

Unidad 4

Docente: Lorenzo Soliz

Seguimiento y evaluación de proyectos



© Soliz, Tito Lorenzo (2017). Unidad 4: Seguimiento y evaluación de proyectos. En: Curso virtual. Planificación, seguimiento y evaluación de proyectos para la economía campesina indígena (segunda versión). 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
591 77548483
Casilla N° 9052

Tabla de contenido

<u>Introducción</u>	4
<u>Conceptos y relación entre Monitoreo y evaluación de Proyectos</u>	4
<u>Condiciones principales para el seguimiento de proyectos.</u>	10
<u>Herramientas de monitoreo. Ejemplos</u>	10
<u>Concepto de la evaluación de proyectos</u>	16
<u>Herramientas de evaluación</u>	21
<u>Bibliografía y webgrafía</u>	24

PAUTAS PARA EL MONITOREO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS

Introducción

En la gestión del ciclo de proyectos, los procesos de seguimiento y monitoreo son parte importante y necesario para la ejecución y administración efectiva y adecuada de un proyecto.

Permiten hacer un acompañamiento a la ejecución y, en caso necesario, tomar decisiones clave sobre la administración y el direccionamiento del proyecto. Si por ejemplo los indicadores no son los correctos o si los plazos previstos no se cumplen o no se van a llegar a cumplir, etc., el responsable del monitoreo debe intervenir oportunamente en la etapa de ejecución.

Es por ello que en esta Unidad concentraremos la atención no sólo en la necesidad de llevar a cabo el seguimiento y evaluación sino se insistirá en el rigor con que se debe formular el proyecto para que sea posible su monitoreo.

Un proyecto bien formulado facilita tanto su ejecución como su monitoreo; en cambio un proyecto inadecuadamente elaborado complica su ejecución y monitoreo generando tensiones y conflictos entre los diferentes actores implicados, con alto riesgo de no alcanzar los resultados y objetivos del proyecto, con consecuencias sobre todo para la población participante de dicho proyecto.

Entonces vamos a analizar si nuestros proyectos, sobre todo los indicadores que hemos formulado en nuestro proyecto son posibles de un monitoreo sin tensiones, en caso contrario los ajustaremos en nuestro marco lógico antes de continuar con la formulación definitiva.

CONCEPTOS Y RELACIÓN ENTRE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS

Organizando la ejecución

Una vez formulado el proyecto y aprobado por las instancias correspondientes, gestionado el financiamiento o aprobado el crédito, dependiendo del tipo de proyecto, se tiene que organizar y planificar la ejecución del mismo.

En ciertos casos se tiene instituciones, organismos o entidades de financiamiento que no permiten que quien elaboró el proyecto sea el mismo quien los ejecute, sino debe ejecutar otra entidad que no participó en su elaboración; aunque esto no suele ser común, es importante tomarlo en cuenta antes de postular o gestionar el financiamiento.

Normalmente todo proyecto debe prever una persona que asuma la responsabilidad de coordinar la ejecución, quien debe liderar y planificar la ejecución según las

actividades previstas, con los recursos e insumos asignados y en el plazo o cronograma definido. Ese es el marco general en el que se organiza y ejecuta el proyecto.

Cada Institución tiene sus propias herramientas de planificación de la ejecución y depende también del tipo, tamaño y complejidad/simplicidad del proyecto. (En el material proporcionado se pueden encontrar algunas herramientas indicativas)

Se recomienda establecer un organigrama con la modalidad "de abajo hacia arriba" en el marco lógico. Esto es, primero identificar al personal que se hará cargo de la ejecución de las actividades, que en conjunto conforman el equipo que abarcar o se hace cargo de todos los resultados, cada uno en su función. Dicho equipo queda a cargo del Coordinador o Responsable de la ejecución del proyecto. Las responsabilidades son, a la inversa, "de arriba hacia abajo", al igual que los niveles de autoridad: cada persona es responsable del ámbito sobre el cual tiene autoridad. (Maguiña 2016).

Pero la sola ejecución del proyecto no asegura los resultados y cambios previstos en la formulación del proyecto. Como ejemplifica Van Linden, múltiples causas pueden llevar al fracaso de los proyectos, como:

- 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.
- No se terminó en la fecha prevista en el diseño del proyecto.
- El proyecto se ejecutó pero no cambió la situación de la población participante, no resolvió sus problemas.
- se invirtió todos los recursos previstos pero no se lograron ninguno de los resultados u objetivos planteados.

Para evitar este tipo de situaciones, que suelen ocurrir, es importante tomar en cuenta aspectos como:

- 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.

