

# Sistemas de Evaluación, Monitoreo, Seguimiento y Evaluación de Proyectos Sociales

-Texto de referencia y consulta-

## COLECCIÓN Cuadernos del Desarrollo Comunitario



Herman Van de Velde

No. **4**



# Sistemas de Evaluación

Colección: Cuadernos del Desarrollo Comunitario; No 4

N  
**658.404**  
V217

Van de Velde, Herman

**Cuadernos del desarrollo comunitario No. 4: sistema de evaluación, monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos sociales SEMSE / Hernan Van de Velde. --**  
1a ed. -- Estelí: CICAP, 2009

180p.  
ISBN: 978-99924-0-831-5

1. EVALUACION DE PROYECTOS-METODOLOGIA  
PROYECTOS DE DESARROLLO

© **Herman Van de Velde**

© **FAREM / CICAP**

**Foto de Portada:**  
**Archivo CICAP**

**Diagramación:**  
**Luis Hernández**

**Impresión:**  
**Impresiones ISNAYA**

**Mayo, 2009**

[herman.vandavelde@gmail.com](mailto:herman.vandavelde@gmail.com)

Sistemas de Evaluación, Monitoreo,  
Seguimiento y Evaluación de Proyectos Sociales  
SEMSE

-Texto de referencia y consulta-

Herman Van de Velde

# Índice

1.	Introducción	5
2.	¿De qué hablamos?	11
	2.1. La necesidad de conceptualizar	13
	2.2. Términos Clave	15
	2.3. Tipos de Evaluación	30
	2.4. Sistemas de Evaluación, Monitoreo, Seguimiento y Evaluación (SEMSE)	46
3.	Evaluación de Procesos y de Productos	57
	3.1. Evaluación de Procesos	57
	3.2. Evaluación de Productos (resultados, efectos, impactos)	59
	3.3. Identificación de factores incidentes y sus ‘significados’	72
	3.4. Métodos de evaluación rápida	74
4.	Seguimiento en proyectos de cooperación	79
	4.1. GTZ	81
	4.2. VOLENS	84
5.	Evaluación Institucional y de Proyectos	93
	5.1. Evaluación Institucional (Planes, Programas y Estrategias)	93
	5.2. Evaluación de Proyectos	104
	5.3. Herramientas para la evaluación	111
6.	El Enfoque de Género en Sistemas de Evaluación	123
	6.1. La dimensión de Género en la Evaluación	123
	6.2. Construcción de un Sistema de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación sensible a Género	133
7.	La participación en la Evaluación	137
	7.1. Pautas	137
	7.2. Una experiencia interesante: Los G.I.S. en Estelí - Nicaragua	142
8.	Preguntas frecuentes sobre ‘evaluación’	147
	8.1. Mis preguntas _ Nuestras respuestas / propuestas	147
	8.2. Otras preguntas _ mis respuestas / propuestas	158
	Bibliografía	161
	Anexo: Evaluación Constructivista	167

# 1. Introducción

*La evaluación, bien desarrollada, es una oportunidad de aprendizaje, integrante de una actitud emprendedora de calidad, orientada a la superación en cada una/o y todas/os las/os involucradas/os, La ‘calificación’, peor si es con una nota, es un riesgo permanente y latente de convertir un punto de referencia – y de partida – constructivo en una ‘descalificación’ decepcionante.*

*Herman Van de Velde, Estelí - Junio 2005.*

## Aclaración necesaria:

El contenido de este texto fue retomado y parcialmente adecuado en base a:  
Espinoza Corrales L. y Van de Velde H. (2007), Monitoreo, Seguimiento y Evaluación de Proyectos Sociales. Texto de Referencia y de Consulta. FAREM \_ UNAN-Managua / CICAP, Estelí – Nicaragua, 136 pp.

El asunto de la evaluación es, sin duda, uno de los fenómenos más discutidos en los contextos del trabajo socio-educativo. Sólo pensemos en las siguientes preguntas:

- ¿Qué es evaluar?
- ¿Qué diferencia y relación existe entre evaluación y medición?
- ¿Y en cuanto a la evaluación y el control?  
Y el seguimiento, ¿qué papel juega dentro del marco de una evaluación?
- ¿Quiénes evalúan, quiénes deberían evaluar?
- ¿Qué se evalúa y cómo lo hacemos, por qué?  
Y la pregunta tal vez más importante: **¿Para qué evaluar?**

Desde esta introducción queremos llamar la atención sobre el título del curso: **Sistemas de Evaluación, Monitoreo, Seguimiento y Evaluación \_ SEMSE**. ¿Por qué se llama así?

Para responder a esta pregunta, entonces, está invitada/o a trabajar este ‘texto de referencia y de consulta’, a intercambiar con y entre las y los demás e ir construyendo SU propia respuesta, en base al contexto particular que ‘en-globa’ sus quehaceres....  
¿De acuerdo?

Realmente, un texto como éste es un espacio demasiado reducido para abordar todo lo referente a los sistemas de ‘evaluación’<sup>1</sup>. Existen concepciones muy tradicionales, concepciones más modernas, pero también concepciones ‘adecuadas’.

En este caso, concepciones que se van construyendo de acuerdo (‘adecuándose’) al contexto particular que se vive con la participación de actores/as clave. A esto apuntamos: ***no decir la palabra definitiva, sino invitar a la reflexión crítica sobre aportes varios como base para a ir construyendo nuestros propios conceptos.***

Y esto es lo primero que tendremos que hacer: aclarar de qué hablamos (capítulo 2) de manera que estemos mejor preparadas/os para seguir intercambiando nuestras experiencias. También se describen diferentes formas de clasificar los tipos de evaluación, sin pretender ser exhaustiva/o al respecto. Y al ‘en-marcar’ el todo como un sistema se hará énfasis en el marco metodológico, también de este tipo de proceso, como una oportunidad de aprendizaje, integrante de una actitud emprendedora de calidad, a construir conjuntamente (metodología P-COA\_acem).

Mucha discusión existe sobre si debemos evaluar procesos o más bien productos. A ambos se hace referencia en el capítulo 3. Es importante la evaluación, ya que a pesar de los miles de millones de dólares que se emplean en ayuda para el desarrollo cada año, aún se conoce muy poco acerca del efecto real de los proyectos en los niveles de pobreza. Hay evidencias generalizadas sobre los beneficios que el crecimiento económico, las inversiones en capital humano y el suministro de redes de seguridad tienen en los pobres. Pero para un programa o proyecto específico en un país determinado, ¿la ‘intervención’ – *qué palabra más fea* – está produciendo los beneficios previstos y cuál fue el efecto general en la población? ¿Se podría diseñar mejor el programa o proyecto para lograr los **resultados** esperados? ¿Se están empleando los recursos en forma eficiente? ¿Se logró el **efecto** previsto? ¿Y a largo plazo, qué cambio hay? Estos son los tipos de preguntas que sólo se pueden responder mediante una evaluación de **impacto**, un enfoque que mide los productos de la ‘intervención’ de un programa aislándolo de otros posibles factores.

Considerando que muchos proyectos sociales forman parte de un paquete de cooperación externa (técnica o financiera), en el capítulo 4 se presentan dos experiencias concretas (GTZ y VOLENS).

---

<sup>1</sup> Al referirnos a ‘Sistemas de Evaluación’, incluimos implícitamente también el monitoreo y el seguimiento.



También es importante diferenciar entre la Evaluación Institucional y la Evaluación de Proyectos. Esto mismo se hace en el capítulo 5, cerrándolo con una referencia a herramientas concretas para la evaluación.

En el capítulo 6 aprovechamos para plantear la necesidad de implicar todo proceso de evaluación con un ‘enfoque de género’ y presentamos puntos de vista al respecto. Uno de los puntos fuertes de discusión es siempre quiénes y cuántas personas deben participar en el proceso de evaluación, en cada una de sus etapas. Nos referimos, en el capítulo 7 al carácter participativo del proceso de evaluación en su sentido más amplio. Camara López (2005, 74) expresa al respecto:

*En cuanto a quiénes deben tomar parte en el proceso es imposible ofrecer recetas válidas para todo tipo de situaciones. No obstante, ya hemos dicho que la planificación ha de concebirse como un ejercicio participativo, identificando y reclutando implicados y líderes del proceso de manera que estén representados los criterios y puntos de vista de los principales grupos de interés: el patronato, junta directiva o consejo de dirección, el órgano de dirección o gerencia de la organización, los responsables de las distintas áreas, el personal contratado y voluntario que se desempeña actualmente en la organización (incluyendo a veces a personas que trabajaron en ella en el pasado) y por supuesto, las personas clientes o usuarias de los servicios, además de otros posibles implicados en cada caso. El proceso debe ser inclusivo, favoreciendo la participación y colaboración entre los distintos departamentos de la organización, de forma que se propicie el sentido de pertenencia, la asunción de responsabilidades y la apropiación general del proceso. Lo anterior no significa que tenga que existir necesariamente un consenso o unanimidad total entre todos los implicados, pero sí que todos tengan la oportunidad de estar informados, ser escuchados y sus intereses y expectativas puestas de manifiesto.*

Todo proceso de Evaluación implica posibles cambios. Todo cambio provoca reacción. Dependiendo del tipo de reacción, habrá diferentes niveles de disposición a participar. Se pueden distinguir tres tipos de reacciones: la de aquellas personas **favorables** al cambio, las de quienes se muestran **indiferentes** y las de los que se **oponen** al mismo, cuyas actitudes y formas de resistencia se sintetizan en la siguiente tabla:

### **ACTITUDES FRENTE AL CAMBIO**

<b>Actitudes:</b>	<b>Favorables al cambio</b>	<b>Indiferentes</b>	<b>En contra del cambio</b>
Activa	Agentes de cambio	Escépticos, carentes de interés	Opositores, críticos, dogmáticos
Pasiva	Asistentes, simpatizantes	Espectadores, masa inerte	“Esconden la cabeza bajo el ala”

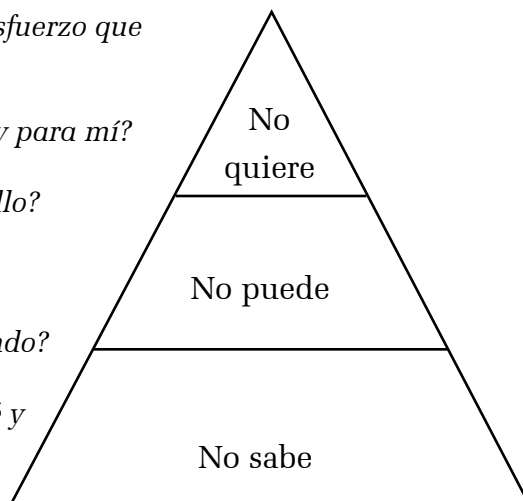
Fuente: Zimmermann, 1998 en Camara López L. (2005)

*En todo caso, una de las causas más importantes de la resistencia, entre otras, puede atribuirse a una ausencia de información, a que ésta sea incompleta, deficiente o se produzca a destiempo. Como se ha mencionado, casi nadie acepta un cambio si no comprende su finalidad y si no cree que le reportará un beneficio en forma de reconocimiento, responsabilidad, poder o mejores condiciones de trabajo. La pirámide que se representa a continuación establece niveles sucesivos de resistencia de las personas frente al cambio, para los que se proponen diversos medios de superación basados en la comunicación:*

### **La pirámide de resistencia al cambio**

#### **Preguntas personales ante un cambio**

- *¿Es razonable el esfuerzo que se requiere?*
- *¿Qué beneficio hay para mí?*
- *¿Qué pierdo con ello?*
- *¿Podré hacerlo?*
- *¿Qué está ocurriendo?*
- *¿Por qué, para qué y cómo cambiar?*



#### **Comunicación para reducir la resistencia**

- Reconocimiento y recompensa.
- Entrenamiento, motivación, escucha, retroalimentación.
- Formar y entrenar en nuevas habilidades, técnicas de gestión, etc.
- Comunicar el qué, por qué, cómo, cuándo, quién, etc.

### **Jerarquía de resistencias**

*Por lo tanto, si se desea garantizar la participación y trabajar de forma constructiva con la resistencia, no puede subestimarse la importancia de una buena estrategia de comunicación. Tanto antes como durante el ejercicio de planificación es importante explicar el sentido del mismo, confirmar el apoyo de los niveles directivos y explicar la importancia que se concederá a los distintos puntos de vista de los miembros de la organización y otros implicados.*

Como ya dijimos anteriormente es imposible tratar de manera exhaustiva la problemática relacionada con el tema de este curso. De allí la necesidad de concluir el texto (sin ponerle fin a la discusión) con preguntas, con ‘Preguntas frecuentes sobre evaluación’, con **mis** preguntas y con **otras** preguntas. Ya veremos.

Para dar por concluida esta introducción y abrir puerta (lo que significa: ‘a-portar’) a la conceptualización en el capítulo 2, una referencia a la tan indispensable e innegable relación entre ‘evaluación’ e ‘información’.

Si hablamos de un ‘**sistema de evaluación**’, esto necesariamente también implica un ‘**sistema de información**’. Sobre la problemática de la necesidad de la información, Peters y Flores (2000, 75) plantean:

*Muchos directivos no pueden hacer su trabajo bien porque no cuentan con los insumos, es decir información para poder analizar y tomar decisiones. Los directivos dependen de diferentes tipos de información para poder hacer su trabajo. Claro es que los dirigentes no tienen que tomar decisiones sobre asuntos diarios. Les corresponde decidir sobre los asuntos macros y las líneas grandes generales. La tarea del equipo técnico en esto es ayudarles a viabilizar las decisiones. Por lo tanto, si el equipo técnico y administrativo no brinda buena información oportunamente a los dirigentes, sus tareas son imposibles. Los directivos tienen el derecho de pedir y exigir cada vez la información necesaria.*

Me atrevo a lanzar la pregunta: **¿Y cómo estamos con el manejo de la información en nuestras organizaciones e instituciones? ¿Cómo funciona el ‘sistema’ (¿existe?) de información? ¿Hay información oportuna disponible a servicio de un ‘sistema de evaluación’?**

Con una profunda reflexión crítica estaremos encaminadas/os a ir construyendo una propuesta de un ‘**Sistema (real) de Evaluación, Monitoreo, Seguimiento y Evaluación**’ (SEMSE) en el marco de nuestro contexto laboral, a nivel de la institución, de un programa o a nivel de un proyecto.

Por supuesto existe una estrecha relación con todo lo que implica la sistematización de experiencias... un proceso que abordamos en otro libro de esta misma serie (# 2) y desde el cual se aporta mucha información importante para el monitoreo, el seguimiento y la evaluación...

***Empecemos a construir la propuesta desde ya...***

## 2. ¿De qué hablamos?

Antes que todo es interesante analizar el siguiente esquema (Camara, 2005, 75) que indica los pasos en una planificación estratégica:



¿Y qué tiene que ver la evaluación con el proceso de planificación estratégica?

*¿Qué nos indica el esquema anterior? Interprete y comente*

---



---



---

La evaluación es **una herramienta de gestión**, a considerar desde su realidad y su perspectiva:

*Existen diferentes niveles desde los cuales se puede observar la evaluación. **En su nivel más genérico o abstracto**, evaluar supone la implantación de un cierto tipo de metodología que se caracteriza por tener una terminología propia, un conjunto de herramientas conceptuales y analíticas específicas, y unos procesos, fases y procedimientos, igual, específicos.*

***En su nivel más concreto**, evaluar implica la aplicación de aquel modelo o metodología capaz de producir información válida y confiable que permita el establecimiento de juicios sobre el qué y el cómo de los logros de una determinada actuación.*

*Naturalmente, esto puede significar el uso de uno o más tipos<sup>2</sup> de evaluación (evaluación de necesidades, de calidad, de resultados e impactos, de eficiencia, etc.) y su realización en varios momentos (ex-ante, on-going, ex-post). Del mismo modo, dependiendo de quién se encargue de llevar a cabo la evaluación, ésta puede ser externa, interna o autoevaluación. (Salle, 2003, 21)*

Realmente, dentro de una nueva visión alrededor del quehacer evaluativo, se reconoce ya ampliamente que la evaluación como capacidad técnica funcional es un componente clave en TODO el ciclo de los programas y proyectos.

*Se pretende que atrás queden los tiempos cuando se evaluaba después de que todo había concluido y se “buscaban los números” de las actividades realizadas, sobre todo para volver a solicitar recursos al financiador. También queda atrás la relación entre evaluación y supervisión, ya que evaluar no implica emitir dictámenes sino recomendaciones fundadas en el conocimiento. Además de romper con la lógica de “evalúo” para el financiador, se trata que **la evaluación de calidad permita un control de la gestión; la evaluación se convierte en un proceso de aprendizaje social**, ejercido por aquellos que quieren saber y conocer para mejorar la tarea asignada, para saber cómo comprometerse o para la exigibilidad de los derechos. La lógica de la evaluación actual no es la de un sistema de vigilancia del cumplimiento, sino es ante todo un método de aprendizaje institucional para una mayor capacidad al momento de realizar intervenciones sociales efectivas en la realidad de los y las jóvenes. (Urzúa, 2004, 5)*

---

<sup>2</sup> Ver también el inciso 2.3. Tipos de Evaluación.

Parcialmente podríamos sacar las siguientes conclusiones en base a lo abordado:

1. La evaluación es inherente a TODO el ciclo del proyecto...
2. Una evaluación de calidad apunta al aprendizaje institucional...
3. La evaluación tiene que ver con 'control'...
4. Los resultados de una evaluación constituyen insumos para la toma de decisiones y adecuar rumbos...
5. La evaluación es una herramienta de gestión...
6. ...

Lo anterior sólo son referencias en cuanto a los procesos evaluativos. Estas referencias nos ayudan a comprender, sin embargo no me definen todavía. Es necesario seguir profundizando y CONCEPTUALIZAR los términos, describir y contextualizar los significados. De esto trata el inciso 2.1. de este capítulo.

## 2.1. LA NECESIDAD DE CONCEPTUALIZAR

**Objetivos – Resultados Esperados – Palabras clave – Variables – Indicadores – Criterios – Descriptores – Dimensiones – Control – Monitoreo – Productos – Efectos – Metas – Propósitos – Fines – Seguimiento – Evaluación - ...**

Cada uno de estos conceptos, según el contexto, puede adquirir muchos y diferentes significados, a veces hasta contradictorias. En cada uno de los contextos es necesario CONCEPTUALIZAR. Conceptualizar quiere decir, entre las y los involucradas/os ir construyendo el concepto, o más bien el significado de cada término. Aquí sólo pretendemos ilustrar la variedad de interpretaciones con algunos extractos, indicando los términos más relacionados con nuestro tema en **negrilla y subrayados**. De esta manera nos preparamos para leer y analizar críticamente otros aportes en el siguiente inciso, donde les invitamos a 'concluir' con su construcción propia después de abordar cada 'término clave'.

Antes de iniciar con estos extractos, es oportuno señalar que la conceptualización no es algo nuevo dentro del marco del Desarrollo Comunitario. Una metodología muy común en cuanto a la conceptualización, ya la aplicamos a través de la ***construcción de indicadores y sus instrumentos de valoración correspondientes***<sup>3</sup>. Todo lo

<sup>3</sup> Betanco Aguilar D.L. y Van de Velde H. (2007), *Indicadores Sociales e Instrumentos de valoración*. FAREM - Estelí – UNAN-Managua / CICAP, Estelí – Nicaragua, 115 pp.

abordado al respecto es claramente parte de la tan necesaria conceptualización. A través de los indicadores dejamos claro qué entendemos por la esencia planteada en un objetivo o resultado esperado. A través de los indicadores, aclaramos contenidos (conceptualización contextual - comprensión compartida) y priorizamos aspectos y dimensiones a abordar (valor estratégico).

Miremos ahora algunos extractos de la literatura relacionada, identificando conceptos o términos clave relacionados con la problemática de la evaluación.

Budinich (1998, 5) hace referencia a la confusión de conceptos así:

*Aunque normalmente nos referimos a los términos **seguimiento y evaluación** como una unidad integrada, la realidad es que estos representan dos funciones, que aunque complementarias, tienen diferencias fundamentales entre sí.*

*Se considera el seguimiento como un sistema de información (comprendida su **re-tro-alimentación**) de apoyo a la **gestión**, orientado a la solución de problemas que se plantean durante la ejecución de proyectos y programas, y la evaluación como un medio para **comprobar** si los proyectos y programas de desarrollo rural alcanzan sus objetivos.....*

*Otra función importante del seguimiento y evaluación es ofrecer enseñanzas para el diseño, la planificación y la administración de proyectos en el futuro. En teoría, el seguimiento o **monitoreo** es una actividad de la **administración** interna del programa o proyecto, mientras que la evaluación en sí es una preocupación de la agencia que lo implementa o de organizaciones externas a éste.*

Urzúa (2004, 9), al referirse al sistema de seguimiento y evaluación (sse) de la política pública de Juventud en Nicaragua aporta en cuanto a la diferencia entre monitoreo y seguimiento:

*La palabra **monitoreo**, que aparecía en los términos de referencia ha sido sustituida por **seguimiento**, dado que define de mejor forma el sistema propuesto. Monitorear sugiere una posición estática, como quien está viendo un monitor desde su lugar. Seguir implica el movimiento e involucrarse con el proceso. De ahí que hablemos de un viaje, un trayecto y de los recursos técnicos para emprenderlo.*



Chassagnes (s.f., 13), desde Cuba, también enfatiza la discusión conceptual:

*El **seguimiento** (también denominado '**acompañamiento**' o '**monitoreo**') y la **evaluación** son como dos caras de una misma moneda. Es la forma que tenemos de saber si hemos aprovechado o no nuestro tiempo en el desarrollo de un proyecto.... El seguimiento es un proceso continuo, mientras que la evaluación generalmente se hace al finalizar una etapa o al llegar al final del proyecto. De todas formas, ambos elementos marchan unidos, puesto que el seguimiento es una forma de ir evaluando día a día el proyecto y en definitiva nos servirá para llegar al momento de la evaluación con más información, además de permitirnos la realización de ajustes periódicos. La evaluación, por su parte, nos permite realizar una **valoración** más global antes de pasar a otra etapa superior.*

Ahora es nuestro turno... ¡aportemos a la conceptualización desde nuestros contextos!...

## 2.2. TÉRMINOS CLAVE

Haremos referencia a tres conceptos fundamentales: **monitoreo**, **seguimiento** y **evaluación**. Para cada uno se incluyen aportes desde la literatura para concluir con una observación del autor y una invitación a construir su propio concepto. En el inciso 2.4. se visualizará la interrelación entre los términos y se hará una propuesta conceptual y metodológica más global para que sea considerada y criticada por la/el lector(a) de este texto.

### **A. Monitoreo**

Desde Holanda y dentro del ámbito de cooperación (ICCO<sup>4</sup>, 2000, 30) se plantea: *Se conoce como monitoreo participativo cuando involucra a los beneficiarios y no solamente al personal del proyecto. El monitoreo de impacto incluye la evaluación de los avances respecto al impacto esperado dentro del grupo meta.*

En este contexto se concibe 'monitoreo' más amplio que la 'evaluación', o sea como que la evaluación esté incluida en el monitoreo. No todas las organizaciones comparten este punto de vista.

---

<sup>4</sup>Organización inter-eclesiástica para la Cooperación al Desarrollo

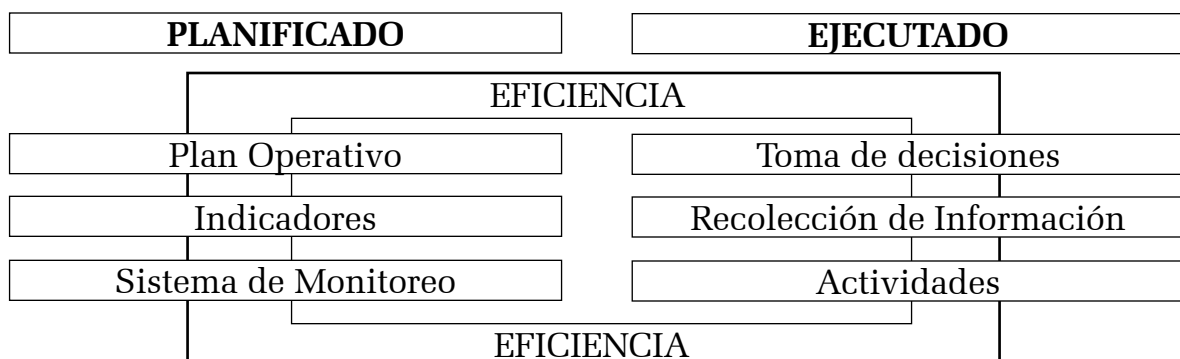
Por ejemplo, CANTERA \_ Centro de Educación y Comunicación Popular (2002, 33-37) de Nicaragua expresa:

*Monitoreo significa observar y recolectar información. Evaluar es reflexionar sobre lo que ha sido observado para así verificar si seguimos ‘en el rumbo’ correcto... El monitoreo es la observación y el análisis sistemáticos de la ejecución de un proyecto, los medios empleados y los resultados intermedios, debe basarse en hitos de la ejecución e indicadores de desempeño previamente definidos y sirve para alertar sobre problemas e ir haciendo ajustes adaptativos o correcciones en el camino.*

Cabe observar que en la primera parte de la cita, se pretende limitar el monitoreo a la recolección de datos, dejando la reflexión sobre el significado de los mismos (el análisis) a la evaluación. Sin embargo después indica que el análisis también es parte del monitoreo... **¿Cómo no confundirnos?**

Rodríguez (1999, 8-9), desde Costa Rica expresa:

*Un sistema de monitoreo es un proceso continuo y sistemático que **mide** el progreso y los cambios causados por la ejecución de un conjunto de actividades en un período de tiempo, **con base en indicadores** previamente determinados. Es un mecanismo para dar seguimiento a las acciones y comprobar en qué medida se cumplen las metas propuestas. Es **una herramienta de la evaluación** que no sólo mide ejecuciones: también revisa y da señales de advertencia sobre actividades problemáticas que no funcionan de acuerdo a lo planificado.*



*En el monitoreo se buscan las razones de las fallas comprobadas, con el objetivo de encontrar alternativas de solución. También pone énfasis en los aspectos considerados como positivos, reporta logros para que las prácticas exitosas puedan ser replicadas y las erróneas revisadas. El monitoreo nos reporta información sobre el nivel de eficiencia alcanzado por la organización o el proyecto.*

Una de las funciones muy relacionadas con el monitoreo es la **medición**. Abdala (2004, 38) indica que la medición es la calificación o la cuantificación de las variables que permite clasificarlas según los diferentes hechos estudiados.

Arriagada (2002, 25-66) es más específico en relación a la ‘medición’ al plantear:

*Es posible afirmar que la medición es la acción de medir, y que **medir es comparar dos o más magnitudes de la misma especie o naturaleza, utilizando a una de ellas como patrón**. La medición siempre requiere un referente para observar la magnitud de la medida.... La medición parece un simple concepto. De algún modo, cuando se intenta diseñar un sistema de **medición de desempeño**, la confusión y la ambigüedad tienden a aparecer. Hay 25 criterios que determinan la calidad de un buen sistema de medición:*

1. *Dinámico y flexible en el tiempo.*
2. *Adecuadamente simple. Tan simple como sea posible.*
3. *Operacionalmente claro. Facilitar una comprensión común de la medición.*
4. *Con énfasis en el grupo ‘meta’.*
5. *Comunicativo en el cambio.*
6. *Comunicativo en el conocimiento. Suministrar retroalimentación.*
7. *Visible a los/as usuarios/as.*
8. *Integrado en los procesos para permitir análisis de secuencias de tiempo.*
9. *Gráfico.*
10. *Analítico y estadístico.*
11. *Equilibrado en las diferentes dimensiones del desempeño.*
12. *Equilibrado en la perspectiva, de cara a la visión estratégica.*
13. *Equilibrado en los enfoques cuantitativo y cualitativo.*
14. *Participativo.*
15. *Integrado, incluyendo indicadores de desempeño individual, grupal y organizacional.*

16. *Cooperativo. Fomentar la cooperación, más que la competencia interna.*
17. *Integrado en la jerarquía. Coherencia vertical.*
18. *Alineado con las metas.*
19. *Integrado en las áreas.*
20. *Integrado en las estrategias, acciones y mediciones.*
21. *Regenerativo. Mejoramiento continuo.*
22. *Oportuno. Puntual y a tiempo para decidir al surgir problemas.*
23. *Relevante. Comprensión de cómo decisiones afectan el proceso entero.*
24. *Preciso. Localizar adecuadamente los temas para dar los datos y la información.*
25. *Íntegro. Proporcionar una medida significativa en la que se pueda confiar.*

Después del análisis de lo anterior, construya su propia concepción de 'monitoreo'.

---

---

---

---

---

Compare su conclusión con el siguiente aporte:

*El **monitoreo** es un componente del Sistema de Evaluación, Monitoreo, Seguimiento y Evaluación \_seMse, el cual en su esencia constituye una herramienta práctica para la recolección de datos en diferentes momentos dados del desarrollo de un proceso. Su función es medir el 'estado' de la cuestión (enfoque de eficiencia) de cara a los objetivos y los resultados esperados formulados y en base al sistema de indicadores construido en una etapa previa. 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', del acompañamiento en el cumplimiento de responsabilidades compartidas. Por ende debe ofrecer los datos necesarios para una evaluación (auto)crítica y participativa.*

## **B. Seguimiento**

La conceptualización de lo que es e implica el ‘seguimiento’ siempre dependerá del contexto del proyecto. Analicemos algunos aportes:

Quintero (1995, 76) refiere al seguimiento de la siguiente manera:

*Se entiende por seguimiento la **observación, registro y sistematización** de la ejecución de las actividades y tareas de un proyecto social en términos de los recursos utilizados, las metas intermedias cumplidas, así como los tiempos y presupuestos previstos, las tácticas y la estrategia.*

*El seguimiento consiste en tener **diferentes momentos de medición** de la situación del municipio para evaluar el proceso en marcha. Una vez obtenida la Línea de Base, se comienza con la implementación de las estrategias acordadas. En este proceso se podrán definir los nuevos momentos de “medición” del avance de la estrategia, que son la base de este sistema de seguimiento. Se debe informar el grado de avance de la estrategia de desarrollo comunitario para poder ver cómo está avanzando y qué ajustes se deben realizar.*

El Banco Mundial relaciona los términos de ‘seguimiento’ y ‘evaluación continua’, al expresar (Weaving y Thumm, 1998, 2):

*Se entiende por seguimiento la **evaluación continua** de la ejecución de los proyectos en relación con un programa acordado, y de la utilización de insumos, infraestructura y servicios por parte de los beneficiarios del proyecto. El seguimiento proporciona información constante a los administradores y otros interesados, retroalimentando la ejecución del proyecto.*

*Permite identificar, con la mayor prontitud posible, éxitos y dificultades reales o potenciales, para facilitar la oportuna modificación de la operación del proyecto.*

Urzúa D. (2004, 19-...) plantea:

*El seguimiento es una **acción permanente** a lo largo del proceso de los proyectos, permite una revisión periódica del trabajo, tanto en su eficiencia en el manejo de recursos humanos y materiales, como de su eficacia en el cumplimiento de los objetivos*

propuestos. Es de vital importancia que el seguimiento se realice como una parte integrante del proceso del proyecto, acordada con los responsables de la gestión, para que no suceda como una mera supervisión. Recordemos que la función del sistema consiste en aportar aprendizaje institucional y no en emitir dictámenes.

