**Curso virtual:**

# Planificación, seguimiento y evaluación de proyectos para la economía campesina- indígena

## GUÍA UNIDAD 4:

## EVALUACION DE PROYECTOS

Foto: Campos de quinua, Umala, La Paz, Alvaro Nogales

**Docente: Ing. Pablo van Linden**

© Instituto para el Desarrollo Rural de Sudamérica

© Van Linden, Pablo (2016). Unidad 4. Evaluación de Proyectos. En: Curso virtual – Planificación, seguimiento y evaluación de proyectos para la economía campesino-indígena. La Paz: IPDRS -Interaprendizaje. Campo virtual por la tierra y el desarrollo rural.

© Instituto para el Desarrollo Rural de Sudamérica
www.sudamericarural.org
www.interaprendizaje.ipdrs.org
interaprendizaje@ipdrs.org

Av. 20 de octubre # 2396, casi esq. Belisario Salinas
Edif. María Haydee. Piso 12
Telf. 591-2-2115952
Casilla Nº 9052

**ÍNDICE**

**Capítulo 1. Conceptos sobre la evaluación de proyectos**

1.1 Introducción
1.2 Importancia de la evaluación
1.3 Frecuencia de evaluación

**Capítulo 2. El proceso de evaluación**

2.1 Evaluación interna y externa
2.2. Metodologías y criterios para la evaluación
2.3 Informe final y toma de decisiones

# Capítulo 1. Conceptos sobre la evaluación de proyectos

## 1.1 Introducción

La *evaluación de proyectos* es un proceso por el cual se determina el establecimiento de cambios generados a partir de las acciones generadas por el proyecto, comparando entre el estado actual y el estado previsto en el momento de la planificación del proyecto. ¿El proyecto ha logrado cumplir sus objetivos o metas?

En una evaluación de proyectos se produce información que permite a los involucrados tomar decisiones, ya sean estas estratégicas de fondo o de forma. Por ello, la evaluación esta destinada a mejorar la eficacia de los proyectos en relación con sus fines, además de promover una mayor eficiencia del uso de los recursos. En este sentido, la evaluación no es un fin en sí, es un medio para optimizar la gestión de los proyectos.

Una evaluación determina desde la etapa de formulación del proyecto (evaluación *ex ante*) si en cierto período de tiempo se están produciendo los cambios esperados y proyecta que los mismos se cumplirán dentro de lo planificado (evaluación intermedia). Asimismo, los resultados de la evaluación de impacto (evaluación final) permitirán al proyecto ampliar su cobertura, cerrarlo de manera anticipada o modificar algunos indicadores.

Aquí, establecemos dos criterios para comprender la evaluación.

- La evaluación del proyecto como un instrumento o herramienta que "genera información permitiendo emitir un criterio sobre la conveniencia y confiabilidad de la estimación del beneficio que generará para la población destino".
- La evaluación del proyecto como un instrumento de medición si es que los objetivos planteados fueron logrados tal como fueron planteados en el proyecto, o si es que las actividades que se están llevando a cabo realmente están conduciendo a los resultados o si se deben hacer ajustes para evitar complicaciones.
-

## 1.2 Importancia de la evaluación

La evaluación periódica de los proyectos debería ser prioridad para las instituciones, tiene como propósito, conocer los avances físicos y financieros, en

un proceso de rendición de cuentas sobre la gestión de los fondos así como de promover una cultura de aprendizaje y experiencia en toda la institución, organización o proyecto.

En caso de ser una evaluación de medio término (que se da aproximadamente a la mitad de la ejecución del proyecto) se tiene como propósito levantar un primer balance de la ejecución desde su inicio hasta la fecha, esto en función de los indicadores descritos en el marco lógico, tomando en cuenta, por un lado, eventuales reorientaciones que ha sufrido el proyecto y los indicadores de pertinencia, eficiencia y eficacia, por otro lado.

El propósito es analizar la viabilidad del proyecto y obtener recomendaciones y lecciones útiles para los socios involucrados con el fin de mejorar la calidad del mismo. También, nos da idea de que el proyecto en cuestión aún se acomoda y aún es vigente en su planteamiento. Por eso, la evaluación se constituye en un punto clave en el desarrollo de cualquier proyecto y tiene repercusión directa en el trabajo y la evolución de la organización.