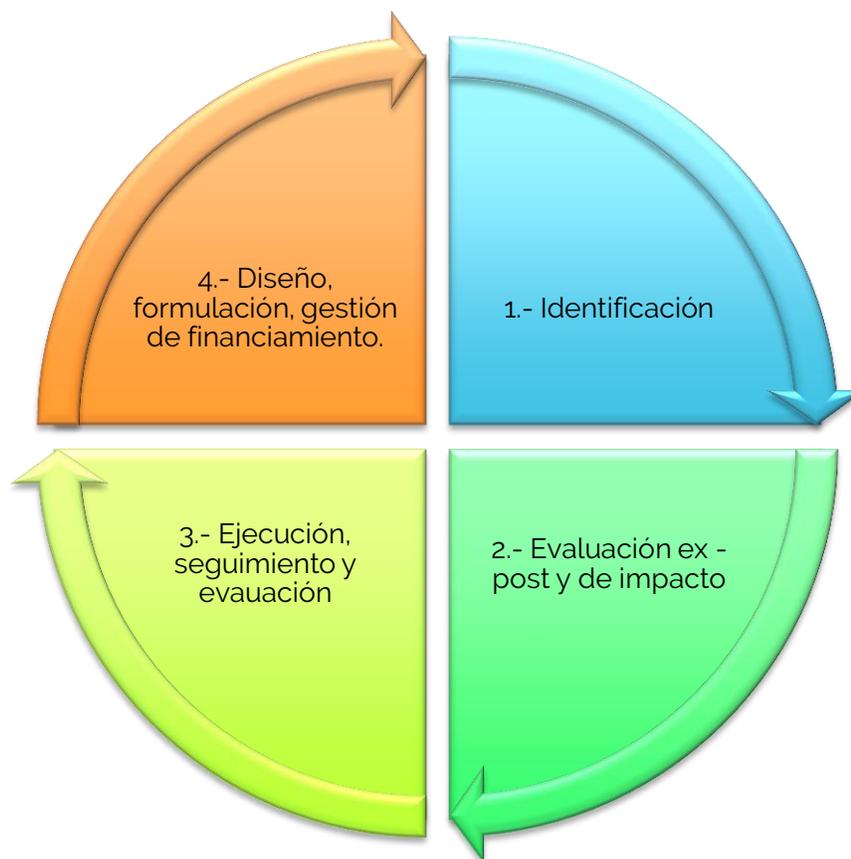
- Generar un plan de riesgos en la gestión de proyectos económicos, éste debe ser integrado en la estrategia general.
- Actualizar siempre la información.
- Potenciar la comunicación en el equipo de trabajo.
- Estar atento a los detalles y ser capaz de predecir las tendencias.
- Ser preciso en el establecimiento de prioridades.
- Diseñar y desarrollar un adecuado *seguimiento*.

Entonces son necesarios no solo el *seguimiento* sino también la *evaluación*.

Vinculación entre seguimiento y evaluación.

Recordemos que el ciclo de gestión de proyectos comprende: planificación, ejecución, **seguimiento y evaluación**.

ESQUEMA DEL CICLO DE PROYECTOS



El seguimiento y la evaluación son parte imprescindible del ciclo de gestión de proyectos.

“El seguimiento, al igual que la evaluación, ofrece la oportunidad de validar la lógica de un programa, sus actividades y su implementación en momentos predeterminados regulares, así como de hacer ajustes según las necesidades. Un buen diseño y planificación por sí mismos no aseguran los resultados. Se deben supervisar los avances en el logro de los resultados. De la misma manera, el seguimiento solo, por muy bueno que sea, no corregirá un diseño de programa, un plan o un resultado pobre. Se debe usar la información del seguimiento para alentar mejoras o reforzar los planes. La información de un seguimiento sistemático también proporciona insumos fundamentales para la evaluación. Es muy difícil evaluar un programa que no está bien diseñado y que no supervisa sistemáticamente sus avances”. PNUD, 2009

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.

La planificación del seguimiento y la evaluación se debe llevar a cabo cuando se diseña el proyecto, y deben planearse juntas. “Mientras el seguimiento proporciona información en tiempo real sobre la implementación del programa o proyecto en curso requerida por la gerencia, la evaluación suministra valoraciones más a fondo. El proceso de seguimiento puede generar preguntas que serán contestadas en la evaluación. Además, la evaluación se basa considerablemente en los datos generados por el seguimiento, incluidos los datos básicos, la información sobre el proceso de implementación del programa o proyecto, y las mediciones de avances hacia los resultados previstos por medio de sus indicadores”. PNUD, 2009

¿Monitoreo o seguimiento?