**Los propósitos del seguimiento son:**

- **Fomentar la cultura de la 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.**
- **Promover el uso de la evidencia proporcionada por el seguimiento.**
- **Elegir los resultados pertinentes y demostrar cómo y por qué producen los resultados previstos o cómo mejoran lo esperado.**

El mismo autor indica como **claves del seguimiento:**

Es indispensable realizar un seguimiento efectivo que sirva de base para una evaluación de calidad, por esto es necesario:

- **Integrar un DIAGNÓSTICO o LÍNEA DE BASE** que sirva para identificar las expectativas, hipótesis, supuestos y resultados esperados. La línea de base es el punto de referencia contra el cual evaluaremos las informaciones obtenidas.
- **Establecer los indicadores de cada caso, ya sea cobertura, eficacia, eficiencia, efectividad o proceso. Los resultados esperados** son el germen de los indicadores, en estos se describe un punto de referencia que será reflejado en una medida estadística para cada caso. Es importante que en la definición de los indicadores participen los encargados de la gestión del proyecto y los aliados estratégicos involucrados formalmente.
- **Programar** el seguimiento conforme a plazos pertinentes y convenientes acordados con los encargados de la gestión de cada proyecto.
- **Compartir** en equipo el análisis de la información resultante, con la participación de los encargados de la gestión y los aliados estratégicos.
- **Destinar recursos** específicos a las actividades programadas para el seguimiento.
- **Definir los plazos y los medios** para la difusión de la información, así como las audiencias principales que deberán conocerla.

Chassagnes (s.f., 15) plantea respecto al seguimiento:

*El seguimiento es **acompañar**, verificar y actualizar lo que estamos haciendo en nuestro proyecto. Es el modo que tenemos de rectificar y mejorar las acciones si las cosas están saliendo mal. Permite además controlar la utilización de los recursos y el logro de los resultados previstos. Los resultados del seguimiento contribuyen a consolidar la información necesaria para la toma de decisiones durante la etapa de ejecución, permitiendo el manejo de datos concretos y sistematizados al momento de abordar una evaluación. Este proceso ha de ser ágil, orientado y concertado, debe combinar elementos cuantitativos y cualitativos.*

Desde los aportes anteriores podemos observar y constatar diferentes puntos de vista, sin embargo hay algunas similitudes. ¿También las hay con su propia experiencia? Le invitamos a escribir en las siguientes líneas su concepción de ‘seguimiento’ y posteriormente comparar su aporte con él que aparece en el recuadro.

---



---



---



---

*El **seguimiento** es otro componente integrante de un Sistema de Evaluación, Monitoreo, Seguimiento y Evaluación \_ seMse, el cual se basa en los datos obtenidos a través del monitoreo. Mientras que el monitoreo mide ‘estados’, el seguimiento, que es un proceso -o sea, consta de sus propias etapas-, permite **identificar tendencias** en base a la reflexión conjunta (**participativa**) y **comparativa** (línea base) de cara a los niveles de cumplimiento de objetivos y resultados esperados que se van alcanzando. La identificación de estas tendencias con sus consecuencias, llevará a continuar el camino iniciado, a remediar, o a rectificar totalmente. El enfoque principal del seguimiento es la eficacia del trabajo que se está desarrollando. Igual como en el caso del monitoreo, el seguimiento se orienta al control sobre la ejecución de responsabilidades asignadas y a la facilitación de la evaluación a través de este acompañamiento en el cumplimiento de responsabilidades compartidas. El seguimiento no sólo apunta a la evaluación, sino es parte integrante de todo proceso evaluativo con enfoque de calidad.*

### **C. Evaluación**

Rodríguez (1999, 14) identifica **DIFERENCIAS** entre monitoreo y evaluación: Las diferencias entre monitoreo y evaluación se refieren más a los mecanismos utilizados, su periodicidad y el objetivo propuesto en la planificación inicial.

El **monitoreo** consiste en una serie de pasos para la **evaluación**, ya que permite el **seguimiento** cotidiano del proceso y genera información que servirá de insumo para las evaluaciones previstas.

Las diferencias más destacadas entre estos conceptos, las resume el siguiente cuadro:

<b>Monitoreo y Seguimiento</b>	<b>Evaluación</b>
Se realiza con mayor frecuencia, se puede decir que es permanente.	Se realiza con menor frecuencia en períodos generalmente anuales o al finalizar etapas.
Afecta las decisiones cotidianas, lo que permite flexibilizar la planificación operativa.	Afecta las decisiones en plazos mayores, por lo general es insumo para la elaboración de la planificación anual y de futuros proyectos.
Trata de medir la tendencia que llevan las actividades hacia el logro de las metas y objetivos.	Mide el grado en que se modifica la situación deseado por el cumplimiento de los objetivos y metas en plazos a períodos establecidos.
Refleja el proceso de ejecución de las actividades del proyecto.	Refleja el estado o situación en que se encuentra el proyecto y su impacto.
La información que proporciona está dirigida para ser utilizada hacia el interior del proyecto.	La información que brinda contribuye al mismo tiempo en el ámbito interno y externo, principalmente entes financieros externos, donantes, contrapartes y población participante.
Es una herramienta importante para la ejecución del proyecto.	Es una función importante para reflexionar sobre la planificación.
Puede modificar la asignación de rubros o recursos del presupuesto aprobados al indicar el cumplimiento de metas.	Afecta la planificación futura de recursos, incluso puede determinar el plazo del proyecto, cuando se propone ampliar o cerrar un proyecto.
Se manifiesta a través de documentos (informes), más frecuentes, menos extensos.	Se manifiesta en documentos (informes) menos frecuentes, pero más extensos.
Su nivel de acción es la eficiencia.	Su nivel de acción es la eficacia y los impactos.
El objeto del monitoreo son las actividades, productos, medios, recursos y resultados.	El objeto de la evaluación son los efectos y los impactos.



Corresponde a programación operativa (monitoreo) y a mediano plazo (seguimiento)	Corresponde a planificación de largo plazo, planes estratégicos.
Para medir se basa en indicadores empíricos, unidades de medida de las actividades.	Se base en indicadores de impacto, efecto, resultados.
El nivel de análisis del monitoreo es la ejecución y la oferta técnica, los productos inmediatos. Del seguimiento es el nivel de efectos.	En la evaluación se analiza la visión, misión, objetivos, estrategias y otros aspectos esenciales, procurando visualizar impactos.

Quintero (1995, 76), al referirse a la **'Evaluación de Proyectos'** expresa:

*La Evaluación es un proceso de análisis crítico de todas las actividades y resultados de un proyecto, con el objeto de determinar la **pertinencia** de los métodos utilizados y la validez de los objetivos, la eficiencia en el uso de los recursos y el **impacto** en los beneficiarios.*

*La evaluación utiliza la información obtenida y producida por el Sistema de Seguimiento y Evaluación y al comparar los resultados con los objetivos, identifica los aspectos que han dificultado o favorecido el desempeño del proyecto, con el propósito de sacar enseñanzas para un futuro proyecto.*

*La evaluación es **un proceso general de aprendizaje** cuyos fines son, básicamente (1) mejorar las condiciones presentes del proyecto, (2) sacar a flote las posibles insuficiencias o errores del proyecto para contrarrestarlos y prevenirlos en el futuro, y (3) destacar lo útil, eficiente y aceptable para actualizarlo teniendo en cuenta las circunstancias que ayudaron a su éxito y las nuevas que se prevean.*

ICCO de Holanda (2000, 29-30) define la evaluación como:

*Medidas diseñadas para evaluar el resultado del proyecto en relación con sus objetivos establecidos y el impacto que se desea lograr. Tradicionalmente, esta evaluación es considerada una actividad externa y retrospectiva en un punto en el tiempo. Pero también incluye 'evaluaciones permanentes' basadas en el proyecto, y **'auto-evaluaciones'** (continuadas o únicas) que realiza la organización que implementa el proyecto.*

Budinich (1998, 8) establece diferencias entre evaluación y **auditoría**, en base a una referencia a un manual del PNUD para la Administración de Proyectos:

*“Lo mismo que la evaluación, una auditoría supone la valoración de la eficiencia y eficacia y la formulación de recomendaciones para promover mejoras. No obstante, en la valoración de estos elementos, la auditoría se distingue de la evaluación por su orientación u objetivo. Normalmente, una auditoría se concentra principalmente en la observancia de las normas y reglamentos vigentes, en vez de tratar de comprobar la pertinencia y determinar los probables efectos o sostenibilidad de los resultados”. Una auditoría por lo tanto no necesita ni analizar, ni documentar el aprendizaje del proyecto.*

La Comisión Nacional de Juventud de Nicaragua (s.f. 5) expresa que la Evaluación: *Implica **juicios de valor**, implícitos o explícitos. Resulta de comparar la información contra patrones de referencia valorativos. Las evaluaciones dicen si algo es bueno o malo, si sirve o no sirve, si responde o no a las expectativas.*

Urzúa (2004, 14), en el contexto de un **Manual del sistema de seguimiento y evaluación de la política pública de juventud** (sse), plantea:

*Entendida como evaluación de resultados, es un **proceso organizado de aprendizaje** que resulta de cotejar lo realizado con lo planificado. ... **La evaluación** consiste en la determinación de una **valoración** acerca de la marcha de la eficiencia y la eficacia, o sea de los mismos aspectos que observa el seguimiento, sólo que al momento de evaluar se ubica el punto con respecto a lo esperado, es como una foto del momento.*

El Cubano Chassagnes (s.f., 17) responde la pregunta ‘¿Qué es la Evaluación?’ así: *A diferencia del seguimiento, la evaluación es un proceso **más completo y profundo** de análisis de la acción. Allí, luego de un lapso de tiempo previamente establecido, realizamos un análisis crítico de todas las actividades y resultados del proyecto.*

*En este momento es de indudable importancia la información que hemos ido recogiendo en el seguimiento. ... La evaluación es el momento preciso de reajustar y programar las próximas etapas del proyecto o bien el momento de darlo por terminado. En este último caso se la denomina Evaluación Final.*

Rodríguez (1999, 10-11), a quien ya citamos anteriormente, al comparar monitoreo y evaluación, aporta todavía sobre ‘evaluación’, esta vez desde un enfoque de género: *La evaluación desde el punto de vista semántico significa estimar, apreciar, calcular el **valor** de una cosa. Como mecanismo institucional es el proceso integral y continuo de **investigación** y análisis de los cambios más o menos permanentes que se materializan en el mediano y largo plazo, como una consecuencia directa o indirecta del quehacer institucional o del proyecto en el contexto, la población y las organizaciones participantes. ... La evaluación es de carácter integral y transformador, nos refiere a cómo mujeres y hombres de las comunidades en que trabajamos han modificado sus actitudes y comportamientos. La evaluación compara los avances del proceso con los objetivos, identifica los aspectos que han dificultado o favorecido el desempeño y avanza, con el propósito de **generar aprendizajes**.*

*La evaluación facilita el análisis crítico de los efectos e **impactos** del plan, programa o proyecto, con el propósito de determinar la **pertinencia** de los métodos utilizados, la validez de los objetivos, la eficiencia en el uso de los recursos y el impacto en relación con los grupos participantes.*

En cuanto a los procesos de evaluación, nos encontramos con muchas concepciones teórico-prácticas, también muchas críticas. CERIS (2003, 7), desde Brasil plantea:

*El criterio económico, la eficiencia medible, la productividad, los bienes materiales construidos no deben ser tomados como criterios absolutos para la evaluación de un proyecto. “**Muchas veces esos proyectos son elaborados sin la participación efectiva de la comunidad y son ejecutados siguiendo modelos de gestión vertical, de arriba hacia abajo, con la colaboración de instituciones locales que actúan únicamente como representantes formales de la comunidad**”. En la perspectiva de construcción de nuevas relaciones sociales, un proyecto concebido, elaborado y gestionado de arriba hacia abajo es impensable”. Sin embargo, cada día nos encontramos con proyectos verticales y centrados en una visión estrictamente económica. Y, finalmente, son divulgados como proyectos de éxito.*

Uno de los aspectos fundamentales de cara a la calidad en los procesos de evaluación constituye sin duda la participación.

*Los métodos participativos permiten la intervención activa en la toma de decisiones para quienes tienen algo que ver con un proyecto, programa o estrategia; generan un sentimiento de **identificación** con los resultados y recomendaciones. Los métodos examinan las cuestiones pertinentes haciendo que participen en el diseño, los verdaderos protagonistas.*

*Establecen asociaciones y una mayor identificación local con los proyectos. Mejoran los conocimientos locales, la capacidad de gestión y las competencias. Ofrecen información oportuna y fiable para la toma de decisión sobre la gestión. Algunas veces, estos métodos parecen poco objetivos. Requieren mucho tiempo para que las partes interesadas puedan participar de forma significativa. Posible predominio y utilización inadecuada de algunas partes interesadas para proteger sus propios intereses. (BM, 2002, 16)*

Y como instrumentos de participación se indica en el mismo documento:

***Análisis de las partes interesadas:*** *es el punto de partida de la mayoría de las evaluaciones sociales y estudios basados en la participación. Se utiliza para llegar a una comprensión de las relaciones de poder, influencia e intereses de las distintas personas que participan en una actividad y para determinar quién debe intervenir y cuándo.*

***Evaluación local participativa:*** *es un método de evaluación que trata de intercambiar conocimientos entre la población local, tanto rural como urbana, y personas ajenas. Permite a los responsables de las actividades de desarrollo y a la población local evaluar y planificar intervenciones adecuadas basadas en la colaboración, utilizando muchas veces técnicas visuales para que puedan participar las personas que no saben leer ni escribir.*

***Evaluación de los beneficiarios:*** *implica la consulta sistemática a los beneficiarios de los proyectos y a otras partes interesadas para identificar y diseñar iniciativas de desarrollo, detectar los obstáculos a la participación e intercambiar opiniones para mejorar los servicios y actividades.*

***Seguimiento y evaluación participativos:*** *implica la participación de las partes interesadas en diferentes niveles y en forma conjunta para identificar problemas, recopilar y analizar la información y generar recomendaciones.*

¿Qué observaciones merecen estos aportes anteriores? ¿Está de acuerdo con lo planteado? ¿Observa contradicciones entre los diferentes puntos de vista?

Defina a continuación su propio concepto de 'evaluación'. Puede relacionarlo con los conceptos anteriores tratados en este capítulo. Comparta su construcción con la de las/os demás y saque sus conclusiones. Posteriormente, compare con lo planteado en el re-cuadro que sigue.

Mi concepto: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Mis conclusiones, después de compartir con los conceptos construidos por las demás personas:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

La **evaluación**, igual como el monitoreo y el seguimiento, constituye un componente del Sistema de Evaluación, Monitoreo, Seguimiento y Evaluación \_ seMse. Es un componente **integrador**, ya que abarca los aprendizajes significativos de los dos componentes anteriores, siempre y cuando se trata de un momento de evaluación que corresponde a '**después de haber iniciado la ejecución del proyecto**'. Como se constatará más adelante también se debe considerar la 'evaluación PREVIA' al proyecto (ver 2.3.), esto no es el caso por el momento. La **evaluación** es un proceso en sí y puede tener como objeto un **proceso** o un **producto** (parcial o final) (ver 2.3.). Este proceso parte de los hallazgos del monitoreo y el seguimiento -donde ya se ha establecido una comparación con una línea base y los resultados de otros momentos anteriores de evaluación-, profundiza sobre los mismos para poder llegar a la formulación de un **juicio de valor**. La interpretación que permite llegar a este juicio de valor se basa en el sistema de indicadores correspondiente a los objetivos y los resultados esperados.

Consideramos fundamental la **metodología** que se implementa en el proceso de evaluación. Para que la evaluación resulte en un aprendizaje significativo, es indispensable que el **Proceso** sea **Construido** colectivamente (niveles altos de participación de todos los sectores involucrados) como una **Oportunidad de Aprendizaje**, el cual debe integrar una **actitud emprendedora** (de cara a encontrar formas significativas de interpretación de resultados y de alternativas de superación) de calidad.

Un proceso de evaluación, igual como el monitoreo y el seguimiento, se orienta al control de responsabilidades asignadas con su valoración crítica correspondiente, y al juicio crítico colectivo (consensuado o diferenciado) de los niveles de cumplimiento de responsabilidades compartidas.

En esta página, se les presenta un resumen, indicando la interrelación y las diferencias entre ‘monitoreo’, ‘seguimiento’ y ‘evaluación’. Es un resumen incompleto, ya que al considerar el todo como un sistema hace falta integrar la evaluación ‘previa’, tal como se verá más adelante.

Dimensiones	Sistema de ... - Monitoreo – Seguimiento - Evaluación		
	MONITOREO	SEGUIMIENTO	EVALUACIÓN
Temporal	Frecuente y sistemáticamente Cortes transversales	Permanentemente Enfoque de proceso y de vivencia / Participante	Periódicamente Enfoque de Proceso y/o de Producto
Base	Aplicación de Instrumentos (Supervisión)	Resultados de Monitoreo Observación Participar y compartir Comunicación Sistematización (Intra-, Inter-, Retro- e Infra-visión)	Resultados del Monitoreo Resultados del Seguimiento Participación Comunicación Aplicación de Técnicas (Intra-, Inter-, Retro- e Infra-visión)
Referencia	Objetivo y Resultados Esperados – Sistema de Indicadores Línea base y resultados anteriores de monitoreo	Objetivo y Resultados Esperados – Sistema de Indicadores Línea base y resultados monitoreo	Objetivo y Resultados Esperados – Sistema de Indicadores Línea base
Toma de decisiones	Decisiones operativas (actividades)	Decisiones tácticas (definir rumbos – programas)	Decisiones estratégicas (visiones, misiones, estrategias, niveles alcanzados en cuanto a objetivos y resultados esperados)
Lo que hace	Mide ‘estados’ de la cuestión Mide RESULTADOS de ACTIVIDADES (eficiencia,...)	Identifica y describe ‘tendencias’ Describe EFECTOS de QUEHACERES (eficacia,...)	Emite juicios de valor Valora IMPACTOS de ESTRATEGIAS EN EJECUCIÓN O YA EJECUTADAS (pertinencia,...)
Relevancia	Obtención de datos	Compartir sentires y pensamientos, saber interpretar Retro-alimentación	Construir conjuntamente una oportunidad de aprendizaje de cara a la superación
Uso	Interno	Interno	Interno y/o Externo
Enfoques	De control (y de Acompañamiento)	De acompañamiento (y de Control)	De ‘Aprendizaje’ - Constructivo

¿Quién?	‘Autoridades’ en base a un poder compartido	Facilitadoras/es y actoras/es clave	El mayor número posible de actoras/es involucradas/es
...	productos	efectos	impactos

¿Podemos completar el cuadro anterior? ¿Qué le falta, qué le sobra, qué está mal ubicado? Analicen, discutan, comparen y decidan... CONSTRUYAN, en base a todo lo anterior y su experiencia propia, SU PROPIO CUADRO COMPARATIVO...

### 2.3. TIPOS DE EVALUACIÓN

Abordaremos diferentes tipos de evaluación, que podrían servir para comprender y orientar mejor nuestras prácticas. Queda como tarea identificar y definir/describir otros, que por una u otra razón no se integraron a este texto.

#### **a. Evaluación ex-ante (antes), on-going (durante), ex-post (después)**

Al analizar los textos disponibles sobre evaluación, resulta interesante constatar que en el ámbito socio-educativo, la evaluación hace referencia a procesos (participativos) a desarrollar más que todo al finalizar una determinada etapa o el proyecto completo en sí, independientemente que hay muchas voces que asignan importancia a la ‘evaluación continua’, la ‘evaluación permanente’, la ‘evaluación formativa’,... en contraposición a la ‘evaluación de productos’, la ‘evaluación de resultados’ o la ‘evaluación sumativa’... Sin embargo, al retomar textos cuyos contenidos hacen referencia a la ‘evaluación (social) de proyectos’<sup>5</sup>, desde el área administrativa y socio-económica, nos encontramos con un enfoque de la evaluación hacia el trabajo previo (diagnóstico), un énfasis en los estudios previos (pre-inversión: pre-factibilidad y factibilidad) a la ejecución de los proyectos. Se trata de estudios, cuyos resultados más bien permitirán ‘evaluar’ (= emitir un juicio de valor) TODAS las condiciones previas de un proyecto.

En los quehaceres orientados hacia el desarrollo comunitario, es importante retomar las ideas esenciales de los diferentes enfoques. De allí, que en el siguiente inciso, al referirnos a un **Sistema**, lo haremos en el sentido de un **Sistema de Evaluación– Mo-**

<sup>5</sup> Baca Urbina G. (2001-4), Evaluación de Proyectos. McGraw-Hill, México, 383 pp. / Fontaine E.R. (1999-12), Evaluación social de proyectos. Alfaomega, Colombia, 471 pp. / Sapag Chain N. y Sapag Chain R. (1996-3), Preparación y evaluación de proyectos. McGraw-Hill, Santafé de Bogotá, 404 pp.



**nitoreo–Seguimiento–Evaluación**, dejando claro que la evaluación es principio y fin (para empezar de nuevo) de todo proyecto socio-económico, también en la comunidad, ya que lleva a mayores niveles de **conciencia** sobre lo que hacemos y a qué apuntamos.

Urzúa (2004, 45) propone cuatro tipos de evaluación que aportan valoraciones distintas:

**Al principio<sup>6</sup> (ex ante):** *Una evaluación diagnóstica que arroja información sobre los posibles impedimentos o las oportunidades para obtener los resultados esperados.*

**A la mitad (intermedia):** *Facilita plantear correcciones dentro del proceso del proyecto. Es importante no confundirla con el seguimiento que es una actividad continua. La evaluación intermedia es una actividad programada con los siguientes pasos:*

1. *Definir preguntas concretas a las que la evaluación deberá responder conforme al análisis de los objetivos, análisis de los indicadores y el análisis participativo.*
2. *Definir los indicadores necesarios para analizar los criterios de evaluación de la gestión: eficiencia, eficacia, pertinencia, resultados y efectos.*
3. *Establecer un **plan de recolección de la información** para los criterios acordados y los indicadores definidos.*
4. *Identificar a los principales implicados en el proceso, los informantes clave, los aliados estratégicos, los responsables de la gestión u otros.*
5. *Elaborar el informe intermedio y difundirlo a los implicados.*

**Al término (evaluación final):** *La evaluación al final sirve para establecer los alcances obtenidos y compararlo con lo planificado y formular hipótesis sobre nuevos proyectos.*

**Posterior (ex post):** *Es una evaluación con mayor profundidad, más allá del alcance inmediato del proyecto; extrae lecciones, hallazgos y evidencias, permite la elaboración de recomendaciones objetivas para nuevos proyectos. Es la base para determinar el grado de efectividad sostenible.*

---

<sup>6</sup> Ojo con esta terminología, ya que ‘al principio’ se podría interpretar como ‘al inicio de la ejecución del proyecto’ y al ser así, ya no correspondería a una evaluación ‘ex-ante’ como se planteará más adelante en este texto.

Robles y Luna R. (1999, 6), específicamente en el caso de proyectos ambientales, hacen referencia a diferentes perspectivas temporales y metodológicas de evaluación:

- a. **Ex-ante** con el fin de lograr una ubicación plena en el contexto y determinar la intencionalidad y direccionalidad óptimas para lograr el máximo de impacto.
- b. **Concurrente**, durante la ejecución con el fin de determinar si la forma en que se está ejecutando permite generar el impacto buscado.
- c. **Ex-post** para determinar si se generó o no el impacto previsto y hasta qué punto, los resultados son atribuibles a las acciones realizadas.

**Profundizaremos brevemente en cada uno de estos momentos.**

### **ANTES**

En el caso de los procesos de evaluación que se realizan antes de ejecutar un proyecto todavía hay que considerar dos momentos:

1. Todo el proceso evaluativo que se desarrolla, en sus diferentes etapas, como parte de la preparación de un proyecto hasta llegar a la decisión definitiva de elaborar el proyecto tal como se requiere formalmente. (pre-inversión\_ **preparación del proyecto**)
2. El proceso evaluativo que se necesita desarrollar durante la formulación del proyecto y que facilitará los datos necesarios para la elaboración del sistema de objetivos y de indicadores. El sistema de indicadores es la base fundamental para la construcción posterior de todo el plan de monitoreo, seguimiento y evaluación durante la ejecución del proyecto. (formulación del proyecto\_ **preparación de la evaluación**)

Lógicamente el primer momento permitirá obtener mucha información, muy útil para el segundo. Sin embargo, posiblemente no es suficiente y habrá que conseguir datos adicionales (complementarios).

ICCO (2000, 15-17), de Holanda, considera la evaluación en esta etapa (ANTES) como 'preliminar' para preparar el terreno:

La **evaluación preliminar** de cualquier 'intervención' proyectada comúnmente incluye:

- Una evaluación general del área factible de ser intervenida, tomando en cuenta el contexto nacional e internacional.

- *Una identificación preliminar de las personas que serían directamente beneficiadas con el proyecto – posibles “beneficiarios” o “grupos meta”- y sus características y preocupaciones, sus problemas y los factores que podrían causarlos.*
- *Un análisis de los intereses y preocupaciones de las personas presentes en el área que podrían verse afectadas por – o podrían afectar - el proyecto (“análisis de los participantes”), incluida la consideración de las respuestas que ya se hayan dado a los problemas y preocupaciones de los grupos meta.*
- *Una definición preliminar de la respuesta que podría ofrecer la ONG, tomando en cuenta su misión, visión y mandato, además de su base de recursos.*

*En este punto, la ONG por lo general decide si, tomando en cuenta su mandato, está bien posicionada y preparada para intervenir en el área. También se forma una primera visión de las prioridades y limitaciones que afectarán la planificación.*

Como parte de una evaluación preliminar, también identifican la **evaluación de la participación:**

- *¿Quién está participando, clarificando principalmente el rol de las mujeres, pero también la participación de otros grupos o categorías sociales?*
- *¿Hacia quién están destinados los beneficios del proyecto?*
- *¿Qué métodos e instrumentos se utilizarán en el proceso de planificación participativa (por ejemplo, relaciones públicas, debates grupales, entrevistas semi-estructuradas)?*

Otro aspecto mencionado de la ‘Evaluación Preliminar’ es el **análisis de la situación, incluyendo el problema:**

- *Un ‘análisis de situación’ identifica:*
  - (a) problemas prioritarios, tal como éstos son entendidos a nivel local;*
  - (b) sus principales causas, tanto a nivel local como a nivel regional, nacional o internacional;*
  - (c) causas que podrían ser abordadas mediante una intervención local;*
  - (d) recursos existentes al interior de la comunidad, o provenientes de terceros, que podrían ayudar a contrarrestar los problemas.*
- *La identificación de los problemas y el sondeo de las bases deberían ayudar a identificar tanto las oportunidades como los obstáculos existentes.*
- *También es importante saber qué están haciendo o planean hacer otras ONG’s.*

- *Es necesario realizar un análisis de riesgo para identificar factores externos que podrían hacer peligrar la producción o resultados o el logro de los efectos y/o impacto buscados.*
- *Las consideraciones costo/beneficio y las restricciones de tiempo deben ser tomadas en cuenta al momento de considerar qué problema podría ser abordado, y de qué forma.*
- *El análisis de la situación raramente es terminado antes del inicio del proyecto y, por lo tanto, debería ser extendido y actualizado utilizando la información y puntos de vista obtenidos del monitoreo, las revisiones y los estudios posteriores de evaluación.*

Parte fundamental de la evaluación preliminar es **prever y visualizar** cómo se va a monitorear y evaluar el desarrollo de proyecto, en caso que se decida su ejecución:

**Las bases del monitoreo** se establecen en la etapa previa, cumpliendo los siguientes requerimientos:

- *Especificación de **acuerdos** para realizar monitoreo, incluidas las responsabilidades, procedimientos, métodos y herramientas para obtención y análisis de la información.*
- *Es necesario que los **métodos** y **procedimientos** a ser incorporados observen y entreguen información sobre actividades y resultados imprevistos, pero importantes, y sobre los cambios de contexto y al interior de la propia ONG.*

Durante el período de planificación, es necesario realizar **preparativos para la evaluación:**

- *Se debe preparar una lista con **los efectos esperados** del proyecto en relación con sus objetivos específicos, con **indicadores** de efectividad; además, dicha lista debe contener el impacto esperado, en relación con la meta, con sus correspondientes indicadores de impacto.*
- *Debe existir una **disposición organizacional** para realizar una evaluación que especifique las responsabilidades, procedimientos e instrumentos para la recopilación y análisis de los datos, y también un presupuesto.*

Desde un punto de vista más ‘administrativo’, se hace referencia al concepto de ‘**evaluación de proyectos**’, conceptualizándolo como: **un conjunto de antecedentes justificatorios en donde se establecen ventajas y desventajas que significa la asigna-**

***ción de recursos a una determinada idea o a un objetivo determinado.*** El objetivo es plantear premisas y supuestos que hayan sido sometidos a convalidación a través de distintos mecanismos y técnicas de comprobación. Aquí se trata de la etapa de pre-inversión, la que integra los estudios de perfil, pre-factibilidad y factibilidad.

El nivel de estudio inicial es el denominado '**perfil**', el cual se elabora a partir de la información existente, del juicio común y de la opinión que da la experiencia. En términos monetarios sólo presenta estimaciones muy globales de las inversiones, costos o ingresos.

Se hacen consideraciones acerca de la situación 'sin proyecto': proyectar qué pasará en el futuro si no se pone en marcha el proyecto. Se busca determinar si existe alguna razón que justifique el abandono de una idea antes de que se destinen recursos para calcular la rentabilidad en niveles más acabados (**PRE-FACTIBILIDAD y FACTIBILIDAD**).

Se seleccionan aquellas opciones que son más atractivas para solucionar un problema.

Otro nivel de estudio es el de **pre-factibilidad**. Profundiza la investigación, se basa principalmente en información de fuentes secundarias para definir, con cierta aproximación, las variables principales referidas al mercado, a las alternativas técnicas de producción y a la capacidad financiera de los inversionistas. En términos generales, se estiman las inversiones probables, los costos de operación y los ingresos que demandará y generará el proyecto. Como resultado surge la recomendación de su aprobación, su continuación en otro estudio más profundo, su abandono o su postergación hasta cumplir determinadas condiciones mínimas.

El estudio más acabado, denominado de **factibilidad**, se elabora sobre la base de antecedentes precisos obtenidos a través de fuentes primarias de información. Se pretende contestar la interrogante de si es o no conveniente realizar una determinada inversión. Esta recomendación sólo será posible si se dispone de todos los elementos de juicio necesarios para tomar la decisión. En general, son 5 los estudios particulares que deben realizarse para evaluar la factibilidad: la viabilidad comercial, técnica, legal, de gestión y financiera. Cualquiera que llegue a una conclusión negativa determinará que el proyecto no se lleve a cabo, aunque razones estratégicas, humanitarias

u otras de índole subjetiva podrían hacer recomendable una opción que no sea viable financiera o económicamente, como por ejemplo algunos proyectos de impacto social.

**Viabilidad comercial:** Indicará si el mercado es o no sensible al bien o servicio producido por el proyecto y la aceptabilidad que tendría en su consumo o uso. En muchos casos, la viabilidad comercial se incorpora como parte del estudio de mercado en la viabilidad financiera.

**Viabilidad técnica:** Estudia las posibilidades materiales, físicas, y químicas de producir el bien o servicio que desea generarse con el proyecto.

**Viabilidad legal:** Podrían existir algunas restricciones de carácter legal que impedirían su funcionamiento en los términos que se pudiera haber previsto.

**Viabilidad de gestión:** Definir si existen las condiciones mínimas necesarias para garantizar la implementación, tanto en lo estructural como en lo funcional. Verificar en el estudio financiero si existen incongruencias que permitan apreciar la falta de capacidad de gestión.

**Viabilidad financiera:** Determina la conveniencia económica y financiera del proyecto.

Existen otros estudios de viabilidad tales como: el estudio de viabilidad organizacional para el análisis de la estructura de la organización; el estudio de viabilidad política que permite el análisis del apoyo de las instituciones políticas al proyecto, y de la estabilidad institucional del país; el estudio de viabilidad sociocultural en base al análisis de las barreras e incentivos que tiene el medio social para la implementación del proyecto; etc.

Desde otro punto de vista, más integral, se distinguen en esta etapa de evaluación (ANTES) tres enfoques: (i) la medición de la **rentabilidad** del proyecto, (ii) el análisis de las **variables cualitativas** y (iii) la **sensibilización** del proyecto.

(i) Cuando se calcula la rentabilidad se hace sobre la base de un flujo de caja que se proyecta sobre una serie de supuestos.

- (ii) El análisis cualitativo complementa a la evaluación realizada hasta el momento, con todos aquellos elementos no cuantificables que podrían incidir en la decisión de realizar o no el proyecto. Principal dedicación habrá de darse a la identificación de los aspectos más débiles del proyecto;
- (iii) El último enfoque podrá avocarse a sensibilizar sólo aquellos aspectos que podrían, al tener mayores posibilidades de un comportamiento distinto al previsto, determinar cambios importantes en la rentabilidad calculada.

