

# Guía para el diseño y evaluación de los proyectos

---



Jesús López  
EXPERTO EN EVALUACIÓN

# Contenido

<b>1. Introducción</b>	3
<b>2. FASE DE DISEÑO</b>	3
2.1 <i>Objetivos de la fase:</i>	3
2.2 <i>Conceptos Generales</i>	4
2.3 <i>La Lógica del Marco Lógico</i>	4
2.4 <i>Lista de verificación para la revisión del marco lógico</i>	6
2.5 <i>Pasos para el Diseño de Proyecto</i>	8
<b>3. FASE DE EJECUCIÓN</b>	14
3.1 <i>Objetivos de la fase:</i>	14
3.2 <i>Competencias a desarrollar</i>	15
3.3 <i>Preparación del Plan de Implementación</i>	15
3.4 <i>Preparación del Plan de Trabajo Anual</i>	16
<b>4. EL SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN</b>	17
<b>5. FASE DE MONITOREO</b>	19
5.1 <i>Monitoreo</i>	19
5.2 <i>Monitoreo institucional</i>	20
5.3 <i>Monitoreo de contexto</i>	20
5.4 <i>Monitoreo de los resultados</i>	20
5.5 <i>Monitoreo de impacto</i>	20
5.6 <i>Plan Monitoreo</i>	20
5.7 <i>Fases básicas para iniciar actividades de monitoreo</i>	22
<b>6. FASE DE EVALUACIÓN</b>	23
6.1 <i>Estudio de línea base</i>	23
6.2 <i>Examen anual</i>	23
6.3 <i>final (ex post)</i>	24
6.4 <i>Plan Evaluación</i>	24
6.5 <i>Fases Básicas para Iniciar las Actividades de Evaluación</i>	26
<b>ANEXOS</b>	28
<b>ANEXO 1. Lecciones aprendidas y recomendaciones del evaluador</b>	28
<b>ANEXO 2. Tabla indicadores CERAI</b>	30

## **1. Introducción**

La ONGD CERAI trabaja en la realización de proyectos de toda índole en favor de las y los campesinos familiares del mundo a través de la agroecología, hacia la soberanía alimentaria de los pueblos y con una visión de igualdad de género y de minorías vulnerables, y con un enfoque de desarrollo humano. CERAI revisa y actualiza su Plan Estratégico (PE) cada 3 años. Este Plan cuenta con unas líneas estratégicas y es aprobado en asamblea. Su área de Cooperación Internacional trabaja siguiendo un plan estratégico que se engloba en el PE de la ONGD. Éste se revisa periódicamente (normalmente también cada 3 años), y siempre después de la revisión del Plan Estratégico de la ONGD, de forma que el PE de Cooperación se alinea con la misión-visión del PE.

Por otro lado y con revisiones anuales o bianuales, la ONGD y su departamento de Cooperación Internacional realizan y aprueba su plan operativo, dentro del que se enmarcan los programas o líneas de acción que se pretenden efectuar. El trabajo con contrapartes y organismos financiadores, puede y debe enriquecer la actuación de CERAI. Su PE debe ser permeable a modificaciones fruto del aprendizaje constante, las evaluaciones de actuaciones, los resultados de desarrollo, los cambios en las regiones de trabajo, etc., pero nunca puede no estar alineada con su visión estratégica. Normalmente estos cambios se empiezan reflejando en los planes operativos del año siguiente.

En la tarea de identificación y ejecución de acciones de Desarrollo Humano surgen dudas como las siguientes:

- a) ¿Realmente este es un objetivo? o ¿es una actividad?
- b) ¿Estos indicadores son medibles?
- c) ¿Cómo se elaboran los supuestos?
- d) ¿Qué es un estudio de línea base? ¿Cómo se diferencia del diagnóstico?
- e) ¿Cómo se llega a las preguntas de una línea de base o evaluación?
- f) ¿La planificación termina con el plan operativo anual del proyecto?
- g) ¿Cómo se puede elaborar un plan de monitoreo y evaluación?

La importancia de estas respuestas radica en que sin un buen planteamiento de la actuación adaptada a terreno, sin un buen monitoreo constante de la misma, y sin una buena evaluación, no se podrían producir aprendizajes que revertieran en la mejora del trabajo y de los resultados de desarrollo sostenibles adaptados a los titulares de derechos para los que CERAI trabaja.

## **2. FASE DE DISEÑO**

Esta fase tiene como propósito proporcionar conceptos conocidos y ampliamente validados en diferentes ámbitos y sectores, a fin de permitir y facilitar el trabajo práctico en la sistematización de la información requerida para el diseño de iniciativas programáticas.

### **2.1 Objetivos de la fase:**

- Presentar los conceptos básicos de la jerarquía lógica de proyectos, sus comparaciones en la terminología utilizada por diferentes donantes.

- Enfatizar sobre los estándares de calidad de CERAI que deben cumplir los proyectos e iniciativas programáticas.
- Compartir una guía práctica para el diseño de iniciativas programáticas para realizar la estrategia de intervención por resultados de desarrollo.
- Fortalecer las capacidades técnicas y metodológicas que permitan facilitar el desarrollo de un proceso sistemático para diseñar iniciativas programáticas, enfatizando las actividades claves requeridas en cada paso y siguiendo siempre una metodología de resultados de desarrollo (RD).
- Fortalecer las capacidades técnicas para preparar un marco lógico aplicando las herramientas apropiadas.

## **2.2 Conceptos Generales**

La jerarquía del proyecto corresponde a la relación causa-efecto que existe entre las condiciones específicas en una comunidad y los problemas resultantes.

Un proyecto diseña su intervención basándose en resultados (a los que se llega previa obtención de productos según la lógica de Gestión por RD) alcanzados mediante el desarrollo de actividades o intervenciones, para las cuales se han definido los recursos necesarios. En el momento en que los gestores adaptan y aplican los resultados en la práctica de sus acciones, se generan beneficios directos, los cuales son atribuidos directamente al proyecto como efecto de sus intervenciones. Los beneficios directos o los efectos, pueden generar beneficios indirectos o impactos, los cuales resultan difíciles para atribuirse directamente al proyecto. Estos beneficios indirectos o impactos se ubican a largo plazo.

Los beneficios indirectos son los impactos a los que el proyecto ha atribuido, pero que no son resultado exclusivo del mismo. Pueden existir otras influencias para el logro de los impactos, tales como otros proyectos u otras intervenciones.

Existen muchos tipos de proyectos de desarrollo. Algunos proveen apoyo a comunidades rurales y/o urbanas. Otros ayudan a los hombres, mujeres, adolescentes y niños. Los proyectos pueden funcionar solos o en colaboración con la comunidad, gobierno o una organización no gubernamental (ONG). Ellos pueden ser de gran alcance y caros o relativamente modestos en alcance y presupuesto. A pesar de su diversidad sin embargo, todos los diseños de proyecto tienen la misma estructura y están basados en una jerarquía similar a la lógica causa-efecto.

La gestión de un proyecto de desarrollo ejecutado por resultados debe evaluarse a través de indicadores (o metas) de desempeño, de forma que se analice, no sólo si lo previsto es ejecutado y de forma eficiente, eficaz, pertinente, etc., sino si además de haber convertido los insumos en productos, se han conseguido resultados con dichos productos. Es decir, la ejecución de la subvención ha sido eficaz, eficiente, etc., en su implementación porque ha conseguido los resultados sostenibles esperados en los beneficiarios.

## **2.3 La Lógica del Marco Lógico**

Los marcos lógicos son herramientas útiles para organizar y resumir la información del proyecto. Ellos pueden también guiar la implementación del proyecto. Los marcos lógicos son ahora más que nada un resumen ejecutivo, el diseño del proyecto y la jerarquía. Obviamente, a medida que la información del

proyecto es modificada durante la implementación, como ser los cambios recomendados en las evaluaciones a mitad del proyecto, los marcos lógicos también cambiarán. Utilizando información periódica de monitoreo, un proyecto puede adaptar el plan anual e incluso modificar los niveles inferiores del marco lógico para indicar lo que objetivamente puede lograrse el próximo año.

