2. No 9. NS / NC</p> <p>16.2. Hizo preguntas como: “¿en qué puedo ayudarle?” o “¿en qué puedo servirle?” 1. Sí 2. No 9. NS / NC</p> <p>16.3. ¿Contaba con alguna identificación visible? 1. Sí 2. No 9. NS / NC</p> <p>16.4. ¿Lo escuchó con atención? 1. Sí 2. No 9. NS / NC</p> <p>16.5. ¿Sus respuestas fueron claras? 1. Sí 2. No 9. NS / NC</p> <p>16.6. ¿Le brindó la atención necesaria sin interrupciones? 1. Sí 2. No 9. NS / NC</p> <p>16.7. ¿Le proporcionó la información para resolver su trámite? 1. Sí 2. No 9. NS / NC</p> <p>16.8. ¿Se despidió cordialmente? 1. Sí 2. No 9. NS / NC</p>
17	<p>EN UNA ESCALA DE 1 A 10, DONDE 1 ES PÉSIMO Y 10 ES EXCELENTE, ¿CÓMO CALIFICARÍA...</p> <p>[LEA CADA PREGUNTA Y ENCIERRE EL CÓDIGO CORRESPONDIENTE]</p> <p>17.1. La ubicación del Núcleo de Apoyo Fiscal? 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 99 - NS / NC</p> <p>17.2. El equipo de cómputo del Núcleo de Apoyo Fiscal? 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 99 - NS / NC</p> <p>17.3. La limpieza del Núcleo de Apoyo Fiscal? 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 99 - NS / NC</p> <p>17.4. El horario de atención del Núcleo de Apoyo Fiscal? 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 99 - NS / NC</p> <p>17.5. La señalización del Núcleo de Apoyo Fiscal? 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 99 - NS / NC</p>
18	<p>EN UNA ESCALA DE 1 A 10, DONDE 1 ES PÉSIMO Y 10 EXCELENTE, ¿CÓMO CALIFICARÍA...</p> <p>[LEA CADA PREGUNTA Y ENCIERRE EL CÓDIGO CORRESPONDIENTE]</p> <p>18.1 La solución de dudas? 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 98 - NS / NC 99 - No aplica</p> <p>18.2 La utilidad de la información recibida? 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 98 - NS / NC 99 - No aplica</p> <p>18.3 El tiempo para realizar el trámite? 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 98 - NS / NC 99 - No aplica</p> <p>18.4 El tiempo de espera? 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 98 - NS / NC 99 - No aplica</p> <p>18.5 La simplicidad de los trámites? 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 98 - NS / NC 99 - No aplica</p> <p>18.6 La capacidad técnica del asesor? 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 98 - NS / NC 99 - No aplica</p>

19	<p>¿EN EL ÚLTIMO AÑO, QUÉ SERVICIOS RECUERDA HABER REALIZADO EN ALGÚN NÚCLEO DE APOYO FISCAL?</p> <p>[ESPERE RESPUESTA(S) ESPONTÁNEA(S), EN CASO DE DUDA, LEA LAS OPCIONES. PUEDE SER MÁS DE UNA RESPUESTA]</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Es la primera vez que vengo 2. Generar, actualizar o recuperar su contraseña 3. Inscribirse al RFC 4. Imprimir su constancia de inscripción 5. Presentar su declaración 6. Solicitar información / orientación sobre beneficios del RIF 7. Acompañamiento de un asesor para realizar avisos/trámites/actualizaciones por Internet 8. Otro. ¿Cuál? _____ 9. NS / NC
20	<p>EN UNA ESCALA DE 1 A 10, DONDE 1 ES PÉSIMO Y 10 EXCELENTE, ¿CÓMO CALIFICARÍA LA ATENCIÓN PERSONALIZADA QUE BRINDA EL NÚCLEO DE APOYO FISCAL PARA QUE USTED CUMPLA CON SUS OBLIGACIONES FISCALES?</p> <p>[ESPERE RESPUESTA ESPONTÁNEA]</p> <p>Pésimo <--- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ---> Excelente 99 - NS / NC</p>
21	<p>EN UNA ESCALA DE 1 A 10, DONDE 1 ES PÉSIMO Y 10 EXCELENTE, ¿CÓMO CALIFICARÍA EN GENERAL LA CALIDAD DEL SERVICIO BRINDADO POR EL NÚCLEO DE APOYO FISCAL?</p> <p>[ESPERE RESPUESTA ESPONTÁNEA]</p> <p>Pésimo <--- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ---> Excelente 99 - NS/NC</p>

IV. CULTURA FISCAL Y TRIBUTARIA

22	<p>INDIQUE QUÉ TAN DE ACUERDO ESTÁ CON LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES:</p> <p>[EN CADA PREGUNTA LEA LAS OPCIONES Y ENCIERRE LA RESPUESTA]</p> <p>22.1 El cumplimiento de obligaciones fiscales es un deber de individuos y empresas</p> <p>1. Muy de acuerdo 2. De acuerdo 3. Indiferente 4. En desacuerdo</p> <p>5. Muy en desacuerdo 9. NS / NC</p> <p>[EN CADA PREGUNTA LEA LAS OPCIONES Y ENCIERRE LA RESPUESTA]</p> <p>22.2 Los impuestos son pagos orientados al beneficio social</p> <p>1. Muy de acuerdo 2. De acuerdo 3. Indiferente 4. En desacuerdo</p> <p>5. Muy en desacuerdo 9. NS / NC</p> <p>[EN CADA PREGUNTA LEA LAS OPCIONES Y ENCIERRE LA RESPUESTA]</p> <p>22.3 Solicitar factura es otra manera de cumplir con tus obligaciones tributarias</p> <p>1. Muy de acuerdo 2. De acuerdo 3. Indiferente 4. En desacuerdo</p> <p>5. Muy en desacuerdo 9. NS / NC</p> <p>[EN CADA PREGUNTA LEA LAS OPCIONES Y ENCIERRE LA RESPUESTA]</p> <p>22.4 Cuidar los recursos públicos es un deber de todos los que vivimos en México</p> <p>1. Muy de acuerdo 2. De acuerdo 3. Indiferente 4. En desacuerdo</p> <p>5. Muy en desacuerdo 9. NS / NC</p>
----	--

23	VALORE EN UNA ESCALA DE 1 A 10, DONDE 1 ES NADA IMPORTANTE Y 10 ES TOTALMENTE IMPORTANTE, LAS SIGUIENTES ACCIONES <i>[LEA CADA PREGUNTA Y ENCIERRE EL CÓDIGO CORRESPONDIENTE]</i> 23.1. Estar inscrito al RFC 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 98 - NS / NC 99 - No aplica 23.2. Pagar impuestos 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 98 - NS / NC 99 - No aplica 23.3. Solicitar factura 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 98 - NS / NC 99 - No aplica 23.4. Emitir factura 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 98 - NS / NC 99 - No aplica
24	¿POR QUÉ CREE QUE ALGUNAS PERSONAS NO PAGAN IMPUESTOS? <i>[ESPERE RESPUESTA(S) ESPONTÁNEA(S), EN CASO DE DUDA, LEA LAS OPCIONES, PUEDE SER MÁS DE UNA RESPUESTA]</i> 1. Los impuestos son muchos y muy altos 2. Falta de honradez 3. Tienen la posibilidad de evadir 4. No saben cómo hacerlo 5. Los servicios públicos son de mala calidad 6. No saben en qué se gastan 7. Otro ¿Cuál? _____ 9. NS / NC

V. COMENTARIOS/SUGERENCIAS ADICIONALES

¿DESEA AGREGAR ALGÚN COMENTARIO ADICIONAL SOBRE LA CALIDAD EN EL SERVICIO QUE OFRECEN LOS NAF, EN GENERAL SOBRE EL PROGRAMA O BIEN ALGÚN ASPECTO QUE NO ESTÉ CONSIDERADO EN ESTA ENCUESTA?

[ESTAMOS CONSIDERANDO HACER UNA EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LOS NÚCLEOS DE APOYO FISCAL, ¿ESTARÍA DISPUESTO A PROPORCIONARNOS ALGUNOS DATOS PERSONALES PARA CONTACTARLO EN UNA FUTURA INTERVENCIÓN?, SOLO SERÁN UTILIZADOS CON DICHO FIN.]

VI. DATOS PERSONALES

Nombre		Teléfono:	
		Mail:	

UTILIZAR FORMATO DE 24 HORAS
HORA DE TÉRMINO: |_|_|:|_|_|

HORAS MINUTOS

¡MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO!

ENCUESTA A COORDINADORES DE NAF - FECHA |__|__| de julio de 2015

Nombre de la Universidad: _____ **Código**|__|__| **Número de cuestionario** |__|__|__|

Nombre del encuestador : _____

BUENOS DÍAS (TARDES), MI NOMBRE ES _____. LE HABLO DEL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA. ESTAMOS REALIZANDO UN ESTUDIO ACERCA DE LOS NÚCLEOS DE APOYO FISCAL. DESEARÍAMOS SABER SU OPINIÓN SOBRE LA CAPACITACIÓN, ASISTENCIA TÉCNICA Y PROYECCIÓN PROFESIONAL QUE LE OFRECE EL PROYECTO **NAF**, ASÍ COMO SU PERCEPCIÓN SOBRE ACCESIBILIDAD, MOTIVACIONES, CALIDAD DE LOS SERVICIOS PRESTADOS Y LA CONCIENCIA TRIBUTARIA. ¿ME PERMITE **DIEZ MINUTOS** DE SU TIEMPO?

SUS RESPUESTAS A ESTA ENCUESTA SON CONFIDENCIALES Y SE EMPLEARÁN SOLO CON FINES ESTADÍSTICOS, PARA MEJORAR LA FORMACIÓN DE LOS ASESORES Y EL SERVICIO QUE BRINDAN LOS NÚCLEOS DE APOYO FISCAL. ¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

[REGISTRE LA HORA DE INICIO DEL CUESTIONARIO. UTILIZAR FORMATO DE 24 HORAS]

HORA DE INICIO: |__|__|:|__|__|

HORAS MINUTOS

[COMIENCE A FORMULAR LAS PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO, SECCIÓN A SECCIÓN, RESPETANDO EL ORDEN DE NUMERACIÓN EN CADA UNA DE ELLAS. EN CADA PREGUNTA, ENCIERRE O ESCRIBA EL NÚMERO DE LA RESPUESTA PROPORCIONADA]

VII. DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS

1	¿CUÁL ES SU GÉNERO? [ESPERE RESPUESTA ESPONTÁNEA] 1. Hombre 2. Mujer
2	TANTO EN SU FORMACIÓN PROFESIONAL, COMO EN EL ÁMBITO ACADÉMICO, ¿CUÁL CONSIDERA QUE ES SU CAMPO DE ESTUDIO? _____
3	¿CUÁNTOS AÑOS CUMPLIDOS TIENE USTED? 1. Entre 18 y 25 años 2. Entre 26 y 40 años 3. Entre 41 y 65 años 4. Mayor de 65 años
4	¿CUÁL ES SU ÚLTIMO GRADO DE ESTUDIOS? [ESPERE RESPUESTA ESPONTÁNEA. EN CASO DE DUDA LEA LAS OPCIONES] 7. Profesional 8. Postgrado

