



Universidad del Valle

Escuela de Trabajo Social y Desarrollo Humano

**Monitoreo y Evaluación:
enfoques, métodos e instrumentos
Cali, 2 y 3 de febrero 2006**

Por: Carlo Tassara

Responsable Política cultural y Formación interna del CISP



Revisión de algunos conceptos clave: la Gestión del Ciclo de Proyecto (GCP)

Gestión del Ciclo de Proyecto

Caracterización de sus fases

¿Es igual para todos los actores?

Qué es y para qué sirve



Gestión del Ciclo de Proyecto



Fuente: CE, 2001a



Gestión del Ciclo de Proyecto

Caracterización de sus fases

- **Programación:** Definición de las orientaciones y principios generales (geográficos y sectoriales) de la política de cooperación de una organización (donante, ONG, etc.), que normalmente se plasman en un documento sobre estrategias. Se basa en el análisis de los problemas y potencialidades identificados, y tiene en cuenta: a. prioridades y capacidades locales; b. características de la organización; c. otras acciones realizadas en el mismo país, localidad y/o sector operativo.
- **Identificación:** Análisis orientado a la identificación de una idea de proyecto y a la realización de las demás operaciones eventualmente necesarias. Tiene en cuenta los documentos sobre las estrategias existentes.
- **Instrucción:** Estudio de los aspectos relevantes y específicos de la idea de proyecto. El **Partner local**, los **Beneficiarios** y las demás **Partes interesadas** normalmente participan de forma activa. Si el resultado es positivo, se elabora un proyecto que contiene todos los elementos necesarios para su posterior ejecución (marco lógico con **Indicadores**, **Cronograma**, **Presupuesto**, etc.).



Gestión del Ciclo de Proyecto

Caracterización de sus fases

- **Financiación:** Realización de actividades apropiadas para asegurar los recursos necesarios para el proyecto. Si el proceso de financiación avanza de manera positiva, durante esta fase se realizan también las demás actividades previas a su inicio: a. negociación y firma de acuerdos y convenios; b. averiguación del presupuesto; c. selección del personal, etc.
- **Ejecución:** Los **Recursos** disponibles se utilizan para realizar las **Actividades**, lograr los **Resultados previstos**, y alcanzar los **Objetivos (Específico y General/es)**. Se monitorea el avance del proyecto para que el mismo pueda adaptarse a los cambios del contexto. Durante la ejecución se decide si elaborar o no otras propuestas para extender el proyecto.
- **Evaluación:** Análisis, lo más sistemático y objetivo posible, de un proyecto (formulación, ejecución y resultados), con el propósito de determinar su **Rendimiento** y el cumplimiento de los objetivos. Se efectúa con el fin de obtener enseñanzas de la experiencia para orientar las decisiones futuras y se base en un examen del contexto, de los **Objetivos**, de los **Resultados**, de las **Actividades** y de los **Recursos**.



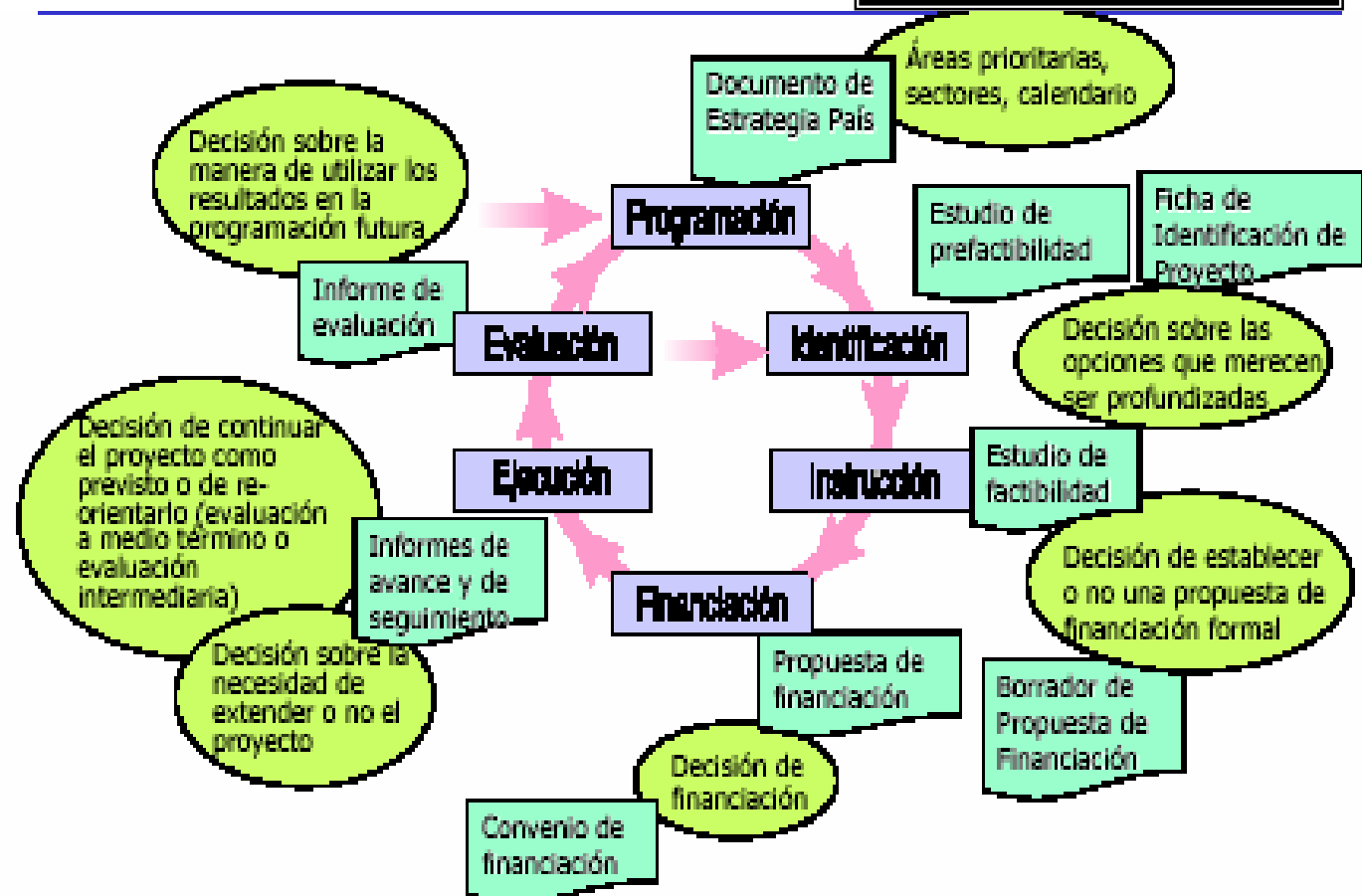
Gestión del Ciclo de Proyecto

¿La Gestión del Ciclo de Proyecto (GCP) es igual para todos?



La **GCP** es una herramienta de trabajo y no es “igual para todos”. Sus posibles “interpretaciones” varían según las características y la “posición” de cada actor institucional involucrado en el proceso de elaboración, instrucción, ejecución y evaluación de un proyecto.

GCP en la CE

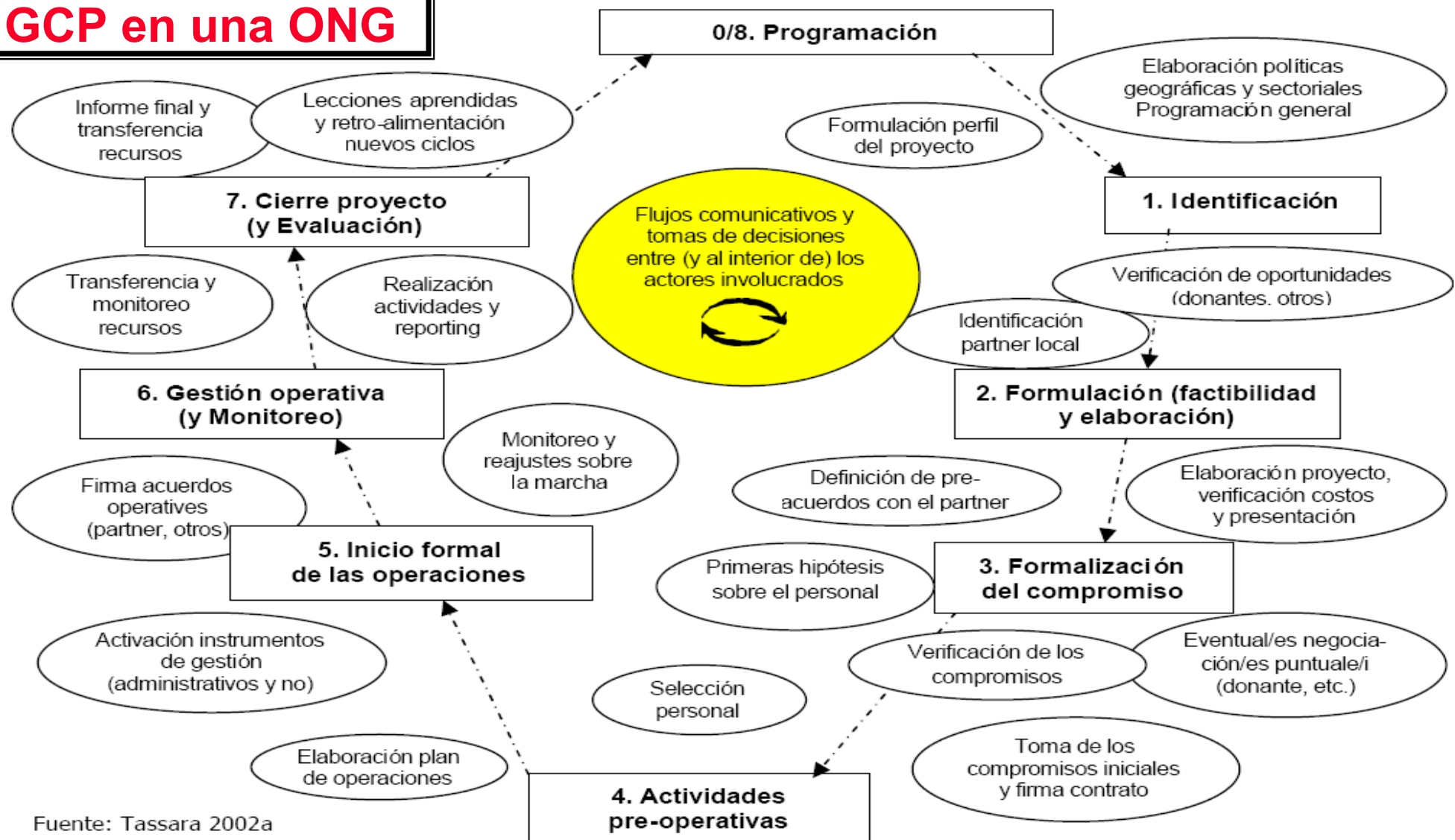


Fuente: CE, 2001a



Gestión del Ciclo de Proyecto

GCP en una ONG



Fuente: Tassara 2002a



Gestión del Ciclo de Proyecto

¿Qué es y para qué sirve la Gestión del Ciclo de Proyecto?

Es una herramienta útil para una mejor gestión de los proyectos, porque permite tener en cuenta las cuestiones esenciales y las condiciones globales del diseño y de la ejecución de un proyecto.



- ★ **Objetivos claros y realistas:** a. definir claramente el **Objetivo específico** (que supone el logro de beneficios sostenibles para el **Grupo meta**); b. distinguir de manera precisa las **Actividades**, los **Recursos** y los **Resultados esperados**; c. identificar las **Hipótesis (Riesgos)** y las **Condiciones previas** (factores que pueden influir en el éxito del proyecto).
- ★ **Factores de calidad** que contribuyen en asegurar los beneficios del proyecto a largo plazo: uso de tecnologías apropiadas, valorización de las capacidades de gestión y de los recursos humanos locales, sostenibilidad, medio ambiente, género, etc.
- ★ **Coherencia** de los proyectos con las políticas globales orientadas a la reducción de la pobreza.



Revisión de algunos conceptos clave: el Enfoque del Marco Lógico (EML)

Enfoque del Marco Lógico

Estructura y lógica

Fases operativas

Qué es y para qué sirve



Enfoque del Marco Lógico

ESTRUCTURA DE LA MATRIZ DEL MARCO LÓGICO (MML)

Lógica de intervención	Indicadores objetiva-mente verificables	Fuentes de verificación	Hipótesis
Objetivo(s) general(es): Impacto(s) positivo(s) sobre el desarrollo, a nivel nacional y/o sectorial, que el proyecto contribuye a lograr.	Medidas del aporte al logro del (de los) objetivo(s) general(es). Utilizadas en la evaluación.	Fuentes de información y métodos utilizados para recolectarlas y sistematizarlas.	
Objetivo específico: Efecto directo esperado al cierre del proyecto, gracias al aporte de todas sus componentes.	Medidas que indican que se logró el objetivo específico. Utilizadas durante el cierre del proyecto y la evaluación.	Fuentes de información y métodos utilizados para recolectarlas y sistematizarlas.	Hipótesis relativas a la relación entre objetivo específico y objetivo(s) general(es).
Resultados: Productos directos y medibles (bienes y servicios) de las actividades, que están bajo el control del equipo de proyecto.	Medidas de la cantidad y calidad de los productos (<i>outputs</i>) y del tiempo de ejecución. Utilizadas en el monitoreo y la revisión a mediano plazo.	Fuentes de información y métodos utilizados para recolectarlas y sistematizarlas.	Hipótesis relativas a la relación entre resultados y objetivo específico.
Actividades: Acciones realizadas para lograr los Resultados identificados y previstos.	Recursos (disponibles) Recursos humanos, materiales i financieros necesarios. ----- Medidas de la efectiva implementación de las actividades previstas. Utilizados en el monitoreo.	Costos Síntesis del presupuesto del proyecto. ----- Fuentes de información y métodos utilizados para recolectarlas y sistematizarlas.	Hipótesis relativas a la relación entre actividades y resultados.
			Condiciones previas Condiciones previas a verificar y/o lograr antes del inicio del proyecto.

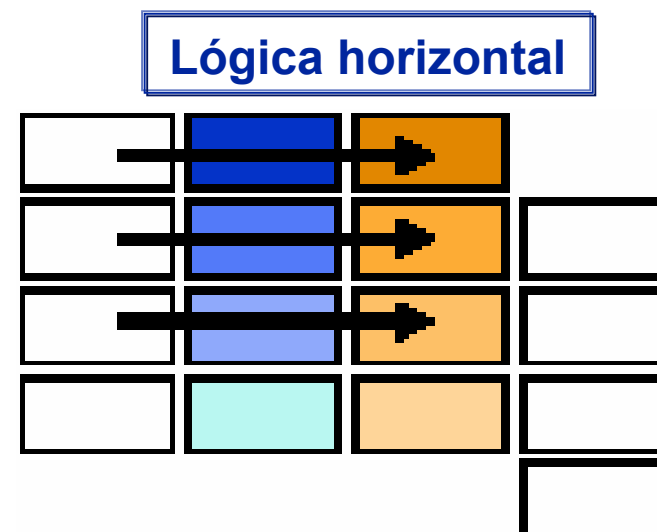
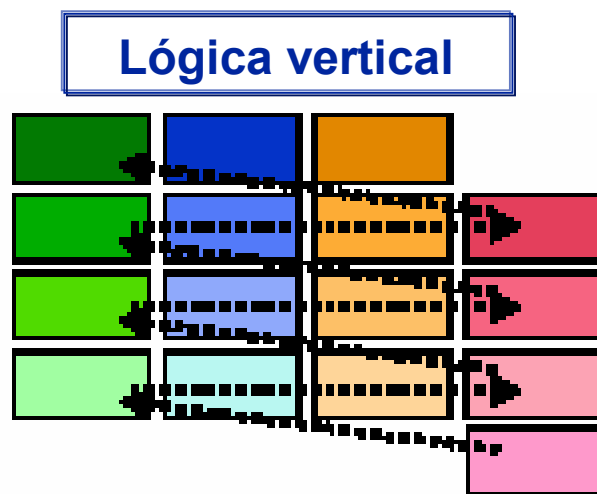
Fuente: IDB 1997.
(libre adaptación de los autores)



Enfoque del Marco Lógico

Lógica vertical y lógica horizontal

- **Lógica vertical:** determina lo que el proyecto pretende realizar, aclara las relaciones de causalidad y especifica las **Hipótesis** y los **Riesgos** importantes que escapan del control directo del equipo de gestión del proyecto.
- **Lógica horizontal:** se refiere a la medición de los efectos y **Resultados** del proyecto, y de los recursos movilizados mediante la especificación de los **Indicadores** claves, y de las **Fuentes** donde se pueden encontrar los datos necesarios para medirlos.