El proceso de crear un marco lógico comienza con el postulado de que, si conocemos cuál es el problema o la situación que queremos cambiar, entonces podemos prever una solución o un futuro mejor (por ejemplo, los objetivos o metas de un proyecto). Luego, el Enfoque del Marco Lógico (EML) sostiene que, si conocemos nuestros objetivos, podemos entonces identificar un conjunto de productos del proyecto que lograrán los objetivos. Continuando con este razonamiento, podemos entonces identificar las actividades y los recursos de los proyectos que son esenciales para generar los productos necesarios, con miras a lograr los objetivos.

El formato de un marco lógico completo suele tener normalmente una cuadrícula de cuatro columnas que indican las conexiones entre las intenciones del proyecto ("metas", "objetivos"), las evaluaciones de resultados ("indicadores"), las formas de comprobar el progreso ("medios de verificación") y los sucesos o situaciones previstos fuera del control del proyecto que pueden tener una influencia sobre el mismo ("supuestos").

Los *supuestos* en un EML tradicional serán hipótesis (las vemos luego) y en una gestión por resultados podemos hablar de Riesgos.

Los Riesgos se deben analizar y debe existir una estrategia de mitigación, sin embargo las hipótesis se deben mitigar solamente. Los riesgos se deben analizar en 2 formas: la probabilidad de que algo suceda o el impacto que este "algo" tendría sobre la actuación. En los medios y actividades, el control del riesgo por parte de los actores es amplio, en la consecución de Resultados y objetivos es muy bajo. Hay riesgos en toda la cadena de resultados.

Cuadro de EML.

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
<b>FIN</b> Objetivo(s) al(a los) cual(es) el proyecto contribuirá significativamente, normalmente a nivel sectorial o nacional. Se refiere al impacto que tendrá el proyecto.	Los indicadores a nivel de Fin se refieren al impacto general que tendrá el proyecto.	Fuentes de información para cada indicador, para verificar en que medida se logro el(los) Fin(es). Pueden incluir fuentes primarias (encuestas, observación directa, etc.) así como fuentes secundarias (información recogida regularmente)	<b>Sostenibilidad</b> Acontecimientos, condiciones a decisiones importantes que son necesarios para la sostenibilidad (continuidad en el tiempo) de los beneficios generados por el proyecto.
<b>PROPOSITO</b> Objetivo (hipótesis) que representa el efecto directo a ser logrado como resultado de la utilización de los componentes por los beneficiarios de proyecto. En el <i>Sistema de Marco Lógico todo buen proyecto tiene un solo propósito</i>	Los indicadores a nivel de Propósito se refieren al efecto logrado después de terminada la ejecución del proyecto. Deben incluir metas que reflejen la situación al finalizar el proyecto. Cada indicador debe especificar cantidad, calidad y tiempo del efecto a ser logrado.	Fuentes de información para cada indicador, para verificar en que medida se logro el propósito. Pueden incluir fuentes primarias (encuestas, Observación directa, etc.) así como fuentes secundarias (Información recogida regularmente).	<b>Propósito a Fin(es)</b> Acontecimientos, condiciones o decisiones importantes (fuera del control del ejecutor) que tiene que ocurrir, junto con el logro del Propósito, para contribuir de manera significativa al (a los) Fin(es) del proyecto.
<b>COMPONENTES</b> Son los productos (obras, servicios, capacitación, etc.) de las intervenciones o actividades ejecutadas por el proyecto. Estos deben expresarse como trabajo terminado (sistemas instalados, personas capacitadas, etc.)	Los indicadores de los componentes son descripciones breves, pero claras, de cada uno de los componentes que serán producidos durante la ejecución. Cada uno debe especificar cantidad, calidad y tiempo de los productos que deberá entregarse (No se refiere a los insumos necesarios para producir los Componentes o productos).	Fuentes de información para cada indicador, para verificar en que medida se produjo cada componente. Su fuente primaria es el personal del proyecto en cuanto a la cantidad y calidad de las intervenciones realizadas.	<b>Componentes a propósito</b> Acontecimientos, condiciones o decisiones importantes (fuera del control del ejecutor) que tiene que ocurrir, junto con la producción de los componentes, para lograr el propósito del proyecto.
<b>ACTIVIDADES</b> Son las acciones que el ejecutor debe cumplir para producir cada uno de los componentes del proyecto y que implican costos. Se hace una lista de actividades importantes en orden cronológico y enfocando procesos para producir cada componente o producto(s)/resultados del proyecto.	Aquí se enuncian las principales actividades a realizar y su costo; las sumatorias representan el costo de cada componente o resultado a ser producido por el proyecto.	Se identifican los registros contables y financieros donde un evaluador puede obtener información para verificar si el presupuesto se gasto como estaba planeado de acuerdo a las actividades propuestas.	<b>Actividades a componentes</b> Acontecimientos, condiciones o decisiones (fuera del control del ejecutor) que tiene que ocurrir, junto con las actividades para producir los componentes o resultados del proyecto.

## 2.4 Lista de verificación para la revisión del marco lógico

### 1. Lógica del Proyecto

- x Los indicadores del propósito especifican cuantitativa y cualitativamente el efecto directo esperado, al final de la ejecución del proyecto.
- x Los objetivos (Fin, propósito y componentes) del proyecto están claramente expresados.
- x Cada componente es necesario (esencial) para lograr el propósito.
- x Todos los elementos proyecto están interrelacionados de manera lógica.



## 2. Indicadores de Objetivo específico

- x Los indicadores del objetivo específico especifican cuantitativa y cualitativamente el efecto directo esperado, al final de la ejecución del proyecto.
- x Por lo menos un indicador a nivel de objetivo específico es cualitativo, es decir, refleja calidad/satisfacción de los beneficiarios con los bienes y servicios que han sido resultados del proyecto.
- x Los indicadores del objetivo específico cumplen los criterios principales: pertinentes, orientados a resultados, prácticas y verificables, realizables e independientes.
- x Los indicadores a nivel de objetivo específico incluyen los datos de base para medir los cambios.

## 3. Indicadores de resultados

- x Los indicadores de los resultados especifican cuantitativamente los resultados principales que se alcanzarán en la etapa de ejecución con el financiamiento del proyecto.
- x Los indicadores de los resultados reflejan resultados que se obtendrán durante y al final del proyecto.
- x En los Indicadores de resultados si valoramos los riesgos y la gestión del desempeño, deberemos validar indicadores que establezcan fuentes de información suficiente y preiodicidad.
- x Los indicadores de los resultados cumplen los criterios principales: pertinentes, orientados a resultados, prácticos y verificables, realizables e independientes.
- x Los indicadores de los resultados incluyen datos de base cuando es apropiado.
- x Los indicadores no son un fin, sino un instrumento que permite medir el avance de una ejecución.
- x Para estimar el nivel de desempeño de una actuación, hay que fijar metas (porcentajes de consecución) esperadas que se nombran con un valor en un tiempo determinado.

## 4. Sistemas de seguimiento y evaluación

- x Las fuentes de información (fuentes de verificación) están bien especificadas para cada indicador.
- x La ONG ejecutora ha definido un sistema de recolección de información para los indicadores ( en el documento de proyecto)

Cada Proyecto de CERAI debe:

1. Ser consistente con la Visión y Misión de CERAI y sus Principios Programáticos.
2. Debe estar claramente relacionado a una estrategia y/o metas programáticas a largo plazo.
3. Asegurar la participación activa y la influencia de las partes interesadas (stakeholders) en sus procesos de análisis, diseño, implementación, monitoreo y evaluación.
4. Tener un diseño que se base en un análisis holístico de las necesidades y derechos de la población objetivo y las causas subyacentes de sus condiciones de pobreza e injusticia social
5. Utilizar un marco lógico que explique cómo contribuirá el proyecto con un impacto último en las vidas de los miembros de una población objetivo definida.
6. Establecer una meta final significativa, pero alcanzable y medible.

7. Ser técnica, ambiental y socialmente apropiado. Las intervenciones deberían basarse en la mejor práctica actual y en la comprensión del contexto social y en las necesidades, derechos y responsabilidades de las partes interesadas.
8. Desarrollar e implementar un plan de monitoreo y evaluación y un sistema basado en el marco lógico que asegure la recolección de la línea de base, el monitoreo y los datos de la evaluación final y que anticipe cómo se utilizará la información en la toma de decisiones.
9. Establecer una línea de base para medir el cambio en los indicadores de impacto y efecto, conduciendo un estudio o encuesta antes de la implementación de las actividades del proyecto.
10. Utilizar indicadores que sean relevantes, medibles, verificables y confiables.
11. Emplear un balance de metodologías de evaluación, asegurar un nivel adecuado de rigor, y adherirse a los estándares éticos reconocidos.
12. Estar informado por el aprendizaje y contribuir con un aprendizaje progresivo dentro y fuera de CERAI.