VIII. CAPACITACIÓN

5	<p>¿QUIÉN CAPACITA INICIALMENTE A LOS PRESTADORES DE SERVICIO SOCIAL? <i>[LEA LAS OPCIONES Y ENCIERRE LA RESPUESTA]</i></p> <p>1. Personal del SAT 2. Usted como coordinador del proyecto en la Universidad 3. Otro prestador de servicio social <i>[PASE A 10]</i> 4. No reciben capacitación, ¿por qué? _____ <i>[PASE A 10]</i></p>
6	<p>¿CON QUÉ FRECUENCIA SE PRESENTAN LAS SIGUIENTES SITUACIONES DURANTE LA CAPACITACIÓN INICIAL? <i>[LEA CADA CASO Y ESCRIBA EL CÓDIGO CORRESPONDIENTE]</i></p> <p>1. Siempre 2. Casi siempre 3. A veces 4. Casi nunca 5. Nunca 9. NS / NC</p> <p>6.1 El instructor relaciona cada trámite con la navegación en la página del SAT <input type="checkbox"/> 6.2 Las referencias del instructor incluyen información actualizada <input type="checkbox"/> 6.3 El instructor relaciona cada tema con la educación fiscal <input type="checkbox"/></p>
7	<p>¿EN QUÉ TANTO CONSIDERA QUE LOS TEMAS IMPARTIDOS DURANTE LA CAPACITACIÓN SON DE UTILIDAD PARA EL DESEMPEÑO DEL ASESOR EN EL NAF? <i>[LEA CADA CASO Y ESCRIBA EL CÓDIGO CORRESPONDIENTE]</i></p> <p>1. Muy útil 2. Algo útil 3. Regularmente útil 4. Poco útil 5. Sin utilidad</p> <p>7.1 Marco conceptual <input type="checkbox"/> 7.2 Inscripción con y sin obligaciones <input type="checkbox"/> 7.3 Avisos al RFC <input type="checkbox"/> 7.4 Generación y actualización de contraseña <input type="checkbox"/> 7.5 Asesoría: Mis cuentas, Mi contabilidad, Declaración y Factura fácil <input type="checkbox"/> 7.6 Protocolo de atención <input type="checkbox"/></p>
8	<p>¿QUÉ TANTO SE PARECEN LOS SIGUIENTES MATERIALES DIDÁCTICOS A LAS CONSULTAS DE LOS USUARIOS EN EL NAF? <i>[LEA CADA CASO Y ESCRIBA EL CÓDIGO CORRESPONDIENTE]</i></p> <p>1. Se parecen mucho 2. Se parecen algo 3. Se parecen un poco 4. No se parecen 9. NS / NC</p> <p>8.1 Casos prácticos <input type="checkbox"/> 8.2 Demos <input type="checkbox"/></p>

9	<p>¿EN EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES COMO COORDINADOR, CON QUÉ FRECUENCIA HA CONSULTADO LOS SIGUIENTES MATERIALES DIDÁCTICOS?</p> <p>[LEA CADA CASO Y ENCIERRE LA RESPUESTA CORRESPONDIENTE]</p> <p>9.1 Simuladores 1. Siempre 2. Casi siempre 3. A veces 4. Casi nunca 5. Nunca 9. NS / NC</p> <p>9.2 Guía de operación 1. Siempre 2. Casi siempre 3. A veces 4. Casi nunca 5. Nunca 9. NS / NC</p>
10	<p>¿CONSIDERA QUE LAS FUNCIONES DE LOS ASESORES EN EL NAF SON ACORDES CON LA CAPACITACIÓN RECIBIDA?</p> <p>[LEA LAS OPCIONES Y ENCIERRE LA RESPUESTA]</p> <p>1. Sí 2. No. ¿Por qué? _____</p>
11	<p>¿SEMANALMENTE EL PERSONAL DEL SAT LE SOLICITA LAS CIFRAS DE ATENCIÓN DEL NAF QUE COORDINA?</p> <p>1. Siempre 2. Casi siempre 3. A veces 4. Casi nunca 5. Nunca 9. NS / NC</p>

IX. ASISTENCIA TÉCNICA

12	<p>¿DESPÚES DE LA CAPACITACIÓN, CON QUÉ FRECUENCIA BRINDA ASESORÍA A LOS PRESTADORES DE SERVICIO SOCIAL?</p> <p>[ENCIERRE LA RESPUESTA]</p> <p>1. Siempre 2. Casi siempre 3. A veces 4. Casi nunca 5. Nunca 9. NS / NC</p>
13	<p>EL TIEMPO DESTINADO PARA BRINDAR ASESORÍAS ES...</p> <p>[LEA LAS OPCIONES Y ENCIERRE LA RESPUESTA]</p> <p>1. Durante el horario del servicio social 2. Fuera del horario del servicio social 3. Horario mixto 4. No dedica tiempo a esta actividad</p>
14	<p>¿CON QUÉ FRECUENCIA CONSULTA LAS ACTUALIZACIONES A LA RESOLUCIÓN MISCELÁNEA FISCAL?</p> <p>[LEA LAS OPCIONES Y ENCIERRE LA RESPUESTA]</p> <p>1. Diario 2. Semanalmente 3. Quincenalmente 4. Mensualmente 5. Nunca 9. NC</p> <p>14.1 ¿EN DÓNDE LAS CONSULTA? _____</p>

X. PROYECCIÓN PROFESIONAL

15	<p>INDIQUE QUÉ TAN DE ACUERDO ESTÁ CON LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES:</p> <p>[EN CADA PREGUNTA LEA LAS OPCIONES Y ESCRIBA LA RESPUESTA]</p> <p>1. Muy de acuerdo 2. De acuerdo 3. Indiferente 4. En desacuerdo 5. Muy en desacuerdo 9. NS / NC</p> <p>15.1 El NAF consolida el conocimiento y dominio de temas fiscales para el desarrollo profesional del PSS _ </p> <p>15.2 Esta experiencia le es útil para que el PSS cumpla mejor con sus obligaciones fiscales _ </p> <p>15.3 Coordinar el NAF le ha dado una perspectiva de las necesidades de la ciudadanía de asesoría fiscal profesional _ </p>
16	<p>¿CUÁL CONSIDERA QUE ES EL PRINCIPAL BENEFICIO PROFESIONAL POR PRESTAR SU SERVICIO SOCIAL EN EL NAF?</p> <p>[LEA LAS OPCIONES Y ENCIERRE LA RESPUESTA]</p> <p>1. Emplear la experiencia en solicitud de puestos de trabajo 2. Iniciar un negocio propio 3. Saber cómo cumplir con sus obligaciones fiscales 4. Otro. ¿Cuál? _____ 5. No concibe ningún beneficio</p>
17	<p>EN UNA ESCALA DE 1 A 10, DONDE 1 ES PÉSIMO Y 10 EXCELENTE, ¿CÓMO CALIFICARÍA LA PROYECCIÓN PROFESIONAL QUE OFRECE REALIZAR EL SERVICIO SOCIAL EN EL NAF?</p> <p>[ESPERE RESPUESTA ESPONTÁNEA]</p> <p>Pésimo <--- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ----> Excelente 99 – NS / NC</p>

XI. MOTIVACIÓN PARA ACUDIR Y ACCESO A LOS NÚCLEOS DE APOYO FISCAL

18	<p>¿CUÁL CONSIDERA EL PRINCIPAL MEDIO POR EL CUAL LOS USUARIOS SE ENTERAN DE LA UBICACIÓN DEL NAF?</p> <p>[LEA LAS OPCIONES Y ENCIERRE LA RESPUESTA]</p> <p>1. A través de un medio de comunicación 2. Por alguien de la Universidad 3. Por un amigo, vecino, familiar, etc. 4. Les informan en una oficina del Servicio de Administración Tributaria 5. Lo consultan en la página de Internet del Servicio de Administración Tributaria 6. Coincidencia, pasaban por aquí 7. Otro. ¿Cuál? _____</p>
----	---

19	<p>¿CUÁL CONSIDERA LA PRINCIPAL RAZÓN POR LA QUE LOS USUARIOS ACUDEN AL NAF? [LEA LAS OPCIONES Y ENCIERRE LA RESPUESTA]</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La oficina del Servicio de Admón. Tributaria está más alejada de su trabajo, escuela o residencia 2. Se les complica o no saben navegar en Internet 3. Desconocen cómo utilizar las aplicaciones digitales del SAT [PÁGINA WEB, MIS CUENTAS, FACTURA FÁCIL...] 4. Así evitan pagar los servicios de un contador 5. Requieren asesoría para realizar movimientos ante el SAT 6. Prefiere la atención de un estudiante sobre la de un servidor público
20	<p>¿QUÉ LE PARECE EL HORARIO QUE BRINDA ESTE NÚCLEO DE APOYO FISCAL? [LEA LAS OPCIONES Y ENCIERRE LA RESPUESTA]</p> <p>1. Muy adecuado 2. Adecuado 3. Indiferente 4. Inadecuado 5. Muy inadecuado 9. NS / NC</p>

XII. SATISFACCIÓN CON LA CALIDAD DEL SERVICIO PRESTADO

21	<p>¿CUÁL ES EL SERVICIO MÁS RECURRENTE EN EL NAF? [ESPERE RESPUESTA(S) ESPONTÁNEA(S), EN CASO DE DUDA, LEA LAS OPCIONES, PUEDE SER MÁS DE UNA RESPUESTA]</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Generar, actualizar o recuperar contraseña 2. Inscripción al RFC 3. Impresión de constancia de inscripción 4. Declaración 5. Solicitar información / orientación sobre beneficios del RIF 6. Avisos / trámite/ actualizaciones por Internet 7. Otro. ¿Cuál? _____
22	<p>¿A QUÉ ATRIBUYE QUE UN CONTRIBUYENTE NO LOGRE REALIZAR EL (LOS) TRÁMITE(S)? [ESPERE RESPUESTA ESPONTÁNEA. EN CASO DE DUDA, LEA LAS OPCIONES]</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No lo realizan en el NAF 2. Falta de conocimiento 3. El usuario no acude con su identificación oficial 4. Errores en la página de Internet del SAT 5. Otro. ¿Por qué? _____

23	<p>EN UNA ESCALA DE 1 A 10, DONDE 1 ES PÉSIMO Y 10 ES EXCELENTE, ¿CÓMO CALIFICARÍA... [LEA CADA PREGUNTA Y ENCIERRE EL CÓDIGO CORRESPONDIENTE]</p> <p>23.1. La ubicación del Núcleo de Apoyo Fiscal? 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 99 – NS / NC</p> <p>23.2. El equipo de cómputo del Núcleo de Apoyo Fiscal? 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 99 – NS / NC</p> <p>23.3. La limpieza del Núcleo de Apoyo Fiscal? 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 99 – NS / NC</p> <p>23.4. El horario de atención del Núcleo de Apoyo Fiscal? 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 99 – NS / NC</p> <p>23.5. La señalización del Núcleo de Apoyo Fiscal? 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 99 – NS / NC</p>
24	<p>EN UNA ESCALA DE 1 A 10, DONDE 1 ES PÉSIMO Y 10 EXCELENTE, ¿CÓMO CALIFICARÍA EN GENERAL LA CALIDAD DEL SERVICIO BRINDADO POR EL NÚCLEO DE APOYO FISCAL? [ESPERE RESPUESTA ESPONTÁNEA]</p> <p>Pésimo <--- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ---> Excelente 99 – N S/ NC</p>

XIII. CULTURA FISCAL Y TRIBUTARIA

25	<p>¿CUÁNDO SE INSCRIBIÓ AL RFC?</p> <p>1. Durante su coordinación 2. Antes de comenzar su coordinación 3. No está inscrito</p>
26	<p>¿POR QUÉ CREE QUE ALGUNAS PERSONAS NO PAGAN IMPUESTOS? [ESPERE RESPUESTA(S) ESPONTÁNEA(S), EN CASO DE DUDA, LEA LAS OPCIONES, PUEDE SER MÁS DE UNA RESPUESTA]</p> <p>1. Los impuestos son muchos y muy altos</p> <p>2. Falta de honradez</p> <p>3. Tienen la posibilidad de evadir</p> <p>4. No saben cómo hacerlo</p> <p>5. Los servicios públicos son de mala calidad</p> <p>6. No saben en qué se gastan</p> <p>7. Otro. ¿Cuál? _____</p> <p>9. NS / NC</p>