Fuente: CE, 2002a



Enfoque del Marco Lógico

Fases operativas

- a. **Análisis sistemático de la situación relativa al proyecto:** se analiza la situación existente para crear una visión de la “situación deseada” y seleccionar las estrategias para conseguirla. La idea central es que se elabora un proyecto para resolver los problemas a los que se enfrentan el **Grupo meta** (y los **Beneficiarios**).
- b. **Clara identificación de los problemas a enfrentar y de las relaciones causa-efecto que éstos implican:** en esta fase se realizan los **Análisis de las partes interesadas**, de los **problemas**, de los **objetivos**, y de las **estrategias**.
- c. **Examen de las posibles alternativas operativas y formalización de una jerarquía lógica de las actividades y objetivos**, que puede ayudar a superar los problemas que se presentan durante la implementación.
- d. **Identificación de las Hipótesis** que están a la base de la lógica de los objetivos y de los **Riesgos** que pueden hacer que esas hipótesis no se realicen.
- e. **Definición de los Indicadores** necesarios para verificar el logro de los objetivos.
- f. **Identificación de los medios y de las Fuentes de verificación** disponibles para recolectar la información necesaria para medir y analizar los **Indicadores** previstos.



Enfoque del Marco Lógico

¿Qué es y para qué sirve el Enfoque del Marco Lógico (EML)?

Es una metodología para planificar, manejar y evaluar proyectos que incluye el **Análisis de las partes interesadas**, de los **problemas**, de los **objetivos**, y de las **estrategias**, así como la preparación de la **Matriz del marco lógico (MML)** y el **Cronograma** de actividades y recursos.



	Lógica de intervención	Indicadores obj.verificables	Fuentes de verificación	Hipótesis (Riesgos)
Objetivo(s) general(es)				
Objetivo específico				
Resultados (esperados)				
Actividades (previstas)		Recursos (disponibles)	Costos o Presupuesto	Condiciones previas

La MML es una tabla con 4 columnas y 4 renglones que: a. presenta de manera sintética y de forma lógica los aspectos más importantes de un proyecto; b. refleja las relaciones causales entre los diferentes niveles de objetivos, indicando cómo controlar su logro; c. formaliza las hipótesis que pueden influir en su éxito.

Fuente: CE, 2001a



ML: Importancia de la terminología clave

- **Objetivo(s) general(es).** El cambio positivo a largo plazo de una situación global, a nivel sectorial o nacional, al cual contribuye un proyecto. El objetivo general ayuda a explicar porqué se realiza un proyecto. En general, se puede conseguir sólo a través de los esfuerzos combinados de múltiples actores (normalmente un proyecto no puede garantizar el logro del objetivo general). Ejemplo: *Mejorar las condiciones de vida en la región XY.*
- **Objetivo específico.** Lo que se espera conseguir con el proyecto utilizando el tiempo y los **Recursos** disponibles. Por lo general, cada proyecto sólo tiene un Objetivo específico. Ejemplo: *Aumentar la provisión de servicios sanitarios a la comunidad XY y mejorar su calidad antes del cierre del proyecto.*
- **Resultados.** Productos directos, tangibles y medibles, de las **Actividades.** Son necesarios para lograr los cambios esperados. Ejemplo: *Personal sanitario capacitado para sostener las comunidades. Red de carreteras mejorada y mantenida.*



ML: Importancia de la terminología clave

- **Actividades.** Acciones específicas que se deben realizar para producir un **Resultado** y por ende contribuir a lograr un **Objetivo**. Ejemplo: *Taller de capacitación para el personal del Centro Médico.*
- **Recursos (Inputs).** Personal, equipos y materiales necesarios para realizar el proyecto. Ejemplo: *10 meses / persona del director de proyecto; libros de texto; equipos y materiales para construir un nuevo centro de salud; provisión para viajes.*
- **Hipótesis (Riesgos).** Condiciones externas que están afuera del control directo del proyecto y que pueden afectar el logro de Resultados y Objetivos, y por ende el éxito de un proyecto. Una *hipótesis asesina [killing assumption]* es una condición que vuelve un proyecto irrealizable.
- **Condiciones previas.** Condiciones preliminares que deben averiguarse o lograrse antes del inicio del proyecto. Ejemplo: *El presupuesto del sector sanitario incluye los fondos para contratar el nuevo personal del centro de salud.*



ML: Importancia de la terminología clave

- **Indicador.** Medición, cualitativa y/o cuantitativa, sobre una situación que se cumple cuando se ha logrado un **Objetivo**. Los indicadores deben estar especificados en términos de cantidad, calidad y tiempo. No producen el logro de un **Resultado**, se limitan a medirlo. Ejemplo: *La tasa de mortalidad infantil disminuye de X% a Y% en los pueblos A, B y C antes del cierre del proyecto.*
- **Indicadores cuantitativos.** Dan la magnitud del resultado. Se pueden medir de manera objetiva, tratar de manera estadística, y comparar. Ejemplo: *Número de kilómetros construidos por año.* Hay también indicadores cuantitativos de la calidad. Ejemplos: *Número de estudiantes por cada docente; Número de mujeres que participan como líderes en los comités de sus pueblos.*
- **Indicadores cualitativos.** Utilizados sobre todo para entender un proceso o un cambio. Son muy útiles en los proyectos de desarrollo participativo y de creación de capacidades. Dan la profundidad de un resultado. Se definen como descriptivos y requieren capacidades y disponibilidad de tiempo específicos para recoger la información necesaria. Ejemplo: *Capacidad de desarrollar propuestas de proyectos de calidad.*



Terminología clave ML: posibles confusiones

Aunque las definiciones se mantienen substancialmente similares entre los **Donantes**, la terminología utilizada puede diferir y esto lleva a posibles confusiones. La tabla siguiente compara la terminología utilizada por las principales agencias y donantes.

<i>DONANTE</i>	<i>OBJETIVO(S) GENERAL(ES)</i>	<i>OBJETIVO ESPECÍFICO</i>	<i>RESULTADOS</i>	<i>ACTIVIDADES</i>
<i>CE</i>	<i>Objetivo general</i>	<i>Objetivo específico</i>	<i>Resultados</i>	<i>Actividades</i>
PNUD	Objetivo de desarrollo	Objetivo inmediato	Productos	Actividades
Banco Mundial	Objetivo de la estrategia de asistencia al país	Objetivo de desarrollo del proyecto	Productos	Actividades
CIDA	Finalidad	Objetivo específico	Productos	Actividades
DANIDA	Finalidad	Objetivo inmediato	Productos	Actividades
DFID	Finalidad	Objetivo específico	Productos	Actividades
FINNIDA	Objetivo general	Objetivo específico	Resultados	Actividades
GTZ	Finalidad global	Objetivo específico	Resultados	Actividades
SIDA	Objetivo de desarrollo	Objetivo del proyecto	Resultados	Actividades

Fuente: Forum Solint, 2004



Ejemplo de Marco Lógico

Atención de emergencia y rehabilitación de las comunidades rurales afectadas por desastres naturales y conflictos en el Sudan meridional

	Lógica de intervención	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de Verificación	Hipótesis
Objetivo general	Mejoramiento de las condiciones de vida de la población rural en el Sudan meridional afectado por la guerra civil.	- Indicadores económicos y de pobreza.	- Datos del Ministerio de Planificación.	- La paz prevalece en el área.
Objetivo específico	Reducir la inseguridad alimentaria a corto plazo y rehabilitar el estándar de vida de la población.	- % de familias que necesitan ayuda alimentaria (del 50% al 25%). - Disponibilidad de alimentos en los mercados locales (del 20% al 50% de la demanda). - Precios de los alimentos en los mercados locales (disminución del 20%).	- Archivos de las agencias de emergencia. - Encuestas muestrales realizada por el proyecto. - Archivos de la Oficina Distrital de Agricultura.	- No hay otras sequías.
Resultados	1. Resuelta la inseguridad alimentaria a corto plazo de 7.500 familias.	- Estado nutricional de los niños (del 60% al 25% de malnutrición).	- Archivos de monitoreo del proyecto.	- La ayuda alimentaria llega a tiempo al área.
	2. Asegurada la producción agrícola fuera de estación a través de la rehabilitación de los canales de riego.	- Área irrigada durante la estación seca (de 5 a 25 hectáreas).	- Archivos de monitoreo del proyecto.	- No hay conflictos comunitarios sobre los derechos de uso del agua.
	3. Rehabilitada la producción agrícola a través de la distribución de herramientas agrícolas, semillas y de la realización de actividades de conservación del suelo y del agua.	- Área cultivada (de 100 a 300 hectáreas).	- Archivos de la Oficina Distrital de Agricultura. - Archivos de monitoreo del proyecto.	- Los campesinos aceptan el sistema "alimentos por trabajo" y no emigran a los distritos cercanos, donde otra agencia está distribuyendo gratuitamente cobijas y alimentos.
Actividades	1.1 Distribución de 540 ton. de ayuda alimentaria a los grupos vulnerables. 1.2 Activación de 1.000 día de trabajo con el sistema alimentos a cambio de trabajo. 2.1 Rehabilitación de 6 km. de canales con métodos de alta intensidad de trabajo. 2.2 Realización de 20 cursos (15 participantes c/u) en manejo del agua y agricultura en áreas áridas. 2.3 Elaboración e impresión de 3 folletos sobre la importancia del pago de los servicios por parte de los usuarios. 3.1 Distribución de 300 q de semillas y de 1.500 juegos de herramientas agrícolas. 3.2 Realización de 20 cursos (15 participantes c/u) en gestión sostenible y cultivo de tierras áridas. 3.3 Siembra de 120 ha de árboles (60 ha producción y 60 ha reforestación).	Recursos (disponibles) - Recursos humanos (provisión de expertos). - Inversiones (vehículos, material, oficinas). - Ayuda alimentaria. - Semillas. - Herramientas agrícolas. - Capital de trabajo. - Cursos y otras actividades formativas. - Imprevistos.	Costos (o Presupuesto) (€) 100.000,00 150.000,00 450.000,00 85.000,00 120.000,00 180.000,00 85.000,00 45.000,00 - Presupuesto del proyecto. - Informes de monitoreo del proyecto. - Discusiones comunitarias.	Condiciones previas Mantenimiento de la paz en el área de operaciones del proyecto.

Fuente: Forum Solint, 2004



Verificación final de la calidad del Marco Lógico

Una vez completado, es oportuno revisarlo para verificar si:

- la lógica vertical es completa y bien formulada;
- los **Indicadores** y las **Fuentes de verificación** son accesibles y fiables;
- las **Condiciones previas** son realistas;
- las **Hipótesis** y los **Riesgos** son realistas, aceptables y completas;
- la probabilidad de éxito es suficientemente alta;
- los factores de calidad han sido considerados y traducidos en actividades, resultados o hipótesis;
- los beneficios justifican los costos.

Esta verificación debería realizarse una primera vez durante la **Instrucción**.

Eventualmente, una segunda verificación puede ser efectuada por personas que no hayan participado en la formulación del proyecto.



Fuerzas y debilidades del Marco Lógico

Tema	Fuerzas	Debilidades / Problemas
Análisis de problemas & Definición de objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Exige un sistemático Análisis de los problemas, incluidas las relaciones de causa y efecto. Proporciona un vínculo lógico entre medios y fines. Coloca el proyecto en un contexto de desarrollo más amplio (Objetivos General/es y Específico). Favorece el examen de los riesgos y de la gestión responsable de los Resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> Enfrenta la dificultad de crear consenso sobre los problemas prioritarios y los Objetivos del proyecto. Corre el riesgo de reducir los Objetivos a una cadena linear muy simplista. Utiliza un nivel de especificidad poco apropiado, a veces excesivo y a veces insuficiente.
Indicadores & Fuentes de verificación	<ul style="list-style-type: none"> Exige que el logro de los Objetivos sea medible, en términos cuantitativos y cualitativos. Ayuda a aumentar la claridad y la especificidad de los Objetivos. Establece un marco de referencia para las actividades de monitoreo y evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> Enfrenta la dificultad de encontrar indicadores medibles y prácticos para Objetivos muy complejos, como en el caso de proyectos de creación de capacidades. Corre el riesgo de establecer metas equivocadas, por el hecho de que las mismas tienen que ser definidas tempranamente en el proceso de planificación. Depende de los "informes del proyecto", pero no especifica de donde llega la información requerida, quién tiene que recopilarla y con qué frecuencia.
Formato & Aplicación	<ul style="list-style-type: none"> Relaciona el Análisis de problemas con la definición de los Objetivos. Enfatiza la importancia del Análisis de las partes interesadas para determinar "de quiénes son los problemas" y "quiénes se benefician" con el proyecto. Es visualmente asequible y relativamente fácil de comprender. 	<ul style="list-style-type: none"> Corre el riesgo de ser elaborado mecánica y burocráticamente, sin relación con el Análisis de los problemas, la definición de los Objetivos o la selección de las estrategias. Puede ser utilizado como un instrumento de control de arriba hacia abajo demasiado rígido. Puede generar desconfianza entre los que no manejan sus conceptos básicos. Puede volverse un fetiche más que una ayuda.

Fuente: CE, 2004a (traducción del autor)



Monitoreo y Evaluación

Propósitos generales del Monitoreo y de la Evaluación



Fuente: PNUD, 2002

- Garantizar que se consigan los **Resultados** programados y esperados.
- Apoyar y mejorar la gestión.
- Fortalecer las capacidades de los actores involucrados.
- Motivar las **Partes interesadas** y asegurarles un entendimiento común sobre lo relacionado al proyecto.
- Asegurar la responsabilidad frente al **Donante**.
- Impulsar el apoyo institucional y de la opinión pública.
- Generar nuevos conocimientos y favorecer el **Aprendizaje organizativo**.



Partes interesadas

El listado de **Partes interesadas** propuesto a continuación se refiere al “esquema tipo” utilizado por la Comisión Europea en la realización de un proyecto negociado a nivel gubernamental. Por ende, en contextos institucionales distintos pueden ser diferentes los actores que participan al proceso de M&E.

- El **Donante** (o Entidad financiadora) proporciona la mayor parte de los recursos necesarios para realizar el proyecto, participa en la supervisión de la oportuna realización de sus **Actividades** y es co-responsable del logro de sus **Objetivos**. Normalmente opera también como **Gestor de la evaluación**, pero no está involucrado en las actividades de **Monitoreo**.
- La **Entidad de tutela local** participa en la supervisión de la oportuna realización de las **Actividades** y es co-responsable del logro de los **Objetivos** del proyecto.
- La **Entidad ejecutora** (ONG, empresa, otro tipo de actor institucional público o privado) coordina directamente la realización de las **Actividades** del proyecto y es responsable del logro de los **Objetivos** previstos. Normalmente gestiona directamente las actividades de **Monitoreo**.



Partes interesadas

- El **Partner (Socio) local** (ONG, autoridad local, otro tipo de actor institucional público o privado) es la contraparte operativa de la **Entidad ejecutora** y participa directamente en la realización de las **Actividades**.
- La **Entidad operativa local** puede coincidir o no con el **Partner local** y es el actor responsable de gestionar, después del cierre del proyecto, los **Resultados** de las **Actividades** iniciadas en el marco del proyecto.
- Las **Entidades realizadoras** implementan actividades específicas (cursos de formación, estudios, etc.) o “productos” (videos, obras, etc.) que les fueron eventualmente encomendadas (a través de licitaciones o procedimientos parecidos) por la **Entidad ejecutora** o el **Partner local**.
- El **Grupo meta** es el conjunto específico de actores, sean ellos individuos y/o grupos organizados (por ejemplo: los campesinos que cultivan papas o los miembros de las cooperativas de pescadores artesanales en una determinada zona, todos los habitantes de los tres pueblos en donde se fortalecerán los centros de salud, etc.), al cual se dirige la realización de un proyecto. Por ende, este está finalizado a resolver algunos problemas del Grupo meta.