Las evaluaciones 'ex-ante' pueden ayudar a mejorar el desempeño de un proyecto en todas las etapas de su ciclo y mejorar las políticas y procedimientos de la organización. Las evaluaciones ejecutadas correctamente (antes) reportan las siguientes **ventajas:**

- 1) ayudar a analizar el desempeño de la organización en las etapas de definición y planificación de los proyectos;
- 2) respaldar el desempeño de las unidades ejecutoras mediante el monitoreo y la capacitación en métodos de evaluación;
- 3) medir hasta qué punto se alcanzan los resultados previstos y analizar los factores que obstaculizaron o contribuyeron a este logro; y
- 4) evaluar los efectos e impactos de los proyectos sobre sus beneficiarios.

La evaluación (ex-ante) de los proyectos permite contestar por parte de las/os responsables las siguientes preguntas:

- ¿Qué producir? (tipo de bienes productos y cantidades)
- ¿Cómo producir? (relaciones de producción tipos de insumos y cantidad)
- ¿Para quién producir?
- ¿Quién va a financiar?
- ¿Dónde producir?
- ¿Cuándo producir?

Para ello deben determinarse:

- Los beneficios sociales del impacto
- Las demandas de los productos dirigidas al proyecto
- Los posibles precios de los productos ofertados por el proyecto
- La viabilidad financiera (comparando ingresos de los productos con gastos en insumos o costos de los productos)

- Después se debe realizar un análisis de beneficio costo La aplicación de esta metodología general, modificada con las particularidades que cada tipo de proyecto exige, permite la formulación de proyectos en forma sistemática y eficiente.

Otro componente de una ‘evaluación ex-ante’ del proyecto es su ANÁLISIS DE RIESGO.

*El riesgo se manifiesta en la variabilidad de los rendimientos del proyecto... Para su cálculo económico técnico referimos a los libros especializados<sup>7</sup>.*

Sapag y Sapag (1996, 377) también hacen referencia al ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD:

*El análisis de la sensibilidad permite medir cuán sensible es la evaluación realizada a variaciones en uno o más parámetros decisivos.... Visualizar qué variables tienen mayor efecto en el resultado frente a distintos grados de error en su estimación permite decidir acerca de la necesidad de realizar estudios más profundos de esas variables, para mejorar las estimaciones y reducir el grado de riesgo por error.*

Definitivamente, la evaluación, desde ANTES de formular el proyecto es un componente fundamental a tomar en cuenta. Su proyección sigue durante y después de la ejecución del proyecto.

***¿Cómo manejamos la evaluación en esta etapa de los proyectos en nuestro ámbito institucional? ¿Por qué? ¿Ventajas y desventajas?***

A continuación implicancias de la evaluación ***durante*** el desarrollo del proyecto.

### **DURANTE...**

Una vez elaborado el proyecto y tomada la decisión de ejecutarlo, es necesario implementar el Sistema de Evaluación, Monitoreo, Seguimiento y Evaluación \_ SEMSE. De acuerdo a lo ya planteado, esto implica, al menos tres procesos:

1. Elaboración y definición de una línea base (situación al inicio de la ejecución del proyecto), la que será el punto de referencia para valoraciones posteriores.

---

<sup>7</sup> Sapag Chain N. y Sapag Chain R. (1996-3), ***Preparación y evaluación de proyectos***. McGraw-Hill, Santafé de Bogotá, 404 pp. / Fontaine E.R. (1999-12), ***Evaluación social de proyectos***. Alfaomega, Colombia, 471 pp.



2. Momentos ‘intermedios’ (de monitoreo, seguimiento y evaluación)
3. Evaluación ‘final’, al concluir el proyecto en cuestión.

**a. En cuanto a la definición de la Situación Inicial \_ línea (de) base:**

Se realiza al inicio, con la mayor participación posible de representantes de los grupos meta para facilitar la construcción de mayores niveles de conciencia todavía en cuanto a la situación que ‘vivimos’. El marco de referencia, lógicamente es el sistema de indicadores incluido en el proyecto. Es la **evaluación** inicial.

**b. En cuanto al monitoreo y el seguimiento<sup>8</sup>:**

- \* Los proyectos deberían ser monitoreados no sólo con una mirada retrospectiva, sino que, además, con un punto de vista prospectivo.
- \* El proceso de monitoreo debería efectuarse con la activa participación del personal en todas las etapas, y debería disponer que exista una apertura en el flujo ascendente y descendente de información y un espacio para el aprendizaje y el desarrollo organizacional.
- \* La recopilación de los datos debería limitarse a la mínima cantidad de información que sea necesaria para el cumplimiento de los objetivos del SEMSE.



Esta evaluación ‘durante’ u ‘on-going’, en ocasiones también es calificada como **‘Evaluación intermedia’**. La evaluación intermedia se puede hacer en cualquier momento durante la ejecución del proyecto. Suele usarse para analizar más a fondo los problemas de ejecución, o para ayudar a tomar decisiones sobre el desarrollo del proyecto. En todo proceso de ‘evaluación intermedia’ se suele considerar:

- a) Antecedentes: Propósito de la Evaluación.  
Involucrados Principales.
- b) Marco Lógico del Proyecto.

<sup>8</sup> Basado en: ICCO (2000), *Pautas para una buena planificación, monitoreo y evaluación (pme) de proyectos de desarrollo comunitario implementados por ong del hemisferio sur con el respaldo de organismos ecuménicos europeos*. En internet: <http://www.ico.nl>, p. 18.

- c) Metodología de Evaluación: Diseño / Enfoque General. Fuentes de Datos. Instrumentos. Equipo de Evaluación. Factores Limitantes. Organización del Informe.
- d) Pertinencia del proyecto. Repercusiones de continuar el proyecto con o sin reformulación.
- e) Eficiencia: Administración de las Actividades al proyecto. Normas y control de calidad.
- f) Problemas en la Ejecución del Proyecto: identificación, análisis y soluciones propuestas Conclusiones y recomendaciones.
- g) Eficacia: Logro de los componentes del Proyecto, planificados y reales hasta la fecha. Repercusiones de deficiencias encontradas. Efectos no planificados y su congruencia con el propósito.
- h) Conclusión: Continuidad de la justificación del proyecto. Medidas para mejorar el desempeño. Experiencia adquirida y lecciones emergentes. Desempeño operativo. Impacto de desarrollo.

Los datos obtenidos del monitoreo y el seguimiento revisten la siguiente importancia:

- Pueden mejorar la ejecución de los proyectos.
- Los mecanismos eficaces, para recopilar y distribuir datos, facilitan la toma de decisiones para mejorar el desempeño de los proyectos.
- Pueden contribuir al rediseño de los proyectos para mejorar su desempeño.
- La evaluación intermedia puede servir para diagnosticar problemas de gestión durante la ejecución.
- A veces es necesario efectuar las dos evaluaciones por existir problemas de diseño y gestión

**c. En cuanto al período de conclusión del proyecto:**

Además de las actividades de monitoreo y de evaluación formales ejecutadas durante la ejecución de los proyectos en el ciclo de evaluación, también se produce la ‘evaluación de terminación’. La adquisición de conocimiento institucional emergente de la experiencia adquirida se puede lograr por medio de los: Informes de Terminación de Proyectos, los Análisis de Ejecución de Proyectos; y las Evaluaciones Ex-Post (ver próximo inciso).

Los **Informes de Terminación de Proyecto** constituyen al mismo tiempo el último eslabón del monitoreo y seguimiento, y el primer eslabón de la evaluación ex-post del proyecto.

Un Informe de Terminación de Proyecto suele incluir como mínimo:

- Resumen del proyecto
- Detalles del proyecto
- Resultados del proyecto
- Fundamentos para los cambios desde que se aprobó el proyecto
- Resultados obtenidos
- Diferencias entre los resultados planificados y los obtenidos
- Recomendaciones para proyectos futuros.

También se deben considerar los siguientes aspectos:

- Continuidad de la justificación del proyecto
- Eficiencia del proyecto
- Efectividad del proyecto
- Efectos e impactos del proyecto
- Experiencia adquirida (nivel de aprendizaje) con el proyecto.

Para concluir en cuanto a los aportes sobre la '**evaluación durante**' mencionamos los tres campos o competencias que indica Quintero Uribe (1995, 227-258) al referirse a la evaluación de avances y logros parciales y el seguimiento a la estrategia y al proceso<sup>9</sup>:

- *El cumplimiento de actividades o metas intermedias (productos, grado de eficacia y grado de efectividad)*
- *La evaluación del proceso (Recursos humanos, físicos y financieros; tiempo y grado de eficiencia)*
- *La evaluación de la estrategia (estrategia y tácticas: pertinencia, sustentabilidad, desarrollo humano sostenible, equidad y apropiación).*

A continuación, lo que significa la evaluación **después** o ex-post.

---

<sup>9</sup>En cuanto a la evaluación de procesos y productos se profundizará en el capítulo 3 de este texto.

## ***DESPUÉS***

Al considerar la evaluación como un proceso continuo, se asume que la terminación de un proyecto no significa el final de las contribuciones al proceso de desarrollo. Aún cuando un proyecto haya tenido éxito en generar sus productos, generalmente falta mucho para alcanzar los objetivos de contribución directa a la calidad de vida de las/os beneficiarias/os y de impacto de desarrollo (a largo plazo). La función especial de una evaluación *ex-post* es efectuar un ‘examen’ sistemático sobre los niveles de desarrollo, correspondientes al sistema de objetivos e indicadores, alcanzados más a largo plazo.

Desde un enfoque más ‘administrativo’, se refiere a ‘informe de operaciones’ (se elabora después de haber concluido la ejecución del proyecto). La evaluación de operaciones del proyecto, o evaluación del impacto<sup>11</sup> implica entender sus consecuencias sobre el proceso de desarrollo para confirmar éxitos y aprovechar la experiencia adquirida para aprender de proyectos cuyo impacto fue modesto. Se valora en lo tecnológico, institucional, económico, político, social y cultural, y lo ambiental. Las evaluaciones operativas eficaces de tipo *ex-post*, estudian la continuidad de la justificación, la eficacia, la efectividad, los efectos e impactos, y aportan lecciones aprendidas a través de la ejecución de proyectos.

### ***El Proceso de Evaluación Ex-post:***

- 1) Determinación de aspectos previos (términos de referencia, si es externa o interna)
- 2) Selección de evaluadoras/es en base a ‘actitudes profesionales’ (autoridades ‘construidas’)
- 3) Formulación del plan de trabajo.
- 4) Informe de evaluación: sesiones informativas con involucradas/os, oportunidades para confirmar conclusiones y recomendaciones, distribución electrónica de conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas, y al final un informe de evaluación escrito.
- 5) Aprobación del informe.

---

<sup>11</sup> Ver también inciso 3.2. de este texto.

En el caso de CANTERA (2002, 37), definen la evaluación ex-post de un proyecto como:

- *El propósito principal de esta fase es aprender de la experiencia.*
- *Lo que se evalúa, fundamentalmente, es si el proyecto fue eficaz y eficiente, y por qué.*
- *El impacto sobre el desarrollo sólo se conoce bastante tiempo después de la terminación.*
- *El conocimiento logrado con la evaluación se utiliza en el diseño de otros proyectos posteriores.*

#### CONCLUSIÓN:

El desarrollo de la capacidad de evaluación es importante por diferentes razones:

- Una mayor capacidad de evaluación contribuirá a aumentar la efectividad de la ‘inversión’ y ayudará a resolver los problemas de desarrollo, mejorando así el desempeño global de la organización.
- El desarrollo de la capacidad de evaluación contribuirá a respaldar el mejoramiento en la capacidad de gestión de las organizaciones. ***Las evaluaciones, definitivamente son herramientas de aprendizaje.***

Después de haber profundizado sobre los diferentes tipos de evaluación de acuerdo al criterio temporal, ahora pasaremos a distinguir brevemente la evaluación según el interés que exista, sea éste privado o más bien social. Antes de esto, le invitamos a formular su conclusión principal relacionada con las evaluaciones ANTES-DURANTE-DESPUÉS y particularmente de cara al ***desarrollo comunitario:***

---

---

---

---

---

---

---

## **b. Evaluación privada y evaluación social de proyectos**

Sapag y Sapag (1996, 6) expresan:

*Tanto la evaluación social como la privada usan criterios similares para estudiar la viabilidad en un proyecto, aunque difieren en la valoración de las variables determinantes de los costos y beneficios que se le asocian. La evaluación privada trabaja con el criterio de precios de mercado, mientras que la evaluación social lo hace con 'precios sombra' o sociales, con el objeto de medir el efecto de implementar un proyecto sobre la comunidad, teniendo en cuenta los efectos indirectos o externalidades que se generan sobre el bienestar de la comunidad (p.ej. la redistribución de ingresos o la disminución de contaminación ambiental).*

## **c. Evaluación externa, evaluación interna y auto-evaluación**

Evaluación externa: A cargo de un equipo externo a la institución.

Evaluación interna: A cargo de un equipo técnico de la propia institución.

Auto-evaluación: A cargo de las personas involucradas mismas en el proyecto.

Para incrementar la demanda de auto-evaluación habría que lograr que ésta se convierta en un instrumento de aprendizaje —para lograr una mejor gestión— y no de sanción. No imponerla sino incentivarla. Caracterizar a la evaluación como un ejercicio de aprendizaje es tanto más importante cuanto no existen metodologías uniformes para realizarlo y en todos los casos implica partir de definir los objetivos específicos dentro de la misión de cada organización en un momento dado. En el caso de la auto-evaluación, los niveles de **participación** amplios juegan un papel fundamental.

¿Cuáles serían las condiciones indispensables para lograr que la auto-evaluación se convierta en una estrategia dominante dentro del marco del desarrollo comunitario?

---

---

---

---

#### **d. Otros tipos de Evaluación**

Para concluir este apartado respecto a los tipos de evaluación, incluimos un extracto del *'Manual para la evaluación de impacto en programas de formación para jóvenes'* de Abdala (2004, 23) por ofrecer una visión general diferente:

##### **Enfoques de la evaluación**

###### ***Pseudo-evaluaciones***

*En ellas, se cumple un proceso evaluatorio, pero con fuerte injerencia de alguna de las partes comprometidas con el proyecto y que presiona para que aparezcan resultados preestablecidos. El evaluador no actúa neutralmente.*

###### ***Evaluaciones experimentales y cuasi-experimentales***

*Son evaluaciones exclusivamente cuantitativas. Este diseño exige que se constituya un grupo de control (tarea ardua y compleja). Se mide el impacto por comparación estadística entre el grupo de control y el grupo beneficiario de las acciones del programa. Se miden: incremento del bienestar de los beneficiarios, según **empleo** (empleabilidad, inserción laboral posterior, tipo de trabajo, satisfacción laboral) **ingresos** y **ciudadanía**. Asimismo, puede medirse focalización, deserción, retención, cobertura.*

###### ***Evaluaciones verdaderamente mixtas \_ cuanti-cualitativas***

*El abordaje mixto permite tener los datos señalados en el grupo anterior y agrega el aporte cualitativo. Entre estos:*

- \_ cambios actitudinales*
- \_ cambios psico-sociales*
- \_ autoestima*
- \_ empleabilidad*
- \_ necesidad y satisfacción con el programa*

*Puede medirse también el impacto sobre las/os restantes actoras/es (capacitadoras/es, empresarias/os, informantes clave de la población). Se utilizan los estudios de casos, las observaciones, las entrevistas, en profundidad. El aporte mixto ayuda a entender más por qué unos programas son exitosos y otros fracasan.*

Con lo anterior se han abordado varios tipos de Evaluación. Seguramente en las experiencias de desarrollo comunitario se podrá identificar otros tipos de evaluación. Descríbalos a continuación, en base a su propia experiencia, y comparta con las y los demás:

---

---

---

---

¿A qué conclusión llegamos?

---

---

---

---

#### **2.4. SISTEMAS DE EVALUACIÓN, MONITOREO, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN/ SEMSE**

*Un sistema es la idea de ver a la organización o el proyecto como un todo y no como una serie de partes que pueden o no estar relacionadas. Un sistema es un conjunto de componentes, conectados en una forma organizada. Los componentes están afectados al estar en el sistema y el comportamiento de éste cambia si lo abandonan. Este conjunto organizado hace algo y ha sido identificado como de particular interés.*

*Vemos a los sistemas como aceptando **entradas** desde el entorno, y emitiendo **salidas** hacia él. Un sistema cerrado es uno que no tenga entradas ni salidas. Los sistemas **significativos**, tienen un objetivo bien definido. Todo sistema se puede dividir en subsistemas. La interacción entre subsistemas se conoce como ‘acoplamiento’. Es bueno hacer notar que el desacoplamiento de subsistemas puede tener un efecto negativo, o contraproducente: cada uno de los subsistemas trabaja correctamente, pero el sistema en su totalidad no funciona bien porque los subsistemas operan sin tener en cuenta al sistema como un todo.<sup>11</sup>*

---

<sup>11</sup> Ideas retomadas de: Guerra Dávila R.E.F. (1998), **Sistemas de Información para la Administración**. Universidad Abierta, internet, 11 pp.



Weaving y Thumm (1998, 3-4) identifican 5 componentes para el ***Diseño de un Sistema de Seguimiento y Evaluación de los Proyectos***:

- *Claros enunciados de **objetivos mensurables** para el proyecto y sus componentes, para los cuales puedan definirse indicadores.*
- *Un **conjunto estructurado de indicadores** que comprenda la producción de bienes y servicios generados por el proyecto y sus repercusiones sobre los beneficiarios.*
- ***Medidas referentes** a la recopilación de datos y al manejo de los registros del proyecto, a fin de que los datos requeridos por los indicadores sean compatibles con las estadísticas existentes y puedan obtenerse a un costo razonable.*
- ***Convenios institucionales** para la recopilación, análisis e información de datos del proyecto e inversión en creación de capacidad con el fin de respaldar el seguimiento y la evaluación.*
- ***Propuestas referentes a los mecanismos** que permitan la retroalimentación de las conclusiones de la labor de evaluación en el proceso de adopción de decisiones.*

Ya apuntamos anteriormente que toda buena evaluación inicia con la planificación, no sólo del proceso de evaluación, sino de la misma actividad de la cual se va a evaluar su proceso y/o su producto. Por lo mismo se deben adjudicar varias características a un Sistema de 'Evaluación'<sup>12</sup>.

#### **a. Enfoque de Marco Lógico**

El marco lógico sirve como punto de partida, y como tal es un instrumento útil para examinar los progresos y tomar medidas correctivas. Ofrece una base para el seguimiento y evaluación de las actividades. Contribuye a que las/os responsables de las decisiones formulen preguntas fundamentales y analicen supuestos y riesgos. Cuando se usa de forma dinámica, es un instrumento eficaz de gestión que permite orientar el seguimiento y la evaluación.

Podría existir el riesgo de aplicarlo con demasiado rigidez, tal que sofoca la creatividad y la innovación. Si no se actualiza durante la aplicación, puede convertirse en un instrumento estático que no refleja las nuevas condiciones.

---

<sup>12</sup> Usamos aquí el término 'evaluación' en su sentido integrador, abarcando todo el proceso correspondiente, desde antes, durante y después.

## **b. Una herramienta metodológica**<sup>13</sup>

Un sistema de evaluación debe ser una herramienta metodológica a usar para mejorar la capacidad organizacional al implementar el cambio planificado.

Dado que los resultados de los procesos de desarrollo social son, en gran medida, impredecibles, las organizaciones necesitan contar con métodos e instrumentos que le ayuden a calibrar sus quehaceres a la par con los cambios reales efectuados en el terreno, así como también para mejorar la comunicación. Es posible identificar un rango de propósitos que debería satisfacer cualquier sistema de Planificación, Monitoreo y Evaluación (PME): transparencia, aprendizaje, responsabilidad, autonomía, la comprensión mutua, el empoderamiento, eficiencia, propiedad compartida, la eficacia, sustentabilidad,...

Algunas cualidades son esenciales en un sistema de evaluación para que funcione bien:

- **Hecho a medida:** adaptarse a la misión, visión, objetivos superiores, estrategias y recursos de la organización y, al mismo tiempo, ser compatible con otras organizaciones relacionadas.
- **Flexible:** debe ser susceptible a ser adaptado según experiencia adquirida.
- **Claro y transparente:** el propósito, operación y productos de un sistema de evaluación deberían ser claros para los usuarios del mismo y para los otros interesados; además tiene que ser comprendido fácilmente por los mismos.
- **Susceptible de ser usado y sustentable:** un sistema de evaluación debe ser simple y accesible de modo que quienes participen en él se sientan motivados/as a usarlo, posibilitando con ello el uso de la disciplina necesaria y la aplicación de las normas con responsabilidad.

ICCO (2000, 27-28) indica los siguientes pasos para establecer un sistema de evaluación:

***Evaluación preliminar*** (*preparando el terreno*)

***Planificación*** (*trazando la ruta*)

***Evaluación de la participación*** (*determinando quién debería participar*)

---

<sup>13</sup>Basado en: ICCO (2000), *Pautas para una buena planificación, monitoreo y evaluación (pme) de proyectos de desarrollo comunitario implementados por ong del hemisferio sur con el respaldo de organismos ecuménicos europeos*. En internet: <http://www.ico.nl>, p. 11-13.

**Análisis de la situación** (comprendiendo el problema)

**Definición del propósito y los objetivos relacionados** (¿hacia dónde queremos ir?)

**Desarrollo de indicadores para los objetivos** (¿cómo sabremos que hemos llegado?)

**Definición de resultados, actividades y aportes** (¿cómo llegamos adonde queremos?)

**Preparación para el monitoreo y la evaluación** (¿cómo sabremos que estamos llegando y cuándo sabremos si hemos llegado o no?)

**Monitoreo** (verificando si estamos en el camino correcto)

**Evaluación** (sabiendo si hemos llegado y qué diferencia hemos marcado)

¿Qué observaciones le resultan del análisis de este proceso que propone ICCO?

---

---

---

---

Después de compartir mis observaciones con las/os demás, ¿qué conclusiones resultan?

---

---

---

---

### **c. La línea base**

Un tercer aspecto, después del Marco Lógico y la concepción de la evaluación como una ‘herramienta metodológica’, es la importancia que tiene la línea base.<sup>14</sup> Es la descripción, en base al sistema de indicadores definido durante la planificación, de la situación actual en el momento de iniciar la ejecución del proyecto. La línea base será el referente para todo el resto del proceso de evaluación. No se trata de un diagnóstico general, sino una descripción específica de cara al sistema de indicadores establecido.

---

<sup>14</sup> Ya abordamos este asunto anteriormente al referirnos al primer paso de la evaluación DURANTE

Es un instrumento esencial de seguimiento y evaluación, dado que:

- Identifica las condiciones iniciales en las que encuentran los elementos que hacen al proyecto.
- Permite visualizar si las acciones que se están desarrollando conducirán a los objetivos que se plantearon o deberán ser reajustadas.
- Esencialmente sirve para evaluar el impacto logrado al final del proyecto o a un determinado momento en relación a las variables importantes que se plantearon a tiempo de diseñar la intervención.

**¿Cuáles son nuestras experiencias con la elaboración de una línea base, quiénes participan, por qué y cómo debería ser?**

---

---

---

---

#### **d. Sistemas de Información**

Es indispensable, para establecer un buen Sistema de Evaluación, Monitoreo, Seguimiento y Evaluación, también ir construyendo un **Sistema de Información** de calidad. Sus características particulares dependen del tipo de proyecto.

Lo importante es que la información esté disponible y accesible para las personas involucradas en el proyecto comunitario. **¿Qué implicaciones visualizan al respecto?**

---

---

---

#### **e. Una 'esquema' metodológico 'general' y conceptual**

Antes que todo se debe aclarar que un 'sistema de evaluación, monitoreo, seguimiento y evaluación' es SISTEMA porque: **Es un instrumento marco que ordena las variables clave que contribuyen a medir y valorar el desarrollo equitativo y sostenible dentro del contexto del proyecto, programa o la institución en cuestión.**

Porque como instrumento debe articularse con:

- El PLAN ESTRATÉGICO de la institución y PLANES OPERATIVOS de otros proyectos y programas,
- Supone el diseño de la LINEA BASE para los indicadores claves,
- Incorpora una BASE DE DATOS manejable a nivel institucional,
- Prevé un PROGRAMA DE CAPACITACIÓN y ASESORAMIENTO permanente para la recolección y verificación de los datos,
- Implica contar con tecnología apropiada para el registro y manipulación de los datos,
- Implica contar con un presupuesto adecuado para financiar la implementación del sistema.

Un 'sistema de evaluación, monitoreo, seguimiento y evaluación', para que funcione, debe responder a las siguientes características<sup>15</sup>:

- a. *Hábitos de registro detallado, ordenado, sistemático y permanente, de datos.*
- b. *Perfeccionamiento de instrumentos de medición más sofisticados, sin que caigan en formalizaciones estériles.*
- c. *La integración del factor presencial como elemento relevante para la medición.*
- d. *La incorporación de la evaluación del impacto y el desempeño en el proceso de planificación estratégica y operativa.*
- e. *La simplicidad y bajo costo de la actividad evaluativa y del proceso de planificación en general.*

Las preguntas que necesitan ser respondidas para lograr el diseño de un buen Sistema:

- *¿Por qué haremos seguimiento y evaluación?*
- *¿Para quién lo estamos haciendo?*
- *¿Qué tipo de información necesitamos?*
- *¿De qué fuentes podríamos obtenerla?*
- *¿Con qué grado de precisión y frecuencia necesitamos esta información?*
- *¿Cómo y quién obtendrá la información?*
- *¿Cómo analizará y procesará esta información?*
- *¿Cómo y a quién se comunicará la información?*

---

<sup>15</sup> Basadas en: Robles T. y Luna R. (1999), **Elaboración de indicadores para proyectos ambientales**. PROAR-CA/CAPAS, Guatemala, p. 8

- *¿Cuánto tiempo se requiere para obtener los datos, analizarlos y comunicarlos de manera efectiva?*
- *¿Qué nivel de recursos humanos y que número de personas necesito para implementar el sistema?*
- *¿Cuánto costará el sistema?*

Es importante mencionar algunas realidades a enfrentar en nuestras prácticas:

- # *La mayoría de los sistemas tienden a producir reportes de progreso enfocados principalmente en la transferencia de recursos financieros.*
- # *Para la mayoría de los proyectos, el grado de sistematización de las experiencias de los proyectos es muy bajo lo que dificulta la documentación y diseminación de lecciones aprendidas.*
- # *La Unidad de Seguimiento y Evaluación tiende a ser percibida por el equipo del proyecto como un auditor interno más que como un recurso para mejorar la gestión y entender las tendencias.*
- # *Existe una tendencia a priorizar la selección de indicadores que sean susceptibles desde el punto de vista de agencias externas, lo que limita el grado de relevancia para el propio proyecto.*
- # *Salvo raras excepciones, los proyectos tienden a reportar principalmente sus logros y no sus fracasos, lo que afecta directamente su capacidad de aprendizaje y de hacer ajustes sobre la marcha.*

Antes de concluir este capítulo, no podemos dejar de hacernos la siguiente pregunta:

### ***¿Cuáles son las características técnicas básicas para establecer un SISTEMA de Evaluación/Monitoreo/Seguimiento/Evaluación - SEMSE?***

Un SEMSE (informatizado o no) debe tener como **finalidad:**

1. la recolección de datos, de manera fácil, homogénea y sencillamente demostrable;
2. el cúmulo y la selección progresiva de la información;
3. la evaluación automática y sistemática de la calidad, cantidad y distribución de los resultados = la eficacia, como también la eficiencia y su pertinencia;
4. una retroalimentación permanente de los resultados hacia los principales agentes de cambio y desarrollo (agencias, clientes y usuarios del Proyecto o Programa);

5. la disponibilidad de datos de base que puedan servir de fundamento a la evaluación técnica, administrativa y/o de impacto;
6. el apoyo a la planificación de las actividades en el ámbito de las instituciones y las comunidades.

**El monitoreo, el seguimiento y la evaluación** deben estar organizados en un plan donde se ubican las operaciones a realizar, quién las llevará a cabo de acuerdo a un cronograma tentativo. Este instrumento se define como **el plan operativo**, cada proceso de evaluación deberá contar con un plan. El equipo encargado (si hay) debe elaborar el formato o la tabla de organización. **El Plan Operativo** del SEMSE define el **inicio del seguimiento, con sus momentos de monitoreo y los cortes evaluativos, el cierre del seguimiento y la difusión de los resultados.**

Todo SEMSE tiene por finalidad contribuir a conocer la marcha de un Proyecto (comunitario), evaluar el nivel de cumplimiento y propiciar la oportuna y suficiente información que permita hacer correctivos al proyecto y sistematizar<sup>16</sup> sus experiencias.

También es importante observar que cada etapa del proceso de preparación y montaje del SEMSE debe ser interiorizada por las/os sujetas/os participantes. Por esta razón, el sistema no está acabado desde la primera vez que se instala, es un proceso que irá madurando y mejorándose con la práctica. Por lo mismo hay que mantener integrado el primer momento de evaluación (previa), ya que sus resultados tendrán que ser retomados y actualizados de manera permanente. Es necesario dedicar tiempo para comprobar el avance, validez y agilidad del sistema. ***Siempre habrá quienes se oponen***, pero el ejercicio y la práctica irán construyendo un sistema ajustado a las necesidades particulares de cada organización o proyecto. Es recomendable que las organizaciones y proyectos sistematicen su experiencia en este campo.

Por otra parte, los SEMSE no siempre explican los sucesos del contexto, las reacciones de las/os participantes o las exigencias del plan. A veces se hace necesario complementar información con evaluaciones puntuales sobre hechos específicos.

---

<sup>16</sup> Por supuesto existe una estrecha relación entre un SEMSE y el proceso de Sistematización de una experiencia durante su desarrollo.

Le invitamos a analizar críticamente el siguiente cuadro, compartir sus observaciones y terminar de construir su propio esquema de lo que implica un Sistema de Evaluación, Monitoreo, Seguimiento y Evaluación.

S E M S E					
		Orientación	Proceso	Producto	E – M – S – E
PREVIO		Identificar un <b>problema</b> que queremos superar	<b>Contexto</b> ‘andante’	Nivel de <b>factibilidad</b>	<b>Evaluación</b> _ previa * Preparación del Proyecto
		Visualizar <b>productos:</b> Resultados, Efectos e Impactos	Formulación del <b>Proyecto</b> (sistema de indicadores)	Proyecto con su <b>SEMSE</b>	<b>Evaluación</b> * Preparación de la evaluación
DURANTE	Cercano . . .	<b>Objetivo</b> (proyectos)	<b>Actividades</b> (en relación a Medios)	<b>Resultados</b> * Eficiencia	<b>Monitoreo</b>
		<b>Propósito</b> (programa)	<b>Quehaceres</b>	<b>Efecto</b> * Eficacia	<b>Seguimiento</b>
DESPUÉS	Lejano	<b>Fin</b> (meta, visión, misión)	<b>Estrategias</b>	<b>Impacto</b> * Pertinencia	<b>Evaluación</b>

En función de la interpretación del cuadro anterior podemos observar:

1. Se concibe todo el SEMSE como un solo proceso continuo
2. Los resultados se relacionan con los objetivos más a corto plazo, los efectos con los propósitos a mediano plazo y los impactos más a largo plazo.
3. A corto plazo es más viable considerar eficiencia, a mediano la eficacia y a largo plazo la pertinencia. Cada uno de estos criterios, dentro de este marco conceptual, integra el anterior tal como lo indica la flecha.
4. La evaluación integra el seguimiento y el monitoreo. El seguimiento se basa en los resultados del monitoreo. (ver también el cuadro de la p. 29)

**¿Qué le hace falta al cuadro? Complete, discuta, comparta y construya su propia concepción de un Sistema de Evaluación, Monitoreo, Seguimiento y Evaluación...**



Como **trabajo práctico**, corresponde:

***Elaborar un Plan Operativo de SEMSE*** para su organización, un programa o un proyecto particular, correspondiente a lo que falta de este año y al otro año (o al tiempo que dure el mismo).