27	<p>INDIQUE QUÉ TAN DE ACUERDO ESTÁ CON LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES: [EN CADA PREGUNTA LEA LAS OPCIONES Y ENCIERRE LA RESPUESTA]</p> <p>1. Muy de acuerdo 2. De acuerdo 3. Indiferente 4. En desacuerdo 5. Muy en desacuerdo 9. NS / NC</p> <p>27.1 El cumplimiento de obligaciones fiscales es un deber de individuos y empresas <input type="checkbox"/></p> <p>27.2 Los impuestos son pagos orientados al beneficio social <input type="checkbox"/></p> <p>27.3 Solicitar factura es otra manera de cumplir con tus obligaciones tributarias <input type="checkbox"/></p> <p>27.4 Cuidar los recursos públicos es un deber de todos los que vivimos en México <input type="checkbox"/></p>
28	<p>VALORE EN UNA ESCALA DE 1 A 10, DONDE 1 ES NADA IMPORTANTE Y 10 ES TOTALMENTE IMPORTANTE, LAS SIGUIENTES ACCIONES: [LEA CADA PREGUNTA Y ENCIERRE EL CÓDIGO CORRESPONDIENTE]</p> <p>28.1. Estar inscrito al RFC 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 98 - NS / NC 99 - No aplica</p> <p>28.2. Pagar impuestos 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 98 - NS / NC 99 - No aplica</p> <p>28.3. Solicitar factura 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 98 - NS / NC 99 - No aplica</p> <p>28.4. Emitir factura 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 98 - NS / NC 99 - No aplica</p>

XIV. COMENTARIOS/SUGERENCIAS ADICIONALES

<p>DESEA AGREGAR ALGÚN COMENTARIO ADICIONAL SOBRE LA CALIDAD EN EL SERVICIO QUE OFRECEN LOS NAF, EN GENERAL SOBRE EL PROGRAMA O BIEN ALGÚN ASPECTO QUE NO ESTÉ CONSIDERADO EN ESTA ENCUESTA.</p>

UTILIZAR FORMATO DE 24 HORAS
HORA DE TÉRMINO: : :
HORAS MINUTOS

¡MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO!

ENCUESTA A ASESORES DE NAF - FECHA |__|__| de julio de 2015

Nombre de la Universidad: _____ **Código** |__|__| **Número de cuestionario** |__|__|__|
Nombre del encuestador : _____

BUENOS DÍAS (TARDES), MI NOMBRE ES _____. LE HABLO DEL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA. ESTAMOS REALIZANDO UN ESTUDIO ACERCA DE LOS NÚCLEOS DE APOYO FISCAL. DESEARÍAMOS SABER SU OPINIÓN SOBRE LA CAPACITACIÓN, ASISTENCIA TÉCNICA Y PROYECCIÓN PROFESIONAL QUE LE OFRECE EL PROYECTO **NAF**, ASÍ COMO SU PERCEPCIÓN SOBRE ACCESIBILIDAD, MOTIVACIONES, CALIDAD DE LOS SERVICIOS PRESTADOS Y LA CONCIENCIA TRIBUTARIA. ¿ME PERMITE **DIEZ MINUTOS** DE SU TIEMPO?

SUS RESPUESTAS A ESTA ENCUESTA SON CONFIDENCIALES Y SE EMPLEARÁN SOLO CON FINES ESTADÍSTICOS, PARA MEJORAR LA FORMACIÓN DE LOS ASESORES Y EL SERVICIO QUE BRINDAN LOS NÚCLEOS DE APOYO FISCAL. ¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

[REGISTRE LA HORA DE INICIO DEL CUESTIONARIO. UTILIZAR FORMATO DE 24 HORAS]

HORA DE INICIO: |__|__|:|__|__|

HORAS MINUTOS

[COMIENCE A FORMULAR LAS PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO, SECCIÓN A SECCIÓN, RESPETANDO EL ORDEN DE NUMERACIÓN EN CADA UNA DE ELLAS. EN CADA PREGUNTA, ENCIERRE O ESCRIBA EL NÚMERO DE LA RESPUESTA PROPORCIONADA]

XV. DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS

1	¿CUÁL ES SU GÉNERO? 1. Hombre 2. Mujer	[ESPERE RESPUESTA ESPONTÁNEA]
2	¿QUÉ CARRERA UNIVERSITARIA CURSA ACTUALMENTE? 1. Administración 2. Contaduría 3. Derecho 4. Otra. ¿Cuál? _____	[ESPERE RESPUESTA ESPONTÁNEA]
3	¿QUÉ AÑO ESCOLAR ESTA CURSANDO? 1. Dos 2. Tres 3. Cuatro 4. Cinco	[ESPERE RESPUESTA ESPONTÁNEA]
4	¿CUÁNTO TIEMPO LLEVA REALIZANDO SU SERVICIO SOCIAL 1. Entre 1 y 2 meses 2. Entre 3 y 4 meses 3. Entre 5 y 6 meses	[ESPERE RESPUESTA ESPONTÁNEA]

XVI. CAPACITACIÓN

5	<p>¿QUIÉN LO CAPACITÓ CUANDO INICIÓ SU SERVICIO SOCIAL? [LEA LAS OPCIONES Y ENCIERRE LA RESPUESTA]</p> <p>5. Personal del SAT 6. El coordinador del proyecto en la Universidad 7. Otro prestador de servicio social [PASE A 11] 8. No recibió capacitación, ¿por qué? [PASE A 11]</p>
6	<p>¿CON QUÉ FRECUENCIA SE PRESENTARÓN LAS SIGUIENTES SITUACIONES? [LEA CADA CASO Y ESCRIBA EL CÓDIGO CORRESPONDIENTE]</p> <p>1. Siempre 2. Casi siempre 3. A veces 4. Casi nunca 5. Nunca 9. NS / NC</p> <p>6.4 El instructor relacionó cada trámite con la navegación en la página del SAT <input type="checkbox"/> 6.5. Las referencias del instructor incluyeron información actualizada <input type="checkbox"/> 6.6. El instructor relacionó cada tema con la educación fiscal <input type="checkbox"/></p>
7	<p>¿EN QUÉ TANTO CONSIDERA QUE LOS TEMAS IMPARTIDOS DURANTE LA CAPACITACIÓN, LE HAN SIDO DE UTILIDAD PARA EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES? [LEA CADA CASO Y ESCRIBA EL CÓDIGO CORRESPONDIENTE]</p> <p>1. Muy útil 2. Algo útil 3. Regularmente útil 4. Poco útil 5. Sin utilidad</p> <p>7.7 Marco conceptual <input type="checkbox"/> 7.8 Inscripción con y sin obligaciones <input type="checkbox"/> 7.9 Avisos al RFC <input type="checkbox"/> 7.10 Generación y actualización de contraseña <input type="checkbox"/> 7.11 Asesoría: Mis cuentas, Mi contabilidad, Declaración y Factura fácil <input type="checkbox"/> 7.12 Protocolo de atención <input type="checkbox"/></p>
8	<p>¿QUÉ TANTO SE PARECEN LOS SIGUIENTES MATERIALES DIDÁCTICOS A LAS CONSULTAS DE LOS USUARIOS EN EL NAF? [LEA CADA CASO Y ESCRIBA EL CÓDIGO CORRESPONDIENTE]</p> <p>1. Se parecen mucho 2. Se parecen algo 3. Se parecen un poco 4. No se parecen 9. NS/ NC</p> <p>8.1 Casos prácticos <input type="checkbox"/> 8.2 Demos <input type="checkbox"/></p>
9	<p>¿EN EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES, CON QUÉ FRECUENCIA HA CONSULTADO LOS SIGUIENTES MATERIALES DIDÁCTICOS? [LEA CADA CASO Y ENCIERRE LA RESPUESTA CORRESPONDIENTE]</p> <p>9.3 Simuladores 1. Siempre 2. Casi siempre 3. A veces 4. Casi nunca 5. Nunca 9. NS/NC 9.4 Guía de operación 1. Siempre 2. Casi siempre 3. A veces 4. Casi nunca 5. Nunca 9. NS/NC</p>

10	¿CONSIDERA QUE SUS FUNCIONES EN EL NAF SON ACORDES CON LA CAPACITACIÓN RECIBIDA? [LEA LAS OPCIONES Y ENCIERRE LA RESPUESTA] 1. Sí 2. No, ¿por qué? _____
-----------	---

XVII. ASISTENCIA TÉCNICA

11	¿DESPÚES DE LA CAPACITACIÓN, CON QUÉ FRECUENCIA CUENTA CON ASESORÍA POR PARTE DE LAS SIGUIENTES FIGURAS PARA EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES? [LEA CADA CASO Y ESCRIBA EL CÓDIGO CORRESPONDIENTE] 1. Siempre 2. Casi siempre 3. A veces 4. Casi nunca 5. Nunca 9. NS / NC 11.1 Personal del SAT _ 11.2 El coordinador del proyecto en la Universidad _ 11.3 Otro prestador de servicio social _ 11.4 Autodidacta _
12	EL TIEMPO DESTINADO PARA LAS ASESORÍAS ES... [LEA LAS OPCIONES Y ENCIERRE LA RESPUESTA] 5. Durante el horario del servicio social 6. Fuera del horario del servicio social 7. Horario mixto 8. No dedica tiempo a esta actividad
13	¿PRINCIPALMENTE, QUIÉN LE INFORMA SOBRE LAS MODIFICACIONES A LA RESOLUCIÓN MISCELÁNEA FISCAL? [LEA LAS OPCIONES Y ENCIERRE LA RESPUESTA] 1. Personal del SAT 2. El coordinador del proyecto en la Universidad 3. Profesores de su carrera 4. Otro prestador de servicio social 5. No he recibido información al respecto
14	¿CON QUÉ FRECUENCIA CONSULTA LAS ACTUALIZACIONES A LA RESOLUCIÓN MISCELÁNEA FISCAL? [LEA LAS OPCIONES Y ENCIERRE LA RESPUESTA] 1. Diario 2. Semanalmente 3. Quincenalmente 4. Mensualmente 5. Nunca 9. NC 14.1 ¿EN DÓNDE LAS CONSULTA? _____

15	¿A QUIÉN ACUDE CUANDO SE PRESENTA UNA DUDA? [ESPERE RESPUESTA ESPONTÁNEA]
	1. Personal del SAT 2. El coordinador del proyecto en la Universidad 3. Profesores de su carrera 4. Otro prestador de servicio social 5. Usted mismo investiga
16	CONSIDERA QUE LAS ASESORÍAS Y ACTUALIZACIONES RECIBIDAS A LA FECHA SON: [LEA LAS OPCIONES Y ENCIERRE LA RESPUESTA]
	1. Muy adecuadas 2. Adecuadas 3. Inadecuadas 5. Insuficientes 6. Nulas

XVIII. PROYECCIÓN PROFESIONAL

17	¿TRABAJA ACTUALMENTE EN UN ÁREA RELACIONADA A SU CAMPO DE ESTUDIO? [ESPERE RESPUESTA ESPONTÁNEA] CORRESPONDIENTE
	1. Sí 2. No [PASE A 19] 3. No trabajo [PASE A 19]
18	¿CUÁL ES EL PRINCIPAL BENEFICIO OBTENIDO EN SU TRABAJO POR LA EXPERIENCIA ADQUIRIDA EN EL NAF?
	1. Promoción de puesto de trabajo 2. Incremento en sus ingresos laborales 3. Conservar el empleo 4. Cambiar de empleo 5. Otro. ¿Cuál? _____ 6. Ninguno
19	INDIQUE QUÉ TAN DE ACUERDO ESTÁ CON LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES: [EN CADA PREGUNTA LEA LAS OPCIONES Y ESCRIBA LA RESPUESTA]
	1. Muy de acuerdo 2. De acuerdo 3. Indiferente 4. En desacuerdo 5. Muy en desacuerdo 9. NS / NC
	19.1 El NAF consolida su conocimiento en el dominio de temas fiscales para su desarrollo profesional __
	19.2 Esta experiencia le es útil para cumplir mejor con sus propias obligaciones fiscales __
	19.3 Aplica el protocolo de atención, como un ensayo para su desempeño profesional __
	19.4 Estar en el NAF le ha dado una perspectiva de las necesidades de la ciudadanía de asesoría fiscal profesional __