No hay un acuerdo definitivo sobre si se debe llamar seguimiento o monitoreo, algunos prefieren el término monitoreo porque hace referencia a un rol más activo que acompaña y orienta en los procesos clave de la ejecución del proyecto; en cambio seguimiento, parecería que se trata de un rol más pasivo. Aquí utilizaremos indistintamente el término monitoreo y seguimiento.

Sea cual sea el término utilizado es importante indicar que quien realiza la labor de seguimiento o monitoreo no debe convertirse en gendarme, obstáculo o en freno a la ejecución del proyecto, tampoco un desentendido que deja a libre albedrío al ejecutor del proyecto.

El seguimiento o monitoreo no es perseguimiento

Tampoco quedarse plácidamente bajo la sombra de un árbol

Entonces, **Seguimiento o monitoreo es** una “actividad continua durante la ejecución de un proyecto de desarrollo para medición del grado de avance en la ejecución de actividades, la contribución a la consecución de los objetivos y la adecuada utilización de los recursos.” PROBOLIVIA, 2012

El seguimiento, como se dijo, tiene su origen en la fase de identificación del proyecto, se planifica en durante la formulación del Proyecto, se pone en marcha con la ejecución del proyecto y alimenta a la evaluación. Por tanto, es una actividad estrechamente ligada a las fases de la gestión del ciclo de proyectos.

Relación y diferencias entre Seguimiento/monitoreo y Evaluación

<i>Aspectos</i>	<i>Seguimiento/ monitoreo</i>	<i>Evaluación</i>
La periodicidad	Proceso continuo	Acción puntual
El agente	Habitualmente interno	Generalmente externo
Los elementos	Actividades y recursos Contacto con destinatarios Factores externos	Resultados y objetivos Contacto con destinatarios Factores externos
Las decisiones	Reconducir	Reorientar

Fuente: Navajo, sf.

El seguimiento tiene una triple utilidad:

- Compara lo planificado frente a lo realmente ejecutado, detectando las posibles desviaciones y sus causas y facilitando la adopción de medidas correctivas, ya sea sobre la formulación o sobre la ejecución del proyecto.
- Provee de información objetiva y sistemática sobre la evolución de las variables de medición y variaciones en el contexto del proyecto, aportando información imprescindible para la evaluación.
- Genera un flujo de información que permite recoger la experiencia y sistematizarla, facilitando el aprendizaje de la organización y la difusión de la información, incrementando la transparencia y fomentando la responsabilidad de las organizaciones participantes.
- La principal función del seguimiento, por tanto, se orienta a facilitar la toma de decisiones durante la gestión del proyecto. PROBOLIVIA, 2012.

El **seguimiento y la evaluación** son por tanto, dos fases del proyecto íntimamente relacionadas. El **seguimiento** es la principal fuente de información de la **evaluación** y es imprescindible para valorar la eficacia del proyecto. PROBOLIVIA, 2012.

Monitoreo o seguimiento según tipo de proyecto

Dependiendo del tipo, tamaño y complejidad del Proyecto, puede haber aparte de la entidad ejecutora una persona o institución que hace el seguimiento o monitoreo a la ejecución de los proyectos. En cambio en proyectos relativamente modestos el seguimiento puede hacer la misma persona que Coordina el Proyecto y otra de la misma entidad.

En un proyecto o iniciativa familiar, es la misma familia o uno de sus miembros que hace el seguimiento.

Además, el seguimiento es un 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. (Van linden, 2016).

CONDICIONES PRINCIPALES PARA EL SEGUIMIENTO DE PROYECTOS.

Un buen monitoreo depende de la calidad de formulación del proyecto

El adecuado seguimiento y monitoreo de un proyecto depende en gran medida de la adecuada formulación del proyecto. Aunque, claro, pueden presentarse factores no previstos y que no están bajo el control ni del ejecutor ni del monitor, en cuyo caso el monitor debe formular los ajustes y correctivos. Tomar decisiones clave sobre la administración y el direccionamiento o re direccionamiento del proyecto. Por ejemplo si los indicadores no son los adecuados o si los plazos no se cumplen o no se pueden cumplir, corresponde tomar decisiones oportunamente en la etapa de ejecución: sea modificando indicadores, plazos o condiciones del producto o servicio. Siempre basándose en las relaciones contractuales o de convenio entre los diferentes actores implicados. Todo ello para lograr los resultados y objetivos del proyecto, velando por el bien mayor para la población que demandó el proyecto.