### 1.3 Frecuencia

Generalmente, la frecuencia de la evaluación de un proyecto ya está determinada cuando el mismo se prepara, cada año, cada tres años, al finalizar, etc. Mucho depende del tipo de proyecto y la expectativa de los cambios generados en un cierto período. Una evaluación de un proyecto forestal despues de seis meses o un año sólo podrá verificar la cantidad de hectáreas o árboles sembrados; pero, no asi el impacto que se está generando. Por otro lado, se debe tener en claro que cada proceso de evaluación tiene un costo que puede ser muy elevado. Los costos se determinan, por una parte, por los tiempos y personal involucrado para la preparación de la evaluación (hasta un mes), pero también por el pago de los honorarios a los consultores, sobre todo, si son proyectos con fondos de la cooperación bilateral.

Las evaluaciones de los pryectos en ningún caso deberían representar un problema sino que siempre deben ser vistos como procesos de aprendizaje, oportunidades para mejorar el desempeño y lograr las metas planteadas. La evaluación nos permitirá tomas las decisiones más oportunas por el bien del proyecto y las personas involucradas.

En la Unidad 5, se revisarán los criterios de evaluación ex ante y post proyecto, es decir, los criterios que determinan sin un proyecto debe o puede ser ejecutado antes de su diseño y ejecución. En el caso de objetivos económicos, éstos determinan si el proyecto se ejecuta o no.

## 2.1 Evaluación interna y externa

Básicamente podemos mencionar dos tipos de evaluación que involucra un proyecto.

### a) Evaluación interna

Los evaluadores conocen bien el trabajo, la cultura organizacional, la misión y los objetivos estratégicos y específicos. Esto se da, por ejemplo, en organizaciones o instituciones grandes donde diferentes equipos desde la oficina central van visitando las oficinas regionales y hablan con los equipos técnicos para determinar los avances, dificultades, puntos a mejorar, etc. Por lo general, estos también incluyen evaluaciones de desempeño de personal, fortalezas, puntos a mejorar, etc.

Las ventaja de esta evaluación es que:

- Las personas se sienten más cómodas hablando con personas a las que conocen.
- Una evaluación interna es una herramienta de gestión, una buena forma de autocorrección y es mucho menos amenazadora que una evaluación o auditoría externa.
- Tiene un coste menor que una evaluación externa.

Pero, hay que hacer algunas consideraciones sobre la evaluación interna, por ejemplo que:

- Los evaluadores pueden estar interesados en obtener conclusiones excesivamente positivas para defender (de manera inconsciente) su institución, a sus amigos.
- El equipo de evaluación puede no estar formado específicamente en las técnicas de evaluación.
- La evaluación absorberá una gran cantidad de tiempo, de modo que si bien los costes serán menores, el coste de oportunidad será mucho más elevado que en una evaluación externa

**b) Evaluación externa**

Realizada por personas no implicadas directamente en el proyecto, o de fuera de la organización, para esto generalmente se cuenta con una publicación externa, un proceso de licitación y la posterior contratación de los evaluadores.

Sus ventajas son

- La evaluación será probablemente más objetiva, dado que los evaluadores tendrán más distancia con la organización.
- Los evaluadores estarán entrenados en la evaluación.
- En ocasiones, las personas se sienten más cómodas hablando con personas que no conocen.
- Las evidencias que el evaluador detecte tendrán mayor credibilidad, en particular, las positivas.

Pero, tambien, una evaluación externa tiene ciertas desventajas:

- Alguien externo a la organización puede no entender su cultura institucional.
- El personal interno puede sentirse amenazado por evaluadores externas, de modo que cooperarán menos.
- Puede ser muy costosa.
- Un evaluador externo puede comprender mal qué quiere obtener la organización de la evaluación y no aportar a lo que ésta necesita.

En el caso de encarar la evaluación se propone la siguiente ruta metodología: Planificación, levantamiento de datos y la evaluación que es, a su vez, es el punto de partida para la siguiente planificación.