20	<p>¿CUÁL ES EL PRINCIPAL BENEFICIO PROFESIONAL QUE PROYECTA POR PRESTAR SU SERVICIO SOCIAL EN EL NAF?</p> <p style="text-align: right;">[LEA LAS OPCIONES Y ENCIERRE LA RESPUESTA]</p> <p>6. Emplear la experiencia en solicitud de puestos de trabajo</p> <p>7. Iniciar un negocio propio</p> <p>8. Saber cómo cumplir con sus obligaciones fiscales</p> <p>9. Otro. ¿Cuál? _____</p> <p>10. No concibe ningún beneficio</p>
21	<p>¿RECOMENDARÍA A OTROS ESTUDIANTES REALIZAR SU SERVICIO SOCIAL EN EL NAF?</p> <p style="text-align: right;">[LEA LAS OPCIONES Y ENCIERRE LA RESPUESTA]</p> <p>1. Sí 2. No. ¿Por qué? _____</p>
22	<p>EN UNA ESCALA DE 1 A 10, DONDE 1 ES PÉSIMO Y 10 EXCELENTE, ¿CÓMO CALIFICARÍA LA PROYECCIÓN PROFESIONAL QUE OFRECE REALIZAR EL SERVICIO SOCIAL EN EL NAF?</p> <p style="text-align: right;">[ESPERE RESPUESTA ESPONTÁNEA]</p> <p>Pésimo <--- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ---> Excelente 99 – NS / NC</p>

XIX. MOTIVACIÓN PARA ACUDIR Y ACCESO A LOS NÚCLEOS DE APOYO FISCAL

23	<p>¿CUÁL CONSIDERA EL PRINCIPAL MEDIO POR EL CUAL LOS USUARIOS SE ENTERAN DE LA UBICACIÓN DEL NAF?</p> <p style="text-align: right;">[LEA LAS OPCIONES Y ENCIERRE LA RESPUESTA]</p> <p>1. A través de un medio de comunicación</p> <p>2. Por alguien de la Universidad</p> <p>3. Por un amigo, vecino, familiar, etc.</p> <p>4. Les informan en una oficina del Servicio de Administración Tributaria</p> <p>5. Lo consultan en la página de Internet del Servicio de Administración Tributaria</p> <p>6. Coincidencia, pasaban por aquí</p> <p>7. Otro. ¿Cuál?: _____</p>
24	<p>¿CUÁL CONSIDERA LA PRINCIPAL RAZÓN POR LA QUE LOS USUARIOS ACUDEN AL NAF?</p> <p style="text-align: right;">[LEA LAS OPCIONES Y ENCIERRE LA RESPUESTA]</p> <p>7. La oficina del Servicio de Administración Tributaria está más alejada de su trabajo, escuela o residencia</p> <p>8. Se les complica o no saben navegar en Internet</p> <p>9. Desconocen cómo utilizar las aplicaciones digitales del SAT [PÁGINA WEB, MIS CUENTAS, FACTURA FÁCIL...]</p> <p>10. Así evitan pagar los servicios de un contador</p> <p>11. Requieren asesoría para realizar movimientos ante el SAT</p> <p>12. Prefiere la atención de un estudiante sobre la de un servidor público</p>

25	<p>¿QUÉ LE PARECE EL HORARIO QUE BRINDA ESTE NÚCLEO DE APOYO FISCAL?</p> <p>[LEA LAS OPCIONES Y ENCIERRE LA RESPUESTA]</p> <p>1. Muy adecuado 2. Adecuado 3. Indiferente 4. Inadecuado 5. Muy inadecuado 9. NS / NC</p>
----	---

XX. SATISFACCIÓN CON LA CALIDAD DEL SERVICIO PRESTADO

26	<p>¿CUÁL ES EL SERVICIO MÁS RECURRENTE EN EL NAF?</p> <p>[ESPERE RESPUESTA(S) ESPONTÁNEA(S), EN CASO DE DUDA, LEA LAS OPCIONES, PUEDE SER MÁS DE UNA RESPUESTA]</p> <p>1. Generar, actualizar o recuperar contraseña 2. Inscripción al RFC 3. Impresión de constancia de inscripción 4. Declaración 5. Solicitar información / orientación sobre beneficios del RIF 6. Avisos / trámites / actualizaciones por Internet 7. Otro. ¿Cuál? _____</p>
27	<p>¿A QUÉ ATRIBUYE QUE UN CONTRIBUYENTE NO LOGRE REALIZAR EL (LOS) TRÁMITE(S)?</p> <p>[ESPERE RESPUESTA ESPONTÁNEA. EN CASO DE DUDA, LEA LAS OPCIONES]</p> <p>1. No lo realizan en el NAF 2. Falta de conocimiento 3. El usuario no acude con su identificación oficial 4. Errores en la página de Internet del SAT 5. Otro. ¿Por qué? _____</p>
28	<p>EN UNA ESCALA DE 1 A 10, DONDE 1 ES PÉSIMO Y 10 ES EXCELENTE, ¿CÓMO CALIFICARÍA...</p> <p>[LEA CADA PREGUNTA Y ENCIERRE EL CÓDIGO CORRESPONDIENTE]</p> <p>28.1. La ubicación del Núcleo de Apoyo Fiscal? 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 99 – NS / NC</p> <p>28.2. El equipo de cómputo del Núcleo de Apoyo Fiscal? 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 99 - NS / NC</p> <p>28.3. La limpieza del Núcleo de Apoyo Fiscal? 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 99 - NS / NC</p> <p>28.4. El horario de atención del Núcleo de Apoyo Fiscal? 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 99 - NS / NC</p> <p>28.5. La señalización del Núcleo de Apoyo Fiscal? 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 99 - NS / NC</p>

29	<p>EN UNA ESCALA DE 1 A 10, DONDE 1 ES PÉSIMO Y 10 EXCELENTE, ¿CÓMO CALIFICARÍA... [LEA CADA PREGUNTA Y ENCIERRE EL CÓDIGO CORRESPONDIENTE]</p> <p>29.1 Su capacidad para solucionar dudas? 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 98 - NS / NC 99 - No aplica</p> <p>29.2 La simplicidad de los trámites? 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 98 - NS / NC 99 - No aplica</p> <p>29.3 Su capacidad técnica? 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 98 - NS / NC 99 - No aplica</p>
30	<p>EN UNA ESCALA DE 1 A 10, DONDE 1 ES PÉSIMO Y 10 EXCELENTE, ¿CÓMO CALIFICARÍA EN GENERAL LA CALIDAD DEL SERVICIO BRINDADO POR EL NÚCLEO DE APOYO FISCAL? [ESPERE RESPUESTA ESPONTÁNEA]</p> <p>Pésimo <--- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ---> Excelente 99 - NS / NC</p>

XXI. CULTURA FISCAL Y TRIBUTARIA

31	<p>¿CUÁNDO SE INSCRIBIÓ AL RFC?</p> <p>1. Durante su servicio social 2. Antes de comenzar su servicio social 3. No está inscrito</p>
32	<p>¿POR QUÉ CREE QUE ALGUNAS PERSONAS NO PAGAN IMPUESTOS? [ESPERE RESPUESTA(S) ESPONTÁNEA(S), EN CASO DE DUDA, LEA LAS OPCIONES, PUEDE SER MÁS DE UNA RESPUESTA]</p> <p>15. Los impuestos son muchos y muy altos</p> <p>16. Falta de honradez</p> <p>17. Tienen la posibilidad de evadir</p> <p>18. No saben cómo hacerlo</p> <p>19. Los servicios públicos son de mala calidad</p> <p>20. No saben en qué se gastan</p> <p>21. Otro. ¿Cuál? _____</p> <p>9. NS / NC</p>
33	<p>INDIQUE QUÉ TAN DE ACUERDO ESTÁ CON LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES [EN CADA PREGUNTA LEA LAS OPCIONES Y ENCIERRE LA RESPUESTA]</p> <p>1. Muy de acuerdo 2. De acuerdo 3. Indiferente 4. En desacuerdo 5. Muy en desacuerdo 9. NS / NC</p> <p>33.1 El cumplimiento de obligaciones fiscales es un deber de individuos y empresas <input type="checkbox"/></p> <p>33.2 Los impuestos son pagos orientados al beneficio social <input type="checkbox"/></p> <p>33.3 Solicitar factura es otra manera de cumplir con tus obligaciones tributarias <input type="checkbox"/></p> <p>33.4 Cuidar los recursos públicos es un deber de todos los que vivimos en México <input type="checkbox"/></p>

34	VALORE EN UNA ESCALA DE 1 A 10, DONDE 1 ES NADA IMPORTANTE Y 10 ES TOTALMENTE IMPORTANTE, LAS SIGUIENTES ACCIONES																		
	<i>LEA CADA PREGUNTA Y ENCIERRE EL CÓDIGO CORRESPONDIENTE</i>																		
	34.1. Estar inscrito al RFC	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	98 - NS / NC	99 - No aplica						
	34.2. Pagar impuestos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	98 - NS / NC	99 - No aplica						
	34.3. Solicitar factura	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	98 - NS / NC	99 - No aplica						
	34.4. Emitir factura	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	98 - NS / NC	99 - No aplica						

XXII. COMENTARIOS/SUGERENCIAS ADICIONALES

DESEA AGREGAR ALGÚN COMENTARIO ADICIONAL SOBRE LA CALIDAD EN EL SERVICIO QUE OFRECEN LOS NAF, EN GENERAL SOBRE EL PROGRAMA O BIEN ALGÚN ASPECTO QUE NO ESTÉ CONSIDERADO EN ESTA ENCUESTA.

UTILIZAR FORMATO DE 24 HORAS
HORA DE TÉRMINO: |_|_|:|_|_|

HORAS MINUTOS

¡MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO!

A.2. Cuestionarios a usuarios y participantes NAF de Brasil

A.2.1. Cuestionario dirigido a estudiantes colaboradores de NAF de Brasil

8/31/2015

QUESTIONÁRIO DO ESTUDANTE

[Request edit access](#)

QUESTIONÁRIO DO ESTUDANTE

As informações obtidas com a pesquisa são de cunho sigiloso e não permitem a identificação do aluno. As respostas são opcionais e serão utilizadas para o aperfeiçoamento da formação dos alunos participantes do NAF.