Partes interesadas

- Los **Beneficiarios** son los demás actores (individuos y/o grupos organizados) que se benefician (directa o indirectamente) de la realización del proyecto. Por ejemplo: las familias de los campesinos que cultivan papas o de los miembros de las cooperativas de pescadores artesanales de una determinada zona.
- Las otras **Partes interesadas** son los otros actores que tienen “intereses” con respecto a la realización del proyecto. Por ejemplo: las asociaciones de padres de familia o las autoridades municipales que existen en el área de operaciones de un proyecto orientado al mejoramiento de la producción agrícola.
- El **Evaluador** (sea ello un profesional, un equipo o una empresa) realiza directamente las actividades de **Evaluación** y es responsable del contenido y de la presentación del informe final respectivo.

Normalmente la **Entidad ejecutora**, el **Partner local**, el **Grupo meta**, los **Beneficiarios** y las otras **Partes interesadas** participan y son involucrados en el proceso de **Evaluación**, proporcionan los datos solicitados y expresan sus puntos de vista sobre las conclusiones y recomendaciones contenidas en el informe final.



Monitoreo y Evaluación

Conceptos

✓ Monitoreo

Actividad sistemática y permanente de recolección y análisis de datos para proveer al equipo de gestión y a las principales **Partes interesadas** indicaciones sobre el avance y el logro de los **Objetivos**, así como de la utilización de los fondos disponibles. Es muy importante para retroalimentar la gestión y la toma de decisiones.

✓ Evaluación

Análisis, lo más sistemático y objetivo posible, de un proyecto en curso o ya terminado, de su formulación, ejecución y resultados. El objetivo es el de determinar el cumplimiento de los **Objetivos** y del **Rendimiento** del proyecto (pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad). Se suele efectuar a través de un examen del contexto, de los objetivos, de los **Resultados**, de las **Actividades** y de los **Recursos** utilizados con vistas a obtener enseñanzas de la experiencia para orientar las decisiones futuras.



Monitoreo y Evaluación

FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL MONITOREO Y DE LA EVALUACIÓN

	MONITOREO	EVALUACIÓN
FUNCIÓN	Gestión del proyecto	Aprendizaje y responsabilidad
Selección	Se monitorean todos los proyectos.	Se seleccionan algunos proyectos, según criterios de interés o relevancia para la gestión.
Tiempo	Continuamente, durante toda la duración del proyecto.	En momentos específicos del ciclo del proyecto.
Responsabilidades	Equipo de proyecto y dirigentes de la ONG.	Evaluadores externos (al proyecto o a la ONG).
Enfoque	En los avances y en los primeros resultados del proyecto.	En los resultados y en el impacto a largo plazo del proyecto.
Métodos	Énfasis en los indicadores cuantitativos.	Énfasis en los métodos cualitativos.
Informes	Presentación directa, según formatos estandarizados y comparables.	Presentación menos estandarizadas que analizan menos temas (pero más en profundidad) vinculados al rendimiento.
Difusión	Normalmente limitada al equipo operativo y a los usuarios directos.	Más amplia, incluyendo la opinión pública.

Fuente: Forum Solint, 2004



M&E como herramienta de aprendizaje

- La noción de “**Aprendizaje organizativo**” se refiere al proceso con el cual las organizaciones obtienen y utilizan el conocimiento para adaptar las viejas políticas, programas y estrategias o, más en general, para innovar.
- El Banco Mundial, que está especialmente interesado en la aplicación de los conceptos de gestión del conocimiento, identifica tres tipos de aprendizaje: **aprender haciendo, aprender de la investigación y aprender de la evaluación.**
- El aprendizaje organizativo está por lo tanto relacionado con dos temas principales:
 - a. La capacidad de una organización de utilizar los conocimientos y las intuiciones de las personas que la integran, y por ende: los cambios eventualmente generados por este proceso en las acciones de la organización, y las modalidades con las cuales se dan estos cambios.
 - b. Las modalidades con las cuales los nuevos conocimientos adquiridos se traducen en realidad operativa y de qué manera.



Otros instrumentos de M&E: Auditoría

- La **Auditoría** es un proceso para establecer si, y hasta que punto, las medidas, los procesos, las directivas y los procedimientos organizativos utilizados se conforman a las normas y criterios previamente establecidos.
- Por lo tanto, el objetivo de la auditoría es más puntual que el de la evaluación, ya que la primera examina únicamente la conformidad con las obligaciones legales y contractuales.



Comparación de evaluación, monitoreo y auditoría

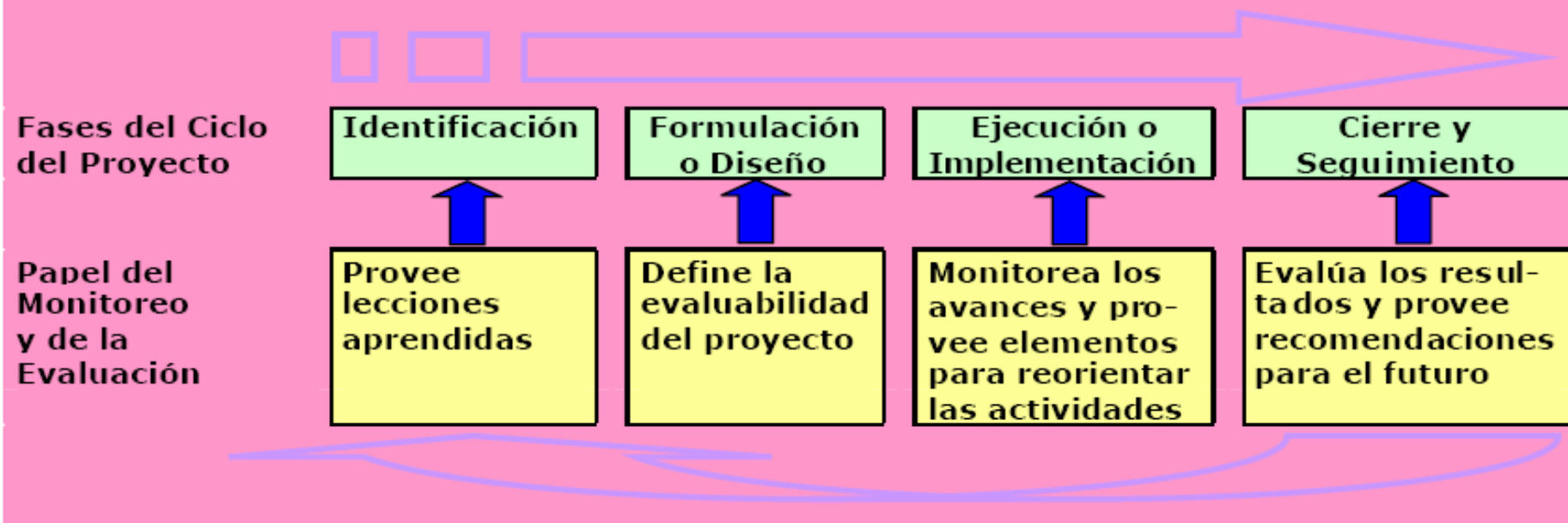
Item	Evaluación	Monitoreo	Auditoría
¿De qué se trata?	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de políticas, programas y proyectos según cinco criterios principales: eficacia, eficiencia, impacto, pertinencia, sostenibilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de eficacia y eficiencia, a través de la comparación de resultados esperados y logrados. Función propia de la gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> Verificación de la conformidad de procedimientos de gestión y documentos contables con las obligaciones legales y contractuales.
¿Cómo?	<ul style="list-style-type: none"> Análisis detallado de una política, de un programa o de un proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis rápido y continuo, inmediatamente utilizable para mejorar las acciones en curso. 	<ul style="list-style-type: none"> Verificación de la contabilidad y de la gestión administrativa y financiera.
¿Quién(es)?	<ul style="list-style-type: none"> Evaluadores (externos o internos) expertos en sectores y/o áreas geográficas objeto de la evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> Personal del proyecto, responsables del monitoreo, otros (externos o internos). 	<ul style="list-style-type: none"> Audidores profesionales externos.
¿Cuándo?	<ul style="list-style-type: none"> Una o dos veces (final, ex post), para sacar lecciones aprendidas de experiencias anteriores al fin de orientar las políticas y las planificaciones futuras e integrarlas en la ejecución de nuevas actividades. Evaluación intermedia: para reorientar las actividades en curso. 	<ul style="list-style-type: none"> De manera regular, varias veces al año. 	<ul style="list-style-type: none"> Durante o después de la ejecución. <p style="text-align: right;">Fuente: CE, 2004a</p>



M&E en el ciclo de proyecto

La construcción de un sistema de M&E empieza definiendo los vínculos entre éste y la **Gestión del Ciclo de Proyecto** (GCP). La estrecha relación entre las fases de GCP y las actividades de M&E implica que, para aumentar la **eficacia** y la calidad de un proyecto a través del M&E, es necesaria una actitud previsor. “*¿Qué necesitamos hoy para introducir un cambio mañana?*”. El primer paso es asegurar desde el principio que el proyecto sea **evaluable**.

¿CÓMO INTERVIENEN EL MONITOREO Y LA EVALUACIÓN EN EL CICLO DEL PROYECTO?



Fuente: Forum Solint, 2004



Vincular el M&E a la programación y al presupuesto

- **Prever el tiempo para la recolección de datos.** En particular en la **Fase de inicio** del proyecto, para obtener una clara descripción de la situación inicial.
- **Sincronizar la recolección de datos con la preparación de los informes de avance y monitoreo.** Esto implica también la inclusión, durante la planificación del proyecto, de cierta cantidad de tiempo para el análisis de los datos recogidos y la formulación de posibles comentarios.
- **Establecer misiones sobre el terreno y las eventuales revisiones intermedias en relación con las etapas importantes del proyecto,** para elaborar e introducir eventuales medidas correctivas de manera efectiva. Ejemplo: una misión de monitoreo o una **Revisión a mediano plazo** llevada a cabo pocos meses antes del cierre del proyecto no permite el logro de su propósito principal.



Vincular el M&E a la programación y al presupuesto

- **Incluir claras responsabilidades de M&E en los Términos de Referencia del personal involucrado**, y especialmente del director del proyecto, del representante residente y de los funcionarios de la sede principal. Esto implica también que la duración del compromiso de este personal con el proyecto debe tener en consideración estas tareas.
- **Incluir en el plan de trabajo del proyecto un listado de las actividades de recolección de datos, monitoreo y evaluación.** Esto es importante porque: a. hay que dedicarle tiempo y fondos a estas actividades; b. la disponibilidad de los mismos representa una indicación del nivel de viabilidad y de eficacia potencial de estas acciones.
- **Decidir al inicio si se hará una evaluación (a mediano plazo y/o final y/o ex post) del proyecto.** Esto para: a. definir eventualmente un grupo de control; b. establecer la metodología adecuada para la recolección de datos cualitativos; c. incluir los recursos necesarios.



Facilitar la evaluabilidad

Es muy importante asegurar que un proyecto esté en condición de beneficiarse de futuras actividades de M&E. Establecer la **Evaluabilidad** es por lo tanto el primer control de calidad sobre los documentos relativos a la formulación de un nuevo proyecto. Esto implica la realización de cuatro actividades principales:

- a. Asegurar que la **Lógica de intervención** sea coherente y que todas sus partes sean explicadas de manera clara.
- b. Asegurar que el marco de M&E sea factible y significativo en relación a los **Resultados** y **Objetivos** del proyecto.
- c. Asegurar que los planes del proyecto prevean actividades de monitoreo y evaluación adecuadas.
- d. Asegurar que las lecciones y las buenas prácticas aprendidas de los proyectos anteriores se hayan incluido en el proyecto actual.

La **Evaluabilidad** de un proyecto es una responsabilidad tanto de los que lo formulan, como de los que lo analizan y lo aprueban. La siguiente lista de control puede ayudar para averiguar a tiempo la evaluabilidad del proyecto.



Facilitar la evaluabilidad

QUÉ HACER PARA COMPROBAR LA EVALUABILIDAD

Objetivos	a. Se han identificado y analizado los problemas o necesidades que el proyecto intenta enfrentar.
	b. Se ha establecido cuáles son los grupos más afectados por cada problema o necesidad.
	c. Se han identificado y clasificado las causas de cada problema o necesidad.
	d. Se han definido consistentemente los objetivos esperados.
	e. Se han tomado en consideración las lecciones aprendidas en las precedentes iniciativas y evaluaciones.
Indicadores	f. Se han descrito las condiciones (físicas, institucionales, económicas y sociales) previas a la implementación del proyecto.
	g. Se han incluido datos básicos sobre las condiciones anteriores a la implementación del proyecto.
	h. Si no está disponible ninguna fuente, el proyecto tiene que recolectar los datos.
	i. Se han fijado puntos de referencia, datos objetivos, u otras evidencias para monitorear los avances y determinar el logro de los objetivos.
Resultados	j. Se han identificado y descrito los bienes y servicios que el proyecto generará.
	k. Se ha brindado la descripción de cómo y cuándo los beneficiarios utilizarán los bienes y servicios generados por el proyecto.
	l. Se han identificado los beneficios que derivarán del uso de los bienes y servicios producidos por el proyecto.
Hipótesis	m. Se han identificado los individuos, grupos, instituciones y organizaciones que pueden afectar positiva o negativamente la implementación del proyecto.
	n. Se han identificado y descrito los eventos o elementos que están fuera del control directo de la gestión del proyecto y que pueden afectar su viabilidad, resultados y objetivos.
	o. Se han hecho provisiones para revisar los análisis de viabilidad económica y financiera, en el caso que hayan retardos en la ejecución que puedan afectar negativamente los indicadores de éxito del proyecto.

Fuente: IDB, 1997.



Datos básicos: consideraciones generales

Se señalan a continuación algunas etapas de la fase de planificación cuya importancia es fundamental para hacer posibles las posteriores actividades de M&E.

- Ya que el fin último de un **Indicador** es el de medir un cambio, es esencial conocer la situación inicial antes del arranque del proyecto. Eso es fundamental también para cuantificar y calificar el cambio esperado.
- Si no se conoce la situación inicial, se corre el riesgo de equivocarse en la identificación de los **Objetivos**. De hecho, objetivos demasiado ambiciosos y poco realistas son inútiles para el monitoreo, mientras que objetivos demasiado simples reducen la **Pertinencia** del proyecto y su potencial **Impacto**.
- Si no están disponibles las **Fuentes** para conseguir los datos básicos (por ejemplo: estadísticas nacionales, estudios de los donantes), será necesario incluir su recolección entre las primeras actividades del proyecto. Considerando los costos y el tiempo necesarios, la identificación de los datos que se deben recoger debe ser muy selectiva. El uso de **Indicadores substitutivos** deberá preferirse mientras que la recolección de datos específicos deberá limitarse a unas muestras significativas de **Beneficiarios**.



Datos básicos: consideraciones generales

- La selección de los **Indicadores** no depende sólo de la estructura y de los **Objetivos** del proyecto, sino también de la disponibilidad de datos, del tiempo y de las capacidades necesarias para su recolección. Hay que tener en cuenta estos factores en la gestión del proyecto y en la formulación del presupuesto.
- Muchas veces los datos disponibles localmente no son muy fiables. Por lo tanto, los datos más importantes para la elaboración de los indicadores pueden ser recogidos directamente por el proyecto o por los **Partners** e instituciones locales, con el soporte del proyecto. En todo caso, se prefiere evitar, o limitar al mínimo indispensable, la creación de sistemas de recolección de datos “paralelos” o no sostenibles.
- Se señalan a continuación algunas etapas de la fase de planificación cuya importancia es fundamental para hacer posibles las posteriores actividades de M&E: a. identificación de datos básicos; b. identificación de **Fuentes** y de datos; c. selección de métodos de recolección; d. definición de procedimientos y responsabilidades para la recolección de datos.