En el siguiente capítulo, le invitamos a acompañarnos en la reflexión en cuanto al significado de la **evaluación de procesos** versus la **evaluación de productos**.



## 3. Evaluación de procesos y Evaluación de productos

Toda evaluación cuenta con dos componentes complementarios: la evaluación del producto y la evaluación del proceso que ha llevado a conseguir ese producto.

### 3.1. EVALUACIÓN DE PROCESOS

Mejorar la gestión implica la identificación de procesos clave, el mejoramiento de los procesos y la administración del progreso del proceso<sup>17</sup>.

- \* *La identificación de los procesos clave, generalmente, es el resultado de una aplicación rigurosa de un conjunto de criterios derivados de las prioridades estratégicas y tácticas.*
- \* *El mejoramiento de los procesos, fundamentalmente, se apoya en la identificación de los factores críticos de éxito y en la manera en que éstos impactan en los procesos.*
- \* *La administración del progreso del proceso está referida al control y verificación de las mejoras y al reconocimiento permanente de las oportunidades de mejoramiento.*

Una herramienta muy útil para la evaluación de procesos ha sido el FODA, identificando los factores internos y externos incidentes en el proceso.

Para toda evaluación de proceso es necesario, que entre las personas involucradas, primero se consensue en cuanto a lo que es la calidad de un proceso. El Marco Lógico del proyecto debe de haber previsto **indicadores** correspondientes a la calidad de los procesos. Son estos indicadores que se deben retomar, elaborar los instrumentos correspondientes, aplicarlos e interpretar los resultados de cara a componentes fundamentales identificados en el proceso.

En la práctica, la evaluación de proceso es complementario necesario e indispensable de la evaluación de 'productos'.

---

<sup>17</sup> En: Arriagada R. (2002), Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal: una propuesta metodológica. ILPES, Santiago de Chile, p. 65-67.

El monitoreo y el seguimiento constituyen procedimientos mediante cuales verificamos eficiencia y eficacia del desarrollo de un proyecto (su PROCESO), identificando sus logros y debilidades y, recomendando medidas correctivas para optimizar los resultados esperados del proyecto.

El monitoreo y el seguimiento durante el desarrollo de los procesos generan los siguientes beneficios:

- identifican fallas en el diseño y el plan de ejecución;
- establecen si el proyecto se está realizando conforme al plan;
- examinan continuamente los supuestos del proyecto, determinando así el riesgo de no cumplir con objetivos;
- determinan la probabilidad de que se produzcan los componentes o productos en la forma planificada;
- verifican si los componentes resultarán en el logro del propósito;
- identifican problemas recurrentes que necesitan atención;
- recomiendan cambios al plan de ejecución del proyecto;
- ayudan a identificar soluciones a problemas; y
- establecen vínculos entre el desempeño de las operaciones en marcha.

Estos beneficios se logran visualizar, más específicamente con un enfoque de proceso. Sin embargo, como ya se planteó anteriormente, producto y proceso son dos aspectos de un mismo fenómeno. Es a través del proceso que se logra el producto. La calidad del producto depende de la calidad del proceso... He aquí la importancia de la reflexión a la que estamos invitadas/os de cara al aprendizaje de experiencias relacionadas con 'evaluación de procesos y de productos'.

### 3.2. EVALUACIÓN DE PRODUCTOS (RESULTADOS, EFECTOS, IMPACTOS)

La evaluación de productos se acompaña de la gestión basada en el ‘desempeño’ y de la ‘asignación de responsabilidad conforme a rendición de cuentas’. La efectividad<sup>18</sup> en la obtención de los productos es el horizonte que de manera concatenada establece un sistema evaluativo. El procedimiento supone que la eficiencia está en función de la eficacia y no a la inversa, aunque por supuesto la eficiencia siempre será un factor a tomar en cuenta para garantizar la efectividad del conjunto.

#### 3.2.1. Énfasis en los PRODUCTOS

Los productos son todas las consecuencias materiales y culturales que se derivan de las actividades y abarcan a los *resultados*, los efectos y los *impactos*.



#### RESULTADOS

Los logros cuantitativos que el equipo se propone obtener en un tiempo determinado y relativamente corto (POA). Ej: Introducir en 100 parcelas la tecnología de cultivo orgánico.

#### EFECTOS

Las modificaciones inmediatas provocadas directamente por el uso/aplicación de los productos en las poblaciones locales. Ej.: El incremento de abono verde en las parcelas por efecto de la aplicación de tecnología orgánica.

#### IMPACTOS

Las transformaciones profundas en el habitat y la vida de la población, las reducciones (o no) en los indicadores de pobreza, como consecuencia de las acciones del proyecto y de los esfuerzos de la población local. Ej: La apropiación campesina de la tecnología orgánica para mejorar su producción; los cambios en seguridad alimentaria y/o ingresos familiares.

<sup>18</sup> La efectividad consiste en una eficacia eficiente, donde la eficiencia de hecho facilita lograr también la eficacia.

### **3.2.2. Alcance de PRODUCTOS**

#### **COMUNIDAD**

Corresponde a las transformaciones que se dan en el entorno institucional, en tanto fortalecen la participación comunitaria. En este nivel se sitúan los resultados de alcance global a nivel de la comunidad, que afectan el contexto en que operan los habitantes, organizaciones e instituciones en una 'jurisdicción local'.

#### **LIDERAZGO COMUNITARIO**

Son los cambios en la gestión del liderazgo en la comunidad, que favorecen o inhiben la eficiencia y eficacia en el uso de recursos disponibles en la comunidad a través de acciones directas e indirectas. A este nivel pertenecen los resultados que promueven la acumulación de capital social y el empoderamiento de las organizaciones locales y de representación que intervienen en el ámbito comunitario.

#### **GRUPOS META**

Son los cambios en las condiciones de vida material y espiritual de las personas y familias, localizadas en un territorio reconocido como el área de influencia directa del proyecto. En este nivel se producen beneficios directos para la población afectada por la gestión del proyecto.

### **3.2.3. Tipos de PRODUCTOS: Tangibles e Intangibles**

Los productos de las acciones son de distinta magnitud y cualidad, y combinan aspectos materiales y subjetivos. Los productos de los procesos de desarrollo comunitario son, además de cambios en bienes y servicios, transformaciones integrales que influyen aspectos interiores y sutiles de las personas y las colectividades, que están relacionados entre sí como un continuum de productos ***tangibles e intangibles***.

#### **PRODUCTOS TANGIBLES**

Son los cambios locales que se registran empíricamente y se los constata directamente, pues son eventos que se observan, cuentan, miden y documentan en forma inmediata.

## PRODUCTOS INTANGIBLES

Son los cambios locales más sutiles, culturalmente aceptados, que también se registran y documentan de manera indirecta.

Robles y Luna (1999, 10) valoran los productos de la ejecución de un proyecto en 4 niveles:

1. *ACTIVIDADES: Cantidad, calidad y orientación de las acciones y tareas concretas que se desarrollaron para obtener los productos programados.*
2. *RESULTADOS: Productos concretos de la ejecución de las políticas, programas o proyectos evaluados, tales como bienes producidos y/o productos prestados. Pueden corresponder con los objetivos específicos en la programación*
3. *EFFECTOS: Productos obtenidos al utilizar los resultados. Pueden corresponder con los objetivos generales o propósitos en la programación.*
4. *IMPACTO: Productos obtenidos al utilizar los efectos, los cuales aseguran la permanencia y continuidad de los logros alcanzados, más allá de la vida útil de las políticas, programas o proyectos evaluados. Pueden corresponder con la misión de la organización y/o con el fin en la programación.*

### 3.2.4. Evaluación de Impacto

Etimológicamente impacto es “**huella o señal dejada**”.

En tal sentido, el concepto de **impacto** se refiere a productos como cambios o variaciones en el grado de estructuración. Desde la perspectiva de las acciones de programas y proyectos, el impacto se puede dividir en dos vertientes, ambas válidas y necesarias.

- a. Las acciones tendientes a cambios concretos, directos, tangibles e inmediatos en el ambiente, tales como la descontaminación de un río.
- b. Las acciones tendientes de ampliación de la conciencia social, como base para los cambios sociales en cuanto a actitudes, comportamientos y relación con el ambiente en general, principalmente de las futuras generaciones.

\* **Asuntos centrales** de la evaluación de impacto se resumen así:

**a. Cambios**

¿Cambiarán / están cambiando / o han cambiado significativamente las condiciones iniciales del ambiente, grupos sociales, instituciones u organizaciones involucradas,... a través de acciones que se derivarán / se derivan / o se derivaron del proyecto o del programa?

**b. Sentido de los cambios**

Si es así, ¿cuál es el sentido de los cambios que se observarán / se observan / se observaron? Hay que considerar que cambios no siempre son positivos, hay efectos no previstos que pueden variar sustancialmente el rumbo de la intervención.

**c. Medición**

¿En qué medida serán observables / son observados / o se observarán los cambios?

**d. Atribuibilidad**

¿Hasta qué punto los cambios observables / observados / que se observarán, pueden atribuirse al tipo y características de la intervención que se trate, o a las condiciones del ambiente? O bien, ¿de qué forma se combinan ambos factores para producir los cambios buscados? Siempre intervienen varios factores internos y de contexto que contribuyen o limitan en el avance y los resultados. Es relevante determinarlos, así como su proporción de impacto en los cambios, resultados o impacto.



\* **Métodos más comunes de evaluación de impacto** (Budinich,1998, 51)

METODO	Características Principales
Encuestas de Muestreo	Obtención de datos cuantitativos a través de cuestionarios. Usualmente una muestra aleatoria y una comparación con un grupo de control son usados para medir indicadores pre-determinados antes y después de la intervención.
Evaluaciones Rápidas	Representa una amplia gama de herramienta y técnicas desarrolladas originalmente como “evaluaciones rurales rápidas” (Rapid Rural Appraisal - RRA). Involucra el uso de grupos focales, entrevistas semi-estructuradas con informantes claves, casos de estudios, observaciones de los/las participantes y fuentes secundarias.
Observaciones de Participantes	Investigadores/as de campo residen con una comunidad por un período determinado utilizando técnicas cuantitativas y mini-encuestas.
Casos de Estudio	Estudios detallados de una unidad específica (ej: grupos, localidad, organizaciones) que involucran preguntas abiertas y la preparación de “historias”
Aprendizaje y Acción Participativos	Involucra la preparación por parte de los/las beneficiarios/as que se espera participen en el proyecto de: calendarios, flujos de impacto, mapas de la comunidad y sus recursos, ranqueo del nivel de vida y el bienestar, diagramas estacionales, ranqueo de problemas y evaluaciones de las instituciones a través de sesiones de grupo asistidas por un/una facilitador/a.

3.2.5. **¿Evaluación del IMPACTO de proyectos de desarrollo...?**<sup>19</sup>

*La evaluación del impacto tiene el objeto de determinar en forma más general **si el programa produjo los productos deseados en las personas, hogares e instituciones y si esos productos son atribuibles al programa.***

*Las evaluaciones de impacto también permiten examinar **consecuencias no previstas** en los beneficiarios, ya sean positivas o negativas.... Algunas de las preguntas que se abordan en la evaluación del impacto: *¿Cómo afectó el proyecto a los beneficiarios? ¿Algún mejoramiento fue el resultado directo del proyecto o se habría producido siempre? ¿Se podría modificar el diseño del programa para mejorar sus repercusiones? ¿Se justificaban los costos?**

<sup>19</sup> Retomado y adecuado de: Baker J. (2000), *Evaluación del impacto de los proyectos de desarrollo en la pobreza. Manual para profesionales.* BM, Washington, p. 9.

Para asegurar un rigor metodológico, una evaluación del impacto debe estimar el escenario contrafactual o **simulado alternativo**, es decir, **lo que habría ocurrido si el proyecto nunca se hubiera realizado**. Esto se logra con la ayuda de grupos de comparación o de control (aquellos que no participan en un programa ni reciben beneficios), que luego se comparan con el grupo de tratamiento (personas que reciben la intervención). Los grupos de control se seleccionan en forma aleatoria de la misma población que los participantes del programa, mientras que el grupo de comparación es simplemente el grupo que no recibe el programa que se está investigando. Los grupos de comparación y de control deben ser semejantes al grupo de tratamiento en todo aspecto y la única diferencia entre los grupos es la participación en el programa.

**\* Métodos Cuantitativos para evaluar el impacto de un programa**

Dado que ningún método es perfecto, siempre es conveniente hacer una triangulación.

**Diseños de control experimental o aleatorio** \_ Aleatorización: la selección para grupos de tratamiento y de control es aleatoria dentro de un conjunto bien definido de personas.

**Diseños no experimentales o cuasi-experimentales**

- \* *Métodos de pareo o controles contruados. El grupo de comparación se compara con el grupo de tratamiento sobre la base de un conjunto de características observadas.*
- \* *Métodos de doble diferencia o diferencia en las diferencias, en los cuales se compara un grupo de tratamiento y uno de comparación antes (primera diferencia) y después de un programa (segunda diferencia).*
- \* *Comparaciones reflexivas, en las cuales se realiza una encuesta básica o de referencia de los participantes antes de la intervención y luego se realiza una encuesta de seguimiento. La encuesta básica proporciona el grupo de comparación y el efecto se mide mediante el cambio en los indicadores de resultado antes y después de la intervención.*

**\* Métodos Cualitativos**

**La observación de participantes** puede proporcionar información sobre las formas en que los hogares y las comunidades perciben un proyecto y cómo se ven afectados por éste.

*Entre las metodologías que se usan en las evaluaciones cualitativas de los efectos están las técnicas para **la evaluación rural rápida**, las que se basan en el conocimiento de los participantes sobre las condiciones que rodean al proyecto o el programa que se está evaluando, o las evaluaciones participativas, en que las partes interesadas intervienen en todas las etapas de la evaluación.*

*La validez y confiabilidad de los datos cualitativos depende en gran medida de la habilidad metodológica, sensibilidad y capacitación del evaluador.*

#### **\* Integración de Métodos Cuantitativos y Cualitativos**

Aunque existe abundante literatura en que se comparan los métodos cuantitativos con los cualitativos en la evaluación del impacto, cada vez hay más aceptación de que es necesario integrar los dos enfoques. Las evaluaciones de impacto que se basan en datos cuantitativos de muestras estadísticamente representativas son más adecuadas para evaluar la causalidad. Sin embargo, los métodos cualitativos permiten estudiar cabalmente los temas, casos o hechos seleccionados y pueden proporcionar información decisiva sobre las perspectivas de los beneficiarios, la dinámica de una determinada reforma o los motivos de ciertos resultados observados en un análisis cuantitativo. Existen significativas ventajas y desventajas en la selección de una técnica u otra.

#### **\* Otros enfoques para la Evaluación de Impacto**

*Hay otros temas que son especialmente pertinentes al momento de analizar la evaluación de las repercusiones de los proyectos en la pobreza:(a) **los enfoques para medir el efecto de los programas de ajuste estructural** y (b) **evaluaciones basadas en la teoría**. En ambos se incorporan muchas de las metodologías antes analizadas, pero cada uno utiliza un enfoque diferente.*

Sin embargo este tipo de evaluaciones de impacto ya sobrepasa lo que es el ámbito de la evaluación en el marco de la Gestión del desarrollo comunitario.

#### **\* Elección de una metodología**

Cada estudio de evaluación de impacto será diferente y requerirá cierta combinación de metodologías cuantitativas/cualitativas. El/la facilitador(a) debe examinar con cuidado opciones metodológicas con el objetivo de producir los resultados más sólidos posibles.

Es ideal combinar lo cuantitativo y lo cualitativo, porque esto proporcionará el efecto cuantificable de un proyecto y una explicación de los procesos e intervenciones que originaron estos resultados. Aunque cada evaluación del impacto tendrá características únicas que requieren diferentes enfoques metodológicos, el establecimiento en tiempo y forma de **una línea base** es un requisito fundamental para la evaluación de impacto.

**\* Principales pasos en el diseño e implementación de una evaluación de impacto:**

1. Determinar si realizar o no una evaluación
2. Aclarar los objetivos de la evaluación
3. Examinar la disponibilidad de datos
4. Diseñar la evaluación
5. Formar el equipo de evaluación
6. Si se recopilan datos:
  - (a) Diseñar y seleccionar muestras
  - (b) Elaborar instrumentos de recopilación de datos
  - (c) Reunir y capacitar personal para trabajo en terreno
  - (d) Realizar pruebas piloto
  - (e) Recopilar datos
  - (f) Administrar datos y acceder a ellos
7. Analizar los datos
8. Redactar los resultados y analizarlos con las autoridades responsables y otras partes interesadas
9. Incorporar los resultados en el diseño del proyecto

**\* Puntos clave para identificar las fuentes de datos para la evaluación de impacto**

- Conocer bien el programa.
- Recopilar información sobre los ‘hechos estilizados’ **pertinentes** al entorno.
- Ser ecléctico con respecto a los datos (siempre tender a verificar). Las fuentes pueden abarcar entrevistas informales no estructuradas con participantes en el programa y datos cuantitativos de muestras representativas.
- Asegurarse de que existen datos sobre los indicadores de resultados y variables explicativas pertinentes (sexo, edad, nivel académico,...).
- Los datos sobre resultados y otras variables explicativas pertinentes pueden ser cuantitativos o cualitativos. Pero debe ser posible organizar la información en cierto tipo de estructura sistemática de datos.

- Los datos de las encuestas con frecuencia se pueden complementar con otros datos útiles sobre el programa (como de la base de datos de supervisión del proyecto) o escenario (como de las bases de datos geográficas).
- ...

***¿Qué otros aspectos le parecen fundamental para tomar en cuenta para el diseño y la aplicación de una Evaluación de Impacto?***

---



---



---



---



---

***\* Principales instrumentos de recopilación de datos para la evaluación de impacto***

<b>Técnica</b>	<b>Definición y uso</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Estudios de casos	Recopilación de información que genere un recuento que puede ser descriptivo o explicativo y puede servir para responder las preguntas cómo y por qué	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Abordar una variedad completa de evidencias de documentos, entrevistas, observación</li> <li>– Pueden agregar poder explicativo cuando se centran en instituciones, procesos, programas, decisiones y sucesos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Son difíciles de realizar/repetir</li> <li>– Requieren conocimientos especializados de investigación y redacción para que sean rigurosos</li> <li>– Los resultados no se pueden generalizar a toda la población</li> <li>– Tardan mucho tiempo</li> </ul>
Grupos representativos	Conversaciones focalizadas con miembros de la población beneficiaria que estén familiarizados con los temas pertinentes antes de redactar un conjunto de preguntas estructuradas. El propósito es comparar las perspectivas de los/las beneficiarios/as con conceptos abstractos de los objetivos de la evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ventajas similares a las entrevistas (a continuación)</li> <li>– Especialmente útiles cuando se desea una interacción entre los/las participantes.</li> <li>– Una manera útil de identificar las influencias jerárquicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Puede ser costoso y tardar mucho tiempo</li> <li>– Deben ser sensible a la combinación de niveles jerárquicos</li> <li>– No se pueden generalizar</li> </ul>

Entrevistas	<p>El/la entrevistador(a) plantea preguntas a una o más personas y registra las respuestas de las/os declarantes.</p> <p>Las entrevistas pueden ser formales o informales, directas o por teléfono, de interpretación cerrada o abierta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las personas e instituciones pueden explicar sus experiencias en sus propias palabras y entorno</li> <li>- Son flexibles, permitiendo que se explore vías de indagación no previstas y sondee temas en profundidad</li> <li>- Especialmente útiles cuando se prevén dificultades de lenguaje.</li> <li>- Mayores posibilidades de obtener información de funcionarios/as superiores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tardan mucho tiempo</li> <li>- Pueden ser costosas</li> <li>- Si no se realizan adecuadamente, el entrevistador puede influir en la respuesta del entrevistado</li> </ul>
Observación	<p>Observación y registro de una situación en un registro o diario. Esto incluye quién participa; qué sucede, cuándo, dónde y cómo. La observación puede ser directa (el/la encuestador/a observa y registra) o participativa (el/la observador/a se hace parte del entorno durante un período).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proporciona información descriptiva sobre el entorno y los cambios observados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La calidad y utilidad de los datos dependen en gran medida de las capacidades de observación y redacción del encuestador</li> <li>- Los resultados pueden ser susceptibles a diversas interpretaciones</li> <li>- No se aplican fácilmente dentro de un plazo breve al cambio de proceso</li> </ul>
Cuestionarios	<p>Elaboración de un conjunto de preguntas de encuesta cuyas respuestas se pueden codificar coherentemente</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pueden llegar simultánea a una muestra amplia</li> <li>- Da tiempo a los declarantes para pensar antes de responder</li> <li>- Anonimidad</li> <li>- Imponen uniformidad al preguntar lo mismo a todos los declarantes</li> <li>- Facilita obtención/comparación de datos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La calidad de las respuestas depende en alto grado de la claridad de las preguntas</li> <li>- Puede significar que hay que ajustar las actividades institucionales y las experiencias de las personas dentro de categorías predeterminadas</li> </ul>
Análisis de documentos escritos	<p>Revisión de documentos como registros, bases de datos administrativas, materiales de capacitación y correspondencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permite identificar problemas e investigarlos en más detalle y proporciona evidencia de acciones, cambios y efectos para apoyar las percepciones de los declarantes</li> <li>- Pueden ser costosos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Puede tardar mucho tiempo</li> </ul>

Para concluir este apartado sobre Evaluación de Productos, citamos a Quintero Uribe (1995, 115), quien en cuanto a la evaluación de los resultados plantea:

*En tal sentido, la Evaluación de Resultados debe mirarse al menos en los siguientes niveles:*

- *Evaluación final de la eficacia del proyecto (relación entre resultados y meta / objetivos)*
- *Evaluación final de la eficiencia del proceso (relación entre resultados y medios)*
- *Evaluación de la Estrategia y de cada Táctica (bondades y limitantes del modelo que orientó toda la marcha del Proyecto)*

Por Evaluación de Impacto se entiende en este texto (p. 118):

*El proceso de identificación, análisis y explicitación de los cambios o modificaciones que se han producido en las condiciones sociales de la población-sujeto y en su entorno, como consecuencia de la aplicación del proyecto. Realmente, la evaluación de impacto es la valoración de lo que deja la acción institucional después de un tiempo de haberse realizado los planes, programas o proyectos.*

#### \* **‘Utilidad’ de la evaluación de impacto...**

La evaluación de impacto permite:

- \_ registrar y analizar todas las **experiencias** (positivas y negativas), (mediante la comparación en el grupo control), sistematizándolas;
- \_ evaluar el **contexto** socioeconómico y político en que se da la experiencia;
- \_ identificar los **actores** involucrados y su peso específico en los resultados;
- \_ estudiar la **articulación interinstitucional** y público-privado;
- \_ ofrecer estudios de **costo-beneficio**;
- \_ **concertar** aportes de los técnicos en gestión, mediante la difusión de la información proveniente de la evaluación y su posterior discusión entre todos los responsables de la gestión;
- \_ **informar** de forma clara y objetiva a los responsables de la toma de decisiones sobre la marcha de los programas; esta retroalimentación promueve el reforzamiento institucional.

## ¿Coincide esto con su experiencia en cuanto a ‘Evaluaciones de Impacto’?

---

---

---

---

### **3.2.6. Productos de Procesos**

Como ya señalábamos, todo resultado, efecto o impacto constituye un PRODUCTO de un PROCESO, la diferencia puede enfocarse a proyección temporal y a complejidad de ‘acción’. No siempre es un asunto tan fácil diferenciar... miremos el siguiente ejemplo y comentémoslo (CERIS, 2003, 10):

#### ***Un ejemplo del ámbito de los pequeños proyectos***

*“El año pasado, cuando estábamos pidiendo los informes a los grupos que no los habían hecho, uno de ellos nos dijo que no habían elaborado el informe porque el proyecto había terminado y no había resultados. Indagué sobre los motivos del fracaso del proyecto.*

*Era un proyecto para organizar una delegación de mujeres del Sindicato de los Trabajadores Rurales (STR). Al final del curso, ellas no volvieron al sindicato porque prefirieron hacer una asociación de mujeres para resolver el problema del saneamiento básico, ya que según ellas, muchos niños y niñas estaban muriendo de enfermedades digestivas provocadas por la falta de infraestructura de agua y desagüe.*

*“¿Y?. Pregunté. ¿Qué están haciendo? ¡Ah!, no sabemos con seguridad, parece que están negociando con la municipalidad y los concejales; ¡ya vimos hasta algunos funcionarios de la municipalidad visitando los barrios con ellas!”.*

#### ***Desde entonces me pregunto: ¿de qué resultados estamos hablando?***

*Por una parte, el Sindicato tenía razón al afirmar que el proyecto no alcanzó los resultados esperados, dados los objetivos previstos en el proyecto. **Me parece que el error del Sindicato fue llegar con un proyecto totalmente elaborado para las mujeres sin contar con ellas en la elaboración del mismo, determinando hasta dónde ellas***



***deberían llegar y posteriormente evaluando para verificar si alcanzaron o no la meta prevista.”***

**¿Comentarios y conclusión?**

---



---



---

Para seguir ejemplificando la concepción variada en cuanto a la ‘Evaluación de Productos’ o ‘Evaluación de Resultados’, a continuación un aporte del BM sobre ‘Evaluación de Efectos’ (BM, 2000, 20):

*La evaluación de los efectos es la identificación sistemática de las repercusiones —positivas o negativas, deliberadas o involuntarias— en los individuos, hogares, instituciones y el medio ambiente, como consecuencia de una determinada actividad de desarrollo, por ejemplo, un programa o proyecto. La evaluación de los efectos nos ayuda a comprender mejor hasta qué punto las actividades llegan a los pobres e influyen en su bienestar.*

*Sirve para: Medir los resultados y efectos de una actividad y distinguir entre éstos y la influencia de otros factores externos. Para ayudar a aclarar si los costos de una actividad están justificados y orientar las decisiones sobre la conveniencia de ampliar, modificar o eliminar proyectos, programas o políticas. Para comparar la eficacia de intervenciones alternativas y para contribuir a una mejor rendición de cuentas sobre los resultados.*

*Su ventaja es que permite estimar la magnitud de los resultados y los efectos para diferentes grupos demográficos y regiones o a lo largo del tiempo; da respuesta a algunas preguntas fundamentales del desarrollo: ¿Estamos haciendo realmente algo? ¿Cuáles son los resultados sobre el terreno? ¿Cómo podemos hacer las cosas mejor? El análisis y el rigor sistemático pueden dar a los administradores y autoridades mayor confianza en la toma de decisiones.*

*Sus inconvenientes son que es costosa y lenta. Resulta menos útil cuando las autoridades necesitan la información con rapidez. Su costo es elevado. Algunas de las evaluaciones de los efectos realizadas por el Banco Mundial han oscilado entre US\$200.000 y*

*US\$900.000, según la magnitud, complejidad y requisitos de recopilación de datos del programa. Se requieren de sólidos conocimientos sobre el diseño de investigaciones sociales, gestión, análisis y presentación de informes. Sería aconsejable un equilibrio entre las capacidades de investigación cuantitativa y cualitativa por parte del grupo de evaluación. Puede durar hasta dos años, o más.*

Hasta aquí la versión del BM sobre 'Evaluación de Efectos'. **¿Comentarios?**

---

---

---

---

### **3.3. IDENTIFICACIÓN DE FACTORES INCIDENTES Y SUS 'SIGNIFICADOS'**

Entre los factores incidentes podemos distinguir 'factores' que han facilitado el 'éxito', el buen desarrollo del proceso y por consiguiente el logro de los productos previstos y 'factores' que más bien han obstaculizado el proceso. Además de identificar dichos factores, es indispensable también llegar a valorar sus significados (consecuencias<sup>20</sup>), los cuales puedan ser diferenciados dependiendo del grupo de personas relacionadas.

Arraigada (2002, 67) hace referencia a 'factores críticos de éxito' y dice:

*Estos factores son aquellos que pueden apoyar significativamente el mejoramiento de los procesos clave de una organización, y por lo tanto, también colaborar significativamente con el logro de los objetivos estratégicos que se apoyan en los procesos claves. Estos factores no son absolutos y dependen de la naturaleza de la organización y de su realidad específica. Esto significa que pueden existir organizaciones de igual naturaleza, que al tener realidades distintas requieran de distintos factores críticos para apoyar el mejoramiento, ya que desde sus realidades poseen distintas referencias y necesidades para el mejoramiento.*

Es posible identificar un conjunto de factores críticos de éxito comunes a las organizaciones, pero de distintas magnitudes de impacto a las organizaciones. Existen muchos estudios que identifican los factores críticos de éxito para distintos procesos.

---

<sup>20</sup> Recuerden los cuadros de reconstrucción donde también se incluyen factores y consecuencias

Por ejemplo: la planificación estratégica, la administración de proyectos, la implementación de proyectos, etc., sin embargo **lo común NUNCA reemplazará lo particular**. Entre factores comunes que inciden positivamente en la implementación de un proceso de evaluación:

- \* **Apoyo de la dirección superior:** *proporciona liderazgo, fortaleza, motivación y compromiso, necesarios para sentar las bases del trabajo en equipo.*
- \* **Personal adecuado:** *es fundamental que el personal tenga los conocimientos, la experiencia y la capacidad para interactuar y crear sinergia en torno a su equipo.*
- \* **Calidad y precisión del plan:** *una efectiva planificación traza la diferencia entre la eficiencia y la improvisación; la planificación es vital para iniciar cualquier propuesta de mejoramiento.*
- \* **Trabajo en equipo:** *es un importante componente en la eficiencia, ya que la planificación se apoya fundamentalmente en el trabajo en equipo, el que fortalece el sentido de pertenencia y mejora significativamente el clima organizacional.*

Un sistema de 'evaluación' no sólo debe identificar e interpretar los factores que inciden en los procesos, también hay que construir conciencia en cuanto a los factores, que a su vez, inciden en el desarrollo del sistema de seguimiento y evaluación...

***¿Cuáles son factores principales para que un sistema de 'evaluación' sea exitoso?***<sup>21</sup>

***Que los intereses y criterios de cada nivel de usuaria/o estén representados***

El sistema debe considerar, estructuradamente, indicadores y descriptores relacionados desde el área social, político, técnico, económico, ambiental, etc.

***Que el sistema esté diseñado para evolucionar en el tiempo y en los temas***

La recolección de datos debe estar diseñada para evolucionar en el tiempo y alargar el campo temático de cobertura, sobre la base del desarrollo de una demanda de información.

---

<sup>21</sup> Retomado de: Speelmans M. (s.f.), Preguntas más frecuentes y lecciones extraídas sobre sistemas de S/E. Internet, p. 8

### ***Que exista una capacidad institucional para acoger y utilizar los datos obtenidos***

El objetivo y la razón de ser de un sistema de 'evaluación' es la retroalimentación para mejorar la toma de decisiones, y reorientar el trabajo hacia ejes que permitan un mayor impacto. Sin un asiento, aceptación y uso institucional de la información, el sistema pierde su razón de ser y se vuelve un estrato burocrático más.

### **3.4. MÉTODOS DE EVALUACIÓN RÁPIDA**

En la práctica no siempre hay tanto tiempo para planificar y ejecutar procesos complejos y largos de evaluación. De allí que han ido surgiendo algunos métodos llamados de 'Evaluación Rápida'.

