

# 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](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

591 775  
48483  
Casilla  
N° 9052

## Tabla de contenido

<b>Introducción</b> .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>Ejecución, Monitoreo y Evaluación de Proyectos</b> .....	<b>5</b>
Condiciones principales para el seguimiento de proyectos. ....	10
Herramientas de monitoreo. Ejemplos .....	11
<b>Evaluación de proyectos</b> .....	<b>15</b>
Herramientas y pautas de evaluación externa. ....	19
Bibliografía y webgrafía .....	22

## 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 insistiremos 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.

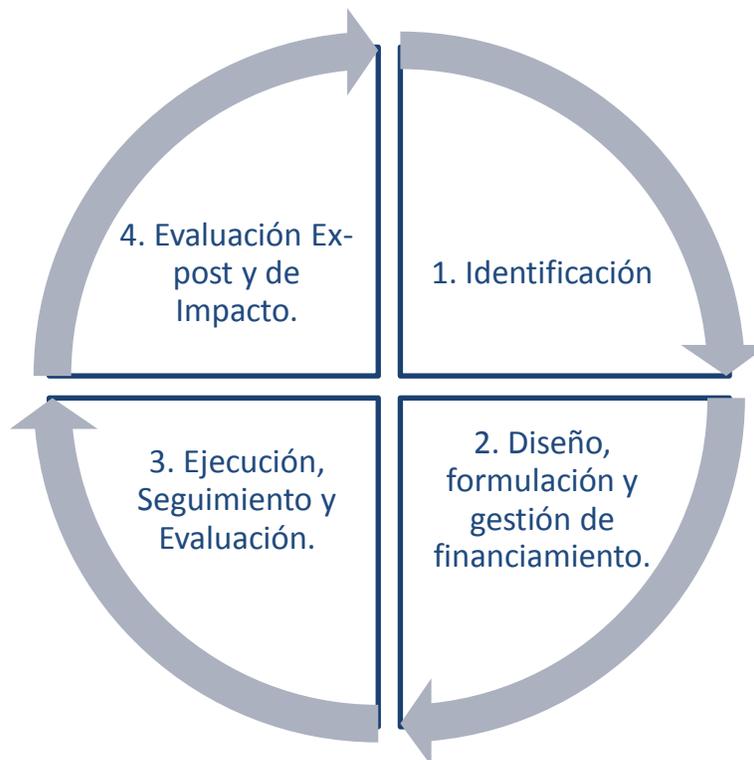
Entonces vamos a analizar si nuestros proyectos, sobre todo los indicadores que hemos formulado en nuestro proyecto son posibles de un monitoreo sin tensiones, en caso contrario los ajustaremos en nuestro marco lógico antes de continuar con la formulación definitiva.

## EJECUCIÓN, MONITOREO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS

### Organizando la ejecución

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

### ESQUEMA DEL CICLO DE PROYECTOS



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

Hay que tener presente que en ciertos casos hay 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 prevé 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 previstos 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, cada uno en su función, y en conjunto conforman el equipo que se hará cargo de lograr los resultados. 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, tales 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 la ejecución en la fecha prevista por el 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. (Van Linden, 2016)
- 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 e indicadores bien formulados.
  - Proveer información clara sobre la situación del proyecto (en cualquier momento solicitado).
  - Identificar y afrontar los 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 del proyecto.
  - Comunicación permanente en el equipo de trabajo.
  - Estar atento a los detalles del proyecto y ser capaz de predecir las tendencias.
  - Ser preciso en el establecimiento de prioridades.

- Diseñar y desarrollar un adecuado *seguimiento* a la ejecución del proyecto.

### Monitoreo o seguimiento?

No hay un acuerdo definitivo sobre si a esta fase se debe llamar *monitoreo* o *seguimiento*, algunos prefieren el término *monitoreo* porque según dicen haría 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. Otros interpretan al revés.

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.