Así, el proceso de seguimiento y monitoreo se convierten en roles importantes y necesarios para la administración efectiva de un proyecto.

Herramientas de monitoreo. Ejemplos

Las herramientas para el seguimiento de hecho son diversas y cada institución suele optar o elaborar su propio sistema y herramientas. Lo importante es que el Monitoreo proporcione información sobre las cuestiones clave:

“Las cuestiones clave que el seguimiento busca contestar incluyen:

¿Se están generando los productos identificados previamente como estaba planeado y de forma eficaz?

¿Cuáles son las cuestiones, riesgos y desafíos que afrontamos o pronosticamos que se deben tener en cuenta para asegurar el logro de los resultados?

¿Qué decisiones sobre cambios al trabajo que ya se ha planeado deben tomarse en las fases siguientes?

¿Continuarán siendo pertinentes para el logro de los resultados previstos los productos planificados y entregados?

¿Siguen siendo pertinentes y eficaces los efectos que hemos previsto para lograr todos los impactos, objetivos y prioridades nacionales?

¿Qué estamos aprendiendo?

Al igual que el seguimiento, la evaluación es una parte integral de la gestión del programa y una herramienta de gestión fundamental. La evaluación complementa el seguimiento al proporcionar una valoración independiente y profunda de lo que funcionó y lo que no funcionó, y por qué ha sido así. Después de implementar y supervisar una iniciativa durante algún tiempo, una importante disciplina de gestión consiste en hacer balance de la situación mediante una evaluación externa.

Los beneficios del uso de las evaluaciones son múltiples. Una evaluación de calidad proporciona comentarios que pueden ser usados para mejorar la programación, la política y la estrategia. La evaluación identifica también resultados imprevistos y consecuencias de las iniciativas de desarrollo, que pueden no ser obvias en un seguimiento regular ya que este último se centra en la implementación del plan de desarrollo. La información que generan las evaluaciones contribuye al aprendizaje de la organización, así como a alimentar una base de conocimiento mundial sobre la eficacia del desarrollo." PNUD, 2009.

A continuación van algunos ejemplos de plan de seguimiento a diferentes niveles

FICHA DE SEGUIMIENTO OPERATIVO

Resultados		% de ejecución	Ejecutor(a) Supervisor(a)	Plazos	Factores externos	Valoración de calidad	Aprendizajes de proceso
Actividad	Producto	Con ponderación respecto al producto de la actividad					
Sub actividad	Subprod ucto						

PROBOLIVIA, 2012

FICHA DE SEGUIMIENTO Estratégico

Objetivo general	Indicadores	Metas intermedias	Registro de cumplimiento	Marco de pertinencia	Lecciones de desarrollo
<p>Análisis de la evolución de contexto</p>					
<p>ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN DE LOS FACTORES DE CALIDAD</p> <p>Marco político</p> <p>Capacidad institucional</p> <p>Sostenibilidad económica financiera</p> <p>Sostenibilidad medioambiental</p> <p>Enfoque de género</p> <p>Enfoque sociocultural</p> <p>Uso de factores tecnológicos</p>					

