

Curso virtual:

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

UNIDAD 3:

## SEGUIMIENTO DE PROYECTOS ECONÓMICOS: HERRAMIENTAS Y CONTROL SOCIAL

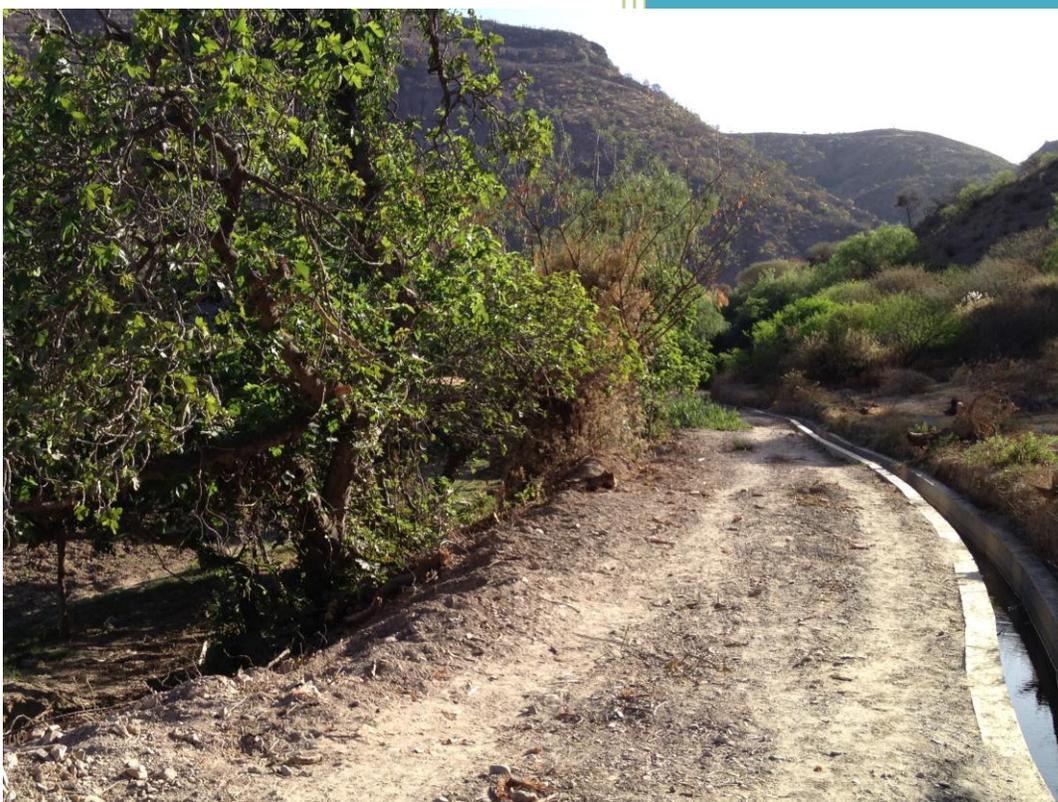


Foto: Comunidad de Peras Pampa, Municipio de Yotala – Chuquisaca, Pablo van Linden

Docente: Ing. Pablo van Linden





© Van Linden, Pablo (2016). Unidad 3. Seguimiento de proyectos económicos: herramientas y control social. 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](http://www.sudamericarural.org)  
[www.interaprendizaje.ipdrs.org](http://www.interaprendizaje.ipdrs.org)  
[interaprendizaje@ipdrs.org](mailto:interaprendizaje@ipdrs.org)

Av. 20 de octubre # 2396, casi esq. Belisario Salinas  
Edif. María Haydee. Piso 12  
Telf. 591-2-2115952  
Casilla N° 9052



# INDICE

## **Capítulo 1. Seguimiento de proyectos económicos: herramientas y control social**

- 1.1 Introducción: sobre las variaciones
  - 1.2 El monitoreo y seguimiento
- ¿El Proyecto "fracasa?"

## **Capítulo 2. Indicadores**

- 2.1 ¿Qué son los indicadores?
- 2.2 Construcción de los indicadores
- 2.3 Frecuencia de seguimiento

# Capítulo 1. Seguimiento de proyectos económicos: herramientas y control social

Los procesos de seguimiento y control son importantes y necesarios para la administración efectiva de un proyecto. Éstos permiten tomar decisiones clave sobre la administración y el direccionamiento de un proyecto, si vemos que los indicadores no son los correctos y si los plazos no se cumplen, todo para intervenir oportunamente en la etapa de ejecución.