Aquí utilizaremos indistintamente el término *monitoreo* y *seguimiento* porque quien cumpla o desarrolle la labor debe ser un *acompañante riguroso, crítico, propositivo y proactivo* para alcanzar los resultados y las metas previstas en el diseño del proyecto; reportar oportunamente a quien corresponda y con información completa y oportuna cuando haya desfases u ocurran factores externos que dificulten o inviabilicen el logro de los resultados o la continuidad de la ejecución del proyecto.



**El seguimiento o  
monitoreo no es  
persecuimiento**



**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, ya tiene su origen en la fase de identificación del proyecto, se planifica 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.

## Vinculación entre seguimiento y evaluación.

El seguimiento y la evaluación están vinculados entre sí y 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 o por 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

### Relación y diferencias entre Seguimiento/monitoreo y Evaluación

Aspectos	Seguimiento/ monitoreo	Evaluación
La periodicidad	Proceso continuo	Acción puntual
El agente	Habitualmente interno, salvo que el proyecto tenga un gran mayor de	Generalmente externo

	<b>complejidad o que el financiador exija que sea externo</b>	
<b>Los elementos</b>	<b>Actividades y recursos Contacto con destinatarios Factores externos</b>	<b>Resultados y objetivos Contacto con destinatarios Factores externos</b>
<b>Las decisiones</b>	<b>Reconducir</b>	<b>Reorientar</b>

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/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 u otra de la misma entidad.

En un proyecto o iniciativa familiar, es la misma familia o uno de sus miembros quien en la práctica realiza 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 los cambios esperados. (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 propuestas de 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.

### ***En lo que concentran la atención el seguimiento/monitoreo y la evaluación***

Hay que enfatizar que el seguimiento/monitoreo no debe considerarse simplemente como la revisión de los avances de la implementación de acciones y actividades y el logro de resultados, 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 los objetivos.

Asimismo, tener presente que el monitoreo interviene en los niveles de Componentes o Resultados y Actividades de la Matriz de Planificación; mientras que la Evaluación interviene en los niveles de Fin u objetivo general y Propósito u objetivo específico, como indicado en la gráfica siguiente.

## Lo que atienden el Seguimiento y la Evaluación

Resumen narrativo	Indicador objetivamente verificable	Medios de verificación	Hipótesis/ supuestos/ factores externos
<b>Objetivo general:</b> Aumentados los ingresos de los productores agrícolas	Al menos el 75% de las familias productoras agrícolas ha incrementado sus ingresos provenientes del predio agrícola al final del proyecto en un 50%, en promedio, de Bs 14.000 a Bs 21.000, hasta el final del proyecto	Estudio de una muestra representativa de agricultores	Los precios de los productos agrícolas se mantienen estables.
<b>Objetivo específico.</b> Reducidos los costos de producción de los productores agrícolas	Al menos el 80% de familias productoras han disminuido sus costos de producción en al menos el 30%, respecto al año 2015.	Estudio de una muestra representativa de agricultores	Existe un mercado capaz de absorber la producción obtenida
<b>Resultado 1.</b> Mejoradas las cosechas de los productores agrícolas	Al menos el 70% de los productores, al final del proyecto, ha mejorado la cantidad de sus cosechas en al menos el 30%, en promedio, respecto de los volúmenes cosechados en 2015.	Estudio de una muestra representativa	Comportamiento climático en parámetros normales
	<b>Recursos</b>	<b>Presupuesto Bs</b>	
<b>Actividades:</b> Cursos de capacitación Comprar conjunta de los insumos. Aplicación de nuevas técnicas de siembra Etc. Llevar a cabo el Seguimiento y evaluación	Personal técnico Cartillas de capacitación Fondo inicial para compra de insumos Viajes y estadía en campo Talleres de planificación Talleres de seguimiento semestral Talleres de evaluación anual	15.000 6.000 20.000 5.000 3.000 3.000 Costos indirectos: 25.000 Total: 77.000	<b>Condición previa.</b> Se ha socializado con los participantes el proyecto aprobado. Se cuenta con el desembolso de fondos.