PROBOLIVIA, 2012

Descripción	Indicador al 30 de diciembre de 2017	Medio de verificación	Explicación avances logrado o no
Resultados: Acopio R.1. Se ha incrementado los volúmenes de acopio y beneficiado de cereales (amaranto, maíz y trigo), certificados.	40% del nro de familias meta del proyecto, han comercializado al menos el 30% de su producción de amaranto y maíz a la Agrocentral de cooperativas.	Registros de compra por cooperativas/volumenes. Entrevistas. Informes.	
A.1.1. Diseño, construcción y/o adecuación de infraestructura productiva.	1. 60% del numero de familias meta, han participado en al menos tres eventos de capacitación en cosecha y post cosecha. 2. Al menos 10 acuerdos de intenciones de compra venta, disponibles.	TDRs, contratos. Planos y presupuestos constructivos.	Actividad que fue concluida con el equipo desde febrero del 2012, mes en que se concluyo con la contratación del equipo se lleva la AT y capacitación con los 8 productos priorizados, 4 frutales y 4 hortalizas.
A.1.2. Equipamiento	TDRs, especificaciones técnicas		
R.2. Transformación Se ha diversificado la oferta de productos y servicios agrocomerciales ofertados por cooperativas agropecuarias a través de la generación de valor agregado de cereales (amaranto, maíz y trigo).	03 líneas de negocios desarrollados en base a cereales (barras, pop) con cooperativas agropecuarias, al finalizar la gestión 2018	TDRs; Informes, Documento de protocolos técnicos; Actas de reunión, socialización y validación con partes interesadas.	Se vienen realizado ajustes y pruebas de balanceo para estandarizar los productos primarios y con valor agregado.
A.2.1. Sondeos de mercado.	Propuesta técnica. Informes. Muestras de productos.	TDRs. Contrato de trabajo con especialista.	Especialista contratado.
A.2.2. Elaboración de protocolos técnicos y pruebas de mercado.	Al menos 10 personas con conocimientos y destrezas en transformación de productos.	Plan de capacitación, disponible. Listas de participación, Memorias de eventos.	Se cuenta con un plan de capacitación en procesos agroindustriales y un programa de desarrollo de capacidades en curso.
A.2.3. Elaboración de instrumentos de gestión estratégica	03 Planes de negocios y un plan	Contratos de trabajo.	
R.3. Comercialización Se cuenta con acceso a nichos de mercados locales, regionales y nacionales para productos primarios y con valor agregado de cereales (amaranto, maíz y trigo), certificados.	Se han comercializado de forma asociada al menos el 30% de las metas establecidas.	Contratos o cartas de intenciones de compra venta, informes financieros. Un plan comercial para productos primarios y con valor agregado, disponible.	Se cuentan con base de datos de proveedores y distribuidores para productos con valor agregado.
A.3.1. Promoción y acceso a y de eventos comerciales	02 eventos comercializados		
A.3.2. Elaboración de diseños de marca o imagen corporativa			
R.4. Recursos humanos de cooperativas agropecuarias han incrementado sus capacidades, aptitudes y prácticas en procesos de gestión empresarial estratégica y transformación de productos.	Plan de capacitación disponible	Documento.4	
A.4.1. Elaboración Plan de Capacitación	Al menos 06 eventos de capacitación modular, facilitados	Listas de participación. Informes	

Fuente: Zenón Condori.

Seguimiento al logro de Resultados

Nombre del Proyecto:															
Nombre de organización.....															
Responsable de Seguimiento:.....															
Nº	Actividades según resultado (sale del marco lógico)	Cronograma (mensual, semanal...)												Indicador de actividad al 31 de diciembre	Medio de Verificación
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
1	1.1.1		x			x				X					
2	1.1.2					x	x	X							
3	1.1.3								x	x	X				
4	2.1.1				x								x		

Monitoreo de desempeño o de resultados

Objetivo	Funciones	Instancia	Instrumento	Frecuencia	Responsable	Participantes

Matriz de planificación del seguimiento (Aplicado a programa)

Resultados esperados (Efectos y productos)	Indicadores (con líneas de base y metas indicativas) y otras áreas clave a seguir	Evento de SyE con métodos de recopilación de datos	Tiempo o calendario y frecuencia	Responsabilidades	Medios de verificación: Fuente y tipo de datos	Recursos	Riesgos
Obtenidos del plan de desarrollo y el marco de resultados	Del marco de resultados. Los indicadores deberían captar también prioridades clave como desarrollo de capacidad y género. Además, se deben supervisar otras áreas clave, como los riesgos identificados en la fase de planificación, así como otras necesidades de gestión clave.	¿Cómo se van a obtener los datos? Ejemplo: mediante una encuesta, un examen, una reunión de las partes interesadas, etc.	El nivel de detalle que se puede incluir dependerá de las necesidades prácticas. En el PNUD, esta información también puede aparecer en el Plan de calendario para el Seguimiento de Proyectos de Atlas.	¿Quién es responsable de organizar la recopilación de datos y verificar la fuente y calidad de los datos?	Fuente sistemática y lugar donde encontraría los datos que se han identificado y que son necesarios, tales como el Instituto Nacional o DevInfo.	Estimación de los recursos necesarios y comprometidos para llevar a cabo las actividades de seguimiento planeadas.	¿Cuáles son los supuestos y riesgos de llevar a cabo las actividades de seguimiento planeadas? ¿Cuánto afectan estos riesgos y supuestos los eventos de seguimiento planeados y la calidad de los datos?

PNUD, 2009.

Lo importante es que los resultados del seguimiento y de la o las evaluaciones proveen insumos para hacer la "rendición de cuentas" a los socios del emprendimiento ("stake holders"), a las organizaciones e instituciones locales y a los financiadores. Estas rendiciones se pueden hacer a través de informes formales (técnicos y económicos), por resultados en boletines, por medios masivos, por medios grupales y otros (GTZ-PADEP, 2008). Maguiña, 2016.