* Required

SEÇÃO 1: INFORMAÇÕES GERAIS

Universidade *

Sexo *

- ☐ Feminino
☐ Masculino

Idade *

- ☐ entre 17 e 20 anos
☐ de 21 a 25 anos
☐ de 26 a 30 anos
☐ mais de 30 anos

Em que município você reside

Qual o seu curso *

8/31/2015

QUESTIONÁRIO DO ESTUDANTE

- ☐ Ciências Contábeis
- ☐ Ciências Econômicas
- ☐ Administração
- ☐ Comércio Exterior

☐ Other:

Qual o semestre que você está cursando *

Caso esteja cursando mais de uma faculdade, indique aquela em que esteja no semestre mais avançado

- ☐ primeiro
- ☐ segundo
- ☐ terceiro
- ☐ quarto
- ☐ quinto
- ☐ sexto
- ☐ sétimo
- ☐ oitavo ou mais

Qual seu status ocupacional atual *

- ☐ Empregado/Estágio remunerado
- ☐ Trabalho/Estágio não remunerado
- ☐ Autônomo/Trabalha por conta própria
- ☐ Desempregado buscando trabalho
- ☐ Somente estudando/Não buscando trabalho

Trabalha ou já trabalhou de forma remunerada por mais de três meses na área contábil *

- ☐ sim, trabalho há mais de três meses na área contábil
- ☐ sim, trabalhei mais de três meses na área contábil, mas atualmente não
- ☐ não, tenho experiência na área contábil, mas inferior a três meses
- ☐ não, nunca trabalhei na área contábil

SEÇÃO 2: PARTICIPAÇÃO NO NAF

Você já atuou no NAF de sua faculdade? *

Caso a resposta seja negativa, passar à Seção 4: Cultura Tributária

- ☐ Sim
- ☐ Não

8/31/2015

QUESTIONÁRIO DO ESTUDANTE

Durante quanto tempo você participou do NAF *

- ☐ Menos de 1 semestre
- ☐ 1 semestre
- ☐ 2 semestres
- ☐ 3 semestres
- ☐ 4 semestres
- ☐ mais de 4 semestres

Durante sua participação no NAF, quantas horas aproximadamente dedicou ao projeto por semana *

- ☐ até 1 hora
- ☐ de 1 a 2 horas
- ☐ de 2 a 4 horas
- ☐ de 4 a 10 horas
- ☐ mais de 10 horas

Durante a sua participação no NAF, quais foram suas principais atividades no projeto *

Poderá ser marcada mais de uma opção

- ☐ Capacitação oferecida pela Receita Federal do Brasil
- ☐ Capacitação oferecida pelos professores coordenadores do NAF
- ☐ Prática contábil e fiscal através do atendimento a contribuintes
- ☐ Grupos de estudo
- ☐ Trabalhos de pesquisa
- ☐ Other:

SEÇÃO 3: AVALIAÇÃO DA PARTICIPAÇÃO NO NAF

Em uma escala de 1 a 10, onde 1 significa extremamente inútil e 10 significa extremamente útil, avalie se a sua participação no NAF serviu para ... *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Não sei/Não respondeu
melhorar seus conhecimentos sobre as obrigações contábeis e tributárias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
melhorar seus conhecimentos sobre os procedimentos necessários ao cumprimento das obrigações contábeis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8/31/2015

QUESTIONÁRIO DO ESTUDANTE

e tributárias

melhorar seus conhecimentos sobre as vantagens que um contribuinte pode obter ao se formalizar ou regularizar sua situação perante o fisco



melhorar sua capacidade para compreender casos mais complexos de tributação e oferecer soluções aos contribuintes/clientes



A participação no NAF foi importante para sua formação acadêmica

- ☐ Extremamente importante
- ☐ Muito importante
- ☐ Moderadamente importante
- ☐ Levemente importante
- ☐ Nada importante

Nos últimos seis meses você recebeu alguma oferta de emprego para trabalhar na área contábil *

- ☐ sim
- ☐ não

Caso tenha recebido uma oferta de emprego, em que medida julga que sua participação no NAF contribuiu para esse fato

- ☐ nada
- ☐ pouco
- ☐ muito
- ☐ foi determinante

Se você exerce atividade laborativa remunerada, a sua participação no NAF lhe auxilia de alguma maneira no exercício de suas funções?

- ☐ Auxilia extremamente
- ☐ Auxilia muito
- ☐ Auxilia moderadamente
- ☐ Auxilia pouco
- ☐ Não auxilia

8/31/2015

QUESTIONÁRIO DO ESTUDANTE

Em uma escala de 1 a 10, onde 1 significa péssimo e 10 significa excelente, como você avalia ..

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Não sabe/Não respondeu
o apoio prestado pelos professores participantes do projeto NAF	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
o apoio prestado pela Receita Federal do Brasil ao projeto NAF	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
a interação com os contribuintes/usuários proporcionada pela participação no projeto NAF	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Como você avalia globalmente em uma escala de 1 a 10, onde 1 significa péssimo e 10 significa excelente, a sua satisfação com o projeto NAF *

- ☐ 1 - extremamente inútil
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5
☐ 6
☐ 7
☐ 8
☐ 9
☐ 10 - extremamente útil

SEÇÃO 4: CULTURA TRIBUTÁRIA

Por favor, indique seu grau de concordância com as afirmações abaixo *

	Concordo totalmente	Concordo	Não concordo nem discordo	Discordo	Discordo totalmente	Não sabe/Não respondeu
O cumprimento de obrigações tributárias é um dever dos indivíduos e das empresas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os tributos arrecadados são utilizados em benefício da sociedade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adquirir produtos objeto de						

8/31/2015

QUESTIONÁRIO DO ESTUDANTE

descaminho/contrabando prejudica a indústria e o comércio nacionais e a arrecadação de tributos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Exigir nota fiscal é uma maneira de se cumprir com as obrigações tributárias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fiscalizar a aplicação dos recursos públicos é uma obrigação de todos os cidadãos brasileiros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Avalie de 1 a 10, onde 1 significa nada importante e 10 significa muito importante, as seguintes ações: *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Não sabe/Não respondeu
Estar inscrito no CPF/CNPJ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pagar tributos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Exigir nota fiscal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Emitir nota fiscal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Por que você acredita que algumas pessoas não cumprem suas obrigações tributárias? *

- ☐ Porque a carga tributária no Brasil é muito alta
- ☐ Porque há muita corrupção na administração pública
- ☐ Porque os recursos públicos são mal empregados
- ☐ Porque os mais ricos não pagam tributos na mesma proporção que os mais pobres
- ☐ Por falta de consciência cidadã
- ☐ Porque não vê benefícios no pagamento de tributos
- ☐ Porque no Brasil há uma cultura de se levar vantagem em tudo
- ☐ Não sabe/Não respondeu

SEÇÃO 5: DA ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA

Qual a visão que você tem da Administração Tributária Federal de seus país?

- ☐ é um órgão público ineficiente e corrupto
- ☐ é um órgão público burocrático e moroso na solução de questões que envolvem o contribuinte
- ☐ é um órgão comprometido com a situação econômica do país

8/31/2015

QUESTIONÁRIO DO ESTUDANTE

- ☐ é um órgão transparente e confiável
- ☐ é um órgão que combate a sonegação
- ☐ é um órgão que busca melhorar o atendimento prestado aos contribuintes
- ☐ é um órgão que favorece o cumprimento das obrigações tributárias pelos contribuintes (pagamento dos impostos, entrega de declarações etc).
- ☐ é um órgão que investe em novas tecnologias e na informatização de seus serviços

Na sua opinião, o quanto você diria que a Administração Tributária é importante para o país

- ☐ Nada importante
- ☐ Pouco importante
- ☐ Moderadamente importante
- ☐ Importante
- ☐ Muito importante

Em relação à contribuição da Administração Tributária para o desenvolvimento econômico e social do país, o quanto você diria que ela contribui?

- ☐ Nada importante
- ☐ Pouco importante
- ☐ Moderadamente importante
- ☐ Importante
- ☐ Muito importante

Quais das ações abaixo são de responsabilidade da Administração Tributária Federal de seus país

- ☐ Fiscalizar e arrecadar os tributos
- ☐ Aplicar os impostos arrecadados
- ☐ Prender sonegadores
- ☐ Impedir a entrada de drogas e armas no país
- ☐ Nenhuma delas

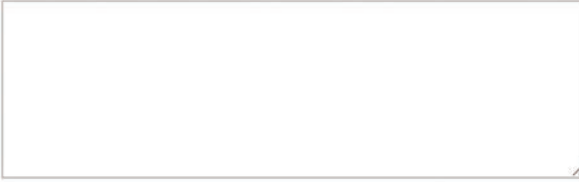
Em uma avaliação geral do trabalho desenvolvido pela Administração Tributária de seu país, qual nota você daria?

- ☐ Ótimo
- ☐ Bom
- ☐ Regular
- ☐ Ruim
- ☐ Péssimo

SEÇÃO 6: COMENTÁRIOS E SUGESTÕES

8/31/2015

QUESTIONÁRIO DO ESTUDANTE



Submit

Never submit passwords through Google Forms.

100%: You made it.

A.2.2. Cuestionario dirigido a coordinadores de programas NAF de Brasil

Questionário a Coordenadores NAF

* Required

SEÇÃO 1: DADOS DO NAF

Universidade *

Nome do Professor Coordenador *

Email do Professor Coordenador *

Nome de outro Professor responsável pelo NAF

Para fins de contato, informar o nome de outro professor

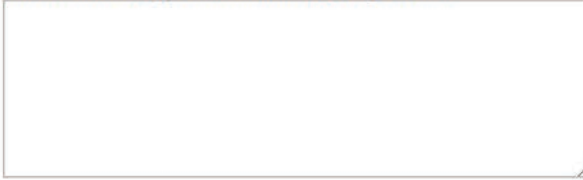
8/31/2015

Questionário a Coordenadores NAF

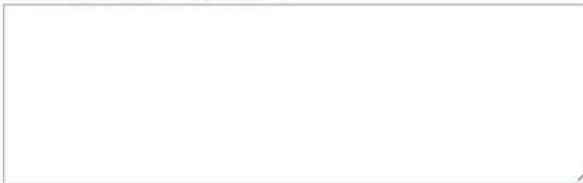


Email de outro Professor responsável pelo NAF

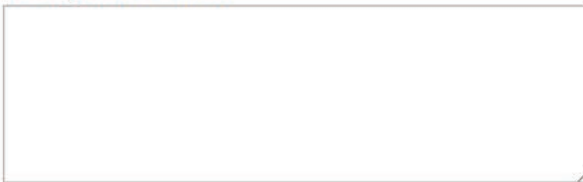
Para fins de contato, informar o nome de outro professor



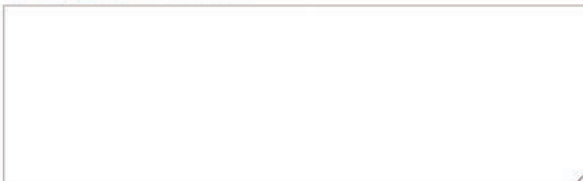
Localização do NAF – Logradouro



Localização do NAF – Bairro



Localização do NAF – Cidade



8/31/2015

Questionário a Coordenadores NAF

Localização do NAF – Estado

Localização do NAF – CEP

Localização do NAF – Telefone

Formato: (DD) + número

Dias de funcionamento do NAF *

Podera ser marcada mais de uma opção

- ☐ Segunda-Feira
- ☐ Terca-Feira
- ☐ Quarta-Feira
- ☐ Quinta-Feira
- ☐ Sexta-Feira
- ☐ Sábado
- ☐ Domingo

Qual o horário de funcionamento do NAF? *

Por favor, detalhe os horários de abertura e fechamento em cada dia e turno de funcionamento, separadamente

SEÇÃO 2: DADOS DE PARTICIPAÇÃO

Número de Professores Participantes *

inserir o dado em formato numeral

Quantas horas em média dedica cada professor, individualmente, ao programa NAF por semana *

- ☐ menos de 2 horas
- ☐ de 2 horas a 5 horas
- ☐ de 6 horas a 10 horas
- ☐ de 11 horas a 20 horas
- ☐ mais de 20 horas

Número de Alunos matriculados no curso de contabilidade, considerados todos os níveis/semestres

Inserir o dado em formato numeral

Número de Alunos Solicitantes *

No caso de ter ocorrido maior número de interessados do que o número de vagas disponíveis, informar o número total de alunos solicitantes. Inserir o dado em formato numeral

Número de Alunos Participantes *

Inserir o dado em formato numeral

Número de Alunos Participantes remunerados pela Faculdade

Inserir o dado em formato numeral

Quantas horas em média dedica cada aluno, individualmente, ao programa NAF por semana *

- ☐ menos de 2 horas
- ☐ de 2 horas a 5 horas
- ☐ de 5 horas a 10 horas
- ☐ de 10 horas a 20 horas
- ☐ mais de 20 horas

Como são selecionados os alunos participantes *

Poderá ser marcada mais de uma opção

- ☐ Não fazemos processo seletivo, todos alunos interessados participam
- ☐ Seleccionamos os alunos por meio prova de acesso
- ☐ Seleccionamos os alunos por ordem de inscrição
- ☐ Seleccionamos os alunos de menor renda
- ☐ Seleccionamos os alunos de acordo com o semestre letivo cursado
- ☐ Other:

Que tipo de benefício o aluno recebe da Faculdade por integrar o NAF

Poderá ser marcada mais de uma opção

- ☐ Recebe certificado de participação
- ☐ As horas de participação são computadas como horas complementares
- ☐ Recebem remuneração da Faculdade pela participação
- ☐ Formação e capacitação
- ☐ Nenhum
- ☐ Other:

SECAO 3: ATIVIDADES DOS NAF

Que tipo de atividade o NAF de sua faculdade realiza? *

Poderá ser marcada mais de uma opção

- ☐ Atendimento a contribuintes
- ☐ Grupos de Estudos
- ☐ Trabalhos de investigação/pesquisa
- ☐ Realização de palestras
- ☐ Realização de materiais de capacitação
- ☐ Atividades de Formação e Capacitação dos alunos
- ☐ Encontros Universitários
- ☐ Other:

Como ocorre a divulgação do NAF aos usuários

Poderá se marcada mais de uma opção

- ☐ Atraves dos meios de comunicacao
- ☐ Identificacao dos NAF na Universidade
- ☐ Atraves da pagina Web da Universidade
- ☐ Atraves da Receita Federal
- ☐ Atraves de eventos realizados pela Universidade
- ☐ Other:

Tipo de Atendimento prestado pelo NAF *

Poderá se marcada mais de uma opção

- ☐ Auxílio à elaboração e orientações sobre a Declaração de Ajuste Anual do IRPF
- ☐ Auxílio à inscrição e Informações cadastrais de CPF
- ☐ Auxílio à inscrição e Informações cadastrais do CNPJ
- ☐ Auxílio à emissão e informações sobre Certidões Negativas de Débitos PF e PJ
- ☐ Auxílio à consulta à situação fiscal
- ☐ Agendamento on-line de atendimentos na RFB
- ☐ Informações e auxílio à regularização de CPF Suspenso
- ☐ Informações e auxílio à elaboração de pedido de isenção de IRPF para portadores de moléstias graves
- ☐ Orientações e auxílio à elaboração de pedidos de isenção de IPI/IOF na compra de veículos por portadores de deficiência física, mental ou visual
- ☐ Auxílio à apresentação de pedidos de restituição de pagamentos indevidos e/ou a maior (Perdcomps)
- ☐ Informações gerais sobre ITR
- ☐ Auxílio à inscrição e Informações gerais sobre o Microempreendedor Individual
- ☐ Auxílio à inscrição e Informações gerais sobre o Simples Nacional
- ☐ Orientações e auxílio ao cumprimento de obrigações tributárias acessórias para associações e demais entidades sem fins lucrativos.
- ☐ Other:

Como os serviços prestados pelo NAF normalmente ocorrem *

Poderá se marcada mais de uma opção

- ☐ Os contribuintes se deslocam até o NAF
- ☐ Os alunos se deslocam até o contribuintes
- ☐ Os alunos atedem os contribuintes por meio telefônico
- ☐ Os alunos atendem os contribuintes por meio digital (email, página web da Universidade)
- ☐ Other:

Quantos contribuintes foram atendidos pelo NAF no ano anterior *

Informar em formato numeral

Quantos contribuintes foram formalizados pelo NAF no ano anterior *

Informar em formato numeral

Que tipo de formação ou capacitação os alunos dos NAF recebem

Poderá ser marcada mais de uma opção

- ☐ Formação Técnica sobre Tributação

- ☐ Formação sobre valores e cultura fiscal (educação fiscal)
- ☐ Formação em habilidades pessoais e sociais (comunicação, trabalho em equipe, liderança, atenção ao contribuinte)
- ☐ Ética profissional
- ☐ Nenhuma
- ☐ Other:

Quantos trabalhos de investigação/pesquisa foram realizados por professores NAF
informar apenas a quantidade de trabalhos em formato numeral

Quantos trabalhos de investigação/pesquisa foram realizados por alunos do NAF
informar apenas a quantidade de trabalhos em formato numeral

SECAO 4: SATISFAÇÃO COM O PROGRAMA

Como você avalia (em uma escala de 1 a 10, onde 1 é péssimo e 10 excelente) a colaboração da Receita Federal com o NAF de sua faculdade *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Capacitação prestada pela Receita Federal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibilidade para solucionar dúvidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade do assessoramento técnico oferecido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A disponibilidade para receber os alunos nas dependências da Receita Federal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A comunicação institucional entre a Univesidade e a Receita Federal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Como voce avalia globalmente (em uma escala de 1 a 10, onde 1 é péssimo e 10 excelente) a colaboração da Receita Federal com a sua Faculdade no programa NAF *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Comentários e Sugestões de Melhoria

Submit

Never submit passwords through Google Forms.

100%: You made it.

A.2.3. Cuestionario dirigido a usuarios de NAF de Brasil

[Request edit access](#)

Avaliação do atendimento NAF

* Required

SEÇÃO 1: INFORMAÇÕES GERAIS

Sexo *

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

Idade *

- ☐ menos de 20 anos
- ☐ entre 20 e 30 anos
- ☐ entre 30 e 40 anos
- ☐ entre 40 e 50 anos
- ☐ entre 50 e 60 anos
- ☐ mais de 60 anos

Em que município você reside?

Qual seu nível de instrução *

- ☐ Não alfabetizado
- ☐ Ensino fundamental incompleto
- ☐ Ensino fundamental completo
- ☐ Ensino médio incompleto
- ☐ Ensino médio completo

- ☐ Ensino superior incompleto
☐ Ensino superior completo
☐ Pós Graduação/Mestrado/Doutorado
☐ Other:

Qual sua ocupação atual *

- ☐ Empregado/Estágio remunerado
☐ Trabalho/Estágio não remunerado
☐ Autônomo/Trabalho por conta própria
☐ Desempregado/Buscando trabalho
☐ Estudante em tempo integral/Não busca trabalho
☐ Aposentado/Pensionista/Não busca trabalho
☐ Other:

SEÇÃO 2: CONHECIMENTO, RAZÕES DA PROCURA E PREFERÊNCIAS SOBRE O NAF

Você sabe o que é um NAF? *

- ☐ Sim
☐ Não

Você sabe que ..

	Sim	Não	Não sabe/Não respondeu
Que o NAF possibilita que os estudantes coloquem em prática seus conhecimentos teóricos acerca de contabilidade e tributação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que os estudantes recebem capacitação técnica fornecida pela Receita Federal do Brasil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que os atendimentos realizados são gratuitos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que os NAF funcionam durante todo o ano escolar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que os NAF prestam serviços tanto à			

comunidade
acadêmica como a
contribuintes de baixa
renda de fora da
universidade



Como você ficou sabendo sobre a existência do NAF?

- ☐ Rádio/TV/Jornal/Publicidade
- ☐ Internet
- ☐ Estudantes ou Professores da Universidade
- ☐ Familiares ou conhecidos
- ☐ No Centro de Atendimento da Receita Federal do Brasil
- ☐ Other:

O que você acha dos dias e horários de atendimento do NAF?

- ☐ Muito adequados
- ☐ Adequados
- ☐ Indiferente
- ☐ Inadequados
- ☐ Muito inadequados
- ☐ Não sabe/Não respondeu

Quais dias você gostaria que houvesse atendimento no NAF? *

É possível assinalar mais de uma opção

- ☐ segunda-feira
- ☐ terça-feira
- ☐ quarta-feira
- ☐ quinta-feira
- ☐ sexta-feira
- ☐ sábado
- ☐ domingo

Quais horários você gostaria que houvesse atendimento no NAF? *

- ☐ das 8:00 às 12:00 h
- ☐ das 12:00 às 14:00 h
- ☐ das 14:00 às 18:00 h
- ☐ das 18:00 às 22:00 h

Por favor, indique quais as razões que lhe motivaram a procurar ajuda no NAF?

- ☐ Os serviços necessitados não são realizados pela Receita Federal do Brasil
- ☐ É muito difícil conseguir atendimento na Receita Federal do Brasil
- ☐ Não tenho condições de pagar pelos serviços de um profissional contábil
- ☐ Não sei como utilizar o sítio e os programas da Receita Federal do Brasil na internet
- ☐ Não sei como realizar os pedidos administrativos de que necessito
- ☐ Prefiro o atendimento de um estudante ao atendimento de um servidor da Receita Federal do Brasil
- ☐ Other:

Quantas vezes você procurou o NAF no último ano?

- ☐ Foi a primeira vez que procurei
- ☐ Duas vezes
- ☐ Três vezes
- ☐ Quatro vezes
- ☐ Cinco vezes
- ☐ Mais vezes
- ☐ Other:

SEÇÃO 3: SATISFAÇÃO COM OS SERVIÇOS PRESTADOS

Qual serviço você procurou no NAF? *

- ☐ Auxílio à elaboração e orientações sobre a Declaração de Ajuste Anual do IRPF
- ☐ Auxílio à inscrição e Informações cadastrais de CPF
- ☐ Auxílio à emissão e informações sobre Certidões Negativas de Débitos PF e PJ
- ☐ Informações gerais sobre ITR
- ☐ Auxílio à inscrição e Informações gerais sobre o Microempreendedor Individual ou sobre o Simples Nacional
- ☐ Não sabe/Não respondeu
- ☐ Other:

O serviço que você procurou no NAF foi resolvido? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

Em caso de resposta negativa ao questionamento anterior, qual o motivo de não ter podido resolver sua demanda?

- ☐ Por que não realizam esse serviço no NAF
- ☐ Por falta de conhecimento do estudante que me atendeu
- ☐ Por que não apresentei todos os documentos necessários para a realização do serviço

☐ Por problemas técnicos (por exemplo, falta de acesso à internet ou falha nos equipamentos)

☐ Other:

A pessoa que o atendeu no NAF _ *

	Sim	Não	Não sabe/Não respondeu
Cumprimentou você educadamente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fez perguntas como: "Em que posso ajudar?" ou "Em que posso servir-lhe?"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apresentava alguma identificação visível?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Escutou você com atenção?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suas respostas foram claras?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ofereceu-lhe a atenção necessária sem interrupções (por exemplo, sem pausas para atender ao celular)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forneceu a informação necessária para resolver sua demanda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Despediu-se educadamente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Em uma escala de 1 a 10, onde 1 é péssimo e 10 excelente, como você avaliaria _ *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Não sabe/Não respondeu
A localização do NAF	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os equipamentos de informática (computadores, impressoras, acesso à internet)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A limpeza do ambiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os horários de atendimento do NAF	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A sinalização para encontrar o NAF	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Em uma escala de 1 a 10, onde 1 é péssimo e 10 excelente, como você avaliaria ... *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Não sabe/Não respondeu
A solução das dúvidas pelo(s) estudante(s) que lhe atendeu(ram)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A utilidade da informação recebida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O tempo de espera para o atendimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O tempo para realizar o atendimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A simplicidade dos procedimentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A capacidade técnica do atendente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A disponibilidade dos professores para auxiliar e responder dúvidas em casos mais complexos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A atenção personalizada recebida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Em uma escala de 1 a 10, onde 1 é péssimo e 10 excelente, como você classifica a qualidade do serviço prestado pelo NAF foi? *

- ☐ 1 - péssimo
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6
- ☐ 7
- ☐ 8
- ☐ 9
- ☐ 10 - excelente

Você recomendaria o serviço prestado pelo NAF para outras pessoas? *

☐ Sim

☐ Não

SEÇÃO 4: CULTURA TRIBUTÁRIA

Por favor, indique seu grau de concordância com as afirmações abaixo *

	Concordo totalmente	Concordo	Não concordo nem discordo	Discordo	Discordo totalmente	Não sabe/Não respondeu
O cumprimento de obrigações tributárias é um dever dos indivíduos e das empresas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os tributos arrecadados são utilizados em benefício da sociedade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adquirir produtos objeto de descaminho/contrabando prejudica a indústria e o comércio nacionais e a arrecadação de tributos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Exigir nota fiscal é uma maneira de se cumprir com as obrigações tributárias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fiscalizar a aplicação dos recursos públicos é uma obrigação de todos os cidadãos brasileiros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Avalie de 1 a 10, onde 1 significa nada importante e 10 significa muito importante, as seguintes ações: *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Estar inscrito no CPF/CNPJ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pagar tributos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Exigir nota fiscal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Emitir nota fiscal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Por que você acredita que algumas pessoas não cumprem suas obrigações tributárias *

☐ Porque a carga tributária no Brasil é muito alta

- ☐ Porque há muita corrupção na administração pública
- ☐ Porque os recursos públicos são mal empregados
- ☐ Porque os mais ricos não pagam tributos na mesma proporção que os mais pobres
- ☐ Por falta de consciência cidadã
- ☐ Porque não vê benefícios no pagamento de tributos
- ☐ Porque no Brasil há uma cultura de se levar vantagem em tudo
- ☐ Não sabe/Não respondeu

SEÇÃO 5: COMENTÁRIOS E SUGESTÕES

Submit

Never submit passwords through Google Forms.