En esta unidad tocaremos diferentes herramientas para administrar el seguimiento de manera adecuada, intentaremos responder a la pregunta: ¿cómo se pueden preparar los indicadores de la manera más explícita; ya sean estos de hito, actividad o de impacto?

## 1.1. Introducción: sobre las variaciones

El concepto de calidad total ha sido promovido por Edwards Deming, estadístico estadounidense cuya obra principal fue *Out of the Crisis, Edwards Deming (1986)*. El autor postula en sus *Catorce puntos y siete enfermedades de la gerencia* que todo proceso es variable; sin embargo, cuanto menor sea la variabilidad del mismo, mayor será la calidad del producto resultante.

Para Deming en cada proceso pueden generarse dos **tipos de variaciones o desviaciones** con relación al objetivo marcado inicialmente: variaciones comunes y variaciones especiales, solo efectuando esta distinción es posible alcanzar la calidad. Éstas se caracterizan por:

- Las variaciones comunes están permanentemente presentes en cualquier proceso como consecuencia de su diseño y de sus condiciones de funcionamiento. Tienen un patrón homogéneo de variabilidad que puede predecirse y, por tanto, controlarse.
- Las variaciones asignables o especiales tienen, por su parte, un carácter esporádico y puntual provocando anomalías y defectos en la fabricación perfectamente definidos. En cuanto se conoce la causa que origina ese tipo de defecto y por tanto se puede eliminar el mismo corrigiendo la causa que lo genera.

En estadística, el objetivo principal del control es detectar las causas asignables de variabilidad de manera que la única fuente de variabilidad del proceso sea debido a causas comunes o no asignables, es decir, puramente aleatorias. De igual, manera la parte central de un proceso de seguimiento es identificar factores que producen variaciones comunes para reaccionar ante éstas.

## 1.2 El monitoreo y seguimiento

Muchas veces la palabra monitoreo y seguimiento se usan de forma indistinta. Empero, el monitoreo sugiere una posición estática, como quien está viendo un monitor para verificar que se cumplan los procedimientos, proceso que una persona ejecuta desde un punto fijo. El seguimiento, sin embargo, implica el movimiento hacia una ruta de un proceso.

Un **sistema de monitoreo** mide el estado de la cuestión (enfoque de eficiencia) de cara a los objetivos y los resultados esperados, formulados y con base en el sistema de indicadores construido en una etapa previa. El monitoreo incluye la medición, la calificación o la cuantificación de las variables que permite clasificarlas según los diferentes hechos estudiados. Es un proceso sistemático que se ejecuta con la aplicación de instrumentos específicos cuyos contenidos corresponden a los indicadores ya mencionados. El monitoreo se orienta al control sobre la ejecución de responsabilidades asignadas y a la facilitación del seguimiento, de las responsabilidades compartidas. En el monitoreo se buscan las razones de las fallas comprobadas, con el objetivo de encontrar alternativas de solución. Por ende debe ofrecer los datos necesarios para una evaluación, (auto) crítica y participativa de acuerdo a la *Revista Científica Literaria UNAN Nicaragua 2007* escrita por Rigoberto Samspon Granera.

Entonces, monitoreo significa observar y recolectar información de cada proceso y seguimiento significa un análisis sistemático de todos los procesos en su conjunto para así verificar si seguimos en el rumbo correcto. Así, el monitoreo garantiza el resultado y el seguimiento evalúa el resultado. El monitoreo es un componente del Sistema de Evaluación, Monitoreo, Seguimiento y Evaluación, el cual en su esencia constituye una herramienta práctica para la recolección de datos en diferentes momentos dados del desarrollo de un proceso.

Un **sistema de seguimiento** evalúa los medios empleados y los resultados intermedios para ver si son congruentes con el resultado final (*Edwin García: Monitoreo, Seguimiento y Evaluación - CECP, 2002*), se refiere a un conjunto de acciones que permiten comprobar en qué medida se cumplen las metas propuestas en el sentido de eficiencia y eficacia.