CONCEPTO DE LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS

Qué es la evaluación

Existen varias definiciones de evaluación y de evaluación de proyectos, cuyos alcances y propósitos no varían sustancialmente.

“Examen independiente y objetivo (realizado durante el proyecto o una vez finalizado) del contexto, objetivos, resultados, actividades y medio utilizados, efectuado para sacar conclusiones extrapolables [...] cada evaluación deberá analizar especialmente las repercusiones (deseadas o no) del proyecto, su contribución al objetivo general y su grado de realización con respecto al objetivo específico y a los resultados”. CCE 1993

“Examen sistemático e independiente de un proyecto, a fin de determinar su eficiencia, eficacia, impacto, viabilidad y la pertinencia de los objetivos”. NORAD 1997.

“Evaluación es otro paso más, que implica no sólo descubrir lo que está ocurriendo, sino meditar y reflexionar ulteriormente acerca de lo que ha ocurrido. La finalidad de esta meditación y reflexión es aprender más acerca de los procesos de desarrollo, descubrir la fuerza y la debilidad de un proyecto determinado y estimar el valor de lo que se ha hecho.” IFCR 1993

La evaluación es una función que consiste en hacer una apreciación, tan sistemática y objetiva como sea posible, sobre un proyecto en curso o acabado, un programa o un conjunto de líneas de acción, su concepción, su realización y sus resultados. Se trata de determinar la pertinencia de los objetivos y su grado de realización, la eficiencia en cuanto al desarrollo, la eficacia, el impacto y la viabilidad. Una evaluación debe proporcionar unas informaciones creíbles y útiles, que permitan integrar las enseñanzas sacadas en los mecanismos de elaboración de las decisiones, tanto de los países de acogida como de los donantes. (Principios del CAD para una Ayuda Eficaz; Comité de Ayuda al Desarrollo - OCDE y Mundi Prensa; Madrid; 1995.).

Más recientemente se ha formulado las siguientes definiciones.

“...Al generar “evidencias” e información objetiva, las evaluaciones permiten a los gestores tomar decisiones fundamentadas y planear de forma estratégica. El éxito del PNUD depende, en parte, de la capacidad de la organización y de sus contrapartes de llevar a cabo evaluaciones creíbles y usarlas para tomar decisiones basadas en las evidencias. La realización y uso eficaz de la evaluación requiere recursos humanos y financieros adecuados, una comprensión profunda de la evaluación y, aún más importante, una cultura orientada hacia los resultados, el personal del PNUD y las partes interesadas deben compartir una misma visión y estar abiertas al cambio.

Cuando se usan eficazmente, las evaluaciones apoyan mejoras del programa, la creación de conocimientos y la rendición de cuentas. (PNUD, 2009)

“La evaluación es un juicio sobre la pertinencia, la idoneidad, la eficacia, la eficiencia, el efecto y la sostenibilidad de las actividades en favor del desarrollo, que se formula atendiendo a criterios y puntos de referencia acordados entre los principales asociados e interesados. Entraña un proceso riguroso, sistemático y objetivo de elaboración, análisis e interpretación de información para responder a preguntas concretas. Proporciona valoraciones sobre lo que funciona y por qué, destaca los resultados previstos e imprevistos y aporta enseñanzas estratégicas que pueden orientar a los encargados de adoptar decisiones, e informar a los interesados.” PNUD, 2010.

La Evaluación también “consiste en la apreciación, cuanto más sistemática y objetiva, de un proyecto en curso o terminado, de un programa o de un conjunto de líneas de acción, su diseño, su ejecución y sus resultados. Se trata de determinar la pertinencia de los objetivos y su grado de realización, la eficacia, la eficiencia, el impacto y la sostenibilidad. Una evaluación tendría que proporcionar informaciones fiables y útiles que permitan integrar las enseñanzas de los mecanismos de toma de decisiones tanto de los países asociados como de los donantes”. PROBOLIVIA, 2012.

Tres tipos de evaluación

Se llevan a cabo diferentes tipos de evaluación y en diferentes momentos. Puede llevarse a cabo durante la ejecución del proyecto (evaluación de medio término), al final de un proyecto (evaluación final), o después de su conclusión (evaluación ex post), para adaptar la orientación del proyecto o sacar enseñanzas para los proyectos futuros y la programación futura. Deberán formularse recomendaciones y conclusiones para integrar en la planificación y la ejecución de proyectos comparables en el futuro.