Evaluación

Seguimiento

## 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:

- ¿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? Sean a nivel local, regional o nacional?
- ¿Qué estamos aprendiendo?

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.

A continuación van tres planes de seguimiento a diferentes niveles

## Plan de seguimiento del caso A

Descripción	Indicador al 30 de diciembre de 2017	Medio de verificación	Explicación avances logrado o no
<b>Resultados: Acopio</b> <b>R.1. Se ha incrementado los volúmenes de acopio y beneficiado de cereales (amaranto, maíz y trigo), certificados.</b>	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 número 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 concluyó 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		
<b>R.2. Transformación</b> <b>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).</b>	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.	
<b>R.3. Comercialización</b> <b>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.</b>	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			
<b>R.4. Recursos humanos de cooperativas agropecuarias han incrementado sus capacidades, aptitudes y prácticas en procesos de gestión empresarial estratégica y transformación de productos.</b>	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: Mejoramiento del cultivo de maíz															
Nombre de organización: APAM															
Responsable de Seguimiento: Juan Pérez															
N°	Actividades según resultado (sale del marco lógico)	Cronograma (mensual, semanal...)											Avance al 31 de diciembre	Medio de Verificación	
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N			D
1	1.1.1 Curso capacitación en nuevas técnicas de siembra de maíz							X		X				70% de productores (140/200) han concluido 2 ciclos de capacitación	Lista firmada por personas capacitadas. Informe de ejecución de presupuestaria
2	1.1.2 Compra conjunta de insumos...								X					140 bolsas de semilla de variedad X comprada de manera conjunta	Factura de compra Verificación en depósito.
3	1.1.3 Siembre de maíz										X	X		140 productores completaron la siembra de maíz bajo nuevas técnicas	Informe de técnicos Verificación en terreno por muestreo aleatorio
4	2.1.1				X								X		

## 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	Subproducto						

PROBOLIVIA, 2012

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 (Maguiña, 2016).

## 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.

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.

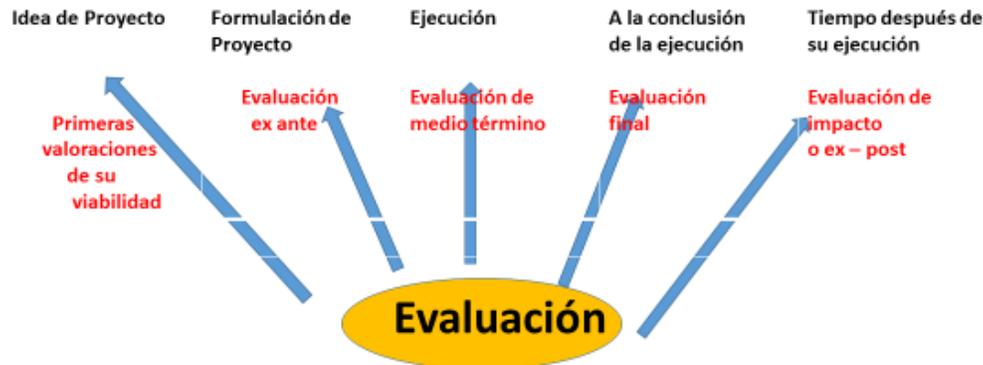
## Tipos de evaluación

Se llevan a cabo diferentes tipos de evaluación y en diferentes momentos. Puede llevarse a cabo durante la formulación del proyecto (evaluación ex - ante), durante su ejecución (evaluación de medio término), a la conclusión de un proyecto (evaluación final), o meses incluso años después de su conclusión (evaluación ex - post o de impacto).