Por ejemplo la FAO (Food and Agriculture Organization de Naciones Unidas)<sup>22</sup> hace referencia a las MDR, **Metodologías de Diagnóstico Rápido**, en la evaluación de proyectos:

*La característica básica que distingue a las Metodologías de Diagnóstico Rápido es el uso de la **triangulación** para validar los resultados. Por triangulación se entiende la recopilación de datos de al menos dos fuentes diferentes – preferiblemente utilizando dos técnicas diferentes (por ejemplo entrevistas con las/os principales informadoras/es, grupos focales, sondeo), para cada cuestión que se estudie y llevar/sintetizar esta información en el tercer punto del triángulo.*

*Las etapas del diagnóstico rápido se indican a continuación. Estas han de seguirse, más o menos en el orden cronológico que se indica o, si es posible, simultáneamente:*

- 1. Revisión de la bibliografía** disponible: informes, revistas técnicas; estudios de casos, datos demográficos y documentos; mapas generales; e informes de proyectos.
- 2. Recopilación de datos cuantitativos** procedentes de estadísticas disponibles a nivel local, nacional o internacional; informes de proyectos; análisis de datos existentes.
- 3. Entrevistas con las/os principales informadoras/es** tanto agentes de desarrollo externos como internos al proyecto. (otros donantes, ONG's con intereses similares, autoridades locales,...). Durante esta fase, el objetivo es determinar las preguntas

---

<sup>22</sup> FAO, Metodologías de Diagnóstico Rápido para Evaluar el Impacto. [http://www.fao.org/pbe/pbee/docs/other/field\\_proj/sp/rapid\\_s.htm](http://www.fao.org/pbe/pbee/docs/other/field_proj/sp/rapid_s.htm), 9 pp.

de base y establecer una primera lista de temas que se utilizará para las encuestas sobre el terreno.

4. **Grupos focales** a diferentes niveles. Aquí es necesario tomar en cuenta:
  - \* grupos focales pequeños (entre 5 y 15) y homogéneos (edad, sexo, status socio-económico,...);
  - \* utilización de grupos de control, o sea, grupos focales constituidos por personas que no son beneficiarios del proyecto pero presentan características análogas a los grupos metas;
  - \* utilización de agentes externos al proyecto como informadores; p.ej.: el personal de centros de salud, instituciones de crédito y los maestros(as) de escuelas que conozcan la comunidad. Tales agentes pueden brindar información cualitativa de interés sobre la situación local.
5. **Observaciones sobre el terreno:** para verificar lo que están haciendo efectivamente los participantes del proyecto; mediciones tangibles del nivel de vida, por ejemplo, y lo que realmente se ha obtenido en presencia de lo que se ha informado.
6. **Retro-alimentación y validación por la comunidad** de las conclusiones de la misión. En este primer nivel, las conclusiones se comparten en una amplia reunión para tratar de conseguir confirmación, aprobación e ideas para su eventual aplicación y/o reforma.
7. **Retro-alimentación, verificación y revisión de las conclusiones a nivel institucional.** Los debates se centran aquí en reuniones de intercambio de experiencias entre las múltiples partes interesadas y si es posible a través de talleres inter-institucionales para:
  - \* Evaluar la validez, pertinencia y posible uso de los resultados con agentes de desarrollo internos y externos al proyecto;
  - \* Contribuir al próximo plan de trabajo, detectar obstáculos administrativos y de otro tipo que han de superarse;
  - \* Identificar criterios adicionales de éxito;
  - \* Identificar medidas que aseguren la sostenibilidad y/o 'institucionalización' de los resultados.
8. El posible uso de **mini-encuestas** al final del proceso investigativo. Estas mini-encuestas constarían de pocas preguntas bien definidas y orientadas, y se basarían preferiblemente en un muestreo al azar con grupos de control. Las mini-encuestas se utilizarían para:

- \* *Establecer datos sobre las personas incluidas en el proyecto, especialmente las que viven en entornos sociales complejos;*
- \* *Responder a las preguntas que siguen sin respuesta;*
- \* *Cuantificar conclusiones y/o proporcionar información cuantitativa en apoyo a conclusiones.*

El Banco Mundial (2002, 14), al referirse al '**Seguimiento y Evaluación: Instrumentos, métodos y enfoques**', también plantean la pregunta: ¿Qué son Métodos de Evaluación Rápida? y responden:

*Se trata de métodos rápidos y de bajo costo para obtener las opiniones y comentarios de los beneficiarios y otras partes interesadas, con el fin de atender las necesidades de información de los responsables de la toma de decisiones. Se podrían utilizar para:*

- *Ofrecer información rápida para la toma de decisiones, sobre todo en relación con los proyectos o programas.*
- *Ofrecer una comprensión cualitativa de los complejos cambios socioeconómicos, las situaciones sociales fuertemente interactivas, o los valores, motivaciones y reacciones de las personas.*
- *Ofrecer el contexto e interpretación para los datos cuantitativos recopilados mediante métodos más formales.*

*Sus principales ventajas son su bajo costo, rapidez y flexibilidad para explorar nuevas ideas. Los resultados normalmente se refieren a comunidades o localidades específicas, lo que dificulta su generalización y por lo que son menos válidos, fiables y creíbles que las encuestas formales.*

*Se requiere de una capacidad de realizar entrevistas no guiadas, de dotes de moderador, observación sobre el terreno, toma de notas y conocimientos estadísticos básicos. Se hace en cuatro a seis semanas, según la cantidad y ubicación de las personas involucradas.*

### **Métodos de evaluación rápida**

**Entrevista a informantes clave:** *serie de preguntas abiertas formuladas a algunas personas seleccionadas por su conocimiento y experiencia en un tema de interés. Las entrevistas son cualitativas, en profundidad y semi-estructuradas. Están basadas en guías de entrevista en que se recogen los temas o preguntas.*

**Debates en grupos focales:** debate moderado entre ocho a 12 participantes cuidadosamente seleccionadas/os, con antecedentes semejantes. Las/os participantes podrían ser beneficiarias/os o personal del programa, por ejemplo. El o la moderador(a) utiliza una guía de debate. Se toma nota de las observaciones y comentarios.

**Entrevista de grupos comunitarios:** serie de preguntas y debates moderados en una reunión abierta a todos los miembros de la comunidad. El o la entrevistador(a) sigue un cuestionario cuidadosamente preparado.

**Observación directa:** utilización de un formulario de observación detallado para registrar lo que se ve y oye en el sitio de un programa. La información puede referirse a actividades en curso, procesos, debates, interacciones sociales y resultados observables.

**Mini-encuesta:** cuestionario estructurado con un número limitado de preguntas con respuestas estructuradas que se aplica a 50-75 personas. La selección de las/os encuestadas/os puede ser aleatoria o 'deliberada' (entrevistas a las partes interesadas en dispensarios, por ejemplo, para una encuesta sobre la atención de la salud).

**¿Y cuáles son sus experiencias en la aplicación de métodos de evaluación rápida?**

---

---

---

---

DRRP \_ Diagnóstico Rural Rápido y Participativo;  
EER \_ Evaluación Epidemiológica Rápida;

En el siguiente capítulo se abordarán asuntos específicos relacionados con seguimiento y evaluación dentro del marco de programas de cooperación para el desarrollo.





## 4. Seguimiento en Proyectos de Cooperación

Considerando que las personas que consultan este texto, a través de sus organizaciones o instituciones, de una u otra forma están relacionadas/os con la cooperación, decidimos incluir un capítulo con aportes desde experiencias en el Seguimiento al desarrollo de Proyectos de Cooperación.

Después de una breve introducción con referencias puntuales sobre el asunto, incluimos aportes de GTZ de Alemania y de VOLENS de Bélgica, a través de la coordinación regional para Centroamérica.

De parte de GTZ (Klinger, 1998, 6) se planteó la pregunta ***qué se opina del seguimiento en la práctica cotidiana de los proyectos.*** Retomamos algunas de las respuestas como aportes para esta introducción al capítulo e invitamos al ‘comentario’ e ‘intercambio productivo’:

*“El seguimiento consume muchísimo tiempo, energía y dinero, y produce pocos resultados concretos. El costo no guarda relación con los beneficios.”*

*“¡Al fin un instrumento que es realmente una ayuda!”*

*“Si tuviese que ponerme al día con todos los lineamientos, recomendaciones e instrucciones en materia de seguimiento, tendría que dedicar dos años nada más que a estudiarlas.”*

*“¿Quién puede creer todavía que se puede abarcar y medir la realidad con un sistema tan amplio y tan difícil de organizar?”*

*“El seguimiento no produce más que frustraciones y cementerios de datos.”*

*“Después de trabajar cinco años en seguimiento, todavía no sé realmente cómo funciona.”*

*“El seguimiento es difícil, pero es apasionante y tiene mucha más vida de lo que se cree.”*

*“El seguimiento no es más que otro mecanismo de control impuesto desde arriba. Lo único que hace es distraernos del trabajo práctico. No nos sirve para nada.”*

*“¿Cómo vamos a llegar nunca al seguimiento, si ya la planificación apenas cumple con los requerimientos y estamos todo el tiempo completándola, modificándola y reelaborándola?”*

*“En nuestros proyectos hay un exceso de administración. Lo que falta es conducción. Tal vez el seguimiento nos ayude a corregir esta tendencia.”*

**¿Cuál es nuestra respuesta a la pregunta? ¿Con cuál de las anteriores respuestas nos identificamos más? ¿Por qué?**

ICCO (2000, 7), de Holanda, expresa tres inquietudes clave:

- *¿Cómo mejorar nuestra comunicación sobre temas relacionados con los programas y proyectos en los que cooperamos?*
- *¿Qué tipo de información debería tener disponible una ONG del Hemisferio Sur para demostrar que está actuando como un organismo de implementación responsable?*
- *¿Qué clase de información debería tener una agencia para demostrar que está actuando como un organismo de financiamiento responsable?*

Más adelante en el mismo documento se observa:

*Si bien algunas ONG's del Hemisferio Sur siguen percibiendo, en forma bastante marcada, que el sistema de 'Planificación, Monitoreo y Evaluación' es una imposición de los organismos, muchas han comenzado a considerarlo como un instrumento indispensable para su propia autodeterminación y aprendizaje, así como también una herramienta que les ayuda a responder ante las organizaciones de base y los organismos encargados del financiamiento, sean éstos gubernamentales, multilaterales o privados. ...*

*No obstante, a menudo los métodos son inadecuados y tienden a inclinarse más por la planificación y la evaluación (incluidas las herramientas de participación), que por el monitoreo y análisis de los proyectos.*

**¿Y en nuestro organismo, cómo percibimos las tareas de Evaluación, Monitoreo, Seguimiento y Evaluación? ¿Se han convertido en instrumentos indispensables? ¿Por qué sí, o por qué no?**

---

---

---

#### 4.1. GTZ (Cooperación Técnica Alemana)

Retomado de: Klinger E. (1998), *El seguimiento en los proyectos de cooperación técnica*. GTZ, Alemania, p. 7 y adelante.

##### **¿Para qué sirve el seguimiento en los proyectos de cooperación técnica?**

*El seguimiento no es un fin en sí mismo. El esfuerzo que requiere sólo se justifica si sirve a la conducción del proyecto. Por ello, el seguimiento debe ayudar a:*

- \* *orientar su trabajo hacia los resultados y objetivos que aspira a lograr el proyecto e*
- \* *informar a los niveles superiores de decisión sobre la marcha del proyecto.*

##### **El criterio esencial para determinar la calidad del seguimiento es si contribuye a mejorar la conducción de un proyecto.**

*... El aspecto clave del nuevo enfoque es la negociación [...] Los resultados de la evaluación ya no son vistos como una descripción ‘verdadera’ de las cosas como ‘son en realidad’ o como ‘funcionan en la vida real’. Son ‘construcciones’ creadas en un proceso iterativo entre evaluadores y otros interesados.” No obstante, tampoco este enfoque puede prescindir de datos concretos.*

*En la cooperación con los grupos destinatarios, el seguimiento puede contribuir a:*

- \* *profundizar las relaciones en sentido cualitativo y cuantitativo,*
- \* *iniciar procesos de concertación sobre los objetivos y los medios para alcanzarlos y*
- \* *desarrollar formas adecuadas de participación e iniciar procesos de seguimiento propios de los grupos destinatarios.*

*En la columna de “supuestos y riesgos” de la matriz de planificación (ML) se identifican factores de influencia relevantes, que están ligados a hipótesis de riesgo implícitas:*

- \* *¿Qué puede suceder si tal o cual condición se da/no se da?*
- \* *¿Qué efectos podría tener esto para la ejecución del proyecto?*
- \* *¿Cómo se puede determinar si se producen condiciones “de riesgo”?*

*Es aconsejable retomar esas reflexiones en el seguimiento, eventualmente reformular las principales hipótesis de riesgo y determinar los aspectos centrales que deben observarse. De este modo el potencial de riesgo resulta más transparente y el equipo del*

*proyecto aguja la atención hacia estos aspectos. Para áreas particularmente sensibles se pueden acordar de antemano medidas para contrarrestar dichos peligros.*

**Aspectos prácticos del seguimiento interno del proyecto: en todo proyecto se lleva a cabo un seguimiento, lo veamos o no.**

*Por ello, una forma de empezar a desarrollar el seguimiento interno del proyecto puede ser:*

- \* realizar un inventario de las vías de comunicación utilizadas y*
- \* determinar con qué métodos se obtienen actualmente las informaciones y cómo se llega a una valoración común.*

*La **calidad del seguimiento** puede valorarse, en definitiva, de acuerdo al grado en que facilita las decisiones propias de la conducción del proyecto y su implementación en la práctica. Toda modificación del seguimiento interno del proyecto tiene que servir para mejorar la ejecución del proyecto; de lo contrario no cumple con su finalidad.*

*Cuando el equipo de un proyecto decide establecer su sistema de seguimiento a fin de mejorarlo, tendría que tener presente desde un comienzo que el seguimiento siempre oscila entre dos polos, a varios niveles:*

- \* decisiones individuales - orientación hacia el consenso,*
- \* control - diálogo,*
- \* amplios requerimientos de información - escasez de recursos para el seguimiento,*
- \* necesidad de tomar decisiones sobre la base de informaciones incompletas e imprecisas - pretensión de abarcar toda la complejidad de la realidad del proyecto,*
- \* exigencias externas de amplitud de información en los informes - necesidad del proyecto a nivel interno de obtener informaciones para la conducción.*

*En cada caso concreto, sólo las personas involucradas pueden encontrar el punto de equilibrio adecuado entre estos dos polos.*

*Una vez determinadas las principales preguntas que habrá que examinar y discutir sistemáticamente en el momento oportuno, se pueden plantear algunos aspectos prácticos de las actividades de seguimiento:*

- \* ¿Quién necesita qué informaciones, cuándo, con qué precisión, elaboradas de qué manera?*

- \* *¿Cómo se compilan esas informaciones?*
- \* *¿En qué aspectos queremos comparar los logros con las metas fijadas? ¿Con qué frecuencia, en qué ocasiones, con qué intervalos?*
- \* *¿Quién debe proporcionar qué informaciones a quién? ¿Quién participa en qué explicaciones?*
- \* *¿Cómo se preparan y toman las decisiones?*
- \* *¿Qué recursos se requieren para llevar a cabo actividades de seguimiento?*
- \* *¿Quién es responsable de qué actividades de seguimiento?*

*Es interés de todos los involucrados que los procesos de clarificación y de toma de decisión consuman la menor inversión posible de tiempo y fondos. No siempre es necesario que todos se pongan de acuerdo con todos. Por ello, conviene tener en cuenta:*

- \* *¿Cuántas reuniones de conducción se requieren para el seguimiento? ¿Quién tiene que participar?*
- \* *¿Qué hay que tratar y aclarar en cada ocasión? ¿Qué decisiones habría que tomar?*
- \* *¿Con qué frecuencia tienen que realizarse las reuniones, en qué momentos?*

*Algunos proyectos han realizado experiencias positivas con un modelo de seguimiento descentralizado – trasladándolo, por ejemplo, a los ‘**círculos de calidad**’–. En este modelo, cada sección del proyecto se hace responsable del seguimiento correspondiente a su área y proporciona las informaciones y estimaciones necesarias a la gerencia del proyecto en el marco de reuniones de conducción que tienen lugar mensual o trimestralmente. La dirección del proyecto dedica un día al mes a realizar visitas de campo, a fin de permanecer, a su vez, en contacto con la realidad. Cada año se realiza un taller de uno o dos días de duración. En él se efectúa un análisis retrospectivo y un análisis de las perspectivas para el futuro, tematizando, de esta manera, la totalidad del curso del proyecto. La fecha de realización de un taller suele elegirse de acuerdo a la fecha en la que se confecciona el plan anual de operaciones y/o se presenta un informe, ya que éstas son ocasiones ideales para una reflexión conjunta.*

*En el seguimiento de los efectos, el proyecto dirige su atención a su propia eficacia. El seguimiento de los efectos se centra en cuestiones relativas al aprovechamiento y la utilidad de la contribución del proyecto: ¿Hasta qué punto aprovechan los grupos destinatarios los servicios ofrecidos por el proyecto? ¿Se da la utilidad prevista? También se observan los efectos no planeados, no intencionales o negativos.*

***El seguimiento a los efectos*** parte de la interacción entre la contribución / los servicios del proyecto y su utilización y abarca:

- \* *la calidad y el volumen de la contribución / los servicios del proyecto,*
- \* *la aceptación y el aprovechamiento de esta contribución por parte de los grupos destinatarios,*
- \* *la utilidad que se deriva para los grupos destinatarios del aprovechamiento de esta contribución,*
- \* *los otros efectos reconocibles que se derivan de dicha utilidad.*

***Los proyectos son eficaces cuando los grupos destinatarios necesitan la contribución / los servicios que ellos les ofrecen, los utilizan y gracias a ello pueden desarrollarse en la dirección a la que aspiran.***

***El seguimiento*** tiene por objeto la cantidad y la calidad de los servicios prestados en un plazo determinado. Ofrece informaciones sobre la rentabilidad y la eficiencia del proyecto: *¿Se están haciendo las cosas como se debe?*

Hasta aquí unos extractos del documento correspondiente de la Cooperación Técnica Alemana.

A continuación incluimos unos instrumentos en construcción que se aplican dentro del marco del seguimiento al desarrollo de proyectos de cooperación técnica de la ONG belga 'VOLENS' en Centroamérica'.

## **4.2. INSTRUMENTOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE VOLENS**

VOLENS: <http://www.volens.be>      <http://www.volensamerica.org>

Se incluyen dos instrumentos (en construcción) que sirven de guía para el seguimiento a los proyectos de cooperación personal de Volens en la región centroamericana. Se menciona el ejemplo con datos de la acción 'Educación Alternativa'. La otra acción en la región es: 'Economía Solidaria' (Programa 2008-2010).

**a. Seguimiento a proyectos de Cooperación en Centroamérica**

**MARCO DE SEGUIMIENTO AL APOORTE DE VOLENS EN LA ACCIÓN AMCE-2-F**

<b>Título de la Acción</b>	Educación Alternativa para jóvenes (semi-)rurales - trópico seco - Centroamérica.
<b>Objetivo común de la Acción</b>	Educar y formar jóvenes (semi-)rurales que se comprometen con su desarrollo personal y el de su comunidad.

INDICADORES	LÍNEA BASE	CARACTERIZACIÓN ANUAL DE LOS INDICADORES			FUENTES DE VERIFICACIÓN
		2008	2009	2010	
Objetivo específico del aporte de Volens: Organizaciones socias fortalecidas construyendo de oportunidades de formación de jóvenes como 'emprendedoras/es dinámicas/os y creativas/os.					
<b>Ind 1: (OS logran que jóvenes en capacitación, también terminan efectivamente su formación)</b> - % de retención de jóvenes - % de jóvenes con buena calificación final - % de egresadas/os ubicadas/os laboralmente de acuerdo a su formación	- La cantidad de jóvenes varía mucho de OS A OS. Algunas OS quieren crear nuevas oportunidades de formación a partir de 2008. - Datos definitivos se elaborarán a partir de enero 2008.	- 80% de jóvenes que inician su formación en las OS, también la termina - 70% de jóvenes que terminan su formación en las OS obtiene una buena calificación final - 75% de egresadas/os en las OS encuentra trabajo de acuerdo a su formación	Archivos (cantidad de estudiantes, inicio y fin, calificaciones) Informes de seguimiento a egresadas/os		
<b>Ind 2: Incremento del % de jóvenes, en formación en las OS, que manifiesta un compromiso importante en su comunidad local, entre el inicio y final de su formación</b>	- Las OS no tienen información, en este momento, sobre el compromiso de jóvenes en su comunidad. - El proceso en conjunto se iniciará en 2008.	- 60% de jóvenes en formación en las OS manifiesta un compromiso importante en su comunidad local	Archivos de OS: Informes OS elaborarán un instrumento de valoración común al respecto		

<p>Ind 3: (OS se fortalecen como organizaciones pedagógicas efectivas y sostenibles)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- OS está preparada para una sistematización permanente de su trabajo educativo</li> <li>- OS tiene una metodología participativa e innovadora expresa (por escrito)</li> <li>- Cantidad de jóvenes matriculadas/os en la Organización social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En la formación técnica y lúdica-artística de las OS todavía hay muy poca sistematización.</li> <li>- Nuevas opciones de formación y metodologías innovadoras deben construirse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 7 OS están preparadas para una sistematización permanente de su trabajo educativo</li> <li>- 7 OS tienen una metodología participativa e innovadora expresa (por escrito)</li> <li>- La matrícula de jóvenes para la formación se mantiene o crece</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Información de OS sobre su experiencia en sistematización</li> <li>- Documentos de las OS sobre su metodología educativa</li> <li>- Información sobre la cantidad de jóvenes matriculadas/os</li> </ul>
--	--	--	--

**R1:** Organizaciones socias tienen facilitadoras/es y personal (más) fortalecidos en cuanto a metodologías pedagógicas, currícula y sistematización.

INDICADORES	LÍNEA BASE	CARACTERIZACIÓN ANUAL DE LOS INDICADORES			FUENTES DE VERIFICACIÓN
<p>Ind. R1.1:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cantidad de procesos de formación para sus facilitadoras/es y personal educativo, organizados por las OS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La planificación se hace a inicio 2008</li> <li>- La información sobre el tipo de proceso de formación estará disponible al inicio del 2008</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cada OS organiza anualmente un proceso de formación para sus facilitadoras/es y personal educativo, relacionada con metodología alternativa, construcción curricular y sistematización</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informes anuales de las OS</li> <li>- Sistematización de los procesos de formación</li> </ul>
<p>Ind. R1.2 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cantidad de facilitadoras/es y personal educativo capacitándose en metodología pedagógica, currícula y sistematización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las matrículas se hacen al inicio del 2008</li> </ul>	<p>3 facilitadoras/es por OS participan en un proceso de formación, en su organización, en otra OS o donde terceros (con beca)</p>	<p>6 facilitadoras/es ...</p>	<p>9 facilitadoras/es ....</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informes anuales de las OS</li> <li>- Sistematización de los procesos de formación</li> </ul>



Ind. R1.3: - % de facilitado-ras/es capacitadas/os por la OS que (expresa que) aplica cambios metodológicos e innovaciones	- El proceso inicia en 2008.	70% del personal en formación expresa una evolución positiva en su trabajo educativo	75%	80%	- Resultados de monitoreo y evaluación de construcción de capacidades para facilitadoras/es - Informes de sistematización de los procesos de formación
---	------------------------------	--	-----	-----	---

.....

## B. Guía de seguimiento y evaluación para cooperantes (herramienta de Volens AMCE)

### Guía para las reuniones y entrevistas de seguimiento y evaluación de proyectos (con cooperante) Volens

1 <sup>23</sup>	Dirección		Equipo de Trabajo	Cooperante	
-----------------	-----------	--	-------------------	------------	--

Acerca de la evolución, **desarrollo de la organización socia** durante el último año:

- ¿Cuáles son las dificultades, debilidades, logros, retos,.. generales de la organización socia?
- ¿Cómo evoluciona su proceso de planificación (estratégico, operativo) y de evaluación?
- ¿Han ampliado o disminuido áreas de trabajo y proyección? ¿Por qué?

2	Dirección	Resp. de área	Equipo de Trabajo	Cooperante	Grupo meta
---	-----------	---------------	-------------------	------------	------------

Apreciación sobre el desarrollo del **quehacer relacionado con la Acción**.

- ¿Cuáles son las dificultades, debilidades, logros, retos,... generales del quehacer relacionado con la acción?
- ¿Cómo funciona el equipo responsable de este quehacer?

<sup>23</sup> Para cada pregunta, en esta barra se indica quién facilita la información, encirculando lo correspondiente

3	Dirección	Resp. de área	Equipo de Trabajo	Cooperante	Grupo meta
---	-----------	---------------	-------------------	------------	------------

Apreciación sobre el **desarrollo del trabajo del /de la cooperante**

Punto de referencia el Marco Lógico, línea base y otras mediciones, R...P..., Información de visitas anteriores.

Ver hoja resumen de datos.

- ¿La organización socia garantiza todos los medios necesarios para que el/la cooperante pueda realizar su trabajo?
- ¿Cómo se desarrolla la integración y el aporte del/la cooperante en el equipo de trabajo (aporte en la formación del equipo?)
- ¿Cuáles son las debilidades, dificultades, logros, retos para el futuro del quehacer relacionado con la acción (necesidades de cooperación?)
- ¿Cómo se está fortaleciendo el grupo meta? (Cuando se acerque el fin del programa de cooperación: ¿cómo se está preparando la salida del/la cooperante para garantizar la continuidad?)

4	Dirección	Resp. de área	Equipo de Trabajo	Cooperante	
---	-----------	---------------	-------------------	------------	--

Apreciación sobre el aporte del/la cooperante en cuanto al **fortalecimiento institucional**.

- ¿Qué hace el/la cooperante en el terreno del fortalecimiento institucional (más allá del quehacer relacionado con la Acción) y cómo se aprecia ese aporte?
- ¿Qué hace el/la cooperante en cuanto a la capacitación de personal local – capacity building – y cómo se aprecian esas actividades?

5	Dirección	Resp. de área	Equipo de Trabajo	Cooperante	
---	-----------	---------------	-------------------	------------	--

Apreciación sobre **aspectos financieros:**

- ¿La organización socia garantiza todos los medios necesarios para el desarrollo del trabajo y de las actividades del/de la cooperante? (¿Cuáles medios?)
- ¿El/la cooperante aporta en la gestión financiera, búsqueda de recursos,... para el quehacer relacionado con la Acción? ¿Cómo se manejan estos fondos? ¿Cómo se aprecia esa manera de actuar?
- ¿El/la cooperante aporta en la gestión financiera para otros espacios, proyectos de la organización socia? ¿En qué consiste este aporte?

6	Dirección	Resp. de área	Equipo de Trabajo	Cooperante	Grupo meta
---	-----------	---------------	-------------------	------------	------------

**Apreciación general sobre el/la cooperante:**

- ¿Qué es la evaluación institucional que la organización socia hace sobre el/la cooperante?
- ¿De qué manera se da “feedback” (comentarios sobre la evaluación, sugerencias, discusión sobre el futuro y necesidades de “mejora permanente”)?
- Apreciación sobre el “saber hacer” y la construcción de la competencia profesional en la organización socia (construcción de autoridad profesional): oportunidades y apoyo de la organización para la formación, iniciativas propias del/la cooperante para formarse,....
- Apreciación sobre el proceso de comunicación entre cooperante y organización socia, entre cooperante y grupo meta
- Apreciación sobre el proceso de comunicación entre la organización socia y Volens (coordinación regional – Bruselas)

7	Dirección	Resp. de área		Cooperante	Grupo meta
---	-----------	---------------	--	------------	------------

Apreciación sobre el **desarrollo de y la participación en la acción.**

- ¿Cómo participa la organización socia en y cómo aporta a la acción (‘Economía Solidaria’ / ‘Educación alternativa’)?
- ¿Cómo participa el/la cooperante en y cómo aporta a la acción?
- ¿Cómo aportan las actividades del/de la cooperante al logro de los objetivos y resultados de la acción?
- ¿Cómo evalúan el proceso de formación que la acción realiza y qué impacto tiene en la vida de la organización, en el proyecto?
- ¿Qué significan los intercambios Sur Sur y las becas (de parte de Volens) para el fortalecimiento de las capacidades locales (de los grupos meta, de la organización socia)?

8	Dirección			Cooperante	
---	-----------	--	--	------------	--

Apreciación sobre el **aporte del /la cooperante hacia procesos de educación para el desarrollo en el Norte**, en Bélgica o hacia otro país del sur. (the return, la devolución hacia el norte)

- ¿Se tiene información sobre la conexión del/la cooperante hacia el norte? ¿Cómo se aprecia?
- ¿Cómo lo ve el/la cooperante?
- ¿Retos?

9	Dirección	Resp. área	Equipo de trabajo	Cooperante	Grupo meta
---	-----------	------------	-------------------	------------	------------

Apreciación sobre la **actitud cooperante**.

Si hay que ubicar la actitud cooperante en la siguiente escala, ¿dónde ubicaría al/la cooperante?

Comprometido con la visión / misión de la organización – Comprometido con el desarrollo del proyecto donde coopera - Cumple con su deber - Cumple a medias con su deber (tenemos dudas) – No cumple con su deber. ¿Por qué? ¿Con base en qué se ubica al/la cooperante en esa escala?

10	Dirección		Equipo de trabajo	Cooperante	
----	-----------	--	-------------------	------------	--

Apreciación sobre el **proceso de integración del/la cooperante**:

- en la cultura - el entorno cultural – dominio del español – dominio del idioma indígena local
- en la institución
- en la vida social y familiar

11	Dirección			Cooperante	
----	-----------	--	--	------------	--

Apreciación sobre el **“sentir del/la cooperante”**:

- ¿Cómo se siente el/la cooperante en su medio de trabajo (organización socia, equipo)?
- ¿Cómo se siente en su espacio de cooperación (equipo de trabajo, grupo meta, desarrollo del quehacer relacionado con la Acción,...)?
- ¿Cómo se siente el/la cooperante en el ambiente del país?
- ¿Qué ha obstaculizado o qué ha facilitado que se sintiera bien?

12				Cooperante	
----	--	--	--	------------	--

Apreciación sobre las **relaciones en el contexto de Volens:**

- ¿Contactos con otros/as cooperantes en el país, en la acción?
- ¿Contactos con el/la cooperante de referencia?
- ¿Contactos con los cooperantes metodológico y comunicación/educación?
- ¿Contactos con el coordinador regional?
- ¿Contactos con el secretariado en Bruselas? (con la responsable para Centro América - con la responsable para el secretariado social)
- ¿Qué ha obstaculizado o qué ha facilitado que hubiera una buena relación?
- ¿Qué importancia o no tiene la relación con Volens?

13	Dirección	Resp. área	Equipo de trabajo	Cooperante	Grupo meta
----	-----------	------------	-------------------	------------	------------

Otros puntos que las diferentes instancias y personas desean tocar, compartir, incluir en esta reunión, entrevista.

**Apreciación general**

Este esquema puede utilizarse como resumen general en el momento de cerrar la visita (ideal que sea con la dirección, responsable de área, representante del equipo y del grupo meta, cooperante).

<b>Debilidades</b>	<b>Amenzas</b>
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>

## **Conclusiones**

Después de realizar de manera general el FODA, se sacan las conclusiones generales de este esfuerzo de seguimiento, reflexión y evaluación del trabajo y aporte del o de la cooperante y su contexto.

Para la organización socia:

Para el/la cooperante:

Para Volens:

- **¿Qué observaciones les merecen estos aportes, en cuanto al reto del ‘monitoreo y seguimiento’, desde la cooperación?**
- **¿Hay coincidencias con lo planteado en los capítulos anteriores? ¿Hay diferencias?**
- **¿Qué sugerencias les podrían plantear?**

En el siguiente capítulo (5) diferenciaremos entre Evaluación Institucional y Evaluación de Proyectos.

## 5. Evaluación Institucional y de Proyectos

Todo proceso de evaluación se enfoca a lo que pretende evaluar. Sin embargo, también todo proceso de evaluación me da insumos, directos o indirectos, para valorar diferentes ‘caras’ del fenómeno. Un ejemplo: un(a) facilitador(a) de un proceso de aprendizaje, con sus estudiantes, pretende evaluar los resultados obtenidos en ellas/os, sin embargo, a través de estos resultados está evaluando también sus propios quehaceres.

Igual pasa en el desarrollo de los proyectos comunitarios. Al mismo tiempo de evaluar el proceso o los productos del desarrollo de un proyecto, también evaluamos... el organismo facilitador y el organismo financiante, la comunidad, la vecindad, etc.

En este capítulo pretendemos diferenciar más en cuanto a procesos de evaluación que más directamente apuntan a valorar componentes ‘institucionales’ como los planes, los programas o estrategias, y procesos de evaluación que más bien enfocan procesos y productos de proyectos de desarrollo (comunitario, local,...).