En la planificación de una evaluación se determina todo el proceso que se va a seguir, en el caso de un proyecto, se elabora desde los términos de referencia, se prepara la convocatoria o licitación de la evaluación, la selección de propuestas y luego la contratación de las personas o empresas que se adjudicaron el trabajo.

En la evaluación se iniciará una revisión de los documentos de base del programa. Este nivel es importante porque considera las condiciones previas formuladas durante los procesos de identificación y formulación, para verificar también si las presunciones aún son correctas. Para una evaluación fluida, el proyecto deberá contar con toda la información y documentos ordenados. Las evaluaciones no sólo pueden salir negativas por un mal desempeño, muchas

veces un manejo de datos poco profesional, desordenado y mediocre limita una visión más integral de los alcances de un proyecto y será más difícil para los evaluadores emitir un criterio correcto.

Los documentos que sí o sí se deben preparar para una evaluación son:

- Documento del proyecto a evaluar.
- La línea de base.
- Los planes de actividades e informes trimestrales, semestrales y anuales,
- Los informes semestrales y anuales del programa.
- Los POAs (Plan Operativo Anual), PACs (Programa Anual de Compras) documentos estratégicos, etc.
- Las actas de las reuniones con las comunidades o actores involucrados, sobre todo si están descritos la toma de decisiones respecto a la ejecución de actividades.
- Informes de auditorias técnicas, financieras o específicas.
- Cualquier otro documento objeto del mandato.

Generalmente, el equipo de evaluadores, una vez concluido el análisis y evaluación, realizará talleres de retroalimentación, de reflexión y discusión con todas las personas e instituciones involucradas, estos insumos serán incorporados en la elaboración de un documento definitivo. A parte, los evaluadores visitarán el área de intervención, comunidades, actividades específicas en ejecución y harán las entrevistas que vean pertinentes o que están descritos en sus términos de referencia. Los sujetos de las entrevistas pueden ser:

- Gerencia o directores del proyecto.
- Instituciones con las cuales se tienen convenios firmados.
- Autoridades, alcaldes, ministerios, dirigentes comunales
- Entrevistas con beneficiarios, talleres separados con hombres y mujeres dependiendo dela metodología propuesta
- Entrevistas a grupos focales
- Talleres de verificación y retroalimentación con actores claves

## 2.2 Metodologías y criterios de evaluación

A continuación se explican los criterios más comunes y casi estandarizados para la evaluación de un proyecto o programa.

**Pertinencia:** Tiene relación con lo adecuado y conveniente del diseño del proyecto, si éste es pertinente y responde a las expectativas de los beneficiarios. *Por ejemplo, si un proyecto en el altiplano se ha enfocado en mejorar la capacidad productiva y la provisión de agua para riego sin responder a las expectativas de fortalecer la articulación de los productores con los mercados* probablemente es parcialmente pertinente.

**Eficacia:** La eficacia es una medida del grado en que un programa o un proyecto cualquiera, bien dirigido a beneficiarios y bien orientado al fortalecimiento organizativo, alcanzan los objetivos que se plantearon. *Por ejemplo, en el proyecto anterior, el proyecto no alcanza los objetivos específicos que se fijaron si el avance físico y la ejecución financiera del proyecto tienen un retraso considerable. Si la implementación ha sido afectada por demoras en procesos administrativos, alta rotación del personal, interferencias de orden político y limitaciones del personal clave en la definición y mantenimiento de la orientación estratégica, la ejecución financiera es de 22% y el avance físico general se estima en 32% en la mitad del término de ejecución. Por lo tanto, ese proyecto no muestra eficacia.*

**Eficiencia:** La eficiencia busca que los recursos utilizados estén en relación con los resultados obtenidos. Es importante tenerla en cuenta cuando se pretende realizar un proyecto similar o dar más importancia a éste en la organización. *Continuando con el ejemplo, dicho proyecto ha concentrado sus esfuerzos en ejecutar actividades, sin mantener la orientación hacia el objetivo específico y los resultados. No se ha desarrollado un sistema de monitoreo de resultados, por lo que hasta el momento falta evidencia concreta de los logros alcanzados. Las actividades se concentran en la asistencia técnica a la producción (actividad mejor valorada por los beneficiarios), la construcción de infraestructura de riego, y acciones de fortalecimiento organizativo. Sin embargo, el casi nulo avance en la comercialización, elemento central de este proyecto, hace pensar que los recursos son empleados sin mucha eficiencia de acuerdo al objetivo central del proyecto.*