## ***2.5 Pasos para el Diseño de Proyecto***

Generalmente los diseñadores del proyecto siguen un método sistemático. El proceso comienza con la definición de un problema, el cual al ser resuelto producirá un impacto. Trabajando con base en el impacto esperado, se desarrollará paso por paso la jerarquía hasta que los recursos sean definidos.

La siguiente gráfica sugiere los pasos recomendados para el diseño de un proyecto, junto con las actividades claves requeridas en cada paso.

### **Paso 1: Identificación del proyecto.**

En la primera fase del diseño de proyecto, se identifica el alcance, extensión geográfica, población meta y problemas generales a ser tratados. Basar estas decisiones en los principios de CERAI y en sus objetivos estratégicos. Tomar en consideración las necesidades locales, los recursos disponibles y los intereses del donante.

### **Paso 2: Diagnóstico Evaluación de Necesidades**

Los diagnósticos incluyen muchas herramientas con el propósito de determinar las brechas entre lo que es y lo que debería ser. Durante la evaluación de necesidades, se identifica los problemas basado en la información obtenida a través del proceso de recolección de datos a nivel de la comunidad y de organización. Considerar los problemas desde ambas perspectivas, interna y externa.

### **Paso 3: Ambiente operativo**

En este paso, primero se deberá estudiar y describir en detalle el contexto físico, social, económico e institucional en el cual el proyecto se diseñará. Se deberá proveer suficientes detalles para tomar decisiones acerca de los problemas y sus causas, además cómo las organizaciones pudieran tratarlos. Este estudio no es un paso discreto ni finito, continúa durante todo el proceso de diseño.



#### Paso 4. Análisis de Problemas

El análisis del problema está basado en la lógica de causa y efecto, es fundamental para la planificación, ya que sirve de orientación para concebir una posible intervención. Se identifica, analiza y organiza el problema, sus causas y las consecuencias en una jerarquía. Los niveles en la jerarquía corresponden a condiciones, comportamientos, actitudes, creencias, conocimientos y a factores externos. Existen varias herramientas que se pueden usar para hacer este análisis. El árbol del problema pudiera ser el mejor para detectar la causa y efecto. Con este análisis se pretende identificar obstáculos reales, importantes y prioritarios para los grupos implicados. Resulta valioso este análisis, cuando se efectúa en forma de reunión o taller en el que participan las partes implicadas (que conocen la problemática) animado por un facilitador quien domina el método y la dinámica del grupo. Este procedimiento puede combinarse con otros, como estudios técnicos, económicos y sociales cuyos resultados pueden añadirse al análisis efectuado por el grupo.

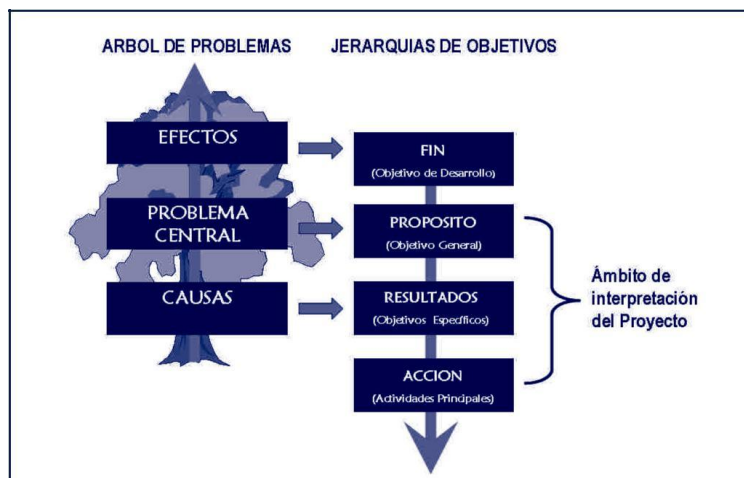
#### Paso 5: La Jerarquía del Análisis

En la mayoría de los casos, la secuencia de las causas cae bajo la siguiente jerarquía:

- Las causas directas del problema son condiciones específicas físicas o sociales
- Estas condiciones son causadas por comportamientos humanos o en menor manera por una falta sistemática;
- El comportamiento humano es primeramente determinado por el conocimiento, actitudes y creencias de la gente;
- El conocimiento, actitudes y creencias de la gente tienen sus bases en el contexto o el ambiente en el cual el área meta se encuentre

Se debe formular el problema central de modo que sea lo suficientemente concreto para facilitar la búsqueda de soluciones, pero también lo suficientemente amplio que permita contar con una gama de alternativas de solución, en lugar de una solución única.

Uno de los errores más comunes en la especificación del problema consiste en expresarlo como la negación o falta de algo. En vez de ello, el problema debe plantearse de tal forma que permita encontrar diferentes posibilidades de solución.



### **Paso 6: Hipótesis del proyecto**

En este paso se construye la hipótesis del proyecto, la cual define qué cambios en los impactos y efectos pueden esperarse como resultado de las intervenciones propuestas. La formulación de la hipótesis incluye la identificación de los supuestos y las preguntas claves. Las Hipótesis son respuestas a la pregunta: “¿Cuáles son los factores externos que la intervención no controla y que dificultan que la misma tenga efectos duraderos”?

El desarrollo de la hipótesis del proyecto facilita la definición de una meta clara y precisa, es también un paso en el proceso de diseño que puede causar muchos problemas. Además, es un escenario donde los supuestos necesitan ser consideradas y nos ayuda a probar la lógica de la jerarquía del proyecto, incluyendo las intervenciones recomendadas.

<b>¿Por qué introducir el concepto de “hipótesis”</b>	Una lógica de intervención nunca abarca toda la realidad de que se trata. Existen factores externos a la intervención que tienen una gran influencia en ella. De ahí la importancia de identificarlos y tenerlos en cuenta.
<b>¿Qué importancia tienen las hipótesis?</b>	Las hipótesis influyen, o incluso determinan, la realización de los resultados, el objetivo específico y el objetivo general. En la fase de planificación ya es necesario identificar esos factores externos y apreciar su probabilidad de realización.
<b>¿Dónde encontrar esos factores externos?</b>	Algunos factores externos se encuentran como “objetivo” en el diagrama. Otros son identificados por expertos o por los grupos implicados
<b>¿Cuándo se convierten en hipótesis los factores externos?</b>	Durante la instrucción, hay que estudiar en que medida son importantes o incluso vitales para el éxito de la intervención esos factores externos. Si son importantes pero no pueden integrarse en la lógica de intervención, se convierte en hipótesis.
<b>¿Qué hay que hacer cuando existen hipótesis que son importantes para el éxito del proyecto pero cuya realización resulta improbable (hipótesis fatal)?</b>	Hay que abandonar el proyecto o formularlo de nuevo, añadiendo algunos resultados que deben alcanzarse o modificando el objetivo específico.
<b>¿Cómo se formulan las hipótesis?</b>	Como un estado positivo alcanzado. De este modo son verificables y apreciables.
<b>¿En que nivel se sitúan las hipótesis?</b>	Las hipótesis unen a los diferentes niveles de la lógica de intervención. Así pues, una hipótesis se sitúa en el nivel apropiado de la lógica de intervención. La elección del nivel viene determinada por su contribución a los resultados, al objetivo específico o al objeto general.
<b>¿Qué es una condición “previa”?</b>	Es una condición importante en que debe obtenerse antes de que comiencen las actividades de la intervención.

## Paso 7: Objetivos e Indicadores

Este proceso de dos pasos involucra el establecimiento de metas/objetivos a nivel de impacto y efecto, luego la selección de los indicadores apropiados para medir el cambio anticipado. El establecimiento de metas y la selección de los indicadores son los siguientes pasos claves en el diseño de un exitoso proyecto. Un proyecto, inclusive uno bien diseñado, puede fallar si sus metas no están claramente definidas antes de la implementación.