Les invitamos, nuevamente, a compartir sus experiencias para que todas/os tengamos nuevos insumos para seguir construyendo alternativas orientadas a implementar con calidad un Sistema ‘oportuno’ de Evaluación, Monitoreo, Seguimiento y Evaluación.

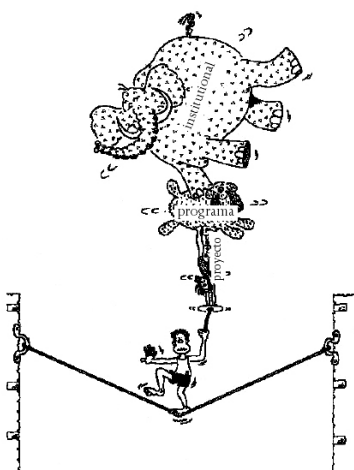
### 5.1. EVALUACIÓN INSTITUCIONAL (PLANES – PROGRAMAS – ESTRATEGIAS)

Existe poca información, poca orientación de cara a cómo construir un SEMSE<sup>24</sup> institucional, *uno que se refiera al funcionamiento completo de una organización que busca concretar sus metas. Aquí surgen nuevas interrogantes. Incluso se deben considerar más elementos, incluida la estructura interna de la organización y su funcionamiento, al igual que sus aportes externos. Para las ONG’s más pequeñas o más especializadas, tanto la estructura organizacional como el SEMSE pueden ser más simples.*

---

<sup>24</sup> Sistema de Evaluación, Monitoreo, Seguimiento y Evaluación

ICCO (2000, 27) considera un sistema de Monitoreo y Evaluación en relación directa con la Planificación (tal como también se ha planteado en los capítulos anteriores), de tal forma que dentro de su ámbito de cooperación hacen referencia a 'PME' que se usa por: **P**lanificación, **M**onitoreo y **E**valuación. Respecto a la Evaluación Institucional plantean:



*En general, las ONG's de desarrollo del Hemisferio Norte y Sur están enfatizando cada vez más la planificación estratégica a largo plazo, y habitualmente están disponiendo la especificación o revisión en los planes anuales. Ello crea una necesidad y proporciona la base para un monitoreo regular. En el caso de los organismos de financiamiento, el monitoreo es la función más esencial y su cumplimiento depende ampliamente de la calidad de información de las contrapartes... Dichas **evaluaciones institucionales** son necesariamente complejas; por lo general será necesario contar con ayuda externa.*

### **5.1.1. Evaluación de Programa e Institucional**

Los organismos aplican diferentes criterios para definir sus programas. En unos casos el criterio es geográfico, en otros más bien es temático o sectorial, también puede ser funcional. A lo interno de un organismo suele suceder que se presenta una combinación de criterios. Lo importante es que cada programa tenga su(s) objetivo(s) y su ubicación dentro de la misión a cumplir y de cara a una visión estratégica e institucional. Al respecto, ICCO dice:

*Debería tener claro cómo serán monitoreados los avances y cuándo y cómo se evaluarán los éxitos logrados. Necesita la existencia de un sistema de **'PME de programas'**. En este sistema, los proyectos que lo conformen serán incluidos entre las actividades y los resultados, pero también habrá otras actividades, p. ej.: acciones de trabajo en red que reúnen a personas que están participando en proyectos conjuntos de incidencia.*

Un SEMSE a nivel de programa, en esencia tendrá que ser similar que él de proyecto. Sin embargo, de hecho, su complejidad será mayor. La parte previa, que corresponde a la evaluación que más bien hizo surgir el programa deberá estar integrada en un



proceso de Planificación Estratégica Institucional. De esta manera, necesariamente, el monitoreo y el seguimiento posterior tendrán que considerar, además de los avances y logros de los proyectos, también cómo éstos se integran al programa y cómo el programa cumple con su función dentro de la planificación estratégica institucional.

Con las palabras de ICCO se expresa así: *...cualquier evaluación de la efectividad de un programa debe cubrir dos aspectos: la efectividad de los proyectos y la efectividad del programa como un todo, y la forma de contribuir a la existencia de metas institucionales más amplias.*

Se hace más complejo todavía, cuando construimos conciencia sobre el hecho que también tendrán que evaluarse e integrarse al SEMSE institucional, las estrategias definidas en la Planificación Estratégica de nuestro organismo. Las formas más comunes de concebir una **estrategia** son (Mintzberg, 1994 en Arriagada, 2002, 44):

- \* *La estrategia es un plan, **un ‘cómo’**, un medio de conseguir de aquí para allá;*
- \* *La estrategia es **un modelo en acción** sobre el tiempo;*
- \* *La estrategia es **una posición** demandada;*
- \* *La estrategia es **una perspectiva**, es decir, visión y dirección.*

Cada modelo de planificación estratégica tendrá sus consecuencias metodológicas para la evaluación. El monitoreo y el seguimiento, y por ende la evaluación de las estrategias institucionales, deben ubicarse dentro de un proceso continuo y permanente de evaluación del cumplimiento con el Plan Estratégico Institucional. Independientemente que el mismo plan incluye sus estrategias específicas, a nivel global, el propio PLAN es la ESTRATEGIA principal de la Institución. Como consecuencia un buen Plan Estratégico ya debe de integrar también los criterios e indicadores para valorar críticamente, en el camino y al concluir su período de vigencia, el nivel de cumplimiento del propio Plan Estratégico, o sea de la Estrategia Institucional Mayor.

No cabe duda que el proceso de evaluación ‘estratégica’ estará en dependencia del modelo de planificación estratégica que hemos seguido. A continuación una breve referencia a algunos modelos<sup>25</sup> y sus consecuencias para la evaluación.

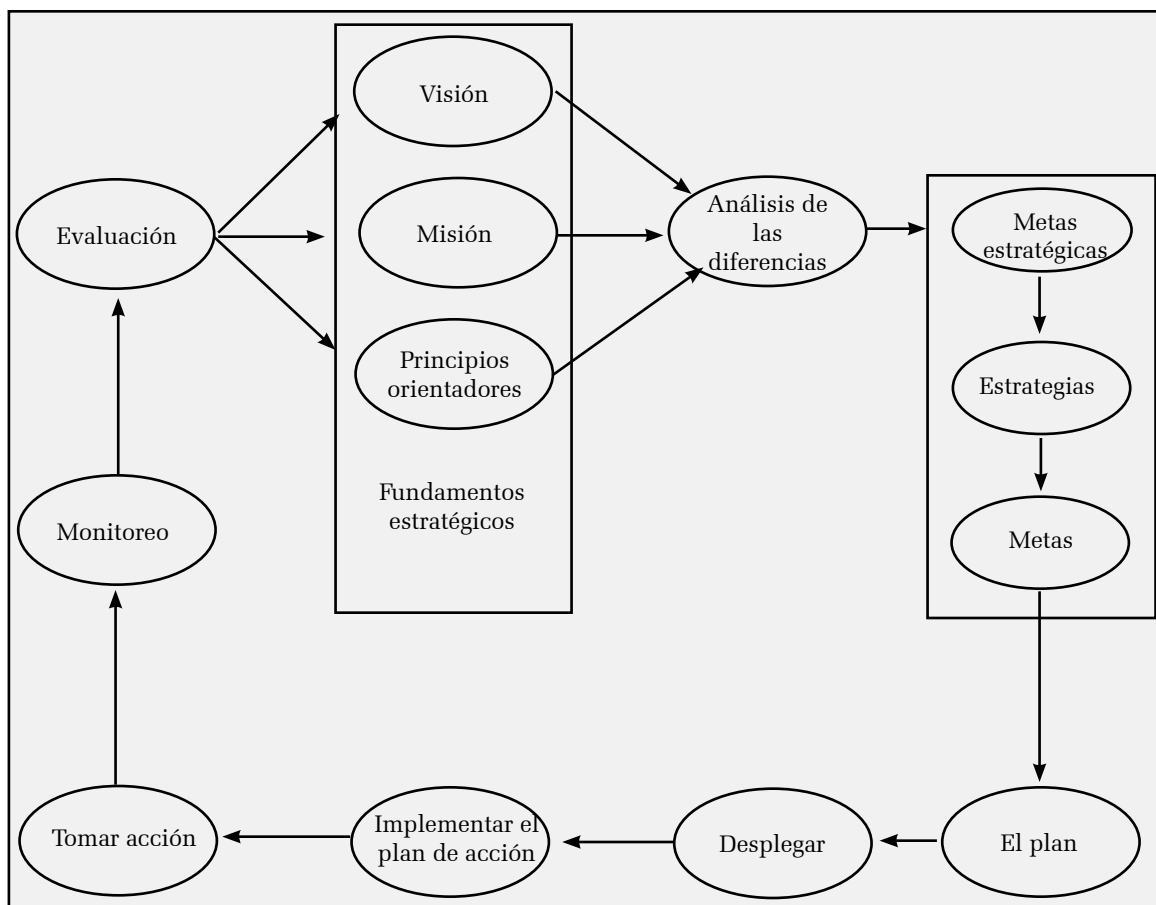
---

<sup>25</sup> Basado en . Arriagada R. (2002), *Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal: una propuesta metodológica*. ILPES, Santiago de Chile, 188 pp.

### Modelo de planificación estratégica básica

Este es un proceso muy básico y es utilizado por organizaciones pequeñas que no han hecho mucha planificación estratégica antes. El proceso puede ser implementado en el primer año, y ser enriquecido en los años posteriores. La planificación generalmente es consumada por la administración del nivel superior e incluye:

#### Modelo de Planificación Estratégica



- \* Identificación del **Propósito** (declaración de la misión). Describe las necesidades que son deseadas por el cliente, para ser satisfechas, y con qué servicios.
- \* Selección de las **metas** que la organización debe alcanzar para lograr su misión. Son afirmaciones acerca de lo que se necesita para lograr los propósitos, y superar los problemas que enfrenta la organización.
- \* Identificación de estrategias o métodos específicos que puedan ser implementadas para alcanzar cada meta.

- \* *Identificación de planes de acción específicos para implementar cada estrategia. Los objetivos deben ser claramente expresados en el alcance en que las personas puedan evaluar si los objetivos se han reunido o no.*
- \* *Monitoreo y puesta al día del plan. Las/os planificadoras/es regularmente reflexionan sobre el grado en el cual las metas están siendo cumplidas y si los planes de acción están siendo implementados. Quizás el más importante indicador de éxito de la organización, es la positiva retroalimentación de los clientes de la organización.*

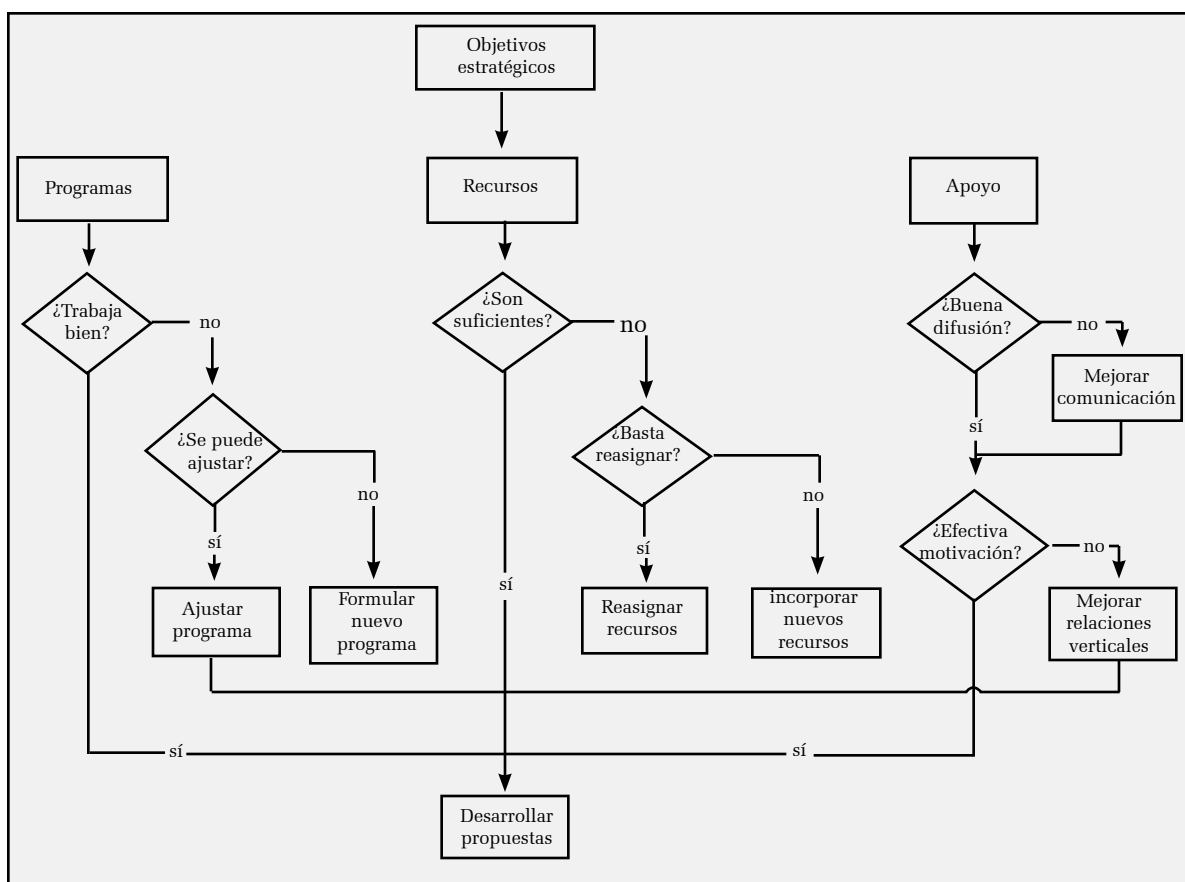
### **Modelo de planificación basada en los problemas (o en las metas):**

- \* *Evaluación interna y externa para hacer un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA).*
- \* *Análisis estratégico para identificar y priorizar los principales problemas y/o metas.*
- \* *Diseño y actualización de la visión, la misión y la importancia.*
- \* *Diseño de las principales estrategias (o programas) para orientar los problemas y/o las metas.*
- \* *Establecimiento de planes de acción (objetivos, recursos necesarios, roles y responsabilidades para la implementación).*
- \* *Registro de los problemas, metas, estrategias y programas, y actualización de la misión, la visión y los planes de acción en el documento del Plan Estratégico, adjuntando el análisis FODA y otros anexos importantes.*
- \* *Desarrollo y documentación de un plan de operaciones anuales (desde el primer año del plan estratégico multi-anual).*
- \* *Elaboración y autorización del presupuesto para el primer año (localización de fondos necesarios para financiar el primer año).*
- \* *Conducción de las operaciones del primer año de la organización.*
- \* *Monitoreo, revisión, evaluación y actualización del documento del Plan Estratégico.*

### **Modelo de planificación de alineamiento**

*El propósito general de este modelo es asegurar un fuerte alineamiento entre la misión de la organización y sus recursos para una efectiva operación de la organización (aplica cuando está experimentando una gran cantidad de problemas en torno a su eficiencia interna). El conjunto de pasos incluye:*

### Proceso de Planificación de Alineamiento



- \* El grupo de planificación delinea la misión, los programas y los recursos de la organización y el apoyo necesario.
  - \* Identifica qué está trabajando bien y qué necesita ajustes.
  - \* Identifica cómo estos ajustes deberían ser hechos.
  - \* Incluye los ajustes como estrategias en el plan estratégico.
- Por lo tanto, la medición de desempeño debe localizarse en el plan estratégico, al nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos, y en los procesos que sustentan estos objetivos estratégicos, integrándola vertical y transversalmente a través de la organización.

#### Modelo de planificación de escenarios

Este modelo puede ser usado en conjunto con otros modelos para asegurar a las/os planificadoras/es una verdadera comprensión del pensamiento estratégico. El modelo puede ser útil, particularmente en la identificación de problemas y metas estratégicas:

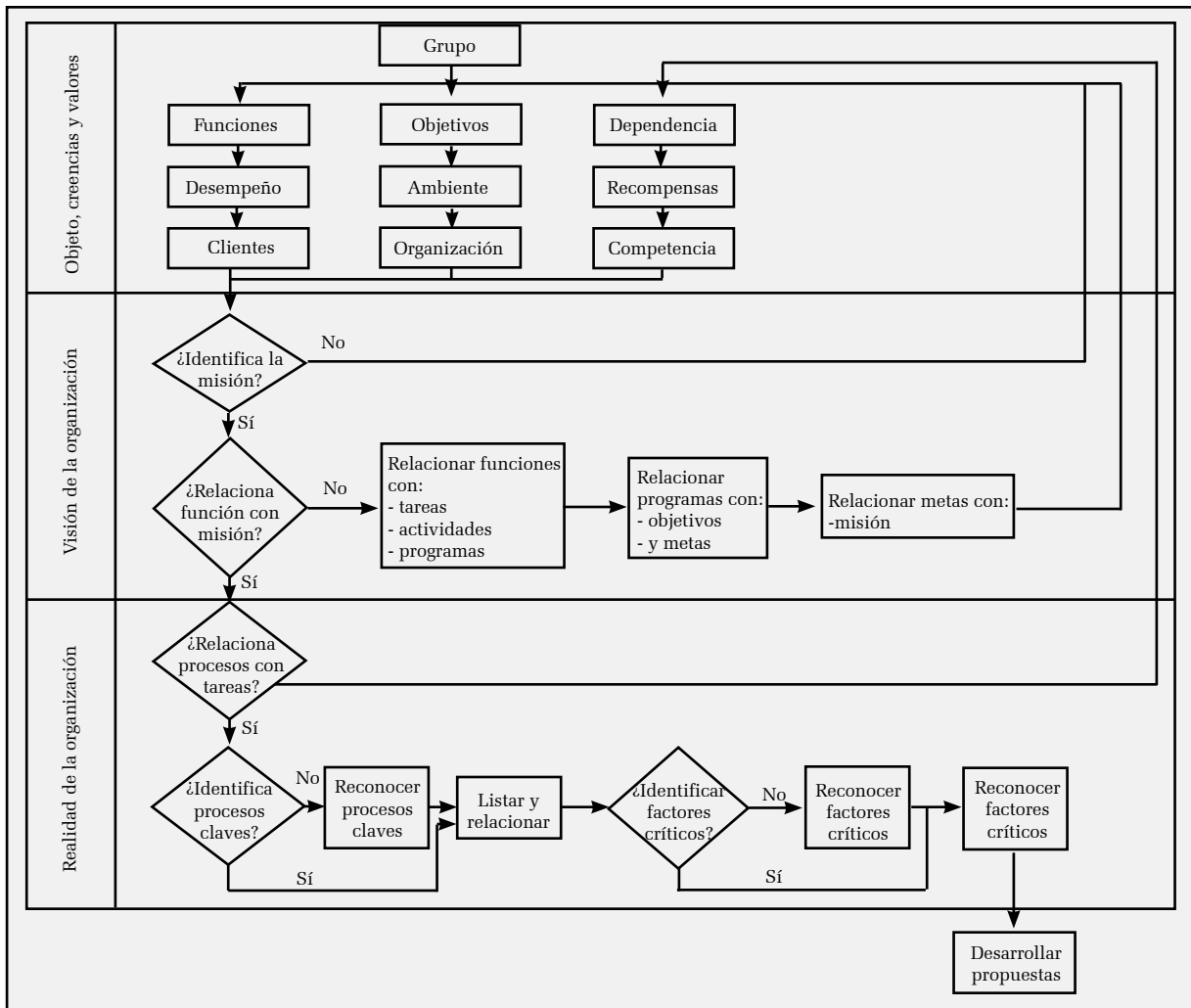
- \* *Seleccionar varias fuerzas externas e imaginar los cambios relacionados que podrían influir en la organización. La exploración de los titulares clave en los periódicos frecuentemente sugiere potenciales cambios que pueden afectar a la organización.*
- \* *Para cada fuerza de cambio se discuten tres diferentes escenarios organizacionales futuros, (el mejor caso, el peor y el razonable) que podrían surgir con la organización como resultado de cada cambio. La revisión del escenario para el peor caso provoca una fuerte motivación para cambiar la organización.*
- \* *Pensar en lo que la organización podría hacer, o las estrategias potenciales, en cada uno de los tres escenarios para responder a cada cambio.*
- \* *Las/os planificadoras/es detectan tempranamente consideraciones comunes o estrategias que pueden ser dirigidas para responder a los posibles cambios externos.*
- \* *Seleccionar el cambio externo más probable que puede afectar a la organización, por ejemplo, sobre los siguientes tres a cinco años, e identificar la **estrategia** más razonable que la organización puede emprender para responder al cambio.*

### **Modelo de planificación ‘orgánica’ (o de auto organización)**

*Otra visión de la planificación es similar al desarrollo de un cuerpo, esto es, un proceso ‘orgánico’ auto organizacional. La auto-organización requiere referencias continuas a valores comunes, diálogos alrededor de estos valores y reflexiones permanentemente compartidas en torno de los actuales procesos del sistema. Este modelo también es utilizado preferentemente por los **círculos de calidad**. Los pasos generales incluyen:*

- \* *Clarificar y articular los valores culturales de la organización (diálogo, sondeo, apoyados en instrumentos de diagnóstico).*
- \* *Articular la visión de la organización para el grupo (diálogo, sondeo, apoyados en instrumentos de diagnóstico).*
- \* *Sobre un progreso básico, se debe conversar acerca de los procesos actuales y de las mejoras necesarias para llegar a la misión y lo que el grupo va a hacer ahora sobre esos procesos.*
- \* *Recordar continuamente que este tipo de planificación naturalista nunca está verdaderamente ‘acabada’, y que el grupo más bien necesita aprender a clarificar sus propios valores, diálogos, reflexiones y actualizaciones de los procesos.*
- \* *Proporcionar capacitación y apoyo de la dirección superior.*
- \* *Enfocarse más sobre el aprendizaje y menos sobre el método.*

### Proceso de Planificación Orgánica



\* Reflexionar sobre cómo la organización describirá sus planes estratégicos a los sostenedores (autoridades, contribuyentes o la comunidad toda), etc., quienes frecuentemente esperan un plan de formato ‘mecánico’ o ‘lineal’.

**Para cada uno de estos modelos de Planificación, APUNTE al menos una implicación de cara a un proceso de Evaluación Institucional.**

Por ejemplo: ¿en qué debería de enfocarse principalmente la Evaluación Institucional para ser coherente con su Planificación Estratégica?

#	Modelo	Concepto clave	Enfoque de la Evaluación Institucional
1.	planificación estratégica básica		
2.	planificación basada en los problemas		
3.	planificación de alineamiento		
4.	planificación de escenarios		
5.	planificación 'orgánica'		

### **5.1.2. Las evaluaciones estratégicas y la estrategia de las evaluaciones**

Las evaluaciones estratégicas se concentran en aquellas políticas, programas y proyectos que hayan sido escogidas como las prioridades críticas. Pero, ¿cómo seleccionar lo estratégico a evaluar? ¿Qué criterio aplicar? Además de lo planteado en el mismo plan estratégico, puede ser un buen criterio aquello donde está creciendo más rápidamente el gasto o dónde existen claras señales de fracaso o de estancamiento. En este caso, más bien la misma evaluación se convierte en una estrategia para encontrar alternativas de superación de cara a la misión de la institución.

De hecho así debemos considerar el Sistema de Evaluación, Monitoreo, Seguimiento y Evaluación \_ SEMSE, como **una estrategia priorizada desde el mismo momento que se formule el Plan Estratégico**. Por consiguiente tendrá que ser parte inherente del mismo.

Para confirmar si realmente es así, Speelmans (s.f., 7) se plantea la siguiente pregunta:

***Los sistemas de seguimiento y evaluación que se han implementado ¿han servido para redefinir políticas y programas?***

Para que los sistemas de evaluación y seguimiento sirvan de apoyo al desarrollo de políticas y programas institucionales, deben arrojar información que sea de interés a nivel político.

*Lo anterior implica varias cosas (adaptado de Speelman, s.f.):*

- 1) que los sistemas de seguimiento y evaluación estén ideados para retroalimentar de manera permanente y fluida a quienes concierne.*
- 2) que se usen formatos apropiados (resúmenes ejecutivos, informes sectoriales o de avance, certificación administrativa, etc.) y periodicidad lógica, relevante y oportuna.*
- 3) que los indicadores de calidad de cada sector y nivel de usuarias/os hayan sido incluidos, y sean utilizados, como punto de convergencia de la información recogida.*
- 4) que esté bien claro que la información recogida refleja la 'íntegra realidad'.*

### **El monitoreo y la evaluación como herramienta de fortalecimiento institucional**<sup>26</sup>

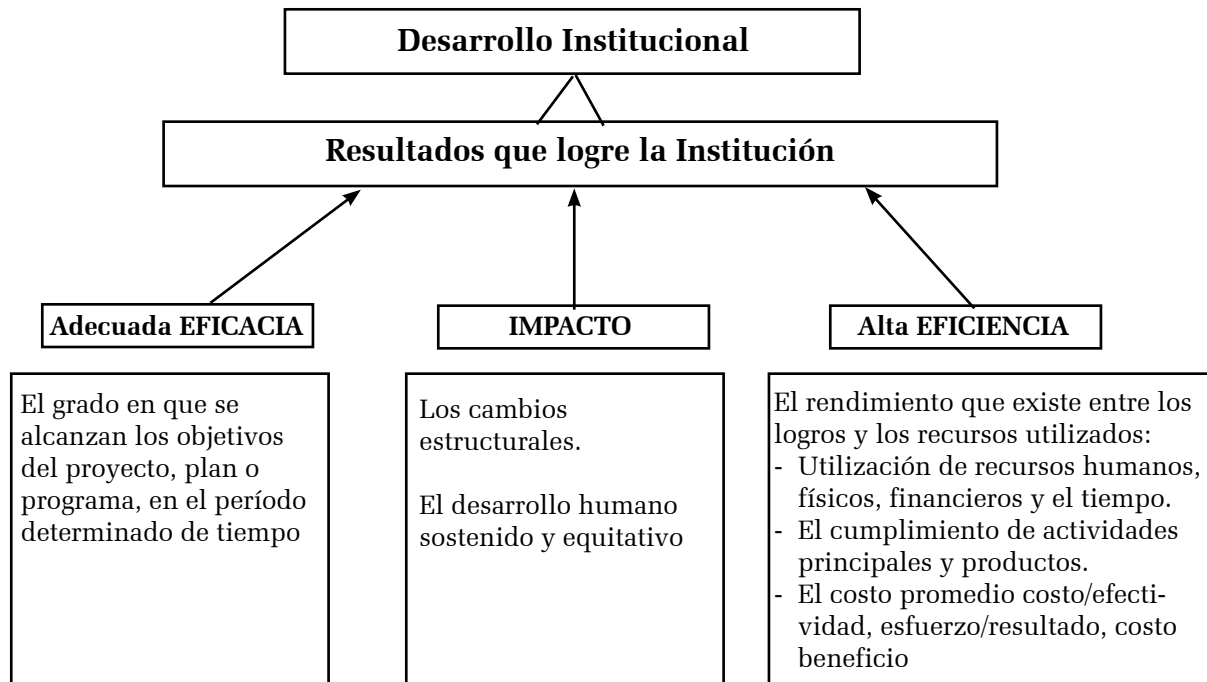
*El diseño y puesta en marcha de sistemas de monitoreo y evaluación supone que las organizaciones o proyectos optan por impulsar el desarrollo humano, sostenible y equitativo y desean influir en el estado y otros agentes de desarrollo, con el propósito de ampliar la viabilidad de la propuesta. Estas gestiones requieren de organizaciones fuertes, no por la cantidad de recursos que posean, sino por su capacidad de identificar la misión de trabajo, mantener **un proceso permanente de reflexión** y crecimiento del personal, y generar procesos que contribuyan a lograr los cambios propuestos.*

*El desarrollo institucional no es un propósito en sí mismo, es el medio que le permite actuar con la adecuada eficacia y una creciente eficiencia que asegure la generación de los impactos deseados, en las personas y el medio en el cual interviene. Para lograr este propósito, mantener en ejecución un sistema de monitoreo y evaluación es esencial. El siguiente gráfico ilustra esta dinámica:*

---

<sup>26</sup> En base a: Rodríguez G. y otros (1999), **Tomándole el pulso al género. Sistemas de monitoreo y evaluación sensibles a género**. ABSOLUTO, San José – Costa Rica, p. 15-17





Como SISTEMA, el monitoreo y la evaluación constituyen **una estrategia** y función importante de la gerencia, que sirve para conocer la marcha del proceso de desarrollo social y para valorar el cumplimiento de los objetivos institucionales propuestos, proporcionando la información suficiente y oportuna para la toma de decisiones que mejoren la marcha institucional.

Ya constatamos que la Evaluación Institucional es un proceso complejo, necesitado de mucha creatividad y capacidad de contextualización. Es un reto, ya que de la implementación oportuna del Sistema de Evaluación, Monitoreo, Seguimiento y Evaluación dependerá el la calidad de nuestros quehaceres, dependerá el nivel de cumplimiento de nuestra misión, dependerá el nivel de logro del objetivo estratégico propuesto, dependerá en qué medida nos acercamos a la Visión Estratégica y la Visión Institucional integradas en nuestra Planificación Estratégica.

Todo lo anterior a nivel global, ahora regresamos a los proyectos...

## 5.2. EVALUACIÓN DE PROYECTOS

En el capítulo 3, al referirnos a la evaluación de procesos y de productos, ya nos referimos también implícitamente a la evaluación de proyectos. Sin embargo, dentro de este inciso se pretende enfocar más sistemáticamente asuntos de índole técnico y de secuencia lógica en este tipo de procesos evaluativos.

Abdala (2004, 25) plantea los siguientes **requerimientos técnicos** para la evaluación de los proyectos (específicamente de ‘formación para jóvenes’):

*Antes del inicio del proceso de la evaluación se deben tener presentes los siguientes señalamientos:*

- Es necesario ‘saber lo que se desea saber’ sobre el proyecto y acordarlo entre todas las partes involucradas para que las personas encargadas de la planeación y ejecución de la evaluación conozcan de antemano la cantidad y la calidad de la información que se desea recopilar, la profundidad del análisis a la que serán sometidos los datos y la difusión y uso que se les dará a los resultados. Esto evita confusión metodológica y falsas expectativas.*
- Es imprescindible la mayor claridad en la definición de cada etapa para evitar la confusión metodológica y la falta de sistematización que impide medir el impacto real.*
- Se debe buscar la menor complejidad posible para bajar los costos.*
- Hay que saber que no existen modelos ideales de planeación ni de prácticas de evaluación: existen guías, marcos, lineamientos que se deben adaptar a cada programa.*

Las **etapas básicas** de la evaluación son:

- **Toma de decisión** de ejecutar una evaluación y su estructuración organizativa, clarificando responsabilidades y orientaciones del proceso;*
- Constitución del **marco de referencia** (marco-guía del proceso);*
- **Selección de evaluadoras/es y planeación** de la evaluación (costos, cronograma) (El/la principal responsable del proyecto es el/la decisor(a) político/a y el/la diseñador(a). El/la evaluador(a) debe estar calificado/a y libre de presiones en su tarea); Puede tratarse de técnicas/os externas/os especializadas/os o de responsables internas/os de la gestión (intermedia o de base) que se capacitan en las herramientas de la evaluación de impacto. Finalmente, la evaluación participativa in-*

*volucra a todas/os las/os actoras/es, al igual que las auto-evaluaciones periódicas. Una de las primeras preocupaciones que surgen a la hora de construir los procesos de evaluación, es la necesidad de superar los enfoques más tradicionales, los que sitúan a la evaluación como el contraste estricto entre objetivos y resultados.*

– **Implementación y gestión;** *La etapa de implementación debe estar anclada en una serie de requisitos que, junto a la convicción por parte de todas/os las/os involucradas/os de que la evaluación es una instancia de aprendizaje, permiten gestionar una evaluación de buena calidad que genere conclusiones transparentes. Estos requisitos son:*

- *la evaluación debe ajustarse a los términos de referencia;*
- *el diseño metodológico debe ser apropiado para el tipo de programa implicado, según los objetivos propuestos;*
- *las herramientas para la recolección de datos deben garantizar que éstos sean confiables;*
- *los sistemas de análisis propuestos deben ser los adecuados para la metodología utilizada.*

– **Difusión de resultados.**

La **Secuencia Lógica** de un Sistema de Evaluación, Monitoreo, Seguimiento y Evaluación (SEMSE) de un Proyecto

1. **La Evaluación PREVIA** que consiste en la consideración global y específica del contexto (pre-factibilidad, factibilidad) y en la definición de los Objetivos, Resultados Esperados y el Sistema de Indicadores correspondientes. Dentro de la lógica del SEMSE, es fundamental este período de evaluación previa.
2. **La Línea de Base:** descripción de la situación inicial de acuerdo al sistema de indicadores.
3. **El monitoreo y el seguimiento.** Una vez obtenida la Línea de Base, se comienza con la implementación de las estrategias de desarrollo definidas en el proyecto. En este proceso se podrán definir los nuevos momentos de ‘medición’ del avance de la estrategia (monitoreo), así como priorizar aquellos componentes donde se priorizará el seguimiento (acompañamiento más continuo).
4. **Presencia permanente del Sistema de Variables e Indicadores en función de la definición operativa.** Es lo que garantizará la orientación de los quehaceres hacia el objetivo y los resultados esperados.