**Sostenibilidad:** Determina si las acciones realizadas en el marco del programa son duraderas en el tiempo. *En el ejemplo, el proyecto citado no puede garantizar la sostenibilidad de las acciones desarrolladas debido al avance limitado en la ejecución. Tampoco se ha generado una articulación de la producción y el mercado y no se cuenta con una plataforma institucional que pueda respaldar las acciones desarrolladas. Por ahora, la única acción que se muestra sostenible es la infraestructura de riego, a la que los productores dan un alto valor y dedican esfuerzo propio para mantener o rehabilitar cuando se deteriora.*

**Coherencia:** Determina la relación que existe entre uno u otro asunto. ¿El proyecto tienen coherencia entre lo que dice que hace y lo que efectivamente se está haciendo? *En el caso planteado, si el proyecto no se integra a prioridades, orientaciones y políticas gubernamentales que promueven el sector productivo y más bien tiende a una política de subvenciones, no concertada con las instituciones locales y afectando iniciativas implementadas por otros actores o comunidades, no muestra coherencia.*

**Impacto:** El impacto se refiere a los cambios que hemos logrado introducir en el contexto en el que actuábamos. No sólo mide los objetivos, valora si la estrategia utilizada ha sido verdaderamente útil. *En el caso planteado, antes de decidir si continuamos con el proyecto, con los debidos ajustes, debemos estar seguros que lo que estamos haciendo tiene sentido en términos de cambio real aunque no se pueda identificar cambios durables en la población meta, en su entorno, ni en sus capacidades. Hay acciones concretas que prometen generar impacto, como la infraestructura de riego, que fortalece y potencia los sistemas de producción o la articulación al mercado a través de productos reconocidos por su calidad intrínseca, que si se logran encarar adecuadamente, deben traducirse en la mejora de los ingresos.*

Los anteriores criterios de evaluación son los generalmente utilizados en los proyectos, se pueden mencionar algunos otros que tienen relevancia de acuerdo al tipo de proyecto:

**Anclaje institucional:** Si es que un proyecto tiene una dependencia directa con una organización del Estado cualquiera sea su nivel (nacional, departamental o municipal), el anclaje institucional es determinado por ley o decreto supremo, aspectos de norman distintos temas, semillas, agua, seguridad alimentaria, etc.

**Temas transversales:** Abarcan problemáticas o contenidos de varias disciplinas y su tratamiento debe ser abordado desde la complementariedad. No se deben plantear como un aspecto paralelo al desarrollo de las actividades y debe ser inserto de manera transversal.

- **Género:** Asume que todo sistema de producción contiene un sistema de organización de género. Por lo tanto, las mujeres y hombres poseen saberes acumulados de acuerdo a una división del trabajo y cualquier proyecto deberá potenciar la actividad de sus actores, mujeres y hombres, de forma que no afecte el tejido social y que los potencie atendiendo sus diferencias.
- **Territorialidad**: La transversal refiere a donde se ejecuta y en que espacio genera cambios. ¿Tiene impacto demostrable en un conjunto social más amplio? ¿Qué otros sectores se benefician del proyecto? ¿modifica alguna relación de poder económico o político? ¿cuan involucrada esta la población que no participa? ¿goza de legitimidad?
- **Medio ambiente**: Esta transversal indaga sobre cómo sus actividades causan un impacto en el ecosistema del territorio, en sus recursos y en el agua, el suelo, el aire. El proyecto ¿coadyuva para mejorar las condiciones del medio ambiente?

Después de una evaluación la reorientación de la intervención tiene que ver con preguntar si debemos continuar o retomar los principios y orientaciones iniciales del proyecto. Esta reorientación puede ser indispensable para que un proyecto conduzca a los resultados esperados.

### 2.3 Informe final y toma de decisiones

El aprendizaje en las organizaciones es tan importante que por sí mismo debería justificar la realización del seguimiento o la evaluación de un proyecto o programa.