- Idea de Proyecto. En rigor no es una evaluación en esta fase pero en la práctica sí hay una valoración de las primeras ideas de proyecto que la pueden descartar o ratificar y fundamentar para la siguiente fase. Un ejemplo clásico es la idea de transformación de la producción agrícola en el área rural, que no prosigue porque la energía eléctrica que se pensaba era suficiente no lo es porque no es trifásica. Otra idea inicial de una comunidad de un sistema de riego o de agua potable que queda descartado o ratificado con un análisis físico químico del agua, etc.
- La evaluación ex ante evalúa durante la etapa de preparación, el contexto socioeconómico e institucional: problemas identificados, necesidades detectadas, población objetivo, insumos y estrategias de acción. El análisis de coherencia, pertinencia y oportunidad; el análisis de pre - factibilidad y factibilidad técnica, social, ambiental y económico/financiera. Como ya se anticipó, la evaluación sirve para tomar decisiones, incluso en esta fase se puede descartar un proyecto, en su fase ex -ante, y de ello igualmente se debe obtener aprendizajes.
- La evaluación de medio término desarrolla durante la ejecución. Se evalúan las actividades del proceso mientras estas se desarrollan, identificando los aciertos, los errores, las dificultades. El grado de avance hacia los resultados y objetivos y si estos se podrán alcanzar hasta finalizar la ejecución.
- La evaluación final se lleva a cabo a la finalización inmediata de la ejecución del proyecto, detectando, registrando y analizando los resultados tempranos y los objetivos previstos en el proyecto, los cambios generados en la realidad de la población meta.
- La evaluación ex post se realiza tiempo después (meses o años) de concluida la ejecución, evalúa los resultados mediatos y alejados, consolidados en el tiempo y se centra en los impactos del proyecto; sobre posible cambios duraderos a los que contribuyó el proyecto (o programa)

Asimismo, la evaluación de proyectos sirve para adaptar la orientación del proyecto durante su ejecución o sacar enseñanzas para los proyectos futuros y la programación futura. La función principal de la Evaluación, por tanto, es también 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. La evaluación, en la práctica, está presente en todas las fases del ciclo de gestión de proyectos.

## Fases o momentos en que interviene la Evaluación



Asimismo la evaluación es un insumo importante para la sistematización de la experiencia, que juntos contribuyen a generar nuevo conocimiento, aspecto que en esta Unidad y curso no nos ocupamos.

Propósitos de la evaluación de proyectos

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

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.

Es importante enfatizar 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.

### Relación entre niveles y fases del ciclo de proyectos.

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

Fuente: elaboración propia.

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

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

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 Y PAUTAS DE EVALUACIÓN EXTERNA

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

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

**PLAN DE EVALUACION, PROYECTO: .....**

**1. EVALUACION**

**1.1. Evaluación de resultados**

Medición de los indicadores de resultados.

- RESPONSABLE (S):

- FRECUENCIA:

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

- RESPONSABLE (S):

- FRECUENCIA:

**1.2. 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:

**2. EQUIPOS:**

- Vehículo (s)

- Computadoras

- Otros.

**3. GASTOS OPERATIVOS**

- Contratación de evaluadores externos

- Transporte

- Material de oficina y otros.

**4. NEGOCIACION DE FUENTES: INSTITUCION, INFORMACION Y FECHAS.**

**5. CRONOGRAMA CONSOLIDADO**

**6. PRESUPUESTO CONSOLIDADO Y CRONOGRAMA DE GASTOS**

**AUTOR Y FECHA.**

Fuente: Maguiña, 2016:

## Planificando la evaluación

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.

Los documentos imprescindibles a 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.
- Actas de los comités de gestión del Proyecto, si fuera el caso, o con la población y actores implicados sobre todo si participan en la toma de decisiones respecto a la ejecución de actividades.
- Informes de auditorías 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.

## **Bibliografía y webgrafía**

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

Navajo Gómez, Pablo.

[http://www.leganes.org/portal/RecursosWeb/DOCUMENTOS/1/0\\_32596\\_1.pdf](http://www.leganes.org/portal/RecursosWeb/DOCUMENTOS/1/0_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