Identificación de fuentes y de datos

- Debe hacerse durante la elaboración de la MML, obteniendo así un elemento importante para escoger los **Indicadores**. El riesgo es el de simplificar demasiado los indicadores para superar el problema de la recolección de los datos, con la posibilidad de perder en **Eficacia** y **Pertinencia**.
- Si algunos datos son cruciales para el monitoreo de los avances y de la calidad, pero no fácilmente disponibles, su recolección deberá incluirse específicamente en las actividades del proyecto y deberán preverse los recursos necesarios (tiempo, recursos humanos y materiales) para recolectarlos.
- Ya que la recolección y análisis de datos es llevada a cabo por diferentes personas y a distintos niveles, es importante asegurar que la información recogida sea relevante para el análisis y evitar que se desaprovechen los recursos recogiendo datos que no sean efectivamente necesarios.



Selección de métodos de recolección de datos

- El método seleccionado depende del tipo de **Indicadores** necesarios y de las actividades de M&E previstas. Los documentos y archivos de gestión se utilizan primariamente para los indicadores de **Recursos** y de procesos. La observación directa y las visitas sobre el terreno se utilizan para recoger los datos para los indicadores de procesos (por ejemplo: el número de escuelas construidas) y los indicadores cuantitativos de participación. Los métodos cualitativos, que requieren capacidades más específicas y que necesitan más tiempo, deben evaluarse atentamente antes de su uso.
- En la fase de planificación del M&E, sería oportuno definir los métodos y el personal que se dedicará a la recolección y análisis de los datos de terreno.
- Antes del arranque del proyecto, sería oportuno elaborar los formatos para la recolección y el registro de los datos.
- El sistema de recolección de datos puede establecerse a partir del archivo administrativo del proyecto. Si éste es de buena calidad, será fácil complementarlo después con los instrumentos necesarios para el registro de datos a fines de M&E.



Definición de procedimientos y responsabilidades

- Si no se recogen los datos durante el proyecto, el monitoreo de los avances y la evaluación de los resultados podrían verse muy limitados. Es importante asegurar también que la recolección de datos sea fiable y que se haga al momento oportuno. trámites
- La mayor parte de los datos primarios debe ser recogida sobre el terreno bajo la responsabilidad del proyecto y del **Partner local**, y en algunos casos directamente por los **Beneficiarios**. Si no están disponibles las capacidades necesarias, puede ser útil brindar una capacitación básica *ad hoc* y poner a disposición del personal empleado en esta tarea un vademecun para la recolección de datos.
- Los procedimientos establecidos deben indicar cuándo y con qué frecuencia deben realizarse la recolección y análisis de los datos, así como establecer las responsabilidades del personal de proyecto. Si el responsable de esta actividad es el director del proyecto, este compromiso debe estar claramente indicado en sus términos de referencia. Si las comunidades están encargadas de la recolección de datos, este compromiso debe explicarse y concordarse con ellas clara y previamente.



Técnicas de recolección de datos

Revisión de la documentación

Antecedentes, contexto y evolución del proyecto, del área de operaciones y de otras cuestiones relevantes.

Observación directa

Obtener información observando lo que las personas hacen realmente para entender temas clave y verificar algunos datos.

Lista de control con preguntas

Averiguar puntualmente actividades realizadas y otros elementos de interés para el monitoreo.

Entrevistas

Instrumento muy importante y flexible: individual; de grupo focal; comunitarias; informales; semi-estructuradas; estructuradas.

Análisis de las partes interesadas

Identificar y definir quiénes involucrar en el M&E. Detectar y solucionar eventuales conflictos.

Discusión de grupo focal

Profundizar temas específicos.



Técnicas de recolección de datos

TÉCNICAS	MEDIOS	OBJETIVOS	REQUISITOS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
REVISIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN	Revisión de los documentos existentes (informes de proyecto y/o de misión, diagnósticos sobre el país, datos estadísticos, etc.).	Entender la evolución histórica y el rendimiento de un proyecto / programa, así como su contexto de origen.	Disponibilidad, accesibilidad y confianza de la información contenida en los documentos.	Constituye un buen punto de inicio. La información recogida puede integrar o sustituir los datos básicos.	Puede introducir distorsiones, dependiendo de cómo y quién recolectó y/o presentó la información.
OBSERVACIÓN	Observación de lo que las personas hacen, de su formación, comportamientos, interacciones, así como de los recursos físicos y sociales.	Complementar otras técnicas y obtener una comprensión del contexto en el cual se implementa el proyecto.	Generalmente necesita menos capacidades y tiempo que los otros métodos.	Es bastante sencilla, aunque puede ser estructurada para incrementar su eficacia (por ej.: uso de instrumentos para registrar los resultados de la observación).	Puede ser influenciada por las personas observadas, si éstas modifican su comportamiento. Es muy subjetiva y necesita ser verificada a través de otros métodos.
ENTREVISTA INDIVIDUALES					
ABIERTAS	Uso de una serie de preguntas que permitan respuestas abiertas.	Brindar información sobre la percepción de las personas sobre uno o más temas. Es muy útil para una comprensión profunda de asuntos cualitativos.	Necesita mucha sensibilidad y capacidad (elaborar preguntas específicas para animar la discusión, tomar notas detalladas y útiles, etc.).	Permite la comprensión del punto de vista (percepción y opiniones) de los actores locales. Ayuda a entrar rápidamente en la información.	El entrevistador puede influenciar fácilmente el contenido y la calidad de la información recogida. Sintetizar los resultados es a menudo difícil y requiere tiempo.
CERRADAS (ENCUESTA)	Uso de formatos estructurados / cuestionarios [por ej.: respuestas cerradas (sí / no), respuestas por categoría (masculino / femenino), múltiples o expresadas por un número (tiempo, distancia, extensión de la tierra, producción, etc.)].	Brindar datos cuantitativos relativos a muchas personas sobre temas previamente definidos. Permite la recolección de datos para el análisis estadístico.	Necesita mucha capacidad en la definición del cuestionario (las preguntas formuladas adecuadamente se analizan fácilmente,...). Requiere tiempo para la preparación y formación de los encuestadores.	Permite la recolección rápida de la información sobre el terreno sobre muchas personas. Los encuestadores necesitan menos capacidades que los entrevistadores.	Provee escasa o ninguna comprensión de lo que "siente" la gente (percepciones y opiniones).
ENTREVISTAS DE GRUPO / DISCUSIONES					
DISCUSIONES DE GRUPO FOCAL (6-12 personas)	Discusiones semi-formales basadas en una serie de temas previamente definidos, a través del uso de preguntas generales.	Recolectar información general, aclarar y/o reunir opiniones sobre uno o más asuntos específicos. Brinda información cualitativa (percepciones, comportamientos, actitudes).	Necesita mucha capacidad en la definición de los temas y capacidades en la facilitación (moderar el grupo y registrar las respuestas).	Brinda opiniones de diferentes personas y permite apreciar diferencias y similitudes de opiniones. Es relativamente barata y rápida.	Es fácilmente dominada por uno o dos participantes. No es apropiada para generar datos sensibles y/o personales.
ENCUENTROS COMUNITARIOS	Uso de preguntas amplias en un contexto formal. Puede ser guiada a través de un cuestionario semi-estructurado.	Obtener información cualitativa en uno o más temas.	Necesita un lugar de encuentro y la movilización de muchas personas. Tiene buenas capacidades de facilitación.	Buena para la lluvia de ideas [<i>brainstorming</i>]. Puede brindar, aunque indirectamente, información sobre las dinámicas de grupo (por ej.: relaciones de poder al interior de la comunidad).	Es muy fácilmente dominada por unos pocos participantes. Fuente: Forum Solint, 2004



Monitoreo: conceptos básicos

El monitoreo es una comprobación permanente de la ejecución del proyecto y de su primer **Impacto** a través del proceso de recolección y análisis de los datos, de elaboración de los informes y del uso de la información.

FINALIDADES DEL MONITOREO:

- (a) Apoyar los que se encargan de la gestión diaria del proyecto
- (b) Cuantificar los avances hacia los resultados planificados
- (c) Cuantificar los avances hacia el logro del objetivo específico



ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL MONITOREO:

- (a) Seguimiento y verificación de las actividades en curso
- (b) Calidad de los resultados y análisis de las variaciones (y de los cambios) introducidas
- (c) Revisión y actualización de la lógica de intervención



ORGANIZACIÓN DEL MONITOREO:

- (a) Recolección de informaciones de manera continua: equipo de proyecto
- (b) Análisis trimestral de la información recopilada: coordinadores regionales y/o nacionales
- (c) Misiones sobre el terreno en momentos específicos: funcionarios de la sede principal



HERRAMIENTAS DEL MONITOREO:

- (a) Documentos y archivos de gestión
- (b) Informes sintéticos
- (c) Informes de las misiones sobre el terreno

Fuente: Forum Solint, 2004



Finalidades y actividades principales del monitoreo

- Es muy importante seleccionar las necesidades informativas, ya que se puede recoger, analizar y utilizar para el monitoreo sólo una cantidad limitada de información. A veces, cuando la información disponible es demasiada, se corre el riesgo de no estar en condición de utilizarla para tomar decisiones.
- Para definir claramente la información necesaria para quien dirige un proyecto, así como su utilización, se han identificado tres categorías principales que corresponden a tres diferentes finalidades del monitoreo.
 - a. Información sobre la ejecución de las **Actividades** planificadas y la participación de los **Beneficiarios**, para apoyar la **gestión cotidiana del proyecto sobre el terreno**.
 - b. Información sobre los **Resultados** conseguidos a través de la realización de las **Actividades** y la respuesta de los **Beneficiarios**, para **comprobar los avances hacia los resultados y revisar los planes de trabajo**.
 - c. Información sobre la consecución del **Objetivo específico** y el primer **Impacto**, para **revisar la Lógica de intervención y la resolución de problemas**.



Finalidades y actividades principales del monitoreo

- Como consecuencia, las actividades de monitoreo se llevan a cabo en distintos momentos de la vida de un proyecto. En particular, se pueden distinguir tres tipos de monitoreo.
 - a. **Monitoreo sobre la marcha:** para identificar y subrayar los problemas cuando emergen.
 - b. **Monitoreo periódico:** para analizar problemas y eventuales desviaciones y sugerir las medidas correctivas.
 - c. **Monitoreo en momentos específicos de la vida del proyecto:** para revisar la entera lógica de intervención y sugerir ajustes.
- Estas actividades son complementarias y proveen un mecanismo de retroalimentación para ayudar a los directores de proyectos en la identificación de éxitos y problemas durante su implementación, y por lo tanto facilitar los ajustes adecuados.



Instrumentos de monitoreo

Se evidencian a continuación algunos instrumentos muy útiles para la planificación de las actividades de monitoreo y la divulgación de sus resultados.

- El **Plan de monitoreo** se prepara al inicio del proyecto y contiene toda la información necesaria para realizar el monitoreo. La primera columna coincide con la del **Marco lógico** (Resultados, Actividades, Recursos y – a veces – Objetivo específico), la segunda identifica el responsable de cada operación y la tercera columna contiene las actividades y el tiempo necesarios para contar oportunamente con los datos de monitoreo.
- El **Informe (intermedio y final)** es la “historia” del proyecto y contiene orgánicamente los datos generados por las actividades de monitoreo.
- El **Formato para el monitoreo** es un útil para darle forma sinóptica y sintética a la información generada por el monitoreo y las decisiones que de allí surgen. Además, permite de entender fácilmente “en donde vamos” respecto al logro del **Objetivo específico** y de los **Resultados esperados** y puede representar la síntesis inicial de los **Informes de monitoreo**.



Plan de monitoreo

El Plan de monitoreo es un instrumento esencial. Se prepara al inicio del proyecto y contiene toda la información necesaria para realizar el monitoreo.

Nota: Se asume que el proyecto tenga una duración total de 18 meses y no cuente con una persona responsable de las actividades de monitoreo.

Lógica de intervención	Responsabilidades	Actividades y Cronograma
Objetivo específico Reducir la inseguridad alimentaria a corto plazo y rehabilitar el estándar de vida de la población.		
Indicadores - % de familias que necesitan ayuda alimentaria (del 50% al 25%). - Disponibilidad de alimentos en los mercados locales (del 20% al 50% de la demanda). - Precios de los alimentos en los mercados locales (disminución del 20%).	- Responsable de la distribución de las ayudas (equipo del proyecto). - Responsable administrativo del proyecto.	- a. Elaborar cada mes una hoja electrónica con los datos de las familias beneficiarias (recibidos por el Consejo de Distrito local) y de las ayudas distribuidas. b. Transmitir cada tres meses los datos respectivos al Director del proyecto. - a. Visitar cada mes los mercados locales, medir la dinámica de los productos (vendido, no vendido, demanda insatisfecha) y los precios respectivos. b. Elaborar y transmitir cada tres meses los datos respectivos al Director del proyecto.
Resultado esperado 1 - Resuelta la inseguridad alimentaria a corto plazo de 7.500 familias.		
Indicadores - Estado nutricional de los niños (del 60% al 25% de malnutrición).	- Responsable de la distribución de las ayudas (equipo del proyecto).	- a. Visitar cada mes los puestos de salud y levantar los datos sobre el estado nutricional de los niños atendidos. b. Elaborar y transmitir cada tres meses los datos respectivos al Director del proyecto. - a. Definir, al arranque del proyecto, un muestreo de niños de las familias beneficiarias de la ayuda alimentaria. b. Levantar, al momento de la distribución de alimentos, los datos nutricionales relativos a los niños del muestreo. c. Elaborar y transmitir cada tres meses los datos respectivos al Director del proyecto.
Resultado esperado 2 - Asegurada la producción agrícola fuera de estación de lluvias a través de la rehabilitación de los canales de riego.		
Indicadores - Área regada durante la estación seca (de 5 a 25 hectáreas).	- Responsable componente agrícola (equipo del proyecto).	- (...) - (...)
Resultado esperado 3 - Rehabilitada la producción agrícola a través de la distribución de herramientas agrícolas, semillas y de la realización de actividades de conservación del suelo y del agua.		
Indicadores - Área cultivada (de 100 a 300 hectáreas).	- Responsable componente agrícola (equipo del proyecto).	- (...) - (...)



Plan de monitoreo

Nota: Se asume que el proyecto tenga una duración total de 18 meses y no cuente con una persona responsable de las actividades de monitoreo.

Lógica de intervención	Responsabilidades	Actividades y Cronograma
Actividad 1.1 Distribución de 540 ton. de ayuda alimentaria a los grupos vulnerables.		
Indicadores - Toneladas de alimentos distribuidos.	- Responsable de la distribución de las ayudas (equipo del proyecto).	- a. Levantar, al momento de la distribución, los datos sobre cantidades de alimentos y familias beneficiarias. b. Elaborar y transmitir cada tres meses los datos respectivos al Director del proyecto.
Actividad 1.2 Activación de 1.000 día de trabajo con el sistema "alimentos a cambio de trabajo" (<i>food for work</i>).		
Indicadores - Días de trabajo activados.	- Responsable componente agrícola (equipo del proyecto).	- (...) - (...)
Actividad 2.1 Rehabilitación de 6 km. de canales con métodos de alta intensidad de trabajo.		
Indicadores - Km. de canales rehabilitados.	- Responsable componente agrícola (equipo del proyecto).	- (...) - (...)
Actividad 2.2 (...)		
Recursos		
• Ayuda alimentaria: € 450.000,00 previstos. (...) • Actividades formativas: € 85.000,00 previstos.	- Responsable administrativo del proyecto.	- Cada mes: a. Elaborar una síntesis de: a1. primera nota de los gastos realizados, a2. elenco de bienes distribuidos; a3. inventario de bienes almacenados en bodega. b. Transmitirlas al Director del proyecto.
Actividades horizontales		
- Elaboración de los informes de monitoreo.	- Director del proyecto.	- Analizar los datos recibidos y redactar un informe sintético de monitoreo (cada tres meses) y un informe consolidado de monitoreo (cada seis meses). - En el informe consolidado, formalizar los ajustes operativos necesarios de las actividades hayan presentado problemas o atrasos relevantes. - Utilizar el análisis de los datos de monitoreo para decidir si presentar al donante solicitudes de variación (ampliación temporal, modificación del presupuesto, etc.).
- Elaboración de los informes del proyecto (intermedios y final).	- Director del proyecto.	- Incluir en cada informe de proyecto la situación relativa al logro del Objetivo específico y de los Resultados esperados y a la realización de las Actividades previstas. - Anexar a cada informe de proyecto los informes consolidados (semestrales) de monitoreo.
- Realización de una misión de monitoreo de la sede principal de la entidad ejecutora.	- Director del proyecto.	- La misión de monitoreo está prevista por el 9º mes. Antes de su inicio: a. Preparar el listado de informes y otros documentos producidos por el proyecto. b. Leer los TdR de la misión y: b1. verificar el estado de avance en el logro de Objetivo específico y Resultados; b2. realizar reuniones informativas y preparatorias con el equipo del proyecto y los beneficiarios.
- Realización de una misión de evaluación final del proyecto establecida por el donante y realizada por expertos externos.	- Director del proyecto.	- La misión de evaluación está prevista por el 18º mes. Antes de su inicio: a. Preparar el listado de informes y otros documentos producidos por el proyecto. b. Leer los TdR de la misión y: b1. verificar el estado de avance en el logro de Objetivo específico y Resultados; b2. realizar reuniones informativas y preparatorias con el equipo del proyecto y los beneficiarios.