Según el Banco Mundial (Thumm, 1998), el seguimiento es una evaluación continua de la ejecución completa de los proyectos en relación con el programa acordado (durante), y su relación con la utilización de insumos, infraestructura y servicios. De ese modo, un sistema de seguimiento proporciona información constante a los administradores y otros interesados, retroalimentando la ejecución del proyecto como tal. Permite la identificación de dificultades potenciales y adelantarse a las posibles complicaciones en tiempo y falta de recursos.

### 1.3 ¿El proyecto fracasa?

Imaginemos por un momento que tenemos el plan de proyecto casi perfecto, basado en necesidades y objetivos reales y precisos del municipio, las comunidades o región. Contamos, además, con un equipo de trabajo sumamente capaz, comprometido, dinámico, creativo (como todos nuestros equipos), ¿acaso puede haber alguna razón por la que este proyecto falle?

Aun así pueden haber malas noticias, la iniciativa de desarrollo económico rural podría fallar a pesar de las ventajas mencionadas anteriormente. Si tú, como líder de proyecto, no eres capaz de mantener una clara y precisa visión con respecto a la situación real del proyecto en todo y cada momento y/o si no eres capaz de reaccionar oportunamente y de manera eficaz ante complicaciones o desviaciones del proyecto, éste podría ser parte de las enormes estadísticas de proyectos que han fallado.

¿Cuándo decimos que un proyecto ha fracasado, exactamente a qué nos referimos? ¿Cuáles son nuestros parámetros para realizar semejante afirmación? Los siguientes pueden ser algunos de los criterios utilizados:

- El dinero no alcanzó para concluir la ejecución del proyecto.
- No hubo financiador, o el mismo se retiró antes de tiempo.
- Se necesitaron muchos más recursos de lo previsto inicialmente para concluir las actividades planificadas.
- El proyecto no cambió la situación de la población en cuestión, no resolvió sus problemas.
- No se terminó en la fecha prevista en el diseño del proyecto.
- No se lograron ninguno de los resultados u objetivos planteados.

Para mantener la visibilidad o **realizar un seguimiento oportuno y adecuado** sobre lo que ocurre en el proyecto se necesita contar con información precisa de lo que está ocurriendo en todo momento. Nunca debemos confiar en un simple

“vamos bien”, como respuesta por parte del técnico que suelen ser tus colegas cuando te reportan el estado del proyecto.

Estos son algunos aspectos que debemos tomar en cuenta:

- Contar, desde el diseño del proyecto, con objetivos realistas.
- Proveer claridad sobre la situación del proyecto (en cualquier momento solicitado).
- Identificar problemas, retrasos, dificultades para el logro de objetivos
- Tomar decisiones para corregir cualquier inconveniente.
- Generar un plan de riesgos en la gestión de proyectos económicos, éste debe ser integrado en la estrategia general.
- Actualizar siempre la información.
- Potenciar la comunicación en el equipo de trabajo.
- Diseñar y desarrollar seguimiento.
- Estar atento a los detalles y ser capaz de predecir las tendencias.
- Ser preciso en el establecimiento de prioridades.

Además, se establece que el seguimiento es una aporte para:

- Fomentar la cultura de evaluación, la gestión del desempeño y la rendición de cuentas en función de los resultados esperados.
- Alinear la evaluación con el ciclo de los proyectos, como un elemento sustantivo de la planificación estratégica.
- Alentar el aprendizaje institucional de todos los actores involucrados en el proyecto con base en las evaluaciones efectivas y de calidad.
- Elegir los resultados pertinentes y demostrar cómo y por qué producen los resultados previstos o cómo mejoran lo esperado.



Foto: Pailón, Jhaquelin Dávalos

## Capítulo 2. Indicadores

### 2. Los Indicadores

#### 2.1 ¿Qué son los indicadores?

Recordamos lo mencionado la unidad 2, los indicadores deberán medir si el conjunto de acciones propuestas en el proyecto han logrado cambiar la situación. Un cambio de dimensiones no sólo es fruto de la intervención de una institución sino también de una serie de factores externos los cuales han contribuido a lograr el impacto deseado. Entonces, los indicadores de impacto miden el efecto a largo plazo de las intervenciones del programa o proyecto.