La función principal de la Evaluación es o debe ser el aprendizaje. La evaluación contribuye a la mejora de la gestión y el control pero su mayor utilidad radica en la generación de conocimiento aplicable al propio ciclo del proyecto.

Propósitos de la evaluación

En los últimos años no ha variado es sentido, los componentes y objetivos de la evaluación.

Por ejemplo hace ya una década se ponía énfasis en que la evaluación de proyectos debería referirse a las siguientes cuestiones:

PERTINENCIA

¿Siguen siendo prioritarios los resultados y objetivos de la intervención?. La pertinencia está relacionada, por un lado, con el contexto, los problemas y las

necesidades de la población y, por el otro, con las políticas del donante, sus capacidades técnicas y financieras y su concepción sobre el desarrollo.

EFICACIA:

¿Se han alcanzado los resultados y el objetivo específico de la intervención?. La determinación de la eficacia exige la definición clara de los resultados y el objetivo específico, así como de los beneficiarios sobre los que se influye. Su medición será más sencilla cuanto mejor formulada y definida está la acción y cuanto más consistente sea la lógica vertical entre resultados y objetivos.

EFICIENCIA:

¿Justifican los resultados la cantidad y calidad de los recursos utilizados?. Su busca la combinación óptima: si los resultados están predeterminados, una intervención será más eficaz cuanto menos recursos consuma; si los recursos están predeterminados, cuanto más o mejores resultados se alcancen.

IMPACTO:

¿Cuáles han sido los efectos previstos y no previstos de la intervención sobre los beneficiarios?. Se trata de comprobar si la consecución de los objetivos ha provocado los efectos deseados sobre los beneficiarios, o si se ha verificado algún efecto negativo. Se trata del criterio central en la evaluación ex post, ya que, por definición, el impacto sólo se puede observar un tiempo después de finalizada la intervención.

VIABILIDAD:

¿Se han mantenido los efectos positivos de la intervención sobre la población después de la retirada del apoyo externo?. Considera todos los elementos de la lógica de la intervención: se analiza la posibilidad de generar los recursos necesarios para continuar las actividades que permitan la obtención de resultados, para asegurar el objetivo específico contribuyendo a la consecución del objetivo general. (Navajo, s/f)

Hoy, está extendido y aceptado sobre todo en la cooperación internacional que los objetivos específicos de la evaluación deben estar dirigidas a:

- determinar resultados (productos, efectos e impactos) y analizar la eficacia, eficiencia, pertinencia y sostenibilidad de una intervención específica para el desarrollo,
- ofrecer hallazgos, conclusiones y recomendaciones respecto a una intervención concreta a fin de extraer enseñanzas para futuras actividades en diseño y ejecución.

(OCDE 2010)

Dimensiones que valora la evaluación

La consecución efectiva de los resultados y objetivo específico del proyecto;	Eficacia
La entrega de la mayor cantidad de resultados con el mínimo coste;	Eficiencia
La adecuación del proyecto a las prioridades de desarrollo y su utilidad en todos los niveles de intervención;	Pertinencia
La contribución neta del proyecto al objetivo de desarrollo;	Impacto
La permanencia de los efectos positivos del proyecto a lo largo del tiempo.	Sostenibilidad.

Fuente. Elaboración propia con base en PROBOLIVIA, 2012.

Todo ello con el fin de generar lecciones de desarrollo que permitan mejorar las futuras intervenciones de cooperación.

Evaluación y monitoreo. Relación entre niveles y fases del ciclo de proyectos.

Identificación	Formulación Proyecto	Monitoreo/Seguimiento y evaluación
Efectos	Objetivo general (fin)	Evaluación
Problema principal	Objetivo específico (Propósito)	(Se generan o contribuyen a cambios previstos y esperados?)
Causas	Resultados (componentes)	Monitoreo/seguimiento (Se llevan a cabo las acciones y se logran los resultados?)
	Actividades	

Fuente: elaboración propia.

Es importante tener presente que el **monitoreo interviene en los niveles de Componentes y Actividades** de la Matriz de Planificación y la evaluación interviene en los niveles de Fin (objetivo general) y Propósito (objetivo específico), como se presenta a continuación.

Dimensiones en que se concentran el Seguimiento/monitoreo y la evaluación

Seguimiento/ Monitoreo	Evaluación
<ul style="list-style-type: none"> • Realización de actividades, consecución de resultados y objetivos específicos • Consecución de resultados respecto del uso de recursos • Modificación de variables del contexto y de las prioridades de los involucrados • Avances en la consecución de indicadores de objetivos • Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • EFICACIA • EFICIENCIA • PERTINENCIA • IMPACTO • SOSTENIBILIDAD

Ahora bien, es importante tomar en cuenta que tanto el seguimiento/monitoreo como la evaluación van a tender a un énfasis mayor según el tipo de proyecto, según la fuente de financiamiento, los propósitos de la convocatoria, etc.