100%: You made it.

A.2.4. Cuestionario para el seguimiento de servicios prestados en NAF de Brasil

Atendimento NAF

* Required

Universidade *

Data do atendimento *

Nome do Aluno responsável pelo atendimento *

Email do Aluno responsável pelo atendimento *

Nome do usuário do atendimento

Tipo de usuário *

- ☐ Pessoa Física
- ☐ Microempreendedor Individual
- ☐ Microempresa optante pelo Simples Nacional
- ☐ Empresa de Pequeno Porte optante pelo Simples Nacional
- ☐ Entidade sem fins lucrativos
- ☐ Other:

CPF/CNPJ

Email do usuário do atendimento

Telefone do usuário do atendimento

Tipo de Atendimento *

- ☐ Auxílio à elaboração e orientações sobre a Declaração de Ajuste Anual do IRPF
- ☐ Auxílio à inscrição e Informações cadastrais de CPF
- ☐ Auxílio à inscrição e Informações cadastrais do CNPJ
- ☐ Auxílio à emissão e informações sobre Certidões Negativas de Débitos PF e PJ
- ☐ Auxílio à consulta à situação fiscal
- ☐ Agendamento on-line de atendimentos na RFB
- ☐ Informações e auxílio à regularização de CPF Suspenso
- ☐ Informações e auxílio à elaboração de pedido de isenção de IRPF para portadores de moléstias graves
- ☐ Orientações e auxílio à elaboração de pedidos de isenção de IPI/IOF na compra de veículos por portadores de deficiência física, mental ou visual
- ☐ Auxílio à apresentação de pedidos de restituição de pagamentos indevidos e/ou a maior (Perdcomps)
- ☐ Informações gerais sobre ITR
- ☐ Auxílio à inscrição e Informações gerais sobre o Microempreendedor Individual
- ☐ Auxílio à inscrição e Informações gerais sobre o Simples Nacional
- ☐ Orientações e auxílio ao cumprimento de obrigações tributárias acessórias para associações e demais entidades sem fins lucrativos
- ☐ Other:

Duração do Atendimento

- ☐ Menos de 10 minutos
- ☐ De 11 a 30 minutos
- ☐ acima de 30 minutos
- ☐ Other:

O atendimento prestado foi conclusivo *

Atendimento conclusivo é aquele em que não há necessidade de retorno do contribuinte ao NAF

- ☐ Sim

☒ Nao

Foi requerida a assistência da Receita Federal para solucionar dúvidas *

☐ Sim

☐ Nao

Em caso afirmativo, valore de 1 a 10 (onde 1 é péssimo e 10 excelente) a assistência prestada pela Receita Federal

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Breve descrição do atendimento realizado

Incidentes ocorridos durante a prestação do atendimento

Submit

Never submit passwords through Google Forms.

100%: You made it.

A.3. Plan de monitoreo y evaluación del programa NAF de Brasil (borrador cero —para su discusión)

Necesidades de información (tiempo, desagregación)	Diseño de la recogida de datos (método, frecuencia, fuente, roles y responsabilidades)	Implementación de la recogida de datos (calendario, instrumento, necesidades adicionales)	Recursos (humanos, equipamiento, financieros)	Análisis, discusión y difusión de resultados (incluyendo los productos de M&E a realizar y su calendario de entrega y difusión)	Próximos pasos
1. Impactos					
Número de contribuyentes formalizados en regiones con y sin presencia NAF al cierre de los años fiscales 2015, 2016 y 2017.	Por determinar.	Por determinar.	Por determinar.	Por determinar.	Por determinar.
2. Efectos / Outcomes					
Número de estudiantes NAF y no NAF y sus niveles de valores de cultura fiscal y tributaria al final de los años académicos 2015, 2016 y 2017. Desagregación entre hombres y mujeres.	(A) Encuesta a estudiantes NAF y no NAF. <u>Diseño:</u> encuesta a una muestra de estudiantes NAF y no NAF —siendo el <u>espacio muestral</u> conjunto de estudiantes matriculados en contaduría y áreas afines (económicas, comercio...) en universidades con programa NAF. Frecuencia: semestral (tentativamente, se sugiere la recogida de datos en abril y agosto de cada año). <u>Método de administración:</u> cuestionario <u>online</u> autoadministrado. <u>Responsable(s):</u> universidades (implementación de la recogida de datos) y RFB (coordinación). <u>Diseño del instrumento:</u> el borrador de cuestionario <u>online</u> fue diseñado por la RFB y revisado con apoyo FIAPP-Eurosocial en el taller de Porto Alegre.	(i) En cada región, el coordinador regional de RFB envía solicitud de encuesta (con enlace y claves de acceso al formulario <u>online</u>) a coordinadores NAF de las universidades de su región. (ii) Cada coordinador NAF enviaría un email a una muestra de estudiantes (participantes y no participantes NAF) con el enlace y claves de acceso al cuestionario. (iii) El coordinador regional de RFB monitorea el progreso de la encuesta y envía recordatorios hasta lograr la tasa de respuesta prevista en la estrategia de muestreo.	Tiempo de funcionarios de la RFB	(i) El equipo de la DG del proyecto NAF limpia y analiza los datos y elabora un informe de resultados —en caso de ser validada como una escala la sección de valores de cultura fiscal y tributaria, análisis básico sugerido (FIAPP-Eurosocial): cálculo diferencias de medias estandarizadas entre los niveles de valores de cultura fiscal y tributaria de estudiantes de contaduría (y áreas afines) NAF y no NAF; en caso de no poder validarse como una escala, determinar un punto de corte en la escala de 1 a 10 que diferencie entre favorable o no a una cultura fiscal y tributaria, y analizar los datos como si fueran dicotómicos (es decir, aplicando odd ratios). (ii) El informe es enviado al Órgano Central de la RFB (Coaf) y a coordinadores NAF en universidades para su discusión en reunión interna en RFB y reunión conjunta RFB/universidades. (iii) Productos y mecanismos de difusión de resultados por determinar.	(i) Realizar pretest y finalizar el cuestionario (RFB) —aprovechar los datos del pretest para analizar la consistencia interna (Cronbach's alpha) entre los ítems de la sección sobre valores de cultura fiscal y tributario (revisar estas preguntas hasta que puedan ser validadas conjuntamente como una escala); (ii) elaborar propuesta de diseño de evaluación de impacto y estrategia de muestreo (FIAPP-Eurosocial); (iii) discutir aprobar el diseño definitivo y plan de trabajo para la evaluación de impacto en próximo taller (RFB/universidades/FIAPP-Eurosocial; lugar y fecha por determinar); (iv) en cada región, el coordinador regional de RFB acuerda con el coordinador NAF de cada universidad la realización de la encuesta, de acuerdo con el diseño de evaluación y estrategia muestral aprobadas; y el calendario para la recogida de datos (tentativamente, se sugiere que sea semestral, en marzo y agosto de cada año); (v) cuestionario final y plan de encuesta finalizado en febrero 2016.

Necesidades de información (tiempo, desagregación)	Diseño de la recogida de datos (método, frecuencia, fuente, roles y responsabilidades)	Implementación de la recogida de datos (calendario, instrumento, necesidades adicionales)	Recursos (humanos, equipamiento, financieros)	Análisis, discusión y difusión de resultados (incluyendo los productos de M&E a realizar y su calendario de entrega y difusión)	Próximos pasos
Número de contribuyentes NAF y no NAF y si les ofrecieron un trabajo en el ámbito de la contaduría en los últimos seis meses. Datos al menos al final de los años académicos 2015, 2016 y 2017. Desagregación entre hombres y mujeres.	(A) Encuesta a estudiantes NAF y no NAF (v. arriba).	(A) Encuesta a estudiantes NAF y no NAF (v. arriba).	(A) Encuesta a estudiantes NAF y no NAF (v. arriba).	(A) Encuesta a estudiantes NAF y no NAF (v. arriba).	(A) Encuesta a estudiantes NAF y no NAF (v. arriba).
Número de contribuyentes formalizados en NAF al final de los años fiscales 2015, 2016 y 2017. Desagregación por tipo de contribuyentes.	(B) Encuesta a coordinadores NAF. Diseño: encuesta administrada a todos los coordinadores/as de NAF en las universidades. Frecuencia: semestral (abril y agosto de cada año), menos la primera encuesta que se realizará en septiembre de 2015. Método de administración: cuestionario <i>online</i> autoadministrado. Responsable: RFB. Diseño del instrumento: el borrador de cuestionario fue elaborado por la RFB y revisado con apoyo FIAPP- Eurosocietal en el taller de Porto Alegre.	(i) En cada región, el coordinador regional de RFB envía solicitud de encuesta (con enlace y claves de acceso al formulario <i>online</i>) a todos los coordinadores NAF de las universidades de su región. (ii) Cada coordinador de NAF envía un email a todos los profesores NAF con el enlace y claves de acceso al cuestionario. (iii) El coordinador regional de RFB monitorea el progreso de la encuesta y envía recordatorios hasta su completación.	Tiempo de funcionarios de la RFB.	(i) El equipo de la DG del proyecto NAF limpia y analiza los datos y elabora un informe de resultados —análisis básico sugerido (FIAPP-Eurosocietal): cálculo del odds ratio , cociente entre: (a) el porcentaje de contribuyentes no exentos asistidos en NAF que presentaron su declaración al final del año fiscal, del total de contribuyentes en NAF; y (b) el porcentaje de contribuyentes no exentos asistidos en oficinas de la AT que presentaron su declaración al final del año fiscal, del total de contribuyentes no exentos asistidos en oficinas de la AT. (ii) El informe es enviado al Órgano Central de la RFB (Coeaf) y a coordinadores NAF en universidades para su discusión en reunión interna en RFB y reunión conjunta. RFB/ universidades, (iii) Productos y mecanismos de difusión de resultados por determinar.	(i) Realizar pretest y finalizar el cuestionario (RFB). (ii) Realizar la primera recogida de datos en septiembre de 2015. (iii) Analizar los datos y enviar datos de número de estudiantes NAF y no NAF y de número de atendimientos para el diseño de la estrategia muestral de la evaluación de impacto (RFB).