Formato de Informe

Formato de informe (intermedio o final)

Normalmente un Informe está compuesto de dos partes: un estado de avance descriptivo y un estado de cuentas. Sus contenidos pueden variar significativamente según el donante que financia el proyecto. Lo que sigue es tan sólo un posible formato de índice.

1. Estado de avance descriptivo

1.1 Introducción y antecedentes

- Datos básicos sobre el proyecto (título, fecha de inicio, principales informaciones administrativas, entidades ejecutoras, etc.).
- Antecedentes de gestión (listado de la correspondencia entre el donante y los demás actores de mayor relieve).

1.2 Contexto, objetivos y resultados

- Marco de referencia del proyecto, de su origen y de los problemas que se pretende resolver con su ejecución.
- Tabla del Marco Lógico inicial (sólo objetivos, actividades y resultados), con *la evidencia de las actividades realizadas y de los resultados (parciales o finales) logrados y de su cuantificación respecto a los indicadores previamente identificados.*

1.3 Actividades realizadas y recursos utilizados

- Presentación de las actividades realizadas (según la matriz del Marco Lógico y con referencia a los Resultados esperados), evidenciando los recursos (humanos, materiales y financieros) utilizados y los costos sostenidos, *los problemas específicos y los eventuales ajustes introducidos.*
- *Síntesis de las actividades de monitoreo y de las eventuales evaluaciones realizadas sobre la marcha, y de sus resultados.*



Formato para un Informe

1.4 Problemas enfrentados

Descripción de los problemas generales (o sea "horizontales" y no relacionados con las actividades específicas) enfrentados y de las soluciones adoptadas, con especial referencia a los *factores externos que podrían influenciar el éxito del proyecto o su futura sostenibilidad*.

1.5 Conclusiones y plan operativo de la fase posterior

- Consideraciones finales sobre el avance del proyecto.
- Síntesis del plan operativo de la fase posterior, especificando: recursos previstos; cronograma; evidencia de los eventuales ajustes previstos respecto al plan de acción inicial.

1.6 Anexos

- Listado de los otros documentos eventualmente disponibles (estudios sectoriales, etc.).
- Anexar sólo los documentos más importantes, incluido el *informe de monitoreo*.

2. Estado de cuentas

Los contenidos específicos del estado de cuentas pueden variar según las pautas del donante que financia el proyecto. Normalmente, el estado de cuentas incluye el elenco detallado y los comprobantes de las transferencias de dinero y de los gastos realizados. El mismo es revisado por un auditor contable independiente antes de ser enviado al donante.



Formato para el monitoreo

Lógica de intervención	Indicadores	Estado de avance	Comentarios/Recomendaciones
Objetivo específico Ver Marco lógico.	<ul style="list-style-type: none"> Indicadores de resultado del ML. 	<ul style="list-style-type: none"> Cuantificación indicador al momento del informe. 	<ul style="list-style-type: none"> Comentarios y causas de las diferencias. Hipótesis de cambios a introducir y recomendaciones para el futuro. Otras indicaciones operativas.
Resultados esperados Ver Marco lógico.	<ul style="list-style-type: none"> Indicadores de resultado del ML. 	<ul style="list-style-type: none"> Cuantificación indicador al momento del informe. 	Comentarios y causas de las diferencias. Hipótesis de cambios a introducir y recomendaciones para el futuro. Otras indicaciones operativas.
Actividades Ver Marco lógico.	<ul style="list-style-type: none"> Indicadores de proceso del ML. 	<ul style="list-style-type: none"> Cuantificación indicador al momento del informe.. 	Comentarios y causas de las diferencias. Hipótesis de cambios a introducir y recomendaciones para el futuro. Otras indicaciones operativas.
Recursos Ver Marco lógico.	<ul style="list-style-type: none"> Indicadores de recursos, por elaborar al arranque del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> Cuantificación indicador al momento del informe.. 	Comentarios y causas de las diferencias. Hipótesis de cambios a introducir y recomendaciones para el futuro. Otras indicaciones operativas.

Fuente: DFID, 2002 (libre adaptación del autor)



Formato para el monitoreo

Duración total del proyecto: 18 meses
Informe de monitoreo después de: 12 meses

Lógica de intervención	Indicadores objetivamente verificables	Estado de avance	Comentarios/Recomendaciones
Objetivo específico Reducir la inseguridad alimentaria a corto plazo y rehabilitar el estándar de vida de la población.	<ul style="list-style-type: none"> - % de familias que necesitan ayuda alimentaria (del 50% al 25%). - Disponibilidad de alimentos en los mercados locales (del 20% al 50% de la demanda). - Precios de los alimentos en los mercados locales (disminución del 20%). 	<ul style="list-style-type: none"> - % familias del 50 al 40%. - Disponibilidad de alimentos del 20 al 35% de la demanda. - Precios de los alimentos aumentan del 10%. 	<ul style="list-style-type: none"> - Considerando el tiempo necesario para la activación inicial del proyecto, el indicador parece alcanzable. - El aumento de la disponibilidad refleja oportunamente el aumento de la producción agrícola local. - Los precios no disminuyeron debido a la distorsión generada por la presencia del proyecto (efecto no previsto durante la identificación). Es oportuno solicitar al donante una variación del Marco lógico.
Resultados esperados			
1. Resuelta la inseguridad alimentaria a corto plazo de 7.500 familias.	- Estado nutricional de los niños (del 60% al 25% de malnutrición).	- Malnutrición de los niños del 60% al 40%.	- No hay comentarios o recomendaciones.
2. Asegurada la producción agrícola fuera de estación de lluvias a través de la rehabilitación de los canales de riego.	- Área regada durante la estación seca (de 5 a 25 hectáreas).	- Área regada de 5 a 10 hectáreas.	<ul style="list-style-type: none"> - El escaso aumento del área regada se debe al atraso en la distribución de alimentos a cambio de trabajo. Con los ritmos actuales, se prevé alcanzar el resultado esperado sólo al 70% (solicitud de cambio del ML ?). - Modificar los métodos de distribución de alimentos y de control de la participación en el trabajo comunitario.
3. Rehabilitada la producción agrícola a través de la distribución de herramientas agrícolas, semillas y de la realización de actividades de conservación del suelo y del agua.	- Área cultivada (de 100 a 300 hectáreas).	- Área cultivada de 100 a 250 hectáreas.	- Es probable que se logre un resultado mejor que el previsto. El área cultivada aumentó gracias a los buenos resultados logrados en la producción en áreas áridas.



Formato para el monitoreo

Lógica de intervención	Indicadores objetivamente verificables	Estado de avance	Comentarios/ Recomendaciones
Actividades			
1.1 Distribución de 540 ton. de ayuda alimentaria a los grupos vulnerables.	- Toneladas de alimentos distribuidos.	- 240 ton. de alimentos distribuidos.	- La ayuda alimentaria llegó tarde y no será posible distribuir la cantidad planificada (ver Resultado esperado 1). Modificar el presupuesto: disminuir los recursos para los alimentos y aumentarlos para los cursos, que han tenido gran éxito. - (...). - (...). - (...).
1.2 Activación de 1.000 día de trabajo con el sistema alimentos a cambio de trabajo.	- Días de trabajo activados. - Km. de canales rehabilitados.	- 400 días de trabajo activados. - 3 Km. de canales rehabilitados.	
2.1 Rehabilitación de 6 km. de canales con métodos de alta intensidad de trabajo.	- Número cursos realizados y participantes.	- 25 cursos realizados con un total de 500 participantes.	
2.2 Realización de 20 cursos (15 participantes c/u) en manejo del agua y agricultura en áreas áridas.			
Recursos			
▪ Ayuda alimentaria. (...)	- € 450.000,00 previstos.	- € 150.000,00 gastados.	- Además del atraso señalado, los precios de compra fueron inferiores. Solicitar al donante la disminución de este rubro.
▪ Actividades formativas.	- € 85.000,00 previstos.	- € 80.000,00 gastados.	- Solicitar el aumento de este rubro.

Fuente: DFID 2002 (libre adaptación del autor)



Organización operativa del monitoreo

ORGANIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE MONITOREO

Informe	Frecuencia	Finalidad	Contenido	Responsable	Usuarios	Tipo de proyecto
Informes y archivos de gestión	1 mes	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyar la gestión cotidiana. - Seguir la ejecución de las actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Insumos. - Avances físicos. - Participación de los beneficiarios. 	Director y equipo del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinadores nacionales y/o regionales. - Administración de la sede principal. 	Todos los proyectos.
Informes sintéticos	3 a 6 meses	<ul style="list-style-type: none"> - Apreciar los avances hacia los resultados planificados. - Analizar las desviaciones y revisar los planes de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad de los resultados. - Coherencia con otros proyectos en la misma región. - Respuesta de los beneficiarios. 	Coordinador nacional y/o regional.	<ul style="list-style-type: none"> - Director y equipo del proyecto. - Coordinadores. - Dirigentes y RAG [sede principal]. - Partners. 	Todos los proyectos.
Informes de misión sobre el terreno	8 meses a 1 año	<ul style="list-style-type: none"> - Apreciar la pertinencia de la lógica de intervención. - Apreciar los avances hacia el logro del objetivo específico. - Resolución de problemas y recomendaciones para el futuro. 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión de la MML. - Coherencia con la estrategia de la ONG. - Satisfacción de los beneficiarios. 	Dirigentes de la ONG y responsable de área geográfica (RAG) [sede principal].	<ul style="list-style-type: none"> - Director y equipo del proyecto. - Coordinadores. - Director general, dirigentes y RAG [sede principal]. - Partners. 	Proyectos de mínimo dos años. Proyectos con particulares problemas.

Fuente: Forum Solint, 2004



Estructura de las ONG y prácticas de monitoreo

- En la sede principal, los dirigentes (Responsables de Áreas Geográficas y otros) se concentran en la información y los análisis utilizables para el **Aprendizaje organizativo**, el cabildeo hacia los **Donantes**, y la divulgación hacia la opinión pública. En este marco es importante contar con indicaciones sintéticas sobre el *impacto* real de las acciones realizadas.
- En cada país o región, el personal encargado de la gestión (Representantes residentes) y los **Partners locales** están interesados en recibir retroalimentación informativa desde el terreno para: i) preparar los informes de avance para donantes y autoridades locales; ii) demostrar los **Resultados** (con énfasis en los *indicadores de insumos y de resultados*) sobre todo a los donantes cuyos mecanismos de decisión están descentralizados en cada país; iii) entender los avances globales del proyecto en el marco de la estrategia país; iv) deducir lecciones para futuros proyectos en el país.
- A nivel de proyecto, el equipo [Director(es) y Administrador(es)] y los **Partners** operativos se dedican a la gestión cotidiana y al monitoreo de los **Recursos** y **Productos** (enfoque en los *indicadores de recursos y de proceso*). La respectiva información normalmente se transmite a la Oficina País y/o a la sede principal.



Estructura de las ONG y prácticas de monitoreo

- Los administradores del proyecto llevan a cabo periódicamente el monitoreo financiero, con la supervisión de los responsables de área geográfica y de otros dirigentes de la sede principal. Como el financiero es el sector que dispone de los procedimientos y prácticas de monitoreo más sistemáticos y efectivos, no se considera oportuno introducir otros instrumentos separados y específicos.

ESTRUCTURAS OPERATIVAS Y ACTIVIDADES DE MONITOREO

Nivel	Enfoque	Preguntas
Sede principal Nivel de programa	Evaluación / Impacto	¿La estrategia general es efectiva? ¿La cartera de proyectos se está utilizando de manera apropiada?
País Nivel de proyectos	Evaluación / Impacto	¿El proyecto está funcionando? ¿Es sostenible?
Proyecto Nivel de gestión	Monitoreo / Rendimiento (resultados)	¿El proyecto está produciendo los resultados esperados? Podría ser más eficiente?
Proyecto Nivel operativo	Monitoreo / Avances (insumos y actividades)	¿El proyecto está respetando el cronograma? ¿Lo gastos están respetando el presupuesto? ¿Hay cambios en el contexto de referencia?

Fuente: Forum Solint, 2004



Evaluación: conceptos básicos

La evaluación es una apreciación, lo más sistemática y objetiva posible, de un proyecto en fase de ejecución o ya cerrado, de su formulación, ejecución y resultados. El objetivo es el de determinar la **Pertinencia** y el cumplimiento de los **Objetivos**, la **Eficiencia** en la ejecución, la **Eficacia**, el **Impacto** y la **Sostenibilidad**. Los principios clave para la realización de una evaluación son los siguientes (DAC/OECD, 1991):

- **Imparcial**: se realiza de manera neutral, transparente y ecuánime; y en ausencia de intereses personales o conflictos de intereses del evaluador.
- **Creíble y consistente**: es caracterizada por una formulación apropiada; datos fiables; clara relación entre resultados, conclusiones y recomendaciones.
- **Útil**: representa una contribución a los procesos de decisión y de **Aprendizaje organizativo**.
- **Participativa**: tiene en consideración los intereses, los puntos de vista, las necesidades y las percepciones de todas las **Partes interesadas**.
- **Equilibrada en la relación entre costos y beneficios**.



Criterios de evaluación

El fin de una evaluación es definir la **Pertinencia** de la formulación, la **Eficiencia** en la ejecución, la **Eficacia** en el logro de los resultados, el **Impacto** y la **Sostenibilidad** a mediano y largo plazo de un proyecto. Dichos criterios fueron formalizados por OECD/DAC [1998].