Ahora, uno de los problemas más presentados no suele ser sólo la falta de datos correctos sino la forma en que los mismos son presentados ante los responsables de recopilar o procesar los mismos. Muchas veces los técnicos que trabajan en el campo no logran tomar la cantidad de datos suficientes ya sea por falta de tiempo o porque tienen un "formato propio" (el cual sólo ellos entienden) o interpretan lo que sucede de forma subjetiva de acuerdo a la cantidad de trabajo realizada; estos parámetros no siempre son compatibles con los formatos establecidos. También, a veces existe una falta de comunicación o claridad en el cómo se pretenden medir ciertos indicadores o cuáles son los datos que se pretenden incluir en los informes o cuadros de seguimiento.

Por ejemplo, cierto indicador puede mencionar la cantidad de hectáreas de cierto cultivo. Sin embargo, para el técnico de campo este indicador engloba una serie de actividades que no necesariamente se han incorporado en el indicador. Por ejemplo, desde las reuniones con las personas interesadas, la identificación de la comunidad en la que se realizará la siembra, el levantamiento de listas, preparación del terreno, siembra, labores culturales, mantenimiento de los cultivos, etc. Al final, al financiador o los interesados sólo les interesa el número final de *cuántas hectáreas se han sembrado y con cuántas familias*.

Por esa razón, en el momento de la elaboración de los indicadores es importante tomar en cuenta todas las actividades requeridas para llegar a un resultado, para ello es fundamental el trabajo en equipo. Esto permitirá a los técnicos llevar un mejor control del avance en campo y permitirá a los gerentes visualizar los avances y las dificultades que se están presentando con el objetivo de tomar acciones y reducir los impactos negativos.

## 2.2 Construcción de los indicadores

Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar las cosas; si no se puede controlar, no se puede dirigir y; si no se puede dirigir no se puede mejorar.

En la construcción de indicadores idealmente debiera participar el equipo que lleva adelante la ejecución de un proyecto. De esta manera se puede asegurar que todos tienen un entendimiento cabal de lo que se hará y cómo se medirá la efectividad de nuestras acciones en el campo. De lo contrario, los indicadores son contruidos por la gerencia, dirección y en casos extremos son planteados desde afuera basados en meros datos de algunas visitas esporádicas al área de intervención sin un conocimiento pormenorizado de lo que éstos implican.

Ahora, es importante clasificar los indicadores. El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos, indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso. En cambio, los indicadores de eficiencia se enfocan en el qué se debe hacer.

Otra forma de categorizar los indicadores es la siguiente:

- *Indicadores de cumplimiento:* Con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos, por ejemplo: Introducción de una nueva variedad de maíz.
- *Indicadores de evaluación:* La evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.
- *Indicadores de eficiencia:* Teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos, los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de actividades.
- *Indicadores de eficacia:* Lo eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en las actividades.
- *Indicadores de gestión:* Teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados, los indicadores de gestión

están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso.

Si bien nuestros indicadores en un proyecto están diseñados para medir el impacto que estamos logrando, los mencionados arriba están totalmente relacionados a las actividades que realizamos y son interpretados de distinta manera.

Un evaluador puede preguntar porqué se construyó un sistema de riego en una zona donde hay escasa familias, poca tierra apta para cultivo y un acceso a mercado complicado por la vinculación terrestre con los compradores si podíamos haber sido más eficientes con los recursos, más eficaces con el impacto. El equipo puede hacerle notar que el impacto logrado no será significativo en términos de población y recursos; sin embargo, existen otras razones por la cual el proyecto continúa, por ejemplo:

- Los objetivos del proyecto pueden ser sociales y no económicos.
- El proyecto persigue objetivos de conservación de medio ambiente, reforestación, recuperación de zonas degradadas/erosionadas.
- El proyecto busca amortiguar o frenar la expansión de actividades extractivas con importante impacto ambiental.

Las normas sobre proyectos deben considerar esos casos para un territorio. En la legislación boliviana, que aprueba montos máximos de inversión para sistemas de riego, existen ciertas excepciones que permiten montos mayores. Las zonas son definidas y cruzadas con datos de índices de pobreza; por ejemplo, en la zona del Norte de Potosí (Macha, Ocurí), zonas en Chuquisaca (Poroma - Luje, Sabse) los montos permitidos para inversión en infraestructura de riego pueden llegar a mas 10.000 \$US (por hectárea) si es justificada y respaldada con índices de pobreza de la zona.