## **5. ‘Construcción’ de la Información relevante...**

### 5.a. Acopio

Para facilitar el levantamiento de los datos, las variables que constituyen la estructura de la ‘información’ deseada están planteadas como preguntas cuyas respuestas deberán ser concretas y pertinentes.

Los indicadores sugeridos, son una propuesta que se puede complementar y/o precisar, con mayor detalle en los indicadores en función de las necesidades de mayor información y posibilidades reales de ser obtenida. Las matrices (descriptores) de referencia permitirán obtener respuestas objetivas que contribuyan a su cuantificación o cualificación.

Las fuentes informativas podrán ser de diversa naturaleza según la pregunta de qué se trate, pero en cualquier caso interesará conocer la percepción de diferentes actoras/es públicas/os y privadas/os involucradas/os en el proceso del desarrollo. Entre las técnicas usadas que se emplean para recopilar información, se deben señalar las siguientes:

- Información secundaria: POA's, resoluciones, informes, etc.
- Entrevistas a informantes clave
- Entrevistas institucionales con autoridades locales
- Entrevistas con responsables de organizaciones de apoyo
- Observación directa

### 5.b. Depuración

Puede que determinadas preguntas efectuadas a diferentes fuentes presenten incoherencias o contradicciones severas. Al ser posible hay que procurar a reconstruir las respuestas con los mismos o nuevos informantes.

### 5.c. Validación

De ser posible, será de gran utilidad presentar los resultados preliminares a actores principales, tanto para que comiencen a sensibilizarse sobre la realidad del proyecto, como para que alguna información pueda ser rectificada o ratificada.

5.d. Presentación

Hay información general sobre el contexto del proyecto que hay que incluir en el informe. El cuerpo en sí del informe deberá presentarse en un documento estructurado en base a las variables señaladas y sus indicadores correspondientes.

Robles y Luna R. (1999, 7 / adaptado) mencionan condiciones a tomar en cuenta para un Sistema de Evaluación, Monitoreo, Seguimiento y Evaluación de Proyectos:

- a. *La evaluación, el monitoreo, el seguimiento y nuevamente la evaluación constituyen un solo proceso continuo, el monitoreo es un medio para controlar el avance en cuanto a desempeño e impacto, el seguimiento es un acompañamiento, mientras que la evaluación es la valoración del grado de logro, así como la definición del grado de logro y la elaboración de un mensaje retro-alimentador para las siguientes etapas.*
- b. *Definidas las expectativas de desempeño de la audiencia*
- c. *Definidos los datos críticos para valoración y toma de decisiones*
- d. *Pertinencia, claridad y coherencia de los objetivos*
- e. *Elaborada una estrategia institucional para alcanzar los objetivos*
- f. *Estructurado un sistema de indicadores*
- g. *Definidas las fuentes de información*
- h. *Definidos los supuestos sobre factores condicionantes*
- i. *Establecidos los mecanismos de retroalimentación y comunicación*
- j. *Utilización de una estructura simple de programación (el ML es una de las herramientas útiles)*
- k. *Elaborada una estrategia de implementación del SEMSE para comparaciones en puntos clave*
- l. *Indicadores medibles, precisos, consistentes*
- m. *Fuentes de información existentes, regulares y de bajo costo*
- n. *Recursos para la recolección, manejo, almacenamiento y análisis de datos*
- o. *Participación del equipo ejecutor en la planificación para garantizar objetivos realistas, acuerdo sobre estrategia, apropiación y aprendizaje*
- p. *Objetivos e indicadores basados en la implementación de un SEMSE anterior*
- q. *Definidos métodos, roles y responsabilidades*
- r. *El análisis se establece como sistema continuo*
- s. *El SEMSE tiene apertura para nuevos factores*
- t. *Hay flexibilidad para revisar el plan de monitoreo*
- u. *Un SEMSE simple y de bajo costo pero con recursos suficientes para hacerlo bien.*

- v. *Se utilizan diversas herramientas complementarias como matrices con escalas de calificación, entrevistas estructuradas, grupos focales, observaciones directas con listas de chequeo, mapeo.*
- w. *Hay un sistema de información para sistematizar y comparar la información en el tiempo, el cual emite reportes oportunos, claros y significativos.*
- x. *Se revisan los resultados con los interesados*
- y. *Definidas las formas en que la información de resultados será utilizada en el aprendizaje y la toma de decisiones*
- z. *Elaborada una estrategia de comunicación de resultados y procedimientos de reporte.*

Con lo anterior se les presentó prácticamente una guía de valoración para revisar la calidad del SEMSE que pretendemos implementar o que estamos ejecutando dentro del marco del proyecto, programa o a nivel del organismo. Esta guía servirá para auto-valorar la calidad de nuestro trabajo de campo.

### ¿Observaciones?

---



---



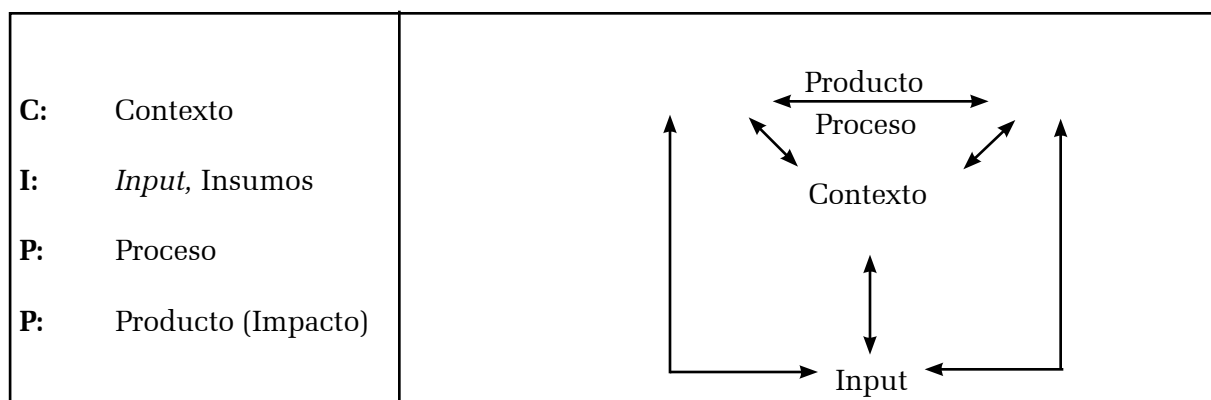
---



---

Para concluir este inciso sobre ‘Evaluación de Proyectos’, dos Modelos Teóricos para su implementación:

#### 1. Modelo CIPP (propuesto por Stufflebeam y Shinkfield)



*Este modelo organiza el proceso de la implementación según cuatro dimensiones y sus correlaciones.*

**Contexto:** *Esta dimensión se nutre de los datos globales socioeconómicos y sociolaborales nacionales y locales, con énfasis especial en las políticas relacionadas con nuestro proyecto.*

**Input (Insumos):** *Identifica y valora los recursos disponibles (humanos, materiales y financieros) antes del proyecto; los objetivos y las estrategias planteadas según los recursos disponibles; las estrategias implementadas; los recursos asignados y utilizados, el soporte normativo y las intervenciones realizadas.*

**Proceso:** *Incluye la interrelación dinámica entre las estructuras del proyecto y los diversos actores, generando un sistema vincular: “medio ambiente del proyecto”. Se evalúa especialmente por técnicas cualitativas.*

**Producto (resultados, efectos e impactos en relación con los objetivos):**

*Los productos (indicadores) se pueden caracterizar según:*

- eficacia: medida de los logros en un tiempo determinado;*
- eficiencia: medida de los logros en un tiempo determinado, según los recursos utilizados;*
- cobertura: proporción entre beneficiarios/as que accedieron al proyecto y el total de personas carenciadas;*
- pertinencia: grado de satisfacción de las necesidades específicas de beneficiarios/as;*
- adecuación: correlación entre los objetivos y los recursos disponibles;*
- coherencia: grado de correspondencia entre los objetivos y los dispositivos;*
- imputabilidad: medida de causalidad o de fuerte asociación entre dispositivos y resultados.*

Las cuatro dimensiones del modelo CIPP se relacionan con cuatro niveles de decisión, que a su vez se corresponden con cuatro etapas de la evaluación.

<b>Niveles y etapas de la evaluación en los cuatro componentes del CIPP</b>		
	<i>Niveles de decisión</i>	<i>Etapas de evaluación</i>
<b>C</b>	<i>Decisiones de Proyecto</i>	<i>Objetivos / Evaluación de Contenidos o de Contexto</i>
<b>I</b>	<i>Decisiones de Planeación</i>	<i>Procedimientos planeados / Evaluación de Entrada – Input - Insumos</i>
<b>P</b>	<i>Decisiones de Implementación</i>	<i>Procedimientos efectuados, reales / Evaluación de Proceso</i>
<b>P</b>	<i>Decisiones de Relevamiento</i>	<i>Productos / Evaluación de Resultados, Efectos o Impactos</i>

<b>Etapas de la evaluación y datos respectivos</b>		
	<b>Etapas de evaluación</b>	<b>Datos a recoger y analizar</b>
<b>C</b>	<b>Etapas de Contenidos o Contextos</b>	<b>Datos globales que proporcionan los fundamentos para los objetivos del programa</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• indicadores socioeconómicos</li> <li>• indicadores sociolaborales</li> <li>• políticas de capacitación y empleo para jóvenes.</li> </ul>
<b>I</b>	<b>Evaluación de Input o Insumos</b>	Datos que proporcionan el fundamento para la elección del modo de utilización de los recursos disponibles para lograr los objetivos (Humanos, Materiales, Financieros).
<b>P</b>	<b>Evaluación del Proceso</b>	<b>Datos de la marcha del programa</b> Registro de la relación entre lo programado y lo real. Datos sobre la interacción de todos los actores involucrados y los roles desempeñados. Dinámica de grupo del proyecto (decisores, gestores, beneficiarios, población).
<b>P</b>	<b>Evaluación del Productos o Impacto</b>	<b>Datos sobre los logros reales y su relación en los objetivos del programa. Impacto</b> Los logros alcanzados se miden en los beneficiarios, decisores (gobierno), empresarios, ejecutores, población.



*En cada una de las cuatro etapas de la evaluación correspondientes a cada nivel de decisión (que se acaban de presentar) se recogen y analizan datos específicos. (ver cuadro).*

*El modelo CIPP desentraña el entretelado y las interrelaciones de la totalidad de los componentes, en un enfoque sistémico, con adecuaciones permanentes. Su representación en el espacio podría corresponder a una imagen espiralada de complejidad y perfeccionamiento crecientes, en los que todas las dimensiones se concatenan posibilitando la readecuación de cada etapa del programa.*

## **2. Modelo evaluativo centrado en el cliente propuesto por Stake**

*Este modelo recalca que se deben registrar, tanto los resultados directos como indirectos, los logros planeados y los accidentales. Asimismo se deben recoger y analizar datos de mérito y de valor entre todos los actores: los evaluadores deben estar compenetrados del lenguaje explícito e implícito de los participantes. Las dos tareas principales son la descripción y el juicio; es así que el conocimiento sobre la población permite al evaluador comprender los logros y las dificultades en profundidad.*

*Esta práctica evaluativa se basa fundamentalmente en técnicas cualitativas, aunque no descarta los datos concretos. Por otra parte, considera especialmente útiles la evaluación interna y las auto-evaluaciones.*

*Cada paso desencadena el siguiente, mediante el uso de las técnicas descriptivas: la observación detenida y las entrevistas abiertas, privilegiando el vínculo y la empatía.*

### **5.3. HERRAMIENTAS PARA LA EVALUACIÓN**

Como último inciso de este capítulo (Evaluación Institucional y de Proyectos), incluimos algunos instrumentos, o referencias a ellos, para que sean considerados en función de su pertinencia en determinado contexto.

Cabe reiterar que no existen modelos ni instrumentos válidos en todo lugar y tiempo, sino SIEMPRE será necesario adecuar el proceso, las técnicas y procedimientos, los instrumentos al contexto particular del organismo o del proyecto a evaluar.

## **Herramientas de la metodología cuantitativa**<sup>27</sup>

### **Encuesta escrita – cuestionario/formulario**

*El cuestionario es un instrumento, como un formulario impreso que es llenado directamente por el entrevistado, con o sin la presencia del o de la investigador(a) y puede ser enviado por correo. Este último punto genera una de sus dificultades: la pérdida de cuestionarios, su no devolución. Además, no es adaptable a un caso particular. Es de bajo costo y lleva poco tiempo recoger muchos datos.*

### **Encuesta oral – cuestionario/guía**

*La encuesta es una técnica que permite obtener información de los actores proporcionada por ellos mismos sobre: conceptos, opiniones, actitudes, prácticas y sugerencias. Aporta una dinámica más completa: el encuestador explica con claridad los motivos de la pesquisa y explicita qué tipo de datos busca. Este aspecto es especialmente útil en una población, con dificultades en la lecto-escritura. Es estructurada o cerrada, estandarizada en cuanto a la formulación de las preguntas, ofreciendo un número limitado de respuestas. Las posibles respuestas están codificadas para facilitar el análisis. Es una técnica fácil de implementar ya que no requiere un entrenamiento exigente. Es de bajo costo, pero la información está limitada a lo preestablecido.*

## **Herramientas de la metodología cualitativa**<sup>28</sup>

### **Entrevistas en profundidad**

*La entrevista abierta no estructurada o semiabierta es más flexible, aunque requiere mayor inversión en recursos económicos, en entrenamiento y en tiempo. Las preguntas se esbozan en una guía de ayuda y el entrevistador es libre de modificar el orden de las preguntas, haciendo hincapié en las que resulten de mayor interés en cada caso particular. La guía está pautada en sus contenidos con los indicadores de las variables según objetivo. Para el análisis posterior de los datos de la entrevista, es imprescindible que, inmediatamente después a su finalización, el entrevistador registre los sucesos que le hayan llamado la atención, así como el detalle de la distancia óptima, el encuadre y el clima creados. El análisis de la entrevista abierta es, por supuesto, de mayor complejidad que la estructurada, requiriéndose en ocasiones la colaboración*

---

<sup>27</sup> Retomado de: Abdala E. (2004), *Manual para la evaluación de impacto en programas de formación para jóvenes*. CINTERFOR, Montevideo, p. 56

<sup>28</sup> Ídem

*de antropólogos, pedagogos, sociólogos, psicólogos, para su interpretación, en aras de una comprensión y un conocimiento más profundos, bases de una mejor retroalimentación. Este aporte multidisciplinario junto a los cuidados en la técnica: distancia óptima, encuadre, empatía, minimizarán los efectismos impresionistas, las proyecciones emocionales y los preconceptos, favoreciendo la objetividad.*

### **La observación**

*Es el registro visual del mundo real, con pautas preestablecidas y que al igual que los otros instrumentos de recolección, contemple los objetivos y las variables. La observación debe ser profunda y prolongada buscando la sistematización mediante un esquema previamente elaborado y relevando los aspectos más significativos de la realidad.*

*Según la integración del investigador al medio a ser observado, se dividen en participante (participativa) y no participante (no participativa).*

*Por otra parte, las observaciones pueden considerarse estructuradas (sistemáticas, reguladas) o no estructuradas (simples, no reguladas). En forma similar a lo que sucede en las entrevistas: la estructurada guiada por líneas muy pautadas, favorece la recolección y el análisis de los datos, pero el aporte a la comprensión se ve empobrecido si se la compara con las no estructuradas.*

*El observador, al finalizar, debe registrar por escrito los aspectos no contenidos en la indagación, el contexto detallado en que transcurrió la observación, sus impresiones respecto a la eficiencia del método y su aplicación concreta.*

### **Análisis de documentos institucionales**

*Los productos de las articulaciones horizontales y verticales del programa, así como los aislados pertenecientes a una única instancia, deben ser analizados en su vertiente cualitativa, con profundidad y detenimiento. Posiblemente aporten una parte sustancial de la trayectoria del programa. Durante su análisis, debe preservarse la objetividad para sopesarlos adecuadamente, manteniendo las exigencias técnicas señaladas para la entrevista en profundidad, ya que en un documento también hay un interlocutor.*

Urzúa (2004, 19) menciona en su ***Manual del sistema de seguimiento y evaluación de la política pública de juventud*** instrumentos de SEGUIMIENTO, específicamente:

- *Observación directa o trabajo de campo.*
- *Reuniones programadas de evaluación de resultados con el personal al frente de la gestión y con los responsables de generar los productos.*
- *Participación en reuniones o eventos de difusión para los jóvenes derechohabientes.*
- *Participación en reuniones de coordinación con los aliados estratégicos.*
- *Los registros de información del proyecto: planes, formatos, matrices, video grabaciones, fotografías, etc.*
- *Plan de programación del seguimiento, elaborado en coordinación entre la CNJ y los responsables de la gestión.*
- *Carpeta con la información del proyecto.*

Otra herramienta muy utilizada en momentos de evaluación es la aplicación del análisis FODA:

El análisis FODA es una herramienta de diagnóstico de cara a la toma de decisiones para las organizaciones pues permite conformar un cuadro de situación actual y tomar decisiones con toda la información que se posea sobre la organización respecto de sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para valorar la interacción entre las características particulares de la organización y el entorno en el cual compete.

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de una organización y en diferentes unidades de análisis tales como en la evaluación de un proyecto que signifique la creación de un producto, el desarrollo de infraestructura, el incremento de la oferta, la incorporación de nuevas sedes o puestos de producción y venta, etc.

Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de desarrollo que la organización diseñe.

También permite obtener una primera aproximación a los problemas que tiene la organización (las debilidades) y sus bases para enfrentarlos (las fortalezas); así como también las señales del entorno positivas (oportunidades), y negativas (amenazas); estas dimensiones condicionan el desenvolvimiento y desarrollo de la organización; y por supuesto tal como se había señalado, los proyectos son respuestas a los problemas, frente a oportunidades relacionadas con los quehaceres de la organización.

**MATRIZ FODA**

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1 F2 F3	D1 D2 D3
FACTORES EXTERNOS		
OPORTUNIDADES	FO (MAXI-MAXI)	DO (MINI-MAXI)
O1. O2 O3. ...	Estrategia para maximizar tanto las fortalezas como las oportunidades	Estrategia para minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades
AMENAZAS	FA (MAXI-MINI)	DA (MINI-MINI)
A1 A2 A3 ...	Estrategia para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas	Estrategia para minimizar tanto las amenazas como las debilidades

Para más ejemplos de instrumentos de **evaluación**:

1. Ver Anexo C del texto del curso 4.2. ‘Gestión de Proyectos Sociales’.
2. Geilfus F. (1997), **80 Herramientas para el desarrollo participativo**. IICA/Holanda, San Salvador, 207 pp.

En ‘80 herramientas’ se encuentran técnicas e instrumentos abundantes en cuanto al diagnóstico participativo en diferentes ámbitos, también en función de:

- Análisis de problemas y soluciones
- Monitoreo y evaluación participativa, tales como:
  - \* Matriz de planificación de monitoreo y evaluación
  - \* Matriz de indicadores de monitoreo
  - \* Formularios de monitoreo participativo (cumplimiento de tareas)
  - \* Formularios de monitoreo participativo (indicadores cuantitativos)

- \* Formularios de monitoreo participativo (indicadores cualitativos)
- \* Matriz de indicadores de evaluación de impacto.

Considerando la poca disponibilidad de **instrumentos** relacionados con la 'evaluación institucional', queremos hacer referencia al proceso de evaluación que se llevó a cabo en el Centro Universitario Regional del Norte en el mes de Diciembre del 2002. Su objetivo era **evaluar el nivel de cumplimiento del Plan Estratégico 1998-2002**, como base para la elaboración del nuevo plan.

A partir de la siguiente página les incluimos algunos de los instrumentos que fueron utilizados tal como los presentamos.

1. Guía para el Análisis crítico del nivel de cumplimiento de la Visión de Futuro, formulada por área en 1998
2. Guía para la evaluación del nivel de cumplimiento de las ESTRATEGIAS
3. Guía para valorar la utilidad del Plan Estratégico

**1. Guía para el Análisis crítico del nivel de cumplimiento de la Visión de Futuro, formulada por área en 1998 – Área: \_\_\_\_\_**

1. Considerando la PRODUCCIÓN PREVISTA dentro del marco del área, seleccione personalmente DOS que más te llamen la atención subjetivamente e indique el nivel de cumplimiento (en escala del 1 al 10). Justifique su selección y valoración

<b>Producción prevista</b>	<b>Nivel de cumplimiento (1 al 10)</b>	<b>¿Por qué?</b>

2. De los INDICADORES DE ÉXITO mencionados, seleccione los dos más significativos (según tus razones subjetivas) y valore si cada uno se ha realizado Totalmente, a Medias o de Ninguna manera. Fundamente y ejemplifique su valoración.

<b>Indicadores de éxito</b>	<b>T</b>	<b>M</b>	<b>N</b>	<b>Fundamentación</b>	<b>Ejemplo</b>

3. De los CRITERIOS DE CALIDAD incluidos para el área, seleccione siempre dos (según su criterio subjetivo) e igual, valore si se ha cumplido Totalmente, a Medias, o No de todo. Fundamente y ejemplifique su valoración.

<b>Criterios de Calidad</b>	<b>T</b>	<b>M</b>	<b>N</b>	<b>Fundamentación</b>	<b>Ejemplo</b>

4. Considerando sus respuestas a las primeras tres preguntas, describa en qué medida se cumplió, en el transcurso de estos 5 años de vigencia del Plan Estratégico, el OBJETIVO del área e identifique cuáles son los elementos que han facilitado y cuáles que han obstaculizado alcanzar el objetivo. Igual anota Alternativas viables para la superación futura.

<b>Descripción global del nivel de cumplimiento del objetivo:</b>		
<b>Elementos facilitadores</b>	<b>Elementos obstaculizadores</b>	<b>Alternativas de Iniciativa:</b>
		<b><u>INSTITUCIONAL:</u></b>
		<b><u>PERSONAL:</u></b>

## **2. Guía para la evaluación del nivel de cumplimiento de las ESTRATEGIAS**

<b># Estrategia</b>	<b>Se cumplió</b>		<b>Logros</b>	<b>Dificultades</b>	<b>Alternativas</b>
	<b>Sí</b>	<b>No</b>			
<b>1.</b>					
<b>2.</b>					
<b>3.</b>					
<b>4.</b>					
<b>5.</b>					
<b>6.</b>					
<b>7.</b>					
<b>8.</b>					
<b>9.</b>					
<b>10.</b>					



### 3. Guía para valorar la utilidad del Plan Estratégico

De cada uno de los siguientes planteamientos, indique su respuesta con 'X' según la escala.

- 1: No es verdad de todo, pura mentira
- 2: No creo, me parece que no
- 3: No sé, no tengo idea, a saber
- 4: Es algo verdadero, más o menos
- 5: Es correcto, así es, es verdad

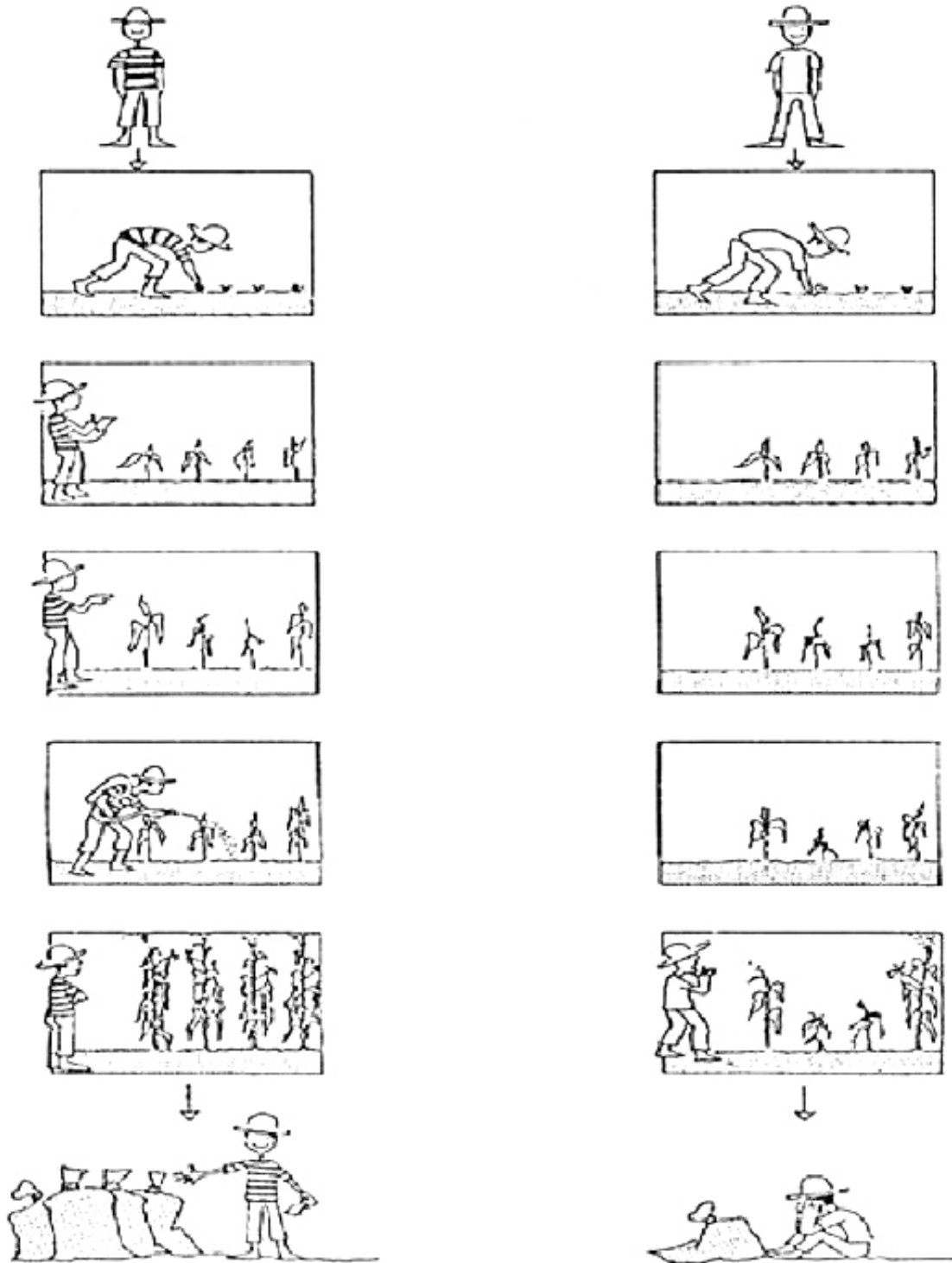
Planteamientos	1	2	3	4	5
1. El PE fue una guía para mi trabajo durante estos 5 años					
2. El PE, en su contenido, correspondió a las necesidades institucionales					
3. El PE, en su contenido, correspondió a las demandas regionales					
4. El PE fue una herramienta básica para la planificación anual durante estos 5 años					
5. El PE permitió cumplir mejor la misión y visión del CURN					
6. El PE nos ayudó a visualizar los caminos estratégicos a seguir					
7. El PE nos permitió dimensionar el papel del CURN dentro de la problemática de desarrollo a nivel de la región					
8. El PE hizo posible compartir visiones de trabajo en las diferentes áreas					
9. EL PE dio luces para establecer alianzas, coordinaciones y convenios					
10. El PE permitió unificar la labor educativa del CURN como tal					
11.					
12.					
13.					
14.					
15.					
<b>El plan estratégico fue útil para el trabajo en el curn</b>					

Fundamente su valoración global en cuanto a la utilidad del Plan Estratégico en el siguiente cuadro y apunte sus sugerencias para el Plan del 2003 al 2007.

<b>Fundamentación</b>	<b>Sugerencias</b>

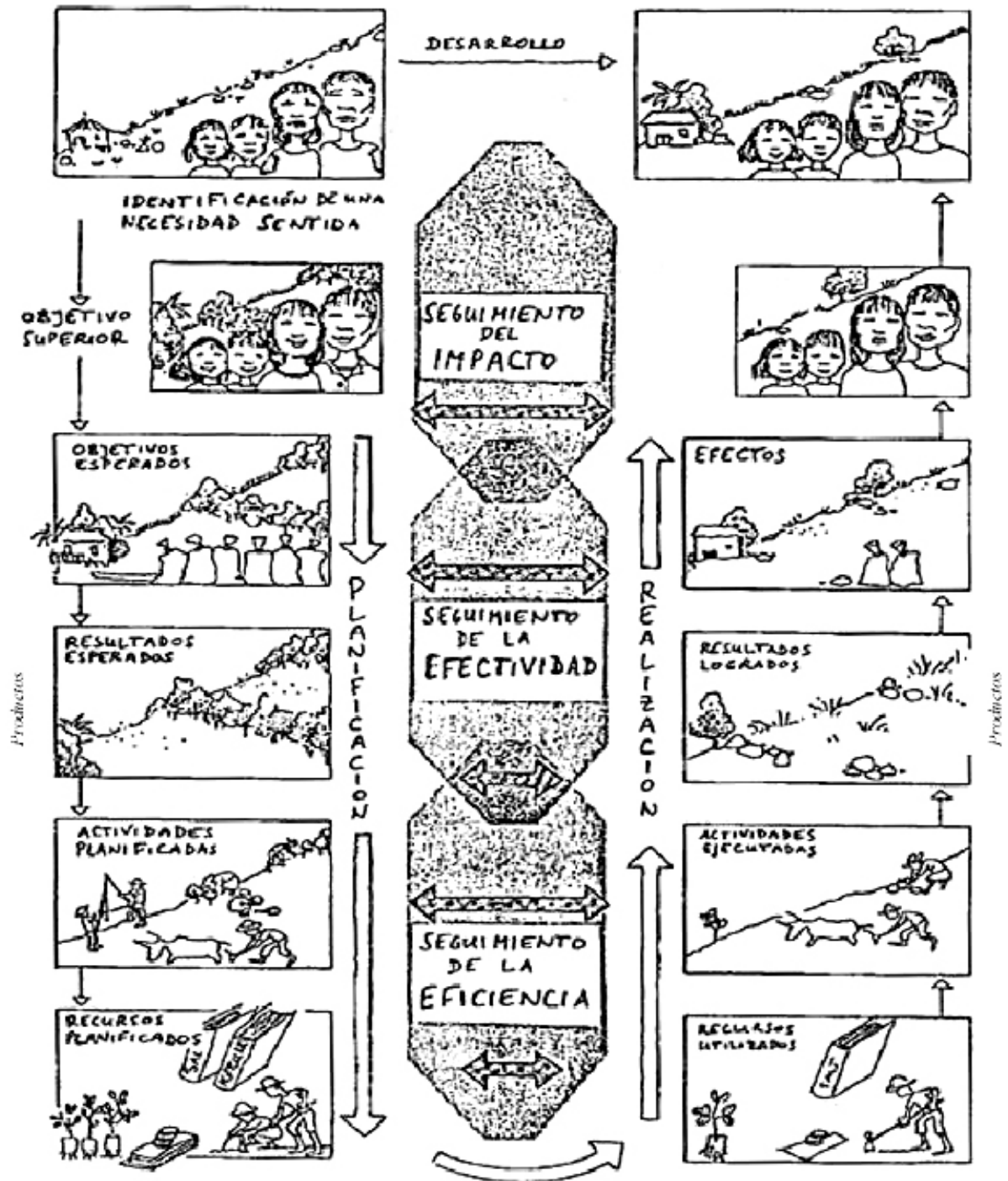
ILUSTRACIONES desde un Programa de Capitalización de los Pequeños Productores del Trópico Seco<sup>29</sup>

DOS AGRICULTORES CULTIVANDO MAIZ



<sup>29</sup> Tropisec (2002), *Guía de Seguimiento y Evaluación*. TROPISec-IDR, Biblioteca Digital, p. 14-15.