Criterios de evaluación

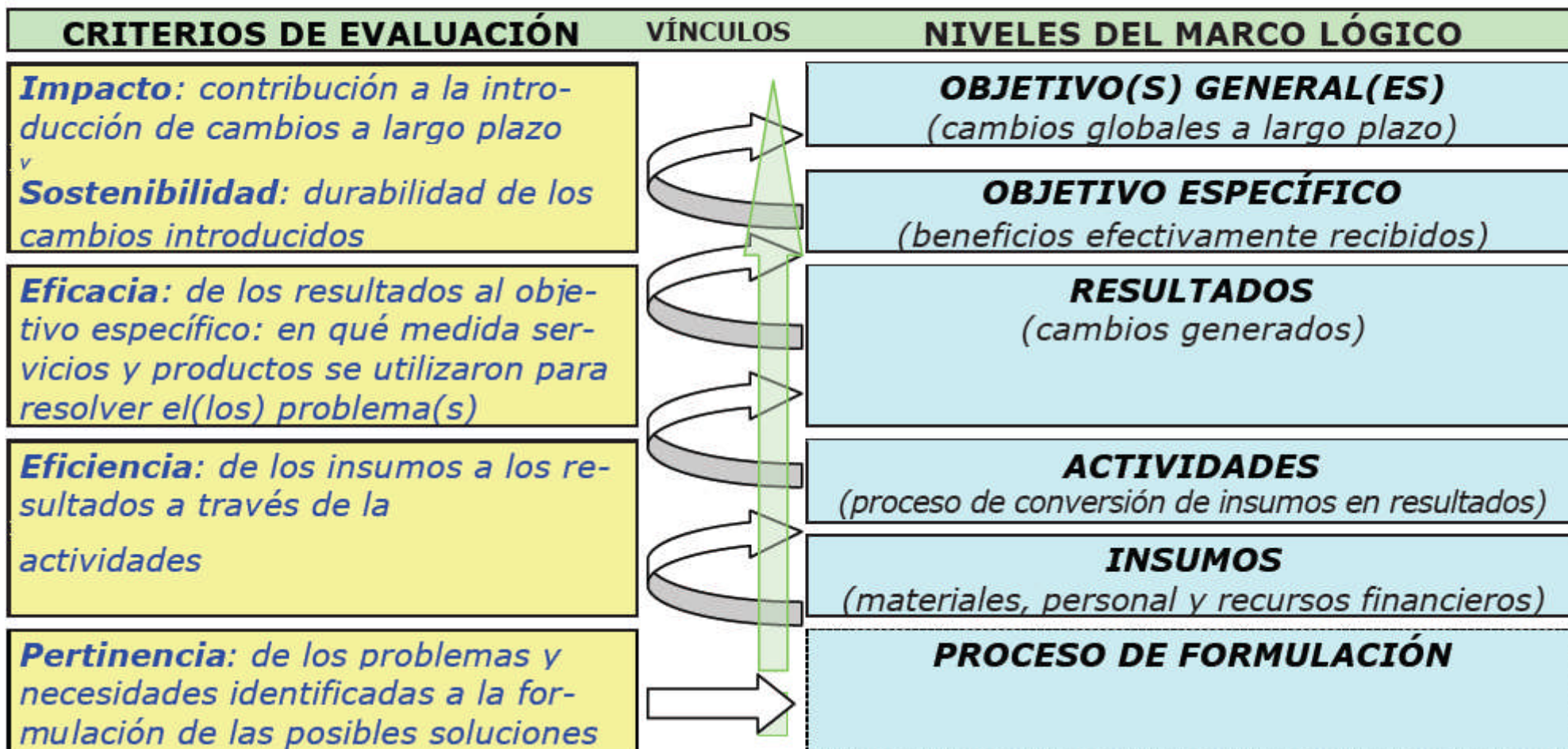
Pertinencia	La adecuación de los objetivos del proyecto a los problemas que se supone se van a resolver y al entorno físico y político en el que se realiza el proyecto, incluso una evaluación de la calidad de la preparación y del diseño del proyecto – o sea el carácter lógico y completo del proceso de planificación del proyecto, y la lógica y coherencia internas del diseño del proyecto.
Eficiencia	El hecho de que los Resultados hayan sido realizados a un coste razonable: cómo los insumos/medios han sido convertido en Resultados, en términos de calidad, de cantidad y de tiempo, y la calidad de los Resultados realizados. Suele requerir la comparación de enfoques alternativos para realizar los mismos resultados y asegurarse de que el proceso más eficaz haya sido adoptado.
Efectividad	Una evaluación de la contribución de los resultados a la consecución de la finalidad del proyecto y de la manera en que las Hipótesis han influido en los logros del proyecto
Impacto	El efecto del proyecto en su entorno global, y su contribución a los grandes objetivos sectoriales resumidos en los Objetivos Globales del Proyecto y a los objetivos políticos más amplios de la CE.
Sostenibilidad	La probabilidad de mantenimiento de la serie de ventajas derivadas del proyecto, en particular, la continuación de sus actividades y la consecución de resultados, principalmente en lo relativo a los factores de desarrollo del apoyo político, los factores económicos y financieros, los aspectos socioculturales, la cuestión de la igualdad de sexos, la idoneidad de la tecnología, los aspectos ecológicos y la capacidad institucional.

Fuente: CE, 2002a



Criterios de evaluación y niveles del marco lógico

VÍNCULOS ENTRE LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y LOS NIVELES DEL MARCO LÓGICO



Fuente: CE, 2002a



Pertinencia

Se refiere a la medida en la cual el diseño del proyecto:

Responde a las necesidades de los beneficiarios y enfrenta los problemas identificados.

Refleja las prioridades de desarrollo y las políticas de los *partners* locales.

Contribuye a las prioridades de desarrollo de la organización internacional que participa a la realización o a la financiación del proyecto (ONG, donante, etc.).

Se concentra en:

La consistencia del diseño frente a la situación local y a la coherencia con otras acciones: selección de grupo(s) meta y beneficiarios, identificación de necesidades y prioridades, participación de las partes interesadas, apreciación de las capacidades locales.

La lógica global de la formulación del proyecto: calidad del marco lógico, realismo en la selección de objetivos, nivel general de flexibilidad.



Eficiencia

Se refiere a la medida en la cual:

Se brindan y se gestionan los servicios.

Se realizan las actividades previstas en el modo más apropiados, dados los recursos y el tiempo disponible.

Se hace todo esto con los menores gastos necesarios para producir los resultados esperados.

Se concentra en:

La calidad de la gestión del proyecto: gestión del presupuesto; realización de las actividades según el cronograma previsto, relaciones con las partes interesadas, calidad de los procedimientos internos, etc.

El uso de la alternativa económicamente más efectiva para conseguir los resultados.

El análisis de los resultados inesperados eventualmente originados por el proyecto.



Eficacia

Se refiere a la medida en la cual:

El proyecto produce los resultados esperados.

Los resultados conseguidos permiten lograr el objetivo específico del proyecto.

Se concentra en:

Los factores que influyen en el logro del objetivo específico.

La capacidad de gestión para asegurar que los resultados conseguidos permitan lograr el objetivo específico.

La reacción de los beneficiarios y el uso de los resultados del proyecto.

Los resultados no programados que pueden afectar al proyecto.

Los eventuales efectos sobre los temas transversales.



Impacto

Se refiere a:

Efectos del proyecto sobre grupo(s) meta y beneficiarios.

Relación entre el objetivo específico y los objetivos generales.

Se concentra en:

La medida en la cual el proyecto contribuye al logro de los objetivos generales.

Los factores externos que influyen sobre el impacto global y la capacidad del proyecto de responder a los mismos.

Los eventuales impactos no planificados.

Los posibles efectos a largo plazo.

Los impactos sobre los temas transversales: género, medio ambiente, pobreza, etc.



Sostenibilidad

Se refiere a la medida en la cual:

Los impactos positivos a nivel de objetivo específico tienen la posibilidad de continuar después del cierre del proyecto.

Los grupos meta y/o beneficiarios quieren, y pueden, seguir realizando las actividades empezadas en el marco del proyecto, y por lo tanto seguir cumpliendo sus objetivos.

Se concentra en:

Sentido de apropiación de las partes interesadas de los objetivos y su consecución.

Sostenibilidad institucional.

Sostenibilidad financiera.

Sostenibilidad sociocultural.

Sostenibilidad técnica.

Posibilidad de replicar los impactos exitosos para la posible extensión del proyecto o la realización de iniciativas similares.



Tipos de evaluación

Por agente

Realizada por personas directamente comprometidas en la realización del proyecto

Auto evaluación

Realizada por personas de la organización que brinda la ayuda, pero que son externas al proyecto

Evaluación interna

Evaluación externa

Realizada por personas externas a la organización y al proyecto



Evaluación externa e interna

La selección del tipo de evaluación depende también de sus objetivos y usuarios. Por lo tanto, una auto-evaluación está orientada a fortalecer las capacidades operativas del equipo de proyecto y los **Partners locales** (y de la identificación – *ownership* - de éstos); mientras que una evaluación externa, que a menudo suele ser más “objetiva”, se lleva a cabo con fines de transparencia y **Responsabilidad** hacia el donante.

Fuente: Forum Solint. 2004

FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA EVALUACIÓN EXTERNA E INTERNA

Evaluación externa	Evaluación interna
<p><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none">▪ Ningún interés personal: es más objetiva.▪ Libre de influencias organizativas.▪ Siendo un especialista, el evaluador tiene excelentes capacidades y conocimientos técnicos.▪ Puede ser participativa, dado el tiempo y las capacidades.	<p><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none">▪ El evaluador está comprometido con la ONG y conoce su manera de operar.▪ Origina menor ansiedad y actitudes defensivas.▪ Desarrolla las capacidades internas.▪ Produce conclusiones y recomendaciones más fáciles de utilizar.
<p><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none">▪ El evaluador podría no entender del todo políticas, procedimientos y características de la ONG.▪ Los evaluados podrían tener una percepción negativa del proceso.▪ No siempre está en condición de darle seguimiento a la efectiva aplicación de las recomendaciones.▪ Normalmente es más costosa.	<p><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none">▪ El evaluador encuentra más dificultades en mantener una posición objetiva frente al proyecto.▪ Puede evitar conclusiones críticas y/o negativas.▪ El evaluador puede carecer de las capacidades y de las técnicas adecuadas.▪ Falta de tiempo para comprometerse en la evaluación.



Evaluación participativa

FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA EVALUACIÓN PARTICIPATIVA Y DE LOS MÉTODOS CONVENCIONALES

Evaluación participativa	Evaluación convencional
<p><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none">▪ Los resultados tienen en cuenta el punto de vista y los intereses de todas las partes interesadas.▪ Es más probable que se implementen las recomendaciones surgidas de la evaluación.▪ Los partners locales y la comunidad de los beneficiarios aprenden del proceso de evaluación.▪ Conduce a una comprensión recíproca más fuerte entre las ONGs y los actores locales.	<p><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none">▪ Es más rápida y utiliza una metodología estandarizada.▪ Es más relevante respecto a las cuestiones planteadas en la formulación del proyecto.▪ Produce datos cuantificables y es percibida como más fiable.▪ No requiere capacidades específicas, además de las capacidades técnicas de evaluación.
<p><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none">▪ La situación del proyecto podría obstaculizar la posibilidad de realizar una EP.▪ Necesita más recursos, en términos de tiempo y financieros.▪ Necesita más capacidades por parte del evaluador.▪ Puede ser menos rigurosa en la medición de los avances respecto a los objetivos planificados.	<p><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none">▪ Puede ser rígida en la formulación y simplista en la apreciación de las relaciones causa-efecto.▪ Las partes interesadas la perciben a menudo como una forma de control externo.▪ Los resultados pueden ser más influenciados por los valores y puntos de vista del evaluador.▪ Se preocupa más de los resultados que de los procesos y de las dinámicas sociales y culturales.

Fuente: Forum Solint, 2004



Tipos de evaluación

Por tiempo

Evaluación ex ante

Realizada antes del arranque del eventual proyecto, para definir su viabilidad y decidir si financiarlo.

Revisión (Evaluación) a mediano plazo

Realizada durante la ejecución del proyecto, para verificar su avance y brindar recomendaciones para la eventual introducción de ajustes.

Evaluación al cierre (o "final")

Evaluación ex post (de impacto)

Realizada después del cierre (por lo menos 2/3 años) del proyecto, para evaluar su impacto a largo plazo y deducir indicaciones para futuros proyectos similares

Realizada al final del proyecto, para evaluar el rendimiento del mismo o brindar recomendaciones para eventuales fases posteriores



Otros instrumentos de M&E

- La **Valoración (o Evaluación) ex ante** es el análisis crítico de una propuesta de proyecto. Se utiliza para determinar su viabilidad (de acuerdo con criterios previamente establecidos) y para tomar una decisión sobre su eventual financiación.
- La **Revisión intermedia (o Evaluación a mediano plazo)** es un instrumento que se utiliza para: a. compartir información y opiniones sobre los avances de un proyecto; b. identificar las acciones necesarias para mantenerlo en el buen camino y superar los eventuales obstáculos; c. acordar quién debe realizar dichas acciones, cuándo y cómo. Sus conclusiones sirven para retroalimentar la planificación, ayudando a mantener los planes operativos actualizados y pertinentes. Por lo tanto, las revisiones brindan a los que ejecutan un proyecto la oportunidad de analizar ulteriormente la información recopilada a través del monitoreo y de realizar los eventuales ajustes necesarios para corregir los errores de gestión y sostener la ejecución.



Tipos de evaluación

Por finalidad

Evaluación de proyecto

Evaluación de programa

Evaluación país

Evaluación sectorial

Evaluación temática

Evaluación de un único proyecto

Evaluación de un programa compuesto por varios proyectos

Evaluación de las estrategias de cooperación en un país determinado

Evaluación de un conjunto de proyectos o programas relativos al mismo sector

Evaluación de un conjunto de proyectos o programas que enfrentan un tema transversal, desde el punto de vista sectorial o geográfico



Tipos de evaluación

Por tema específico
o proceso

Toma en consideración un conjunto de proyectos o programas relativos a un mismo sector operativo

Evaluación de una política de desarrollo

Toma en consideración la capacidad operativa de una o más organizaciones (agencias, ONGs, etc.)

Evaluación institucional

Evaluación de proceso

Toma en consideración un conjunto de proyectos o programas para averiguar la eficiencia y/o la eficacia de un específico proceso o modalidad operativa



Criterios para la selección de proyectos a evaluar

Una evaluación es un instrumento importante para aprender y asegurar la **Responsabilidad de rendir cuentas** (*accountability*) En todo caso, considerando costos y tiempo necesarios, casi nunca se pueden evaluar todos los proyectos. Por lo tanto, para que la evaluación sea económicamente viable y realmente manejable, debe realizarse con base selectiva. Algunos criterios posibles son los siguientes:

- Relevancia del **Presupuesto** y/o de la duración de un proyecto.
- Posible planificación de una segunda fase o de una ampliación temporal.
- Carácter innovador (proyectos piloto, etc.) o estratégico de un proyecto.
- Percepción de insuficiencias graves en la realización de un proyecto.
- Modalidades especiales desde el punto de vista institucional o financiero (por ejemplo, participación de varios donantes a su financiación).

Cualesquiera que sean los criterios de selección, se debe evaluar un número adecuado de proyectos, de los cuales se puedan traer lecciones prácticas para apoyar el **Aprendizaje organizativo**.



Fases y responsabilidades

- Una evaluación exitosa requiere una combinación de pericias de todos los actores involucrados: a) evaluador; b) gestor; c) **Parte interesadas**.
- El **evaluador** es responsable del contenido y de la presentación del informe, mientras que el **gestor de la evaluación** es responsable de la gestión de todo el proceso. Las demás **partes interesadas** participan en el proceso, brindando los datos solicitados y reaccionando a las conclusiones y recomendaciones del informe final.
- El **evaluador** profesional tiene capacidades y conocimientos técnicos, pero es el **gestor** de la evaluación que tiene la tarea de asegurar que el perfil del evaluador concuerde con las características y las metodologías propias del proyecto.



Fuente: Forum Solint, 2004



Preparación de los Términos de Referencia

Elaborados por el **gestor** de la evaluación.

- **Título:** debe ser corto, descriptivo y fácil de recordar.
- **Alcance:** define qué cosa se debe evaluar y el tipo de evaluación (a mediano plazo, al cierre del proyecto, *ex post*).
- **Objetivos:** especifica por qué se lleva a cabo; a quién se dirige principalmente; cuáles son los resultados esperados.
- **Contexto:** describe las características del proyecto a evaluar (objetivos; contexto y evolución; costo y duración; estado de avance, etc.).
- **Actividades:** identifica los temas específicos objeto de la evaluación (por ejemplo: aspectos relativos a los cinco criterios de evaluación), las actividades a realizar y las preguntas específicas relativas a los problemas a los cuales se buscan respuestas.
- **Metodología:** especifica los temas metodológicos que el gestor quiere que se tengan en consideración (por ejemplo: recolección y análisis de datos) y describe las fases de la evaluación.



Preparación de los Términos de Referencia

- **Responsabilidades:** formaliza las modalidades y describe las funciones y responsabilidades específicas del gestor, de los evaluadores y de cada una de las **Partes interesadas**.
- **Pericias y conocimientos requeridos:** identifica pericias, calificaciones y requisitos de experiencia del evaluador.
- **Informes y retroalimentación:** especifica los requisitos para informes y presentaciones (por ejemplo: informe inicial, memorando, borrador, informe final, reunión de presentación), indicando también formato, idioma, número de copias, y fechas de entrega de los informes previstos.
- **Cronograma y presupuesto:** indica duración y tiempo de la evaluación; costos estimados (gastos reembolsables).
- **Anexos:** provee otras informaciones, fichas y líneas guía útiles que no se pueden incluir en los TdR (por ejemplo: ficha de informe, descripción detallada del proyecto).