**Definición de Objetivos.-** A pesar que las metas pueden ser simplemente definidas como especificaciones de lo que los proyectos pretenden alcanzar, existen algunas reglas importantes a seguir al momento de establecerlas. Finalmente, todos los proyectos deben buscar beneficiar a las personas de manera significativa; si el proyecto no tiene un beneficio real y significativo, ¿Para qué molestarse? Asegúrese que las metas del proyecto cumplan con los criterios para un cambio significativo.

Las metas del proyecto deben ser cuidadosamente pensadas y deben estar ligadas directamente con el análisis del problema. Evite la trampa de tratar de lograr una meta que no se puede alcanzar debido a cambios en las circunstancias

**Objetivo General.-** Puede estar definida como el último objetivo o propósito del proyecto, es escrito para reflejar una mejora en la condición humana la cual se espera tome lugar en un grupo meta. Presenta las mejoras anticipadas en la vida de los beneficiarios del proyecto y describe la manera en que usted espera que la estructura del proyecto sea después de que las intervenciones hayan sido completadas. La lógica del proceso del diseño de proyecto dicta que una meta de impacto puede solamente ser alcanzada con los logros en todos los niveles de las metas de efecto (Objetivos específicos).

**Objetivo Específico.-** Son definidas como los cambios pretendidos en condiciones sistemáticas o comportamientos que deben ser alcanzados para lograr la meta de impacto. Las metas de efecto indican qué prácticas cambiarán, el cómo y cuándo los cambios previstos tomarán efecto.

Los objetivos deberán ser Específicos, Medibles, Específicos a un Área, Realistas y con Límite de Tiempo. Definiciones operacionales ayudan a clarificar declaraciones vagas de la meta.

S	<b>Específico</b>	¿Es la meta clara en términos de qué, cómo, cuándo y dónde la situación será cambiada?
M	<b>Medible</b>	¿Son las metas medibles (por ejemplo, qué tanto más de aumento o cuánta gente)?
A	<b>Área Específica</b>	¿Está la meta delineada a un área (villa, provincia, zona agrícola) y/o grupo poblacional (sexo, edad, grupo ocupacional)?
A	<b>Alcanzable</b>	¿Es el proyecto capaz de realizar las metas dentro del tiempo especificado y con el nivel de recursos disponibles?
R	<b>Realístico</b>	¿Es el proyecto capaz de obtener el nivel de involucramiento y de cambiar basado en la explicación de la meta?
T	<b>Límite de tiempo</b>	¿Refleja la meta un período de tiempo en el cual pueda razonablemente ser lograda?



## **Indicadores**

Son simplemente las variables, medidas o criterios usados para verificar si un cambio propuesto ha ocurrido y por lo tanto, si un objetivo ha sido alcanzado. Los indicadores por sí solos no representan valores meta; éste trabajo se logra en la definición del objetivo. De la manera en que los objetivos son establecidos en cada nivel de la jerarquía del proyecto, indicadores son establecidos para cada uno de los cinco niveles.

**Indicadores de Recursos** describen los recursos que van en el proyecto, como el número de horas de trabajo, la cantidad de dinero gastado o la cantidad de suministros comprados. Indicadores de Actividades documentan el número de actividades conducidas y/o su grado de cumplimiento (por ejemplo, - el número de eventos de capacitación ofrecidos, el número de demostraciones presentadas).

**Indicadores de Resultados** describen a los bienes y servicios producidos por las actividades del proyecto, como el número de trabajadores capacitados en la comunidad o el número de mujeres involucradas en grupos femeninos.

**Indicadores de Efectos** describen cambios en condiciones o comportamientos resultantes de haber alcanzado la meta de efecto.

**Indicadores de Impacto** miden el cambio real en las condiciones del problema de base identificado, incluyendo cambios en la situación de medios de vida, salud, riqueza, etc. Los indicadores de recursos, actividades y resultados son típicamente más fáciles de medir que el efecto o los indicadores de impacto, aunque ellos ofrecen solo una medida indirecta del éxito del proyecto. Nosotros asumimos, basados en la lógica del proyecto, que los logros de ciertos resultados eventualmente resultarán, pero no podemos medir ese cambio directamente, ni tampoco demostrarlo. Estos indicadores también proveen estándares para comparar el progreso de una actividad.

### ***Idealmente los indicadores deben ser:***

<b>TÉCNICAMENTE FACTIBLE</b>	Los indicadores deben ser capaces de ser evaluados o medidos dentro de límites razonables de inversión.
<b>CONFIABLE</b>	Las conclusiones basadas en estos indicadores deben también ser objetivas y verificables si ellas son medidas por diferentes personas, en diferentes tiempos y bajo variadas circunstancias.
<b>PERTINENTE</b>	Los indicadores deben aplicarse a los objetivos del proyecto en el nivel apropiado de la jerarquía.
<b>SENSITIVO</b>	Ellos deben ser sensitivos a los cambios en la situación observada; tomando en cuenta la información sobre las intervenciones del proyecto.
<b>COSTO EFECTIVO</b>	La información obtenida debe valer el tiempo y el dinero invertido en su obtención.
<b>PUNTUAL</b>	La recolección de datos debe ser posible en un tiempo razonable

## Paso 8: Resultados y actividades

Para cada intervención, se especifica los resultados necesarios para lograr el cambio a nivel de efecto y definir las actividades para cada producto. Se deberá determinar y notar los resultados relacionados con el manejo y la administración del proyecto. Los indicadores en estos niveles son usualmente una simple enumeración de los eventos o resultados.

### ***Definiendo Resultados / Actividades /Recursos.***

A continuación están los pasos básicos para desarrollar los resultados, actividades e recursos.

1. Defina los resultados para cada objetivo. Decida qué resultados serán necesarios para asegurar los cambios esperados a nivel de objetivo. Recuerde que para un monitoreo y una evaluación exitosa, el enlace entre los resultados y las correspondientes metas del objetivo deben estar claras. Los indicadores del objetivo específico de los resultados son una enumeración de los propios resultados.
2. Desarrolle los resultados para la administración. Cada uno de estos resultados tiene un grupo de actividades único que deben también ser definidos e incluidos en el plan de monitoreo y evaluación del proyecto.
3. Defina las actividades para cada resultado. La lista de actividades debe incluir las acciones a ser tomadas y la secuencia adecuada para la implementación. Además, los límites de tiempo y las metas cuantificables son componentes importantes de cada actividad de la meta. De la misma manera que las metas de producto, los indicadores usualmente piden a los monitores de proyecto documentar el número de actividades exitosamente implementadas.
4. Defina los recursos. Las metas en este nivel son simplemente las cantidades de los recursos mínimos requeridos.

## Paso 9: Plan de Monitoreo & Evaluación

El mejor momento para la creación de un Plan de Monitoreo y Evaluación completo para un proyecto es después del financiamiento, pero antes del estudio de línea base inicial y el comienzo de las intervenciones. Con frecuencia, sin embargo, la realidad es que los proyectos empiezan a prestar atención a la creación de su Plan de Monitoreo y Evaluación cuando se dan cuenta de que, aunque la ejecución está teniendo lugar, la información no está circulando.

Los documentos del proyecto (y sus "marcos lógicos") constituyen un instrumento importante para la administración del proyecto, pero los mismos no contienen normalmente suficientes detalles en lo que se refiere a los sistemas de información. Los marcos lógicos sí contienen una lista de elementos esenciales para planear la gestión de la información, o sea, la información deseada (como "indicadores

objetivamente verificables") y las fuentes de verificación. Estas dos categorías, sin embargo, no incluyen ninguna respuesta a las siguientes preguntas fundamentales:

***Requisitos esenciales del sistema de información no incluidos en el Marco Lógico normal***

- ¿Cómo se va a recoger la información?
- ¿Quién va a recogerla?
- ¿Cuándo se va a obtener?
- ¿Cómo se va a analizar la información recogida?
- ¿Quién la va a analizar?
- ¿Cuándo se va a hacer el análisis?
- ¿Quién va a recibir los resultados?
- ¿En qué formato se van a distribuir?
- ¿Y qué decisiones en (o sobre) el proyecto dependen de obtener la información analizada?

El plan M&E incluye información específica sobre los datos necesarios para medir los indicadores, las logísticas de recolección de datos y las guías para análisis de los datos e interpretación y disseminación de resultados.