Necesidades de información (tiempo, desagregación)	Diseño de la recogida de datos (método, frecuencia, fuente, roles y responsabilidades)	Implementación de la recogida de datos (calendario, instrumento, necesidades adicionales)	Recursos (humanos, equipamiento, financieros)	Análisis, discusión y difusión de resultados (incluyendo los productos de M&E a realizar y su calendario de entrega y difusión)	Próximos pasos
Número de contribuyentes asistidos en NAF no exentos y si presentaron su declaración al final de los años fiscales 2015, 2016 y 2017. Desagregación por tipo de contribuyente.	(C1) Encuesta a contribuyentes asistidos en NAF. Diseño: encuesta a una muestra de contribuyentes asistidos en NAF —siendo el espacio muestral el conjunto de usuario atendidos en NAF que facilitaron su email de contacto en la ficha de consentimiento. Frecuencia: semestral (abril y agosto de cada año). Método de administración: cuestion <i>online</i> autoadministrado. Responsable(s): universidades. (Recopilación de datos de contacto de contribuyentes asistidos en NAF mediante fichas de consentimiento (coordinación e implementación de la encuesta). Diseño del instrumento: el borrador del cuestionario fue elaborado por la RFB y revisado con apoyo FIAPP-Eurosocial en el taller de Porto Alegre.	(C1) Implementación de la encuesta a contribuyentes asistidos en NAF: (i) El equipo de la DG del proyecto NAF selecciona, de acuerdo con la estrategia muestral acordada para la evaluación de impacto, una muestra de contribuyentes asistidos en los NAF para ser encuestados. (ii) El equipo de la DG del proyecto NAF envía un email a los contribuyentes de la muestra solicitándoles que rellenen el cuestionario (envía enlace y clave de acceso). (iii) El equipo de la DG del proyecto NAF monitorea el progreso de la encuesta y envía recordatorios en caso necesario.	Tiempo de docentes, estudiantes y funcionarios o becarios de la RFB. C1 sería administrada <i>online</i> por el equipo de la DG del proyecto NAF. C2 sería realizada por funcionarios o becarios de la oficina regional de la RFB, con coordinación del equipo de la DG del proyecto.	(i) El equipo de la DG del proyecto NAF limpia y analiza los datos y elabora un informe de resultados —análisis básico sugerido (FIAPP-Eurosocial): cálculo del odds ratio , similar al análisis sugerido para (B). (ii) El informe es enviado al Órgano Central de la RFB (Coarf) y a coordinadores NAF en universidades para su discusión en reunión interna en RFB y reunión conjunta RFB/universidades. (iii) Productos y mecanismos de difusión de resultados por discutir.	(i) Identificar recursos necesarios y disponibles para la realización tanto de C1 como de C2. (ii) Programar el pretest de los dos instrumentos, con una muestra de usuarios NAF y de contribuyentes atendidos en oficinas de la AT. (iii) Analizar los resultados del pretest y finalizar los instrumentos. (iv) Acordar calendario para las dos recogidas de datos. (v) Implementar la recogida de datos de C1 y C2. (vi) Analizar y discutir los resultados.
(C2) Encuesta a contribuyentes asistidos en oficinas de la AT. Diseño: encuesta de intercepción a contribuyentes asistidos en oficinas de la AT —siendo el espacio muestral los contribuyentes que acuden a oficinas de la AT durante el mismo periodo de tiempo en que se realice C1. Frecuencia: semestral (abril y agosto de cada año). Método de administración: cuestionario <i>online</i> autoadministrado. Responsable: RFB. Diseño del instrumento: el borrador del cuestionario fue elaborado por la RFB y revisado FIAPP-Eurosocial en el taller de Porto Alegre.	(C2) Implementación de la encuesta a contribuyentes asistidos en oficinas de la AT: (i) en cada región, el coordinador NAF de la RFB planea una encuesta de intercepción a contribuyentes asistidos en oficinas de la RFB (para utilizar los que declaren no haber sido atendidos en NAF como grupo de comparación); (ii) la encuesta sería realizada por funcionarios o becarios de la oficina regional de la RFB.	(i) en cada región, el coordinador NAF de la RFB planea una encuesta de intercepción a contribuyentes asistidos en oficinas de la RFB (para utilizar los que declaren no haber sido atendidos en NAF como grupo de comparación); (ii) la encuesta sería realizada por funcionarios o becarios de la oficina regional de la RFB.			

Necesidades de información (tiempo, desagregación)	Diseño de la recogida de datos (método, frecuencia, fuente, roles y responsabilidades)	Implementación de la recogida de datos (calendario, instrumento, necesidades adicionales)	Recursos (humanos, equipamiento, financieros)	Análisis, discusión y difusión de resultados (incluyendo los productos de M&E a realizar y su calendario de entrega y difusión)	Próximos pasos
3. Productos / Outputs Número de estudiantes que realizaron sus prácticas en NAF al final de los años académicos 2015, 2016 y 2017. Desagregación entre hombres y mujeres.	(B) Encuesta a coordinadores NAF (v. arriba) y triangulación con: (D) Ficha de atendimientos . Diseño: levantamiento de datos por estudiantes al finalizar cada prestación de servicio NAF. Frecuencia: una vez cada servicio NAF brindado. Método de administración: encuesta realizada por estudiantes a usuarios NAF, con entrada de dato mediante formulario <i>online</i> de Google. Responsable(s): estudiantes NAF, bajo la supervisión de docentes. Diseño del instrumento: el borrador de formulario <i>online</i> fue diseñado por la RFB y revisado con apoyo FIAPP-Eurosocial en el taller de Porto Alegre.	(B) Encuesta a coordinadores NAF (v. arriba)/(D) Recopilación y entrada de datos continua durante la implementación del programa NAF: (i) El equipo de la DG del proyecto elabora instructivo y/o entrenamiento a estudiantes NAF para rellenar la ficha. (ii) En cada región, el coordinador regional NAF de la RFB acuerda con cada coordinador NAF de universidades el entrenamiento/instrucciones a estudiantes NAF para llenar la ficha. (iii) En cada universidad, el coordinador NAF instruye a los estudiantes NAF sobre cómo rellenar la ficha (como parte de su entrenamiento NAF). (iv) Estudiantes NAF rellenan una ficha cada vez que realizan un atendimiento.	(B) Encuesta a coordinadores NAF (v. arriba). (D) Tiempo de estudiantes NAF.	(B) Encuesta a coordinadores NAF (v. arriba).	(B) Encuesta a coordinadores NAF (v. arriba). (D) (i) Realizar pretest de la ficha de atendimiento y finalizar el instrumento (RFB); (ii) Entrenamiento a estudiantes NAF para rellenar la ficha entre octubre de 2015 y febrero de 2016; (iii) Comienzo de la recogida continua de datos a partir de marzo de 2016.
Número de atenciones realizadas por estudiantes en NAF al final de los años académicos 2015, 2016 y 2017.	(B) Encuesta a coordinadores NAF (v. arriba).	(B) Encuesta a coordinadores NAF (v. arriba).	(B) Encuesta a coordinadores NAF (v. arriba)	(B) Encuesta a coordinadores NAF (v. arriba).	(B) Encuesta a coordinadores NAF (v. arriba).
Número de NAF en funcionamiento al final de los años académicos 2015, 2016 y 2017.	Datos administrativos del programa (RFB).	Por determinar.	Tiempo de funcionarios de RFB.	Por determinar.	Por determinar.

Necesidades de información (tiempo, desagregación)	Diseño de la recogida de datos (método, frecuencia, fuente, roles y responsabilidades)	Implementación de la recogida de datos (calendario, instrumento, necesidades adicionales)	Recursos (humanos, equipamiento, financieros)	Análisis, discusión y difusión de resultados (incluyendo los productos de M&E a realizar y su calendario de entrega y difusión)	Próximos pasos
Nivel de satisfacción (en una escala de 1 a 10; (donde 1 = Nada satisfecho y 10 = Totalmente satisfecho) de contribuyentes asistidos en NAF al final de los años fiscales 2015, 2016 y 2017.	(C1) Encuesta a contribuyentes asistidos en NAF (v. arriba) y posible comparación con datos recopilados mediante C2 (v. arriba).	(C1) Encuesta a contribuyentes asistidos en NAF (v. arriba) y posible comparación con datos recopilados mediante C2 (v. arriba).	(C1) Encuesta a contribuyentes asistidos en NAF (v. arriba) y posible comparación con datos recopilados mediante C2 (v. arriba).	(C1) Encuesta a contribuyentes asistidos en NAF (v. arriba) y posible comparación con datos recopilados mediante C2 (v. arriba) —análisis básico sugerido (FIAPP-Eurosocial): cálculo de diferencias de medias estandarizadas u <i>odd ratios</i> , dependiendo de si los ítems relativos a la satisfacción de los usuarios pueden considerarse o no escalas (v. análisis de (A) arriba).	(C1) Encuesta a contribuyentes asistidos en NAF (v. arriba) y posible comparación con datos recopilados mediante C2 (v. arriba). Aprovechar el pretest de C1 y C2 para pilotar la escala de satisfacción de usuarios, de forma similar al piloto de la escala de valores de cultura fiscal y tributaria de A (v. arriba).
4. Recursos y actividades					
Número de funcionarios de la AT dedicados a los NAF en los años fiscales 2015, 2016 y 2017.	Datos administrativos del programa (Agencia Tributaria).	Por determinar.	Por determinar.	Por determinar	Por determinar.
Número de horas dedicadas en promedio a los NAF por cada funcionario de la AT en 2015, 2016 y 2017.	Estimación basada en datos administrativos del programa (Agencia Tributaria).	Por determinar.	Por determinar.	Por determinar	Por determinar.
Número de docentes de la universidad que colaboraron en NAF en los años académicos 2015, 2016 y 2017.	(B) Encuesta a coordinadores NAF (v. arriba).	(B) Encuesta a coordinadores NAF (v. arriba).	(B) Encuesta a coordinadores NAF (v. arriba).	(B) Encuesta a coordinadores NAF (v. arriba).	(B) Encuesta a coordinadores NAF (v. arriba).

Necesidades de información (tiempo, desagregación)	Diseño de la recogida de datos (método, frecuencia, fuente, roles y responsabilidades)	Implementación de la recogida de datos (calendario, instrumento, necesidades adicionales)	Recursos (humanos, equipamiento, financieros)	Análisis, discusión y difusión de resultados (incluyendo los productos de M&E a realizar y su calendario de entrega y difusión)	Próximos pasos
Número de horas dedicadas en promedio por cada docente que colaboró con NAF en los años académicos 2015, 2016 y 2017.	(B) Encuesta a coordinadores NAF (v. arriba)	(B) Encuesta a coordinadores NAF (v. arriba).	(B) Encuesta a coordinadores NAF (v. arriba).	(B) Encuesta a coordinadores NAF (v. arriba).	(B) Encuesta a coordinadores NAF (v. arriba).
Número de estudiantes que realizaron sus prácticas en NAF en los años académicos 2015, 2016 y 2017	(A) Encuesta a estudiantes NAF y no NAF (v. arriba).	(A) Encuesta a estudiantes NAF y no NAF (v. arriba).	(A) Encuesta a estudiantes NAF y no NAF (v. arriba).	(A) Encuesta a estudiantes NAF y no NAF (v. arriba).	(B) Encuesta a coordinadores NAF (v. arriba).
Número de horas dedicadas en promedio por cada estudiante NAF en los años académicos 2015, 2016 y 2017.	(A) Encuesta a estudiantes NAF y no NAF (v. arriba).	(A) Encuesta a estudiantes NAF y no NAF (v. arriba).	(A) Encuesta a estudiantes NAF y no NAF (v. arriba).	(A) Encuesta a estudiantes NAF y no NAF (v. arriba).	(B) Encuesta a coordinadores NAF (v. arriba).

Consorcio Liderado por



Socios Coordinadores



Participan más de 80 Socios Operativos y Entidades Colaboradoras de Europa y América Latina

EUROsocial es un programa de cooperación regional de la Unión Europea con América Latina para la promoción de la cohesión social, mediante el apoyo a políticas públicas nacionales, y el fortalecimiento de las instituciones que las llevan a cabo. EUROsocial pretende promover un diálogo euro-latinoamericano de políticas públicas en torno a la cohesión social. Su objetivo es contribuir a procesos de reforma e implementación en diez áreas clave de políticas, en ciertas temáticas, seleccionadas por su potencial impacto sobre la cohesión social. El instrumento del que se dota es el de la cooperación institucional o aprendizaje entre pares: el intercambio de experiencias y la asesoría técnica entre instituciones públicas de Europa y de América Latina.