Características del informe final

El informe final de evaluación es el resultado más importante del proceso. Su objetivo es el de dar un cuadro claro de la comprobación del proyecto evaluado y de brindar elementos útiles para la planificación e implementación de las acciones futuras. El informe final de evaluación cumple además varias funciones fundamentales.

- **Informar a los dirigentes de la sede principal**, sobre las conclusiones y recomendaciones que derivan de la evaluación.
- **Asesorar al equipo de proyecto y a la oficina de coordinación**. El equipo y las otras personas involucradas (coordinadores, etc.) necesitan saber cuál es el resultado del proyecto y cuáles son las recomendaciones que podrían ayudar a mejorar su realización y/o la de nuevos proyectos.
- **Demostrar responsabilidad y transparencia**. Los donantes necesitan saber cómo están gastando los fondos y las ONG (u otras **Entidades ejecutoras**) necesitan demostrar el impacto de sus actividades. El informe de evaluación, además, puede ser un instrumento para averiguar el rendimiento de los recursos invertidos.
- **Promover el conocimiento**. A través del proceso de evaluación las principales **Partes interesadas** pueden consolidar su conocimiento sobre las mejores prácticas y fortalecer su planificación y capacidad de gestión.



Estructura del informe final

I. Resumen

- Formulado de manera clara y utilizable como documento autónomo respecto al Informe.
- Sintético (máximo 5 páginas).
- Centrado en los puntos más importantes del análisis, indicando las lecciones aprendidas de mayor relevancia y las principales conclusiones y recomendaciones específicas.
- Contiene las referencias (número de página/parágrafo) al texto principal.

II. Texto principal

- Empieza con una breve descripción del proyecto y de los objetivos de la evaluación.
- El resto sigue los cinco **Criterios de evaluación** y describe hechos, interpretaciones y análisis con el propósito de contestar a las preguntas correspondientes a cada criterio.

III. Conclusiones y Recomendaciones

- Posiblemente, conclusiones y recomendaciones se articulan según los criterios de evaluación.
- Existe una correspondencia entre cada conclusión y cada recomendación.
- Las recomendaciones están formuladas de manera realista, pragmática y operativa.

IV. Anexos

- Términos de referencia de la evaluación.
- CV sintéticos (1 página) de las personas que han realizado la evaluación.
- Metodología de trabajo utilizada por la evaluación.
- Marco lógico del proyecto (original y eventuales versiones posteriormente modificadas).
- Mapas geográficas e informativas del área del proyecto.
- Listado de las personas y de las organizaciones entrevistadas.
- Eventuales anexos técnicos.



Definición y caracterización de los indicadores

- Los **Indicadores** definen operacionalmente lo escrito en la primera columna de la MML (**Lógica de intervención**), describiendo las metas del proyecto en cada nivel de **Objetivos: General(es), Específico y Resultados esperados**.
- Por esto, los indicadores se convierten en el punto de referencia ("carta de navegación") que guía las actividades de gestión, monitoreo y evaluación del proyecto.
- Los indicadores bien formulados facilitan la buena gestión del proyecto y permiten que sus gerentes tengan los elementos informativos necesarios para adoptar los eventuales reajustes necesarios para lograr los **Objetivos** del proyecto.
- Así mismo, al finalizar el proyecto, los indicadores permiten establecer si se logró el impacto deseado y si se alcanzaron los efectos esperados sobre la calidad de la vida del **Grupo meta** y de los **Beneficiarios**.



Funciones de los indicadores

Los **Indicadores** tienen dos funciones principales:

- a. ayudar a **monitorear los avances hacia la consecución del Objetivo**.
Pregunta: *¿Cómo sabemos si lo que se ha planificado se está efectivamente realizando?*
- b. **aclarar la Lógica de intervención del proyecto**, indicando lo que se desea lograr, la duración, la calidad requerida, y los **Grupos meta**.

Una buena definición de los indicadores es crucial para cada sistema de M&E, porque - definiendo claramente el **enfoque para la recolección de datos** - los indicadores brindan un “mapa” para las actividades de monitoreo y evaluación.

Sin un **claro conjunto de indicadores**, las actividades de M&E pierden su capacidad de evaluar lo que se ha realizado con respecto a lo que se había planificado y previsto.



Características SMART de los indicadores

No existen principios universales para formular buenos **Indicadores**, pero las características especificadas abajo son útiles y pueden aplicarse a todos los sectores y tipos de acción.

Características *SMART* de los indicadores

<i>Specific</i>	Los indicadores deben referirse a los elementos <u>específicos</u> que el proyecto intenta modificar. Por eso, deben ser definidos con los partners y las otras partes interesadas según las condiciones locales.
<i>Measurable</i>	Los indicadores cuantitativos y <u>medibles</u> son a menudo preferidos, ya que son más fáciles de manejar y permiten el análisis estadístico de la información. Lo importante es definir cómo recolectar los datos que deben ser disponibles y limitar al mínimo los indicadores que tienen componentes subjetivas.
<i>Attainable</i>	La información necesaria debe ser <u>disponible a un costo aceptable</u> , utilizando métodos de recolección adecuados. Los indicadores deben ser simples y limitados en el número. Una atenta identificación de datos necesarios, disponibilidad, costo de recolección y tratamiento debe ser realizada antes de la selección final de los indicadores.
<i>Relevant</i>	Los indicadores deben ser <u>pertinentes</u> con respecto a la información de gestión requerida por los que utilizan los datos (por ej.: el equipo de terreno puede necesitar indicadores específicos que no son relevantes para los dirigentes de la sede principal). En todo caso, para facilitar la apreciación del rendimiento y evitar malentendidos sobre los logros del proyecto por parte de diferentes usuarios, el número de indicadores debe permanecer limitado por cada nivel de objetivo considerado.
<i>Timely</i>	Los indicadores deben recogerse y reportarse a <u>tiempo oportuno</u> , para que puedan ser utilizados en la toma de decisiones de gestión.

Fuente: Forum Solint, 2004



Estructura y tipo de indicadores

El **Enfoque del Marco Lógico** provee una herramienta eficiente para la formulación de proyectos, postulando una jerarquía de **Objetivos** medibles a través de **Indicadores**. Seguir esta estructura permite también repartir las responsabilidades entre los que monitorean los indicadores y los que reciben la información.

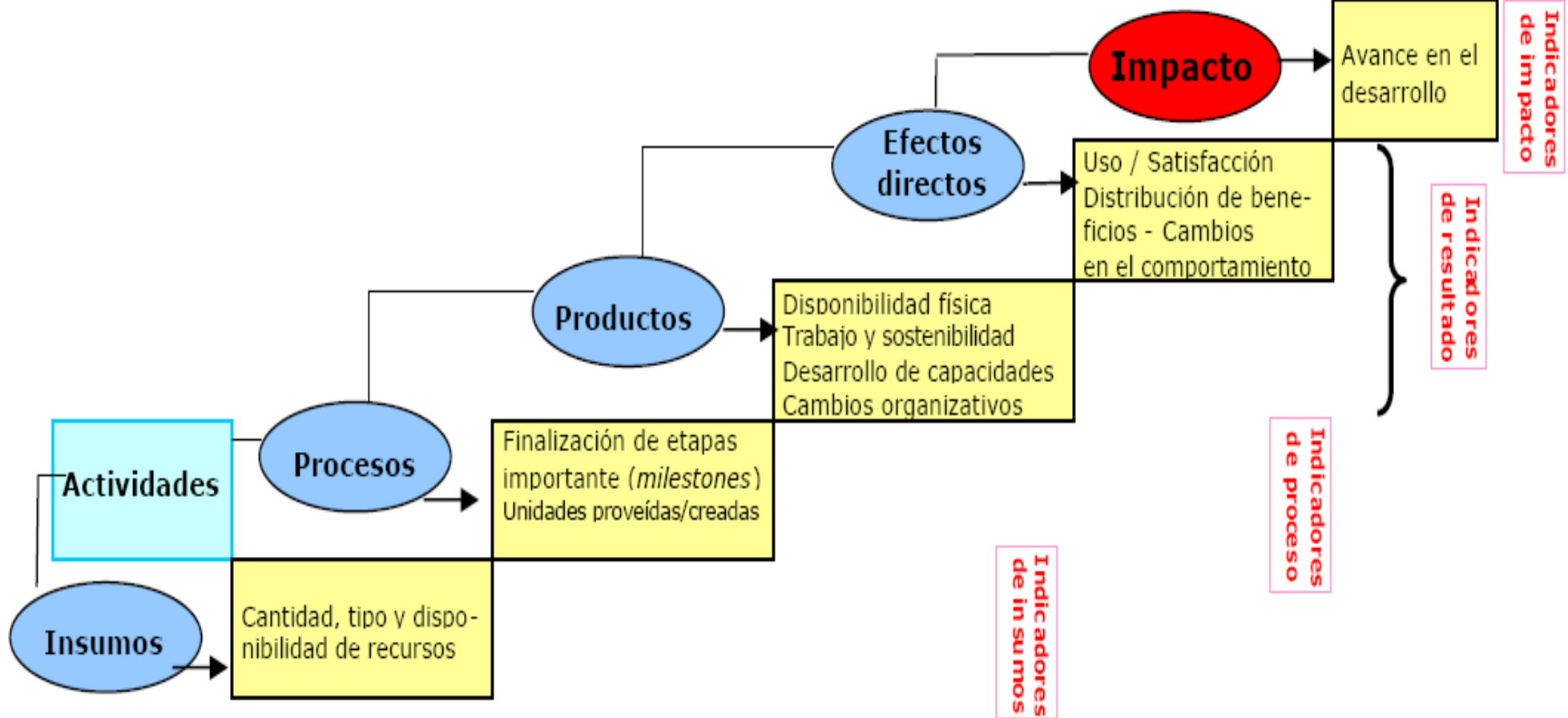
TIPOS Y FUENTES DE LOS INDICADORES		
Objetivos del proyecto	Tipos de indicadores	Fuentes de los indicadores: como obtenerlos
Objetivo(s) general(es)	<i>Impacto</i>	Evidencias estadísticas a largo plazo, a nivel nacional y sectorial.
Objetivo específico	<i>Efectos directos (Resultados)</i>	Encuestas socioeconómicas, visitas sobre el terreno, entrevistas, encuentros, observaciones.
Resultados	<i>Productos</i>	Documentos y archivos de gestión e informes de avance.
Actividades	<i>Procesos</i>	Documentos y archivos de gestión y financieros.
Insumos	<i>Insumos</i>	Documentos y archivos financieros.

Fuente: Forum Solint, 2004



Estructura y tipo de indicadores

RELACIONES ENTRE LOS INDICADORES



Fuente: Forum Solint, 2004



Estructura y tipo de indicadores

RELACIONES ENTRE INDICADORES Y MATRIZ DEL MARCO LÓGICO

Matriz del marco lógico

Nivel de objetivo	Indicadores obj. verificables
Objetivo(s) general(es)	Impacto
Objetivo específico	Resultados
Resultados	Productos
Actividades	Insumos



Monitoreo y Evaluación

Nivel de objetivo	Tipo de indicadores	Qué cosa miden
Objetivo(s) general(es)	Impacto	Cambios a mediano y largo plazo. Diferencia entre "antes" y "después".
Objetivo específico	Resultados (Efectos directos)	Uso / Satisfacción / Distribución.
Resultados	Productos	Disponibilidad, sostenibilidad, trabajo, desarrollo de capacidades, cambios organizativos.
Actividades	Procesos	Etapas importantes, entregas físicas
Recursos (Inputs)	Recursos (Inputs)	Tipo, cantidad, tiempo de entrega y disponibilidad de recursos.

Fuente: Forum Solint, 2004



Indicadores de recursos

- Los **Indicadores de recursos (insumos)** son datos, cuantificados y vinculados al tiempo, relativos a los recursos previstos. La relativa información proviene sobre todo de los archivos contables y de gestión.
- Ejemplos de indicadores de **Recursos**: costos de operación del vehículo para servicios de extensión agrícola; realización de obras civiles; equipo de personas adscrito al proyecto; cantidad de bienes previstos.
- La MML no prevé indicadores de *Recursos*. Éstos serán elaborados sólo al momento de establecer el marco de referencia para el M&E. La fuente principal para diseñar los indicadores de insumos es el **Presupuesto** del proyecto.



Indicadores de procesos

- Los **Indicadores de procesos** miden lo que pasa durante la ejecución y se refieren sobre todo a la realización de **Actividades**. Pueden definirse como el vínculo entre actividades y **Resultados**, ya que se refieren a **Eventos importantes** extrapolados de un plan de operaciones, y por lo tanto describen las etapas que conducen a los **Resultados**.
- Su cumplimiento no asegura ni la calidad de los **Resultados** ni el éxito del proyecto. Sin embargo: a. el escaso **Rendimiento** en el logro de resultados a veces depende de fallas en la implementación; b. estos indicadores tienen un papel importante en los proyectos de **Creación de capacidades**. Monitorear el proceso de ejecución a través de indicadores de proceso es importante para crear las condiciones para conseguir los **Resultados**.
- Ejemplos: estado de avance en la adquisición de los textos; fecha de entrega de los fertilizantes a los campesinos; beneficiarios de la ayuda alimentaria por género.
- Los indicadores de procesos no están previstos en la MML. Sin embargo, ya que son fundamentales para monitorear los avances, deben ser incluidos en el MML al momento de construir el marco de M&E, en correspondencia del renglón **Actividades** en casilla **Recursos**. Estos indicadores pueden deducirse de otros documentos relativos a la formulación, como el plan de trabajo o la descripción del proyecto.



Identificación y ejemplo de indicadores de proceso

Preguntas clave para la identificación de indicadores (sigue)

POSIBLES INDICADORES DE PROCESO

PREGUNTA(S) CLAVE	EJEMPLO PARA EL SECTOR DEL AGUA		EJEMPLO PARA EL SECTOR DE LA EDUCACIÓN		EJEMPLO PARA PROYECTOS DE EMERGENCIA	
	Pregunta(s) específica (s)	Posibles indicadores de proceso	Pregunta(s) específica (s)	Posibles indicadores de proceso	Pregunta(s) específica (s)	Posibles indicadores de proceso
ACTIVIDADES: - ¿Los servicios y/o productos son creados y entregados como fue planificado? - ¿Cuáles son los resultados físicos?	¿Cuáles son los resultados físicos? ¿Se ha aumentado la disponibilidad de agua como planificado?	- N° de puntos de agua en función. - N° de Comités de usuarios de agua establecidos.	¿Cuáles son los resultados físicos?	- Desde el segundo año la escuela brinda al menos 4 clases en diferentes materias, con una duración variable de 1 semana a 3 meses. - Se han desarrollado las hojas de vida para aumentar los estándares de alfabetización de los estudiantes y la capacidad de respuesta a las necesidades del mercado laboral local.	¿Cuáles son los resultados físicos?	- Rehabilitación de los canales de riego (N° de metros). - Capacitaciones implementadas. - Monto y tipo de insumos y/o alimentos distribuidos.



Indicadores de resultados (efecto directo)

- Los **Indicadores de resultados** se refieren tanto a los bienes y servicios planificados cuya provisión está prevista en el curso del proyecto (**Productos**), como a los cambios que deben introducir para conseguir el **Objetivo específico (Resultados)**.
- Un tema clave para elaborar estos indicadores es el de reflejar la dimensión cualitativa de **Productos** y **Resultados**. Esta es la preocupación principal de los donantes cuando financian una nueva actividad y cuando revisan o evalúan una iniciativa ya financiada.
- Ejemplos: N° de grupos formados; frecuencia de los encuentros y participación a los mismos; N° de grupos que colaboran estrechamente con otros.
- En la MML los indicadores de **Productos** y **Resultados** se definen por separado, en correspondencia, respectivamente, con **Resultados** y **Objetivo específico**. En el M&E normalmente se hace referencia al conjunto de los dos como “**indicadores de resultados**”, ya que ambos son necesarios para la consecución del **Objetivo específico**, que es la preocupación principal de las actividades de monitoreo y es una cuestión clave de la evaluación.