**ACCIONES:**

- Especifique indicadores en todos los niveles de la jerarquía.
- Para cada indicador defina:
  - las variables a ser medidas
  - quién las medirá
  - cuándo se medirán
  - cómo se analizarán
  - el plan de difusión.

### **3. FASE DE EJECUCIÓN**

Esta fase tiene como propósito proporcionar las herramientas básicas para la preparación de los planes de trabajo respectivos en la ejecución de los momentos claves de un proyecto o iniciativa programática.

#### **3.1 Objetivos de la fase:**

- Compartir las herramientas básicas que faciliten la preparación de planes de trabajo.
- Fortalecer las capacidades técnicas y metodológicas que permitan facilitar la preparación de los planes de trabajo.



- Orientar sobre la preparación de planes operativos individuales que faciliten la evaluación de desempeño del personal responsable en la ejecución de iniciativas programáticas.

### 3.2 Competencias a desarrollar

- Visión de procesos que faciliten la preparación de planes detallados de implementación para la vida de un proyecto.
- Precisar el nivel de detalle de las actividades claves para desarrollar un proceso en un plan operativo anual.
- Identificar los objetivos estratégicos de desempeño del personal a partir de los resultados principales establecidos en un plan de trabajo anual del proyecto, para facilitar procesos de evaluación de desempeño de personal de la institución.

### 3.3 Preparación del Plan de Implementación

En este momento se retoman los indicadores seleccionados para medir los resultados del proyecto y los criterios de los indicadores para medir las actividades que se consideran claves para el logro de los resultados comprometidos. Generalmente este nivel de detalle no se encuentra en el Plan de Monitoreo del proyecto y diseñado, ya que solamente se enlistan los resultados y sus indicadores más relevantes para medir su desempeño.

#### Plan de Monitoreo

Resultados (1)	Criterios (2)	Indicadores (3)	Fuente de datos y métodos (4)

Recuérdese que aunque los proyectos estén bien diseñados y conceptuados, es muy común que al momento de ejecutarlos, se atasquen en la parte operativa; cayéndose en el riesgo de solamente monitorear y evaluar solo actividades. Los monitoreos que se realizan (principalmente el de impacto) ayudaran a mantener la atención en los efectos e impactos deseados, como consecuencia de ello, el Plan de Implementación del proyecto deberá tornarse más flexible enfocándose hacia los efectos deseados y permitir operar al proyecto con mayor flexibilidad; en este sentido, la planificación y ejecución se enfocara más en los procesos y sus efectos que en las actividades.

Matriz sugerida para la preparación del Plan de Implementación para la vida del proyecto.

a	b	C1	C2	Cn	d	E
Resultados	Indicadores de cumplimiento	Año 1	Año 2	Año 3	Total Vida Proyecto	Actividades/procesos

RESULTADOS (a) – En esta columna se anotan los resultados detallados en el plan de monitoreo (que a su vez corresponden a los definidos en el marco lógico).

**INDICADORES DE CUMPLIMIENTO (b)** – En esta columna se detallan cada uno de los indicadores que medirán el cumplimiento de los resultados. Cada indicador se ubica en una línea individual para dar el detalle de sus metas anuales (de acuerdo a la vida del proyecto).

**AÑO (C1...Cn)** – En estas columnas se detalla la correspondiente meta del indicador. Aquí es necesario que los diseñadores del proyecto estimen la magnitud del cambio esperado para cada indicador y el promedio de cambio con el tiempo.

**TOTAL VIDA DE PROYECTO (d)** – En esta columna se anota el total del indicador para vida del proyecto que ha sido detallada en las columnas anteriores.

**ACTIVIDADES / PROCESOS (e)** – En esta columna se listan o describen las actividades (en forma agregada para detallarlas en el plan de trabajo anual) necesarias a realizar para alcanzar los resultados (RESULTADOS) esperados.

### 3.4 Preparación del Plan de Trabajo Anual

El plan de trabajo anual o plan operativo anual detalla los resultados comprometidos en un periodo de tiempo en particular (de acuerdo al año de vida del proyecto). En este plan de trabajo se listan los resultados correspondientes al año seleccionado, se detalla las actividades listando las acciones particulares de las mismas de acuerdo al producto (en algunos casos, de preferirse, pueden vincularse a los indicadores de cumplimiento) y los responsables de la ejecución de las mismas.

Matriz sugerida para la preparación del Plan de Trabajo Anual o Plan Operativo Anual

Resultado	Indicador de cumplimiento	Metas			Actividades	Unidad medida	trimestre				Responsable
		Vida proyecto					1	2	3	4	
		P	A	%							

**PRODUCTO-RESULTADO** – En esta columna se listan los resultados correspondientes al año que se planifica.

**INDICADORES DE CUMPLIMIENTO** – Esta columna contiene los indicadores de cumplimiento del indicador que serán monitoreados y reportados en su ejecución o avance durante el año.

**METAS** – Esta columna contiene la información correspondiente a la VIDA DEL PROYECTO para monitorear su avance anual (A) en relación a la meta programada (P) para la vida del proyecto, esto permite no perder la visión global de lo planificado.

**ACTIVIDADES** – Aquí se listan las actividades. El enunciado de las actividades debe hacerse de manera de cuantificar la acción específica en el trimestre correspondiente (es decir, deben ser medibles).

**UNIDAD DE MEDIDA** - Especifica la unidad de medida de la actividad, de manera que al monitorearse su cumplimiento durante el trimestre éste sea muy explícito para el personal responsable del proyecto para reportar su logro.

**TRIMESTRE** – En estas columnas por trimestre, se especifica cuando y la cantidad que se lograra en el cumplimiento de la actividad.

**RESPONSABLE** – Aquí se indica el componente o el nivel operativo del proyecto que será responsable que la actividad se realice de acuerdo a los criterios y calidad requerida por el proyecto. En algunos proyectos facilitadores, se menciona la institución ejecutora de la acción o actividad.

Un ejemplo sencillo de un Plan Operativo para la instalación del proyecto se presenta a continuación:

	<b>Actividad para implementación del proyecto</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Trimestre</b>				<b>Total año fiscal</b>
			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	
1	Selección y contratación del personal	Persona	1	1			2
2	Reuniones gerenciales	Reunión	1	1	1	1	4
3	Elaborar Plan de Implementación	Plan			1		1
4	Abrir cuenta bancaria	Cuenta				1	1
5	Visita autoridades municipales	Visita			1	4	5
6	Visita de beneficiarios	Visita	1	1	1	1	4
7	Elaboración línea base	Línea Base			1		1

#### **4. EL SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN**

El sistema de Monitoreo y Evaluación es otro mecanismo de planificación y administración de proyectos. Es propiamente dicho el sistema informativo que se emplea para evaluar el progreso, los resultados y el impacto del mismo. El Monitoreo se refiere a la recogida regular (y el análisis y el uso) de información dentro del proyecto sobre su progreso. La evaluación se refiere a los exámenes periódicos de la información desde dentro, así como sobre los proyectos y sus resultados. El sistema de Monitoreo y Evaluación reviste una gran importancia por su capacidad para ayudar al personal del proyecto, a la población beneficiaria y a otras partes interesadas a desarrollar el proyecto a lo largo de su plazo de duración. Al igual que en el caso del marco lógico, la estructura del sistema de Monitoreo y Evaluación se caracteriza también por varios niveles. Cada nivel está estrechamente relacionado

con la jerarquía de objetivos del marco lógico. El cuadro siguiente indica cómo cada nivel de objetivos está relacionado con evaluaciones específicas de Monitoreo y Evaluación.

Sinopsis de la estructura del sistema informativo de Monitoreo y Evaluación

Jerarquía de objetivos	Tipos de información	Actividades de monitoreo	Actividades de evaluación
Objetivo final	Impactos (cambios fundamentales para la población objetivo)	Impactos (relativamente pequeños a este nivel)	Evaluación ex ante Evaluación final (Principalmente realizada por personal externo).
Objetivo intermedio	Efectos (respuesta de la población objetivo)	Efectos (más importantes en la evaluación)	Revisión anual Evaluación de medio término Evaluación final (mayormente por evaluación)
Producto (intervención)	Productos (productos del proyecto)	Trimestral/Semestralmente: Físicas	Anual, de mitad del período y final (con datos de monitoreo).
Actividades	Indicadores del proceso	Trimestral/Semestralmente: Físicas	Anual, de medio término y final (con datos de monitoreo).
Insumos	Indicadores de insumo	Trimestral/Semestralmente: Financieras y físicas	Anual, de medio término y final (con datos de monitoreo).