Por ejemplo, en proyectos sociales o ambientales, por ejemplo, algunos utilizan el VAN social y VAN ambiental, respectivamente.

En los proyectos económicos el énfasis se podrá en los aspectos financieros. Tasa Interna de Retorno (TIR), Beneficio - costo, Valor Actual Neto (VAN), etc., y las herramientas a ser utilizadas serán específicas según dicho énfasis. Estos aspectos que se verán en la parte final de la formulación de los proyectos en el presente Curso.

HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN.

Al igual que en el seguimiento o monitoreo, hay diferentes herramientas para la evaluación.

La planificación del seguimiento y evaluación, cualquiera sea la matriz o esquema utilizado, debe considerar al menos los siguientes aspectos:

PLAN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION, PROYECTO:

1. SEGUIMIENTO:

1.1. Medición de los indicadores de las actividades (Incluye los datos presupuestales).

-RESPONSABLE (S):

- FRECUENCIA:

1.2. Procesamiento de datos: Consolidación e interpretación (Incluye los datos presupuestales), decisión y notificaciones.

- RESPONSABLE (S):

- FRECUENCIA:

2. EVALUACION

2.1. Evaluación de resultados

Medición de los indicadores de resultados.

- RESPONSABLE (S):

- FRECUENCIA:

Procesamiento de datos: Consolidación e interpretación, decisión y notificaciones.

- RESPONSABLE (S):

- FRECUENCIA:

2.3. Evaluación de objetivos (De impacto)

Medición de los indicadores de impacto y procesamiento.

- PROCEDIMIENTO: Contratación por licitación o por invitación directa.

- RESPONSABLE (S): Equipo externo

- FECHAS:

Aplicación de recomendaciones.

- RESPONSABLE (S):

- FECHAS:

EQUIPOS:

- Vehículo (s)

- Computadoras

- Otros.

4. GASTOS OPERATIVOS

- Contratación de evaluadores externos

- Transporte

- Material de oficina y otros.

5. NEGOCIACION DE FUENTES: INSTITUCION, INFORMACION Y FECHAS.

6. CRONOGRAMA CONSOLIDADO

7. PRESUPUESTO CONSOLIDADO Y CRONOGRAMA DE GASTOS

AUTOR Y FECHA.

Fuente: Maguiña, 2016:

Ejemplos de herramientas y matriz de evaluación.

Ejemplos de matriz de evaluación

Modelo de plan de evaluación							
Título de la Evaluación	Asociados (Evaluación conjunta)	Área de resultados del Plan Estratégico	Efecto de CPD/CPAP	Fecha de finalización prevista	Partes interesadas clave de la evaluación	Fuente de financiación para la evaluación	Evaluación Obligatoria (S/N)

PNUD 2009

Ejemplos de matriz de evaluación

Modelo de plan de evaluación								
Resultado del MANUD o documento de programa de país	Esfera de resultados del plan estratégico	Título de la evaluación	Asociados a evaluación conjunta)	Evaluación encargada por (si es otra entidad que el PNUD)	Tipo de evaluación*	Fecha prevista de terminación de la evaluación	Costo estimado	Fuente provisional de financiación

PNUD 2010

Muestra de matriz de evaluación

Criterios de evaluación pertinentes	Preguntas clave	Sub preguntas específicas	Fuentes de información	Métodos/herramientas de recopilación de datos	Indicadores / Estándar de éxito	Métodos para el análisis de datos

BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA

Maguiña, José. Taller de elaboración de un proyecto económico. IPDRS, 2016.

Navajo Gómez, Pablo.

http://www.leganes.org/portal/RecursosWeb/DOCUMENTOS/1/o_32596_1.pdf

OCDE. Serie: Directrices y Referencias del CAD Estándares de Calidad para la Evaluación del Desarrollo, 2010.

PNUD. La política de evaluación del PNUD, 2010.

PNUD. Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo, 2009.

Van Linden, Pablo. Evaluación de proyectos económicos. IPDRS, 2016.

Villamil Soler, Ana Belén. MANUAL DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

PROGRAMA PRODUCE BOLIVIA. Programa Apoyo al Plan Sectorial de Desarrollo Productivo con Empleo Digno, 2012