Solamente mediante la identificación de qué funciona y qué no, la detección de qué es lo que se ha hecho correctamente y lo que debe ser mejorado, es posible actuar de una forma adecuada ante las desviaciones y situaciones inesperadas que en la ejecución de un proyecto pueden surgir.

- El propósito último del aprendizaje es cambiar lo que sea necesario para avanzar.

- También permite comprender las suposiciones en las que se basan las decisiones tomadas.
- El ciclo acción-reflexión-acción también posibilita la autocrítica.
- Es frecuente considerar que "todo ha ido bien" o que "los responsables son ellos". Sin embargo, debemos recordar, como decía John Ford, que "lo que buscamos no es un culpable, es una solución". Y en el caso del seguimiento o la evaluación de un proyecto esto es especialmente importante.

Es habitual que cambien las condiciones de contexto o entorno, las necesidades de las comunidades o de ciertos grupos específicos, etc., de modo que tanto las estrategias como los objetivos deben ser revisados y en caso necesario, modificados y ajustados a la nueva situación.

*Foto: Amaranto en los Valles de Chuquisaca, Pablo van Linden*

Las organizaciones que no aprenden, se estancan . El proceso riguroso de seguimiento y evaluación fuerza a las organizaciones a aprender y a crecer. Por eso es tan importante realizar ambos procesos adecuadamente. El aprendizaje es mayor si el entorno lo facilita.

Las siguientes características aparecen frecuentemente en entornos donde el aprendizaje es algo buscado conscientemente:

- Las personas consideran que sus ideas y propuestas se aprecian positivamente aunque no se acepten.
- Los errores y fracasos sirven para aprender, no hay que avergonzarse de ellos.
- Los equipos que participan en los proyectos se comunican abiertamente y con regularidad.
- Los gestores buscan conscientemente soluciones conjuntas y escuchan a los demás.
- En los talleres y reuniones se reserva tiempo de forma habitual para examinar los errores, evaluarlas y extraer lecciones. La pregunta "¿por qué

ocurre esto?" es frecuente.

Las recomendaciones surgidas tanto del seguimiento como de la evaluación están orientadas para ayudar a la toma de decisiones. El éxito en la ejecución de un proyecto depende directamente de la capacidad de sus responsables de tomar las decisiones correctas y llevarlas a cabo.

Las fases de la toma de decisiones son las siguientes:

1. Planificación correcta
2. Implementación seguimiento y evaluación
3. Análisis de la información obtenida
4. Valoración de las implicaciones de los hallazgos y conclusiones aportadas en el análisis previo
5. Listado de acciones posibles
6. Consensuar las acciones que se decidan acometer
7. Compartir los ajustes a realizar con los implicados, en particular, con los afectados más directamente
8. Implementación Seguimiento y evaluación

En todo caso, los aspectos fundamentales de una buena toma de decisiones son los siguientes:

- Entender las implicaciones de lo que se ha aprendido
- Identificar claramente qué es lo que hay que hacer y por qué hay que hacerlo.
- Plantear posibles alternativas
- Consensuar internamente
- Consensuar con las partes
- Poner en marcha lo decidido

**De la evaluación a la acción con nuevos insumos**

Hacer el seguimiento de un proyecto o emitir una evaluación del mismo no sirve de nada si no genera alguna acción a partir del análisis e interpretación de la información recogida. Una vez tenemos los hallazgos (en el contexto de la gestión de la calidad suelen denominar a los hallazgos "evidencias"), las conclusiones y las recomendaciones, debemos hacer lo siguiente:

- Informar a las partes interesadas (del proyecto, la dirección – nacional en caso de existir, a las contrapartes y también organizaciones involucradas.
- Aprender (y reflexionar sobre lo aprendido) durante todo el proceso.
- Tomar decisiones sobre cómo seguir adelante.
- Si es necesario, gestionar las posibles resistencias a los cambios generados en el seno de la organización.

**Generación de informes**

Cualquier proceso de análisis, debería seguirse del correspondiente informe. Se enviarán reportes cuyo contenido, si bien será el mismo, se modificará en función del destinatario, debiendo elaborar, por tanto, informes distintos, en diferentes formatos. Unas veces serán verbales, otras veces serán escritos y, cada vez más, se realizarán presentaciones que combinarán lo escrito con lo verbal y lo audiovisual.