Identificación y ejemplos de indicadores de resultado

Preguntas clave para la identificación de indicadores

POSIBLES INDICADORES DE RESULTADO (EFECTO DIRECTO)

PREGUNTA(S) CLAVE	EJEMPLO PARA EL SECTOR DEL AGUA		EJEMPLO PARA EL SECTOR DE LA EDUCACIÓN		EJEMPLO PARA PROYECTOS DE EMERGENCIA	
	Pregunta(s) específica (s)	Posibles indicadores de resultado	Pregunta(s) específica (s)	Posibles indicadores de resultado	Pregunta(s) específica (s)	Posibles indicadores de resultado
OBJETIVO: ¿Cuáles son los efectos del acceso de los beneficiarios al uso de/ satisfacción con los bienes y/o servicios entregados?	¿De qué manera el proyecto ha mejorado el acceso al agua potable para los beneficiarios identificados?	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento del % de población rural en los distritos con acceso al agua potable (del actual 20% al 35%). - Reducción del tiempo necesario para las mujeres en el abastecimiento de agua (desde 2 horas a 30 minutos en los 3 pueblos de referencia para el monitoreo). - Aumento de la cantidad de agua utilizada en cada familia (de 20 a 40 litros). 	¿De qué manera la existencia de los centros de capacitación ha mejorado los estándares educativos y las oportunidades de trabajo para los beneficiarios identificados?	<ul style="list-style-type: none"> - Al menos el 50% de los jóvenes entre los 12 y 18 años de las favelas A y B que abandonan el sistema de educación formal se capacitan en informática en los centros. - Al menos el 50% de los jóvenes entre 15 y 18 años encuentran un trabajo después de la participación en los cursos de los centros de capacitación. - Al menos el 10% de los jóvenes que asisten a los cursos vuelven al sistema de educación formal. - Al menos 1 de los cursos propuestos en cada centro de capacitación está incluido en los currícula de la escuela secundaria normal. 	¿De qué manera el proyecto ha contribuido a la reducción de la inseguridad alimentaria en el corto plazo y a la rehabilitación de las condiciones de vida de la población?	<ul style="list-style-type: none"> - Reducción del % de familias que necesitan ayuda de emergencia (del 50% al 25%). - Aumento de la disponibilidad de los alimentos en los mercados locales (del actual 20% al 50% de la demanda). - Disminución (hasta del 20%) de los precios en los mercados locales.

Fuente: Forum Solint, 2004



Identificación y ejemplos de indicadores de producto

Preguntas clave para la identificación de indicadores (sigue)

POSIBLES INDICADORES DE PRODUCTO

PREGUNTA(S) CLAVE	EJEMPLO PARA EL SECTOR DEL AGUA		EJEMPLO PARA EL SECTOR DE LA EDUCACIÓN		EJEMPLO PARA PROYECTOS DE EMERGENCIA	
	Pregunta(s) específica (s)	Posibles indicadores de producto	Pregunta(s) específica (s)	Posibles indicadores de producto	Pregunta(s) específica (s)	Posibles indicadores de producto
RESULTADOS: - ¿Cómo son utilizados los resultados físicos? Cómo desarrollan su trabajo? - ¿Los servicios y/o productos entregados funcionan como planificado? - ¿Quién utiliza los servicios y productos? - ¿Cuáles capacidades se han creado y/o mejorado a través de la entrega de los servicios / productos? - ¿Cómo ha cambiado el sistema organizativo / estructural? - ¿Cómo continúan los servicios y/o productos después del cierre del proyecto?	- ¿Cómo se ha mejorado la disponibilidad del agua a nivel comunitario? - ¿Se han desarrollado las capacidades de la comunidad para la operación y el mantenimiento (O&M) de los puntos de agua? - ¿Cómo se han establecido las capacidades O&M a nivel de distrito?	- Capacidad de entrega de los puntos de agua (2.000 litros por día). - Contribución comunitaria (20% del total) a los costos de construcción e implementación. - Nivel de contribución recogido entre los usuarios (1 Eth Birr por familia por semana). - Al menos el 50% de los puntos de agua están completamente mantenidos a nivel comunitario. - Tipo y calidad de las actividades de O&M realizadas a nivel comunitario. - 10 intervenciones de O&M exitosas por parte de operadores del sector privado. - 10 intervenciones de O&M exitosas por parte de los equipos de las Oficinas de Distrito para el Agua. - Al menos el 90% de los puntos de agua están completamente mantenidos a nivel de distrito. - Disponibilidad de repuestos en el mercado local.	- ¿Los beneficiarios identificados están atendiendo el centro de formación? - ¿Cómo está trabajando el centro? - ¿Qué capacidades se han formado? - ¿Qué cambios organizativos han sido aportados?	- Al menos el 90% de los jóvenes que asiste a las clases proviene de las familias más pobres de la comunidad o ha abandonado la educación formal. - Al menos el 70% de los jóvenes que obtiene el diploma proviene de las familias más pobres o ha abandonado la educación formal. - Al menos el 50% de los jóvenes que asiste a las clases y obtiene el diploma son mujeres. - Antes del cierre del proyecto, los centros de capacitación están completamente dirigidos por el equipo local con capacidad de elaborar planes anuales y presupuestos, y de asegurar su sostenibilidad económica. - Antes del cierre del segundo año al menos el 50% del presupuesto operativo de los centros está cubierto por las actividades de asesoría. - Al menos el 50% de los consultores empleado se ha graduado en los centros. - Se crea un comité con los representantes de las empresas y de la comunidad local y brinda insumos para el desarrollo de las currícula y actividades de asesoría.	- ¿Se ha mejorado el acceso a los alimentos en las áreas del proyecto? - ¿Cómo ha contribuido el proyecto al mejoramiento de la agricultura cuando no es época de siembra? - ¿Cómo ha contribuido el proyecto al aumento de la producción agrícola?	- Mejorado el estado nutricional de los niños (del 60% al 25% de malnutrición crónica). - Aumento del área irrigada durante la estación seca (de 5 a 25 hectáreas). - Aumento del área cultivada (de 100 a 300 hectáreas). - Aumento de la productividad (+10%).



Indicadores de impacto

- Los **Indicadores de impacto** se refieren a los cambios a mediano y largo plazo y generalmente se dirigen al **Objetivo general**. Ya que el **Impacto** es definido como *la diferencia entre la situación antes y después de un proyecto*, su medición requiere: a. una descripción clara de la situación inicial; b. estadísticas sobre el bienestar social y económico, que en algunos países no están disponibles.
- Además, es difícil extrapolar el efecto de una acción específica sobre una situación en la cual influyen múltiples factores diferentes, sobre todo en presencia de otros proyectos.
- Como se refieren al **Objetivo general**, deberían estar vinculados también a los indicadores de desarrollo vigentes para el país beneficiario. Por ejemplo: tasa de alfabetización y tasa de mortalidad infantil.
- Dada la dificultad en recoger los datos y aislar el efecto de un solo proyecto, el impacto se puede medir con **Indicadores substitutivos**, que son medidas indirectas y se utilizan cuando no es posible una medición directa.



Indicadores para los objetivos globales de desarrollo

A. Indicadores para los objetivos internacionales de desarrollo

La comunidad internacional ha acordado una serie de objetivos para el siglo XXI que deben utilizarse como referencia para todas las políticas de desarrollo. Se ha acordado también un listado de indicadores para permitir el monitoreo y la evaluación de los avances hacia su consecución. La tabla de abajo brinda un listado de los objetivos de desarrollo concordados y de los indicadores de avance seleccionados. Los mismos deben utilizarse como indicadores de impacto, cuando los objetivos internacionales de desarrollo se consideran como el objetivo general de un determinado proyecto.

OBJETIVOS Y METAS DE DESARROLLO	INDICADORES
Bienestar económico	
1. Erradicar la pobreza extrema y el hambre 1. Reducir a la mitad, entre 1990 y 2015, el porcentaje de personas cuyos ingresos sean inferiores a 1 dólar por día. 2. Reducir a la mitad, entre 1990 y 2015, el porcentaje de personas que padezcan hambre.	<ul style="list-style-type: none">- Porcentaje de la población con ingresos inferiores a 1 dólar por día a paridad del poder adquisitivo.- Coeficiente de la brecha de pobreza (la incidencia de la pobreza multiplicada por la gravedad de la pobreza).- Proporción del consumo nacional que corresponde al quintil más pobre de la población.- Porcentaje de menores de 5 años con insuficiencia ponderal.- Porcentaje de la población por debajo del nivel mínimo de consumo de energía alimentaria.

Fuente: Forum Solint, 2004



Indicadores para los objetivos globales de desarrollo

Desarrollo social	
<p>2. Lograr la enseñanza primaria universal</p> <p>3. Velar por que, para el año 2015, los niños y niñas de todo el mundo puedan terminar un ciclo completo de enseñanza primaria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tasa neta de matriculación en la enseñanza primaria - Porcentaje de alumnos que comienzan el primer grado y llegan al quinto grado. - Tasa de alfabetización de las personas de 15 a 24 años.
<p>3. Promover la igualdad entre los sexos y la autonomía de la mujer</p> <p>4. Eliminar las desigualdades entre los géneros en la enseñanza primaria y secundaria, preferiblemente para el año 2005, y en todos los niveles de la enseñanza antes de fines de 2015.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Relación entre niñas y niños en la educación primaria, secundaria y superior. - Relación entre las tasas de alfabetización de las mujeres y los hombres de 15 a 24 años. - Proporción de mujeres entre los empleados asalariados en el sector no agrícola. - Proporción de puestos ocupados por mujeres en el parlamento nacional.
<p>4. Reducir la mortalidad de los niños menores de 5 años</p> <p>5. Reducir en dos terceras partes, entre 1990 y 2015, la mortalidad de los niños menores de 5 años.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tasas de mortalidad de menores de 5 años. - Tasa de mortalidad infantil. - Porcentaje de niños de 1 año vacunados contra el sarampión.
<p>5. Mejorar la salud materna</p> <p>6. Reducir, entre 1990 y 2015, la mortalidad materna en tres cuartas partes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tasa de mortalidad materna. - Porcentaje de partos con asistencia de personal sanitario especializado.



Indicadores para los objetivos globales de desarrollo

Sostenibilidad ambiental y saneamiento básico

7. Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente

9. Incorporar los principios del desarrollo sostenible en las políticas y los programas nacionales e invertir la pérdida de recursos del medio ambiente.

10. Reducir a la mitad para el año 2015 el porcentaje de personas que carezcan de acceso sostenible al agua potable y a servicios básicos de saneamiento.

11. Haber mejorado considerablemente, para el año 2020, la vida de por lo menos 100 millones de habitantes de tugurios.

- Proporción de la superficie cubierta por bosques.
- Relación entre zonas protegidas para mantener la diversidad biológica y la superficie total.
- Uso de energía (equivalente en kilogramos de petróleo) por 1 dólar del producto interno bruto.
- Emisiones de dióxido de carbono y consumo de clorofluorocarburos que agotan la capa de ozono.
- Proporción de la población que utiliza combustibles sólidos.
- Proporción de la población con acceso sostenible a mejores fuentes de abastecimiento de agua, en zonas urbanas y rurales.
- Proporción de la población con acceso a mejores servicios de saneamiento mejorados.
- Proporción de hogares con acceso a la tenencia segura.



Indicadores de participación

Un ejemplo práctico

- Como también en el caso de otros indicadores, los indicadores de participación pueden ser cuantitativos o cualitativos.
- Los indicadores **cuantitativos** se pueden medir fácilmente y normalmente se prefieren, especialmente para la elaboración del marco de referencia del proyecto (por ejemplo: el marco lógico). Estos indicadores son más adecuados cuando se habla de **Productos** y de **Procesos**.
- Sin embargo, el uso de indicadores **cualitativos** puede ser más apropiado a nivel de **Objetivo específico** del proyecto, especialmente cuando la participación es un fin en si mismo (por ejemplo: cuando el éxito de un proyecto depende del “empoderamiento” de los participantes).



Indicadores de participación

Dimensión cuantitativa de la participación

Pregunta	Posibles indicadores
<p>¿Cuántas personas están participando?</p> <p>¿Quiénes son las personas que están participando?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Número de grupos y/o organizaciones locales establecidas. • Número de miembros de cada grupo u organización (según género, ingreso, etnia, etc.). • Tasas de crecimiento (o de disminución) del número de grupos. • Tasas de crecimiento (o de retiro) del número de miembros de cada grupo.
<p>¿Cuál es el nivel de participación de estas personas?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Número de miembros que participan en las actividades de los grupos (reuniones, etc.). • Número de personas que participan en los talleres de capacitación y en las demás actividades promovidas por el proyecto.
<p>¿Los participantes están aportando recursos propios?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Número de días de trabajo, materiales, herramientas, dinero aportado como contribución por parte de los miembros de los grupos y/o beneficiarios del proyecto.
<p>¿Los beneficiarios participan en el mantenimiento de las inversiones del proyecto?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad operacional de las instalaciones habilitadas por el proyecto (escuelas, centros de salud, puntos de agua, etc.) cuyo mantenimiento está a cargo de los beneficiarios. • Parcelas experimentales cultivadas oportunamente y/o viveros bien mantenidos.
<p>¿Las organizaciones locales se están consolidando? ¿Se están volviendo más autónomas?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Número de acciones (exitosas) realizadas por las organizaciones locales sin un elevado nivel de apoyo por parte del proyecto. • Número de micro proyectos y/o planes de trabajo identificados y/o realizados de manera autónomas por parte de dichas organizaciones.

Fuente: Forum Solint, 2004



Indicadores de participación

Dimensión cualitativa de la participación

Pregunta	Posibles indicadores
¿Cuáles <u>capacidades</u> están siendo desarrolladas en los grupos participantes?	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad de tomar decisiones.• Capacidad de analizar e identificar necesidades y oportunidades existentes a nivel local.• Individuación realista de las oportunidades prioritarias.• Capacidad de formular micro proyectos y planes de trabajo anuales.• Capacidad de auto-monitorear sus propias actividades y avances.
¿Cuál es la <u>calidad esperada de la contribución de los participantes</u> ?	<ul style="list-style-type: none">• Altos niveles de habilidades logradas en el mantenimiento de las instalaciones habilitadas por el proyecto.• Aplicación efectiva de las nuevas habilidades logradas a través de la capacitación recibida.• Provisión de materiales de buena calidad para la construcción de edificios comunitarios.
¿Cómo se pretende que los grupos <u>logren estabilidad e independencia (confianza en ellos mismos)</u> ?	<ul style="list-style-type: none">• Efectiva distribución de papeles y funciones importantes entre los miembros del grupo.• Rotación del liderazgo en el tiempo.• Aumento del nivel de capacidades técnicas y de gestión en el mantenimiento de las instalaciones habilitadas por el proyecto.• Evidencias de acciones colectivas independientes realizadas por el grupo para futuros proyectos.

Fuente: Forum Solint, 2004



Indicadores de participación

Combinación de las dos dimensiones de la participación (y de los dos tipos de indicadores)

Una manera de combinar las dos dimensiones de la participación es la de utilizar conjuntamente los indicadores de participación (medidas cuantitativas) y de madurez socio institucional (medidas cualitativas). Por ejemplo:

- Número de grupos formados.
- Número y retiro de los miembros.
- Frecuencia y participación a los encuentros.
- Trabajo de los miembros y sus contribuciones materiales a las actividades del grupo.
- Elaboración de micro proyectos e implementación de planes de trabajo.
- Calidad de los micro proyectos elaborados.
- Respeto de los planes de trabajo y logro de resultados específicos.
- Cambios democráticos del liderazgo en el curso del tiempo (elecciones).



Selección de los indicadores

Como señalado, los indicadores tienen que reunir varias cualidades (costo, especificidad, pertinencia, etc.) y ser una cantidad limitada y manejable. Por ende, es oportuno utilizar técnicas apropiadas para su selección.

INTENDED RESULTS	PERFORMANCE INDICATORS	CLASSIFICATION OF INDICATORS						TOTAL SCORE	SELECTED
		A	B	C	D	E	F		
Impact	If any -								
Outcome 1	Indicator 1 Indicator 2...	[Rate 1 per satisfied criteria]							
Output 1	Indicator 1 Indicator 2...								

Select the 2 to 3 indicators with best score

A = the meaning of the indicator is clear

B = data are easily available

C = the effort to collect the data is within the power of the project management and does not require experts for analysis

D = the indicator is sufficiently representative for the total of the intended results (outcome or output)

E = the indicator is tangible and can be observed

F = the indicator is difficult to qualify but so important that it should be considered (proxy indicator)