Características principales de los sistemas:

**Sistema de Información Gerencial:** Proporciona datos, registra y da seguimiento a la operación de los proyectos.

**Monitoreo:** Permite ver el avance de los acontecimientos en qué medida se acerca a las metas planteadas (mejores prácticas, rendimientos, tendencias y patrones).

**Supervisión:** Es dinámica, verifica en el lugar de los hechos el cumplimiento y propiedad de la ción de actividades y sus metas, cumplimiento de normas, existencia y uso apropiado de los recursos, funcionamiento de equipo. Destrezas de personal.

Características de los Sistemas

		Qué Mide	Frecuencia	Fuente	Qué Grupo
Monitoreo	Información Gerencial	Productos Insumos	Mensual Trimestral	Personal Proyecto	Total Beneficiarios
	Efectos	Efectos Intermedios	Semestral Anual	Beneficiarios directos	Muestra de Beneficiarios
Evaluación		Impacto Final	Información basal cada dos años	Población objetivo	Muestra de Población

## Complementariedad entre monitoreo y evaluación

Ítems	Monitoreo	Evaluación
Frecuencia	Periódica, regular	Episódica
Acción principal	Supervisión / control	Medición
Propósito básico	Mejorar eficiencia, modificar plan de trabajo, verificar responsabilidades	Mejorar efectividad, impacto, programación futura
Enfoque	Insumos, procesos, productos, planes de trabajo, algunos indicadores de efecto	Efectividad, relevancia, impacto, costo-efectividad
Fuentes de información	Sistemas rutinarios o centinela, observación en el campo, informes de progreso, sondeos	Las mismas, más encuestas, estudios

### 5. FASE DE MONITOREO

Esta fase tiene como propósito la introducción al Monitoreo, conceptos conocidos y ampliamente validados en diferentes ámbitos y sectores, a fin de permitir el trabajo práctico y de retroalimentación en las experiencias concretas de sistematización de estos procesos por el personal de los proyectos de CERAI.

#### 5.1 Monitoreo

##### Objetivos

- Presentar los conceptos de monitoreo.
- Compartir los conceptos básicos de los momentos de monitoreo.
- Compartir los contenidos e instrumentos para preparar el plan de monitoreo.
- Compartir los contenidos e instrumentos de las fases básicas que se sugieren para iniciar las actividades de monitoreo de un proyecto.
- Fortalecer las capacidades técnicas y metodológicas para obtener información primaria y secundaria de los diferentes momentos de monitoreo.

##### Competencias a desarrollar

- Preparar el plan de monitoreo del proyecto.
- Diseñar instrumentos o registros para recolectar información referente al monitoreo de proyectos.

El monitoreo es la recogida y gestión de datos, que están relacionados con los valores fijados como objetivo definidos de antemano para los indicadores (IOV) en el marco lógico. La información del Monitoreo se recoge sobre una base continua durante la fase de ejecución del proyecto.

Los tipos principales de actividades de monitoreo:

### **5.2 Monitoreo institucional**

Esta categoría se refiere al monitoreo interno de cuestiones financieras, físicas y organizacionales, que afectan al proyecto:

- El monitoreo financiero sigue los recursos y costos del proyecto por actividad dentro de unas categorías de gastos definidas de antemano.
- El monitoreo físico sigue la distribución y entrega de las actividades y resultados o intervenciones del proyecto.
- El monitoreo organizacional sigue la sustentabilidad, el desarrollo institucional y el fortalecimiento de la capacidad en el proyecto y asociados directos.

### **5.3 Monitoreo de contexto**

El proceso del seguimiento del contexto en que está funcionando un proyecto, en cuanto el mismo afecta a unos supuestos y riesgos importantes para el proyecto. Este incluye el monitoreo de cuestiones institucionales y de política que podrían afectar la capacidad del proyecto para actuar o la capacidad de la población objetivo para responder al proyecto. Estas cuestiones deben tratarse hasta cierto punto durante el monitoreo, pero principalmente durante las evaluaciones.

### **5.4 Monitoreo de los resultados**

El proceso de seguir los efectos del proyecto (las respuestas de la población objetivo a los resultados o intervenciones del proyecto) y los impactos (la contribución que hace el proyecto a un cambio fundamental y sostenible para la población objetivo). Las cuestiones relativas a los efectos deben tratarse hasta cierto punto durante el monitoreo, pero principalmente durante las evaluaciones. La evaluación de los impactos raras veces es tratada por el monitoreo y es mayormente el dominio de la evaluación.

### **5.5 Monitoreo de impacto**

Se diferencia de los otros procesos de monitoreo, porque está enfocado exclusivamente a la medición de los impactos de la intervención de los proyectos.

En los procesos habituales de planificación y evaluación de proyectos, los impactos sólo son definidos a nivel de objetivo de desarrollo. En el caso del monitoreo de impacto, se considera que los impactos inician desde los cambios que se han logrado por medio del proyecto en el comportamiento de los beneficiarios. Por lo tanto, el impacto comienza desde la adaptación y aplicación de los resultados que provee el proyecto. El monitoreo de impacto permite medir impactos generados directamente por el proyecto.

### **5.6 Plan Monitoreo**



Se seleccionan los indicadores para medir los resultados del proyecto. También, se elaboran los indicadores para medir las actividades que se consideran claves para el logro de los resultados comprometidos. Generalmente este nivel de detalle no se encuentra en el documento de proyecto diseñado, ya que la costumbre es enlistar los resultados y actividades más relevantes

Productos (1)	Criterios (2)	Indicadores (3)	Criterio (4)	Fuente de datos y métodos (5)	Frecuencia de recolección (6)	Análisis de datos (7)	Diseminación y Utilización (8)

**PRODUCTOS-RESULTADOS (1)** – Para asegurar una relación con el Plan de Evaluación anterior, la primera columna del Plan de Monitoreo es donde se transcriben los principales resultados tal como están planteados en el marco lógico.

**CRITERIOS (2)** - Es el proceso que el equipo de diseño sigue para seleccionar y definir ciertos criterios o aspectos relacionados como la mejor forma para medir resultados. Estos criterios ayudan al momento de definir los indicadores de resultados.

**INDICADORES (3)** - Son también enumerados para ayudar a documentar a que resultados corresponden. La información ingresada en esta columna debe ser trasladada (uno a uno) de los indicadores objetivamente verificables (IOV) del marco lógico.

**FUENTE DE DATOS Y MÉTODO (5)** – Se describe dónde y cómo los datos son recolectados. Una fuente de datos puede ser secundaria (por ejemplo, datos de censo, datos de rendimiento de los proyectos agrícolas o servicios), pero es frecuentemente el resultado del muestreo original (por ejemplo, encuestas cuantitativas, medidas antropométricas, entrevistas u observaciones) conducido por el personal del proyecto.

**FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN (6)** – La planificación define intervalos aproximados entre los eventos de recolección de datos. En algunos casos, por ejemplo cuando fuentes secundarias son publicadas o diseminadas de acuerdo con un horario planificado, estos intervalos pueden ser determinados externamente. En otros, la frecuencia de recolección nivela las restricciones financieras y de tiempo con la necesidad de precisión, la cual puede ser mejorada recolectando datos más frecuentemente. Es también importante crear un sistema donde grupos de tipos de datos puedan ser recolectados simultáneamente, de ese modo reducir los costos de transporte y el tiempo del personal.

**ANÁLISIS DE DATOS (7)** – Los datos no tienen valor a menos que sean adecuadamente analizados. Por otro lado, el análisis que resulta en información importante y precisa depende de la recolección de los adecuados grupos de datos. Durante la planificación es importante determinar de antemano cómo serán los datos analizados para producir los resultados deseados.

## DISEMINACIÓN Y UTILIZACIÓN (8)

– Los datos son recolectados con un propósito en específico: aprender de los resultados de las actividades del proyecto. El aprendizaje es necesario por varias razones, incluyendo:

- a. Justificación o verificación de la lógica detrás del diseño del proyecto;
- b. Modificación de las actividades del proyecto; y
- c. Mejores diseños para futuros proyectos.