## **2.2 Frecuencia de seguimiento**

La frecuencia de los procesos de seguimiento y monitoreo dependen de las decisiones de cada gerente o director de proyecto. Estos generalmente están relacionados con:

- Tiempo disponible
- Importancia del proyecto / objetivos
- Niveles de riesgos

- Tipo de equipo y modalidad de trabajo de planificación o ejecución de las actividades
- Presupuesto disponible

Este último aspecto muchas veces no es tomado en cuenta como una variable. Sin embargo, la implementación e utilización de un sistema de monitoreo – sofisticado, un software específico (diseñado para servidores que funcionan en red y en línea a nivel internacional con superusuarios, mandos medios, etc.), además del tiempo invertido en la capacitación del personal y el tiempo que cada persona dedica a la introducción y procesamiento de datos, pueden configurar una rutina de monitoreo para cada uno. Motivo por el que no se debe subestimar el costo del mismo.

Por más sistemas sofisticados de seguimiento que tenemos a mano, no servirán de nada si no se realiza la introducción de datos de manera constante y oportuna, si no se realizan análisis de los mismos o si no logran establecer el vínculo con los objetivos y resultados del proyecto. Por ello es importante generar una rutina dentro del equipo para que los reportes sean periódicos, confiables y la información esté disponible en cualquier momento solicitado.

Muchas instituciones realizan reuniones internas con su equipo cada semana, cada dos semanas o de forma mensual. Éstos espacios deberán ser ocupados para que los equipos puedan compartir sus datos, analizar los avances y expresar los riesgos que puedan existir para el cumplimiento cabal de las actividades y por ende los logros del equipo.

Para el seguimiento se pueden utilizar diferentes herramientas. Para los usuarios de Windows y Office el más común es "MS Project", una herramienta diseñada para introducir una serie de actividades dentro de un formato de calendario que permite ver cuándo se debe cumplir cada actividad, recursos necesarios, responsables, etc. Esta herramienta genera además alarmas automáticas cuando los hitos se están por cumplir. Para usuarios de Mac una herramienta similar es el "Omniplan" o "Merlin", ambas hacen exactamente lo mismo.

Cualquier de estos paquetes informáticos toman su tiempo para ser entendidos y explotados en su dimensión, pero una vez comprendidos por todo el equipo pueden ser una herramienta muy útil para realizar el seguimiento.



Entonces, existen ofertas de paquetes informáticos que permiten realizar esta planificación y el seguimiento; sin embargo, por un tema de costos y accesibilidad también se puede utilizar las herramientas que están al alcance de todos como el Microsoft Excel.

Cualquiera que sea la forma o sistema a utilizar para realizar el seguimiento es importante que nos hagamos las siguientes preguntas (y por supuesto que las podamos responder)

- ¿Todo el equipo tiene la suficiente claridad en cómo funciona el sistema de seguimiento?
- ¿Sabemos todos qué datos nos interesa? ¿Qué datos son primarios y qué datos son secundarios?
- ¿Dónde debemos buscar los datos? ¿A quiénes se debe entrevistar? ¿Qué parámetros debemos buscar o utilizar para recopilar los datos o información?. Un **dato** no es otra cosa que una representación simbólica de alguna situación o conocimiento, puede ser un número, una letra o un hecho. Por otra parte, la **información**, es un conjunto de **datos**.
- ¿Con qué frecuencia se deben levantar datos?
- ¿Cómo debemos interpretar estos datos?
- ¿Los datos que buscamos son posibles de encontrar o medir? Para ello es importante tener en cuenta que los indicadores deben ser realistas

Para aquellas personas que procesan los datos e información es muy importante realizar el seguimiento al proyecto, esto permitirá detectar cambios en los "supuestos", los cuales pueden anticipar cambios en el entorno que afectarán la ejecución del proyecto.

A manera de cierre, hay que añadir que el monitoreo no debe considerarse simplemente como la revisión de los avances de la implementación de acciones y actividades, sino que, necesariamente, ha de relacionarse con el logro de los objetivos. No se trata solo de preguntarnos si estamos emprendiendo las acciones previstas; sino cuánto estamos avanzando para lograr esas acciones. Por otra parte, el monitoreo interviene en los niveles de Componentes y Actividades de la Matriz de Planificación y la evaluación interviene en los niveles de Fin y Propósito.