### **5.7 Fases básicas para iniciar actividades de monitoreo**

Las fases básicas que se sugieren para iniciar las actividades de monitoreo de un proyecto son:

#### **Fase 1. Análisis del Diseño del Proyecto**

En esta fase se revisan los indicadores anuales de monitoreo, observando la clara jerarquía de Recursos->Actividades->Resultados->Efecto (Objetivo Específico)->Impacto.

#### **Fase 2: Diseño del Plan de Monitoreo**

Para elaborar el plan de monitoreo el equipo retoma los indicadores anuales de monitoreo o de desempeño, de los resultados y decide sobre los datos necesarios para medirlos, la fuente y el método de los datos, la frecuencia de recolección, el análisis de los datos, la disseminación y utilización de la información.

Preguntas que se responden con el Monitoreo

- ¿Aumenta el acceso de la población objetiva a los servicios?
- ¿Mejora la participación comunitaria?
- ¿Mejora la calidad de atención a los beneficiarios?
- ¿Proporciona el volumen de servicios esperados?
- ¿Logra una proporción aceptable de costo por unidad de producto?

#### **Fase 3: Elaboración de Instrumentos de Monitoreo**

Una vez realizado el plan de monitoreo, en donde se determinan los datos necesarios para la construcción de indicadores de resultados, el equipo elabora los instrumentos.

En esta fase se definen las técnicas más adecuadas de medición de indicadores de monitoreo o de desempeño, de acuerdo a las características o naturaleza del indicador.

## **6. FASE DE EVALUACIÓN**

Por evaluación se entiende la valoración, el análisis y la utilización periódica de los datos sobre un proyecto.

### Objetivos de la fase:

- Presentar los conceptos de evaluación.
- Compartir los conceptos básicos de los momentos de evaluación.
- Compartir los contenidos e instrumentos para preparar el plan de evaluación
- Compartir los contenidos e instrumentos de las fases básicas que se sugieren para iniciar las actividades de evaluación de un proyecto.
- Fortalecer las capacidades técnicas y metodológicas para obtener información primaria y secundaria de los diferentes momentos de evaluación.

### Competencias a desarrollar

- Preparar el plan de evaluación del proyecto.
- Preparar el estudio de línea de base.
- Diseñar instrumentos para recolectar información referente a la evaluación de proyectos.

Los principales puntos de evaluación en el ciclo de un proyecto son:

#### **6.1 Estudio de línea base**

El enfoque principal del estudio de línea base consiste en la recogida y el análisis de datos antes de las intervenciones relacionados con los indicadores (IOV) para los Objetivos Específico y General (OE, OG). Los estudios de referencia se realizan para establecer puntos de referencia para los indicadores seleccionados, por ejemplo, para proporcionar datos sobre su situación inicial, con el fin de que el monitoreo y la evaluación posteriores puedan evaluar los efectos e impactos del proyecto para la población objetivo. El estudio de línea base ayuda también a evaluar la mensurabilidad de los indicadores seleccionados y puede utilizarse para perfeccionarlos con miras a un futuro seguimiento. Para ello, los estudios de referencia se realizan después de diseñar y asegurar el financiamiento del proyecto, pero antes de comenzarse las intervenciones del mismo.

#### **6.2 Examen anual**

La evaluación interna de los resultados y el progreso del desarrollo de un proyecto a lo largo de períodos sucesivos de un año.

El objetivo de esta evaluación es determinar el progreso y los resultados del proyecto y mantener el proyecto encaminado hacia el logro de su objetivo. Otro objetivo consiste en examinar las estrategias y el marco lógico del proyecto y, si es necesario, modificar el marco lógico. Dichas modificaciones suelen limitarse generalmente al

nivel de actividades y a ciertos resultados. Generalmente se realiza antes de la preparación del siguiente Plan Operativo Anual.

### **6.3 final (ex post)**

Es una evaluación externa o interna de los efectos y los impactos producidos por el proyecto, así como una evaluación del costo-eficacia o costo-beneficio. Se realiza en la finalización.

El objetivo de la evaluación final es aprovechar las experiencias del proyecto para mejorar el diseño de proyectos futuros y en marcha. Los datos utilizados para el análisis en esta evaluación incluyen un análisis de eficacia en función de los costos (y a veces de costos-beneficios).

Las fuentes de datos para el análisis en la evaluación ex post incluyen entrevistas, observaciones, documentos del proyecto (especialmente el estudio de línea base y la evaluación final), e informes de cualquier monitoreo en curso de la población objetivo (por ejemplo, por contrapartes del gobierno u organismos comunitarios).

Los participantes son los distintos grupos de personas asociadas con el proyecto desde su concepción como, por ejemplo, la población objetivo, el personal del proyecto, las autoridades locales, los donantes...

Dos métodos analíticos principales que se utilizan en las evaluaciones finales son: a) comparar antes y después (de volver a recoger indicadores seleccionados originalmente documentados en el estudio de línea base y comparar los valores en la puesta en marcha y al final del proyecto), y b) comparar con y sin (evaluar indicadores seleccionados entre grupos de personas que han estado y no han estado expuestos a las intervenciones del proyecto).

Un objetivo de la evaluación ex post es determinar la sustentabilidad de los beneficios de un proyecto, tanto para las familias y comunidades campesinas como para el gobierno e instituciones colaboradoras en la zona del proyecto.

### **6.4 Plan Evaluación**

Para elaborar el plan de evaluación el equipo retoma los indicadores, también llamados indicadores objetivamente verificables, de las metas de impacto/objetivo general y meta de objetivos específicos y decide sobre los datos necesarios para medirlos, la fuente y el método de los datos, la frecuencia de recolección y el responsable de cada dato.

Jerarquía	Criterios (1)	Indicadores (2)	Criterio (3)	Fuente de Información (4)	Frecuencia (5)	Datos Necesarios /Tipo de información (6)
Objetivo final/ Objetivo general/ Meta de impacto						
Meta intermedia/ Objetivos específicos/ Meta de efecto						

**CRITERIOS (1)** - Es el proceso que el equipo de diseño sigue para seleccionar y describir mejor los términos usados en la declaración de las metas u objetivos. Los criterios facilitan la selección y evaluación de indicadores al describir los detalles incluidos en la explicación de las metas u objetivos. El hacer uso de criterios o mejor entendido como definiciones operacionales permite al equipo de diseño simplificar y acortar las frases de la meta. Los términos técnicos no reconocidos universalmente también requieren de definiciones operacionales. Recuerde, que un término puede ser definido de diferentes maneras en varios proyectos dependiendo del contexto.

**INDICADORES (2)** - Son simplemente las variables, medidas o criterios usados para verificar si un cambio propuesto ha ocurrido y por lo tanto, si una meta u objetivo ha sido alcanzada. Los indicadores por sí solos no representan valores meta; éste trabajo se logra en la definición de la meta u objetivo. Son también enumerados para ayudar a documentar a que metas u objetivos corresponden. La información ingresada en esta columna debe ser trasladada (uno a uno) de los indicadores objetivamente verificables (OVI) correspondientes a cada meta u objetivo del marco lógico.

**CRITERIOS (3)** - Es el proceso que el equipo de diseño sigue para seleccionar y definir las variables apropiadas en la construcción e interpretación del indicador del producto. Generalmente las metas u objetivos tienen más de un indicador y estos corresponden a:

- Indicadores de Impacto (para las metas de impacto/objetivo general) miden el cambio real en las condiciones del problema de base identificado, incluyendo cambios en la situación de medios de vida, salud, riqueza, etc.
- Indicadores de Efectos (para las metas de efecto/objetivos específicos) describen cambios en condiciones o comportamientos resultantes de haber alcanzado la meta del proyecto.

**FUENTE DE INFORMACION (4)** – Se determina que personas se les consultará o brindarán la información (informantes claves), describe dónde y cómo los datos son

recolectados. Una fuente de datos puede ser secundaria (por ejemplo, datos de censo, datos de rendimiento de los proyectos agrícolas o servicios), pero es frecuentemente el resultado del muestreo original (por ejemplo, encuestas cuantitativas, medidas antropométricas, entrevistas u observaciones) conducido por personal externo.

**FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN (6)** – La planificación define intervalos aproximados entre los eventos de recolección de datos. En algunos casos, por ejemplo cuando fuentes secundarias son publicadas o diseminadas de acuerdo con un horario planificado, estos intervalos pueden ser determinados externamente. En otros, la frecuencia de recolección nivela las restricciones financieras y de tiempo con la necesidad de precisión, la cual puede ser mejorada recolectando datos más frecuentemente. Es también importante crear un sistema donde grupos de tipos de datos puedan ser recolectados simultáneamente, de ese modo reducir los costos de transporte y el tiempo del personal.

La recolección de datos para el indicador se hará 3 veces en la vida del proyecto

- Línea de base
- Evaluación Media o de medio termino
- Evaluación Final

Se realizara un monitoreo anual de proyecto, por su duración de años.

**DATOS NECESARIOS (6)** - Un indicador (de impacto o efecto) seleccionado debe ser una variable específica y medible. Sin embargo, para la construcción e interpretación del indicador se requiere más de una variable.

### ***6.5 Fases Básicas para Iniciar las Actividades de Evaluación***

Las fases básicas que se sugieren para iniciar las actividades de evaluación de un proyecto son:

#### **FASE 1. ANALISIS DEL DISEÑO DEL PROYECTO.**

En esta fase se revisa las metas u objetivos, los resultados, las actividades y los recursos que serán monitoreados y evaluados de acuerdo al marco lógico y el plan de monitoreo & evaluación; y es en este momento cuando se pueden replantear o ampliar las ideas originales. Para ello, los equipos técnicos del proyecto, en consulta constante con el cooperante, amplían, explicitan o concretizan indicadores formulados de manera ambigua en el diseño o incorporan indicadores claves no considerados antes en los instrumentos de planificación.

En esta fase el Marco Lógico (ML) es validado en sus detalles resultando comprensible para cualquier persona que lo consulte (los criterios son los mismos para todas las personas que lo consultan o sea, que el marco lógico por si solo es comprensible, no necesita que lo explique el equipo que lo diseñó). Esta herramienta



es clave para orientar todas las actividades de monitoreo y evaluación; sí el ML es comprensible y suficiente se continúa el proceso. Cuando un proyecto desde su formulación considera los aspectos mencionados, le ahorra tiempo al equipo responsable del monitoreo y evaluación.

## FASE 2. DISEÑO DEL PLAN DE EVALUACIÓN

Para elaborar el plan de evaluación el equipo retoma los indicadores operacionales, también llamados indicadores objetivamente verificables, de las metas de impacto y efecto (objetivo específico) y decide sobre los datos necesarios para medirlos, la fuente y el método de los datos, la frecuencia de recolección y el responsable de cada dato.

## FASE 3. ELABORACIÓN DE INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

Una vez realizados los planes, en donde se determinan los datos necesarios para la construcción de indicadores en los diferentes niveles de la jerarquía, el equipo elabora los instrumentos.

En esta fase se definen las técnicas más adecuadas de medición de indicadores de las metas u objetivos, de acuerdo a las características o naturaleza del indicador; por ejemplo: si será a través de encuesta a hogares, entrevista grupal, registros de organizaciones comunales u otras. Este paso es clave porque permitirá diseñar instrumentos específicos para medir los indicadores de acuerdo a las técnicas de investigación seleccionadas.

## ANEXOS

### ANEXO 1. Lecciones aprendidas y recomendaciones del evaluador

#### Lecciones aprendidas de cara a evaluaciones futuras de CERAI

- El evaluador no es una persona que llega con el objetivo “fastidiar”.
- El evaluador no es el enemigo, es un técnico que por lo general conoce la Cooperación Internacional y es sensible a las dificultades y el contexto.
- Cuando no hay naturalidad en las explicaciones el evaluador se va a centrar en esos temas.
- Lo que se le diga al evaluador de la matriz lo revisará en papel y terreno, sobre todo indicadores y fuentes de verificación.
- El documento más importante para el evaluador es la matriz (todos y cada uno de los elementos como todos los indicadores, todas las actividades...). El evaluador usará la matriz para hacer un scanner del proyecto.
- Los entrevistados deben de ser consensuados con el evaluador para llegar al máximo posible de diferentes actores.
- Los TdR son fundamentales para que el evaluador investigue sobre lo que le interese a CERAI, es importante aprovechar esa figura del evaluador-investigador para recabar información concreta del proyecto (relaciones entre los beneficiarios con la contraparte, apropiación, avance agroecológico, cooperativismo...)
- El evaluador se va a centrar en los criterios que se indiquen en los TRs, los obligados son: pertinencia (adecuación del proyecto al contexto y necesidades locales), eficacia (que las actividades, resultados y objetivos se hayan realizado), eficiencia (analiza la realización de esas actividades en valoración de recursos económicos y humanos invertidos), impacto (el impacto generado) y sostenibilidad del proyecto. Además hay otros criterios que se pueden investigar siempre que le sean de utilidad a la ONG como: participación, apropiación, coherencia, cobertura, género, agroecología, consolidación de cooperativismo...En los proyectos de CERAI sería interesante marcar siempre en las evaluaciones el criterio de agroecología.
- Un buen plan de ejecución y monitoreo facilitará la ejecución del proyecto y la realización de la evaluación.

## Recomendaciones

- Generar un ambiente positivo y en confianza con el evaluador, eso hará que se puedan hacer más reflexiones “en el mismo idioma”.
- Transmitir al evaluador los puntos importantes que se tienen que reflejar en el informe: dificultades por motivos concretos o generales, puntos fuertes del proyecto, contexto de la región...
- Facilitar la labor del evaluador con: los actores, los documentos, el alojamiento, transporte, logística...
- Ayudar al evaluador en todo momento para aclaraciones o dudas.
- Dar mucha importancia al informe borrador, manifestar todo en lo que no se está de acuerdo. Muchas veces el evaluador no conoce todo el proyecto en sólo unas semanas y se le pasan cosas, o hay algunas que no fueron aclaradas. Si no se está de acuerdo con el informe borrador se le dice.
- Desde que inicia el proyecto se sabe si va a haber evaluación o no. Si en el proyecto hay evaluación hay que prepararse de un inicio para darle respuesta, al menos a los 5 criterios básicos: pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad.

## ANEXO 2. Tabla indicadores CERAI

INDICADORES	Objetivo General	Objetivo Específico	Resultados
PRODUCTIVOS	Reducción de enfermedades y desnutrición	Incremento producción de alimentos en las comunidades	Número de huertos realizados
	Incremento Soberanía Alimentaria	Incremento vegetales/frutas/leche/carne/... producidos por los productores	Incremento variedad de cultivos (diversificación)
			Incremento rendimiento productivo (kilos/planta o parcela)
			Reducción de pérdidas (post cosecha, transporte, falta de mercado...)
			Mejora en la comercialización: en ingresos, volumen, presencia, accesibilidad...
			Otras actividades económicas
ASOCIATIVOS	Fortalecida la sociedad civil	Mayor capacidad institucional de las asociaciones	Incremento número de asociados
			Incremento capacidad asociativa (capacitaciones, documentos generados, creación de planes, certificaciones, órganos de buen gobierno...)
			Incremento prestación de servicios a los asociados y otros en temas productivos, de comercialización, representación...
GÉNERO	Mejora la situación de la mujer	Incremento toma de decisiones por mujeres	Documentos generados en aras de promover la máxima igualdad
		Mejora condiciones de vida de las mujeres	Relación mujeres/hombres participantes: beneficiarios, cargos de dirección, técnicos del proyecto...
			Incremento mujeres contratadas
			Incremento condiciones económicas mujeres

AGROECOLÓGICOS		Incremento producción sostenible	Cantidad de materia orgánica aportada (compost, humus, bocashi, material en verde...)
		Mejora condiciones entorno natural	Incremento número de prácticas agroecológicas realizadas (barreras, combinación de cultivos, biofertilizantes, métodos ecológicos de combatir plagas y enfermedades...)
			Reducción de productos químicos
SOCIALES	Mejora en la situación de la comunidad	Mejora en la situación de la comunidad	Mejoras comunitarias (círculos sociales, centros de salud, caminos, acceso al agua...)
			Capacitaciones realizadas
			Capacidades comunitarias (organización, medios disponibles...)