### El Proceso de Seguimiento según el Ciclo del Subproyecto



Con estas imágenes concluimos este 5to. capítulo. Ahora nos queda todavía reflexionar sobre dos temáticas muy particulares: El enfoque de género en un SEMSE y los niveles de participación... Están invitadas/os a seguir adelante...

## 6. El enfoque de género en Sistemas de Seguimiento y Evaluación

La equidad es un reto permanente en el trabajo social. Sólo cumpliremos con este reto en la medida que lo integramos conscientemente en nuestros quehaceres, desde la planificación hasta la evaluación, desde la ‘evaluación previa’, la que se desarrolla antes de tomar la decisión de empezar a preparar la formulación de un proyecto, hasta la evaluación del impacto de este mismo proyecto y ya de cara a otras tareas.

En este capítulo se abordarán dos temáticas: una sobre la dimensión de género en la evaluación en general y otra sobre la integración de un enfoque de género en la elaboración e implementación de un SEMSE.

No es suficiente la inclusión de este capítulo, ni la discusión de su temática de manera constructiva, ni el intercambio de experiencias al respecto... lo que vale en realidad es la integración oportuna y creativa de la dimensión de género, como una expresión de ‘equidad necesaria’ en nuestros quehaceres, no como una obligación, sino como una **respuesta y propuesta** a nuestra necesidad de SER.

### 6.1. LA DIMENSIÓN DE GÉNERO EN LA EVALUACIÓN

La demanda de integración de una dimensión de género en el trabajo social, en los proyectos de desarrollo se ha expresado de diferentes maneras. Dentro del debate relacionado con la incorporación de una perspectiva de género existe la tendencia de pasar de un enfoque de ‘Mujer en Desarrollo’ hacia un enfoque de ‘Género en Desarrollo’.

Budinich (1998, 12) dice al respecto:

*A comienzos de los 70, el enfoque de Mujer en Desarrollo (MED) fue el primero en demostrar que los cambios introducidos por el desarrollo y la modernización tienen un efecto diferente en hombres y mujeres y que a menudo los proyectos de desarrollo tenían un efecto negativo en las mujeres. Las estrategias de MED se basaron en la idea de integrar a la mujer en el desarrollo sin una definición de desarrollo y sin un reco-*

*nocimiento que la mujer, en mayor o menor medida siempre había sido parte de los procesos de desarrollo.*

*Esto resultó en una generación de proyectos enfocados a integrar a la mujer al desarrollo, pero que la veían de manera aislada y como un grupo homogéneo, independiente de su nivel de ingresos o su condición social. Muchos de estos proyectos tendían a perpetuar la marginalización de mujeres. Dado el limitado impacto de estos esfuerzos, el enfoque varió de ‘mujer en desarrollo’ a ‘género en desarrollo’.*

Para aclarar el concepto de ‘Género’, Budinich hace referencia a Mones (1998) quien lo define como:

*“Conjunto de características sociales, económicas, sociológicas, simbólicas, prácticas, normas, prescripciones y valoraciones que atribuyen las sociedades a las mujeres y los hombres, basadas en sus diferencias biológicas, para orientar sus comportamientos, actitudes y formas de relacionarse e interactuar. Definición cultural de las sociedades de lo femenino y masculino. Es la construcción simbólica de la diferencia sexual.”*

*Observa el autor (Budinich) que a partir de esta definición, el enfoque de ‘Género en Desarrollo’ (GED), plantea diferencias fundamentales con el enfoque de ‘Mujer en Desarrollo’ (MED). Mientras que bajo MED el objetivo son las mujeres como categoría aislada, para GED lo son las relaciones sociales inter-genéricas y la división sexual del trabajo. La meta del enfoque MED es igualar la situación y oportunidades de las mujeres a las de los hombres para obtener así un desarrollo más eficiente. El enfoque GED, sin embargo, plantea un cambio mucho más profundo al ponerse como meta el balance de poder y la equidad entre los sexos. Las estrategias de ambos enfoques son diferentes. Para el primero es aumentar la productividad, la participación y los ingresos de las mujeres. Mientras que para el enfoque GED es, además de esto, el ampliar las opciones y oportunidades y el acceso y control de la mujer sobre los recursos y los beneficios. Un enfoque de ‘género en desarrollo’ implica la definición explícita de objetivos, metas y estrategias con una direccionalidad e intencionalidad al cambio de las relaciones de inequidad por género entre mujeres y hombres. Esto implica generar condiciones para el ejercicio pleno de los derechos humanos de las mujeres y para la construcción de nuevas identidades de género de mujeres y hombres, basadas en la equidad (Mones, 1998).*

Tomando en cuenta lo anterior, y en el mismo sentido de que no existe una receta para la construcción de un SEMSE, tampoco existe la receta para la integración del enfoque de ‘género en desarrollo’ en este Sistema. La consistencia ‘genérica’ en todo caso debe observarse desde la formulación de los propios objetivos del Sistema, en el establecimiento de sus estrategias y en su organización práctica (niveles de participación) dentro de un contexto particular. La perspectiva de género se reconocerá a partir del momento que esta dimensión esté integrada de cara a erradicar todo tipo de expresión de inequidad en las relaciones entre hombres y mujeres.

Se reconocen al menos tres elementos de ‘construcción de conciencia de género’ que son relevantes para el desarrollo:

- \* *Las mujeres tienen tanto necesidades diferentes a los hombres, como necesidades propias o especiales;*
- \* *Las mujeres son un grupo en desventaja, en relación a los hombres, en términos de su nivel de vida y el acceso y el control sobre los factores de producción;*
- \* *El desarrollo de las mujeres implica el trabajar hacia un incremento de la equidad y el empoderamiento de las mujeres en relación a los hombres.*

De cara a una integración oportuna de la dimensión de Género en la evaluación, se requiere la atención en datos particulares relacionados que permitirán ir construyendo la información relevante para la toma de decisiones. Algunos de estos datos corresponden a las siguientes preguntas:

- \* *¿Mide explícitamente el Sistema de Seguimiento y Evaluación los efectos del proyecto en los hombres y las mujeres?*
- \* *¿Obtiene el proyecto información periódica para actualizar el análisis de actividades y el análisis del control y acceso de los hombres y las mujeres (empezando con un análisis racional con hombres) a los recursos y beneficios?*
- \* *¿Obtiene el proyecto información cualitativa y cuantitativa sobre los niveles de conciencia de mujeres y hombres sobre sus condiciones desiguales de género y sus implicaciones para el desarrollo?*
- \* *¿Son los datos y la información obtenida con la suficiente frecuencia para hacer los ajustes necesarios durante la vida del proyecto?*
- \* *¿Son los datos retro-alimentados al equipo del proyecto y a los beneficiarios de una forma que ellos y ellas puedan comprenderlos y acceder a estos de manera periódica para así facilitar los ajustes al proyecto?*

- \* *¿Están los hombres y las mujeres involucradas en la recolección e interpretación de la información?*
- \* *¿Son la información y los datos analizados de manera que puedan guiar el diseño de nuevos proyectos?*
- \* *¿Están siendo identificadas las áreas clave de investigación sobre la participación de los hombres y las mujeres en el desarrollo?*

Para su análisis, incluimos el siguiente ejemplo en el contexto de Venezuela:

**Proyecto ‘PROFALASA’-Venezuela (1998): Una nueva generación de proyectos FIDA<sup>30</sup>**

El objetivo es contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de 5.185 familias agrícolas de escasos recursos. El proyecto está en su V año de implementación y está localizado en una región semi-árida con limitados recursos hídricos, pobre infraestructura vial y población rural dispersa.

Las principales actividades generadoras de ingreso son: producción de cabras, cocos, piñas, aloe vera (zabila) y productos artesanales, el proyecto consta de 4 componentes:

1. *Manejo de suelo y agua (manejo de la cuenca y desarrollo de infraestructura)*
2. *Asistencia técnica a pequeños productores (Capacitación; transferencia de tecnología; comercialización y desarrollo de microempresas; y pesca artesanal)*
3. *Crédito y títulos de tierra y*
4. *Organización y manejo (Gerencia) (Unidad gerencial del proyecto)*

PROFALASA es uno de los primeros proyectos consolidados en la región Latino Americana y del Caribe que fue formulado ***sin un específico componente para dirigir las necesidades de las mujeres rurales***. ***La evaluación Ex-Ante*** (1992) estableció el objetivo de un 38% de los beneficiarios mujeres jefes de hogar y/o esposas productoras comprometidas en la producción agrícola. El supuesto implícito detrás de este objetivo definido es que hombres y mujeres deberían participar en todas las actividades del proyecto y los servicios deberían estar disponibles para ambos. La evaluación ex-ante incluye acciones para asegurar la incorporación de la perspectiva del género.

---

<sup>30</sup> Basado en el Informe de Aspectos del Género y Mujeres/Evaluación de Medio-Término (Campaña, 1997) y un documento preparado por el equipo del proyecto sobre el sistema S&E con una aproximación del Género.



Entre las actividades propuestas está la capacitación de mujeres para contribuir a su habilitación ante la comunidad y a nivel del hogar, capacitación para proyectar técnicas en los aspectos del género, la producción de material de capacitación a medida del proyecto, y localización específica del crédito y asistencia técnica dirigida a mujeres.

A pesar de esto, el proyecto se focaliza durante los primeros años a la implementación de componentes tradicionales de MED en los que el compromiso con las campesinas fue aislado de las principales actividades del proyecto y ligado más a su papel doméstico que a su papel productivo. Esta situación cambió al tiempo de **evaluación de medio-término** cuando se establecieron **objetivos específicos del género**, basados en:

- \* *Expansión de la participación de la mujer en asistencia técnica y actividades de transferencia de tecnología, referente a la producción de animales y vegetales, y al manejo de agua y suelo.*
- \* *Entregar capacitación del género a mujeres y hombres productores partícipes así como a técnicos del proyecto y personal profesional.*
- \* *Expandir el acceso de las mujeres a los recursos productivos (créditos, agua y tierra);*
- \* *Desarrollar las condiciones apropiadas para la participación de las mujeres en todas las actividades del proyecto.*

Con la evaluación de medio-término se observaron más ventajas en trabajar con mujeres: tendían a prestar más atención a nuevos conceptos y tecnologías, eran más responsables en pagar sus préstamos y estaban más motivadas en participar en actividades que podrían resultar en mejoramientos de las condiciones de vida de la familia.

Desventajas observadas eran la inexperiencia de las mujeres en la toma de decisiones, su limitado compromiso en las actividades de comercialización y el poco tiempo de que disponían (debido a sus múltiples papeles y carga de trabajo). Como parte de las recomendaciones de la evaluación de medio-término sobre aspectos del género, el proyecto incorporó a un especialista del género en la unidad gerencial del proyecto y dos profesionales del género en sus unidades de terreno.

Una de las limitaciones encontradas al tiempo de la evaluación de medio-término fue que ***los datos reunidos no fueron desagregados por sexo***. Por lo tanto no permitió

fijar la extensión de la participación de mujeres. El esfuerzo para rediseñar el sistema S&E empezó con el desarrollo de un marco lógico para PROFALASA. Este marco estableció una conexión directa entre cada objetivo del proyecto, sus respectivas actividades, y los correspondientes indicadores. Los pasos siguientes consistieron en la creación de una base de datos computarizada y un sistema de manejo de información. Fue posible la incorporación de la perspectiva del género en el nuevo sistema S&E. El propósito de este sistema es *'facilitar la oportuna y adecuada toma de decisiones en orden de hacer los ajustes apropiados a la estrategia del proyecto y llenar los objetivos del proyecto'*. Y de cara a la implementación del sistema, la unidad S&E está comprometida con:

- Cambios en la migración de la mujer en comparación al hombre (mayor libertad para dejar sus hogares, comunidades).
- Cambios en las expectativas de vida, (fatalismo, cambios en violencia doméstica).
- Libertad en la toma de decisiones para la mujer y el bienestar de su familia (menos opresión, autonomía, ...).
- Niveles de participación
  - Presencia
  - Opinión (si hay respeto mutuo ...)
  - Toma de decisiones (si la mujer cree que sus proposiciones son aceptadas, sus necesidades tomadas en cuenta, si tiene acceso a la información, si puede influir en las decisiones de la comunidad...) Cambio de actitud en reuniones, talleres (el grado de participación de la mujer en organizaciones pasa a ser más activo).
- Cambios en la percepción de los padres respecto a sus hijos (romper esquemas tradicionales).
- Cambios en auto-estima (llegar a ser dirigente, número de dirigentes mujeres, llegar a ser candidata a cargos directivos, etc.).
- Percepción de la mujer de sí misma.
- Mujeres solicitando o generando espacios para hablar de derechos, situación, salud reproductiva, igualdad.
- Percepción masculina de la capacidad real y potencial de la mujer.
- Actitud del hombre respecto a la participación de la mujer en actividades de capacitación, productivo-económicas y manejo de proyectos.
- Cambios en la división de los roles (números de hombres que ayudan con la actividad reproductiva, número de mujeres en roles tradicionalmente para hombres...)
- Cambios en la capacidad administrativa de hombres y mujeres.
- Actividades productivas lucrativas del hombre y la mujer (incluir en uno de los formatos el costo de producción para calcular las ganancias financieras obtenidas).
- Cambios en los patrones de consumo (la mujer compra para sí misma).

- \* *Establecer la línea de base para los sectores y villas donde el proyecto está en operación;*
- \* *Implementar una metodología de evaluación por beneficiarios de las actividades del proyecto;*

- \* *Implementar una metodología para evaluar las inter-relaciones entre las unidades técnicas;*
- \* *Construir un sistema de indicadores como base para el análisis completo de la implementación del proyecto.*

Corrientemente, el proyecto está trabajando en la incorporación de indicadores (cuantitativos) sensitivos adicionales al género (ver cuadro). Estos indicadores cualitativos son consistentes con los objetivos de igualdad del género establecidos por el proyecto y serían un complemento con los indicadores incluidos en el sistema corriente.

- ***¿Qué papel jugó la evaluación ex-ante de cara a la perspectiva de género?***
- ***¿Cómo se integra la perspectiva de género al proyecto? ¿Le parece adecuado? ¿Por qué?***
- ***¿Qué implica un ‘enfoque de género’ al momento de recolectar y procesar datos?***

Ya anteriormente hicimos referencia a la diferencia entre un enfoque MED y un enfoque GED en cuanto a la integración de la perspectiva de género. Compartimos la siguiente tabla comparativa:

### **Diferencias de Apreciaciones entre ‘Mujeres en Desarrollo’ y ‘Género en Desarrollo’**

<b>Características</b>	<b>Mujeres en Desarrollo</b>	<b>Género en Desarrollo</b>
Enfoque	Concibe a la mujer como problema La estructura de análisis se basa en la teoría de las funciones sin profundizar en los cambios o su constitución.	Concibe el caos social como el problema social. La estructura de análisis se basa en la teoría de poder y las relaciones sociales.
Objetivo	La mujer como una categoría aislada.	Las relaciones sociales inter-géneros y la división del trabajo de acuerdo a sexo
El Problema La Meta	La exclusión de la mujer (la mitad de los recursos productivos) del proceso de desarrollo activo. Igualar la situación y las oportunidades de la mujer a las del hombre; generar un desarrollo económico más eficiente.	Relaciones no equitativas y subordinadas a un poder que coloca a la mujer en posición desventajosa. Equidad del poder en términos creativos; igualdad entre los sexos. Desarrollo humano sustentable. Democracia y participación; hombres y mujeres como sujetos legales.
La Solución	Integrar a la mujer en el proceso desarrollo activo; incorporarlas en el trabajo remunerado dentro del ámbito público.	Facilitar en la mujer los procesos de autonomía y auto-determinación; revertir las relaciones de subordinación determinadas por la división del trabajo de acuerdo a sexo
Estrategia	Aumentar la productividad e ingresos de la mujer. Proyectos para la mujer; los componentes femeninos dentro del proyecto; proyectos integrados. Asignación del tiempo de la mujer en actividades voluntarias; participación y manejo de la comunidad.	Aumentar las opciones, oportunidades, acceso y control sobre los recursos y beneficios. Participación autónoma de la mujer en las decisiones de las cuales son responsables. Sensibilización y toma de conciencia pública; abogar por sus derechos.

No es tan sencillo identificar las tendencias relacionadas con la incorporación de un enfoque de género (¿es ‘enfoque’ la palabra más correcta?) en los proyectos y específicamente en los procesos de evaluación, en los Sistemas de evaluación, monitoreo, seguimiento y evaluación. No es tan sencillo porque mucho depende de las concepciones de las personas, las cuales también están condicionadas por contextos socio-culturales, políticos, académicos, económicos, etc.

Dosal (2003) coordinó un trabajo de investigación titulado **‘¿Cómo evaluar las políticas públicas desde la perspectiva de género?’** y en uno de los aportes, M<sup>a</sup> Ángeles Salle señala en cuanto a ‘Género y Evaluación’:

*Se aprecia una voluntad sostenida por consolidar la sensibilidad de género, lo que incluye recomendaciones específicas en torno al hecho de evaluar. En este sentido, se pueden observar referencias directas sobre el tratamiento de la perspectiva de género en propuestas de evaluación de organismos internacionales oferentes de financiación.*

*La importancia de que este tipo de instituciones evidencien una política definida en torno a la igualdad de oportunidades de género y la incorporen -entre otros- en ámbitos tan fundamentales como es el de la evaluación, radica en que su capacidad de generar transferibilidad supera con creces la de cualquier otra instancia de ámbito más local.*

*Pero lo cierto es que aún nos encontramos en una etapa muy temprana en lo referido a la integración de la perspectiva de género como un elemento esencial de toda política, programa o proyecto a implementar para el desarrollo. Por ello, parte de la tarea actual es continuar aportando sin descanso y desde muchos frentes a la vez, elementos que contribuyan a acortar las distancias entre el momento presente y aquél en el que términos como sensibilidad de género o igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, hayan perdido sustancialmente su connotación reivindicativa.*

*Se cuenta todavía con pocas, si bien cada vez más numerosas, herramientas específicas para medir la ‘sensibilidad de género’ en actuaciones concretas. Y así todavía se lleva a cabo la evaluación teniendo en cuenta los marcos lógicos institucionales, sobre todo para dar cumplimiento a los requerimientos básicos de efectividad y eficiencia, pero el tema género -en el mejor de los casos- se corresponde con una aceptable recogida y análisis de datos cuidando el detalle de la desagregación por sexo.*

*En una propuesta metodológica concreta y sistematizada para la evaluación de programas considerando en ella el género de un modo transversal y tocando los criterios comunes, se podrían considerar los siguientes elementos para el análisis de género:*

CRITERIO	DEFINICIÓN GUÍA FSE	ANÁLISIS DE GÉNERO
<b>Eficacia de realización</b>	Grado en el que se alcanzan los objetivos de las intervenciones	Participación de mujeres y hombres por eje y tipo de medida (en la entrada y en la salida de los programas)
<b>Eficacia de resultados</b>	Cambios producidos en beneficiarios/as una vez finalizada su participación en la intervención que se trate	Existencia de un proyecto sociolaboral definido por parte de las mujeres y los hombres participantes a corto plazo
<b>Eficacia de impactos</b>	Permanencia de los efectos en las y los beneficiarios al menos 10 meses de finalizada la acción	Cambios en el estatus profesional de mujeres y hombres a medio y largo plazo: 1. Inserción 2. Sostenibilidad 3. Mejora de la empleabilidad 4. Mejora del estatus profesional 5. Cambio en los usos del tiempo
<b>Eficiencia</b>	Relación entre los recursos empleados en la ejecución de las acciones, por un lado, y los productos y efectos de éstas	Satisfacción de hombres y mujeres participantes. Coste/hora por mujer y hombre participante. Duración de la acción por sexos. Relación entre satisfacción/coste actuación/ resultado obtenido con mujeres y hombres participantes. Sostenibilidad de las intervenciones
<b>Pertinencia</b>	Adecuación de los objetivos implícitos de los ejes y medidas, así como de los tipos de actuación implementados en relación a cuatro aspectos: a) Las características del contexto socioeconómico de las intervenciones. b) Las necesidades de las y los beneficiarios directos de las actuaciones cofinanciadas. c) Los principios comunitarios de igualdad de oportunidades. d) Los sistemas de aplicación y puesta en práctica de las intervenciones.	Pertinencia de objetivos de género Relación entre objetivos de género y actuaciones puestas en marcha. Adecuación de las actuaciones a los colectivos de hombres y de mujeres con mayores problemáticas de empleo. Adecuación de las actuaciones a los colectivos con mayor potencialidad y efecto multiplicador en términos de igualdad de oportunidades. Relación perfil de mujeres y hombres participantes con el tipo de actuación. Consideración de las necesidades de hombres y mujeres con responsabilidades familiares Relación entre objetivos de género y actuaciones puestas en marcha respecto a los principios comunitarios de igualdad de oportunidades. Adecuación de los sistemas de gestión, coordinación, seguimiento y evaluación.

En la misma obra mencionada anteriormente (Dosal, 2003, 117), Isolda Espinosa aporta:

*La práctica mostró que no se lograban buenos resultados al aislar los intereses de las mujeres de las políticas y estrategias de desarrollo global. Ante la evidencia, el foco se ha desplazado desde Mujeres en el Desarrollo (MED) a Género en el Desarrollo (GED); es decir, desde las mujeres aisladas hacia una perspectiva más comprehensiva de los hombres y las mujeres y las interrelaciones entre ellos, según la cual, los cambios para asegurar un desarrollo más equitativo para ambos sexos involucran a todo el sistema social y sus estructuras existentes.*

*La tarea no ha sido fácil. Investigaciones realizadas por instancias no gubernamentales han revelado lo inadecuado de muchas políticas que aún se basan en la percepción que se tiene de los tradicionales roles de género; es decir, los hombres como proveedores económicos del hogar y las mujeres como un grupo vulnerable dedicado al cumplimiento de sus roles de esposas, amas de casa y madres. En muchos de nuestros países, los roles de las mujeres como proveedoras de sus hogares, como líderes de sus comunidades, y como aportantes de trabajo comunitario, son ignorados no sólo por quienes diseñan las políticas públicas, sino también al interior de sus hogares y comunidades.*

***¿Cuál es su experiencia al respecto? Compártela... y construyamos juntas/os posibles alternativas de superación...***

---

---

---

## 6.2. CONSTRUCCIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN, MONITOREO, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN SENSIBLE A GÉNERO

Definitivamente, todo SEMSE debe ser sensible a género. No se trata de una característica extra, sino de una particularidad inherente indispensable al pretender calidad en la evaluación.

Rodríguez (1999, 9-45) plantea que deben tomarse en cuenta 6 pasos básicos:

1. **Tomar la decisión.** *No se trata sólo de establecer un sistema de recolección de datos. Es organizar un sistema sensible a género, asignar recursos necesarios, y prepararse para los procesos de empoderamiento que el mismo sistema va a ir generando.*
2. **Selección de las/os participantes** *en (1) el montaje del sistema, en (2) la recopilación de datos y (3) como informantes. Debe considerar la participación activa de mujeres, en la definición de las variables e indicadores y como recolectoras de información.*
3. **Variables e indicadores.** *Es importante determinar si en la fase de identificación y diseño del proyecto se consideraron los elementos centrales de la perspectiva de género (división del trabajo, acceso y control de los recursos y la condición y posición de hombres y mujeres). Posteriormente, revisar el plan estratégico y los planes operativos de la institución, para determinar la correspondencia entre objetivos, resultados y, por supuesto, los indicadores sensibles a género que correspondan a los niveles antes mencionados y por último identificar los elementos de género que facilitarán el monitoreo del progreso y la evaluación de impacto del proyecto.*
4. **Escalas de desempeño** *son los instrumentos que se construyen tomando en cuenta las realidades del entorno. Esto es sumamente importante, específicamente en el caso de relaciones de género, para evitar que se utilicen indicadores estándares o creados en países que han avanzado en la construcción de relaciones más equitativas. Para cada indicador que se seleccione ya sea en un sistema de monitoreo o evaluación, es necesario fijar o construir una escala de desempeño. Ello implica definir el mejor, el peor y todos los valores intermedios. Herramientas para la recolección de información. Para la identificación o el análisis de la situación problemática en la que se desea intervenir se debe recoger información desagregada por sexo y tener claras las relaciones o aspectos de género que se desean modificar mediante el proyecto. Asegurarse de que el análisis de esta situación se efectúe desde la perspectiva de género nos facilita la identificación de criterios de evaluación en el futuro y en cierta forma asegura que el plan incorpore estas variables.*

5. ***Procesamiento de la información y elaboración de informes.*** *Es necesario establecer formas de presentación que visualizan los datos relacionados con género.*

*Finalmente, debe tomarse en cuenta que para el montaje de sistemas de monitoreo y evaluación participativos sensibles a género, los tiempos, posibilidades, oportunidades, intereses y necesidades diferenciadas de mujeres y hombres deben ser diferenciadas para evitar recargos innecesarios de responsabilidades, y en consecuencias, su aislamiento de los procesos de desarrollo.*

En ocasiones, el esfuerzo por integrar la perspectiva de equidad de género se debilita, al no contar con un sistema de evaluación, monitoreo, seguimiento y evaluación, que oriente el proceso de construcción hacia la equidad...

Por lo tanto, los indicadores, que son el punto de referencia para el monitoreo, el seguimiento y la evaluación, tienen que ser formulados de manera diferenciada por sexo para asegurar que la participación de las mujeres y los hombres no dependa sólo de la conciencia del equipo, sino que sea parte del enfoque institucional y esté integrado a los objetivos y planes... La base para un SEMSE diferenciado según género se establece durante el análisis situacional y la planificación del proyecto.

Rodríguez<sup>31</sup> señala que los esfuerzos por estructurar sistemas de evaluación con enfoque de género en organizaciones y proyectos han enfrentado una serie de distorsiones y ***obstáculos*** teórico metodológicos como por ejemplo:

- *Una concepción que evaluar con enfoque de género es complejo, propio de expertos, difícil de hacer aproximaciones y que el sistema de relaciones de poder es imposible de cambiar.*
- *Los aspectos cualitativos son poco medibles y que no se pueden elaborar instrumentos para ellos.*
- *Se pretende crear sistemas sin contar con indicadores ni elementos de análisis de género de los aspectos que se desean afectar.*
- *Construcción de sistemas de monitoreo, seguimiento y evaluación en un contexto sin una política de equidad de género integrada en su visión institucional.*
- *Énfasis en mejoras en la condición de las mujeres, descuidando cambios en relación con su posición estratégica, en los ámbitos públicos y privados.*

---

<sup>31</sup> Tomado de: Rodríguez G. y otros (1999), ***Tomándole el pulso al género. Sistemas de monitoreo y evaluación sensibles a género.*** ABSOLUTO, San José – Costa Rica, 48 pp.



- *Falta prever elementos de medición de los cambios positivos o negativos en los hombres.*
- *Atenta contra la cultura y las costumbres de una zona o pueblo, olvidando que todo proyecto ofrece opciones de cambio de actitudes.*

Para concluir este capítulo, no la discusión que pueda haber generado su planteamiento, cabe observar la importancia de siempre contar con los puntos de vista de hombres y mujeres para facilitar la orientación del proyecto de acuerdo a las necesidades e intereses de ambas partes.

Se tiene que comprender el SEMSE sensible a género, como una herramienta de reflexión que facilite el poder de decisión sobre el futuro y el desarrollo esperado, en el nivel institucional, en las personas que laboran en los proyectos y en los grupos participantes.

En conclusión, si realizamos un monitoreo con perspectiva de equidad de género, no sólo empoderamos a la comunidad, sino que nos empoderamos las personas y logramos incidir en las relaciones de poder que justifican y mantienen desigualdades, con el objetivo de corregir y superarlas, y sustituirlas por unas relaciones caracterizadas por equidad y justicia social.

En el capítulo 7 abordaremos lo correspondiente a los niveles de participación en procesos evaluativos.



## 7. La participación en la Evaluación

En todo proceso evaluativo sigue siendo un reto lograr los mayores niveles posibles de participación de parte de las personas involucradas directamente. No nos referimos a una participación como ‘fuente de información’, sino una participación protagónica, poniéndose al frente del proceso, únicamente contando con apoyo facilitador.

Independientemente del interés externo que pueda haber para evaluar un proceso y valorar los productos logrados, el sector más interesado es (o al menos debería ser) el involucrado o ‘afectado’ más directamente, son las personas que actúan en el proyecto, sea como beneficiaria/o, como equipo técnico, como dirigente comunitaria/o, o... Son estas mismas personas quienes deberían de estar al frente de la evaluación de sus propios quehaceres. Esto no niega la posibilidad de que se solicite un apoyo externo...

¿Quién tiene más autoridad para evaluar, para valorar, para juzgar... en cuanto a lo actuado, el cómo se hizo y cómo se hace, el qué se ha logrado, que las propias personas actuando? Si estamos de acuerdo al respecto, sí tiene muchas implicaciones, por ejemplo en cuanto a garantizar las condiciones necesarias (es parte del SEMSE) para poder asumir esta responsabilidad.

Incluimos dos aportes externos. Un primero respecto a pautas para la evaluación en caso de proyectos comunitarios. Un segundo, desde Estelí – Nicaragua, dentro del marco de un Desarrollo Local en base a una Planificación Estratégica Municipal, donde representantes de la población se organizan para impulsar los Proyectos Estratégicos.

### 7.1. PAUTAS PARA SISTEMAS DE E-M-S-E... EN PROYECTOS COMUNITARIOS

Hemos abordado la problemática de la evaluación de proyectos, la necesidad de elaborar e implementar un Sistema de Evaluación, Monitoreo, Seguimiento y Evaluación dentro del marco de proyectos, programas o del organismo, en general. De cara al Desarrollo Comunitario las reflexiones compartidas hasta este momento, también son válidas, independientemente de las adecuaciones necesarias en cada comunidad.

Queremos compartir unas PAUTAS apuntadas por el organismo holandés ICCO, justo de cara a proyectos de desarrollo comunitario (ICCO, 2000, 20).

Para la buena comprensión del aporte vale la observación que, mientras en el marco de este curso hemos venido hablando de un SEMSE, este organismo habla de ‘**PME** \_ **Planificación, Monitoreo y Evaluación**’.

### **Pautas para una buena PME de Proyectos Comunitarios**

*Las Organizaciones Comunitarias de Base (OCB) que participan en proyectos también deben tener sistemas de PME, aunque éstos podrían ser más simples y menos formales que los de las ONG’s. En el caso de una OCB, el principal propósito de un sistema de PME es facilitar la participación, la que se debe basar, por lo menos en forma implícita, en una visión compartida de las metas de desarrollo. Por su parte, la participación contribuye a la confirmación o ampliación de esa visión compartida garantizando, con ello, que la comunidad haga propio el proyecto. La autogestión local ayuda a aprender de la experiencia y capacita para ocupar un lugar más íntegro en una sociedad más amplia. Por esto, el proceso de PME debería:*

- *Basarse en formas de trabajo conjuntas existentes, aplicando conocimiento y terminología local.*
- *Considerar la cultura y capacidad de las personas, su ritmo natural y disponibilidad de tiempo.*
- *Considerar las diferencias existentes al interior de la comunidad, como género, diversidad étnica, edad y nivel de alfabetización.*
- *Favorecer la sustentabilidad, minimizando la dependencia de insumos externos.*

*La principal función del sistema de PME de proyectos comunitarios debería ser la satisfacción de las necesidades de información de la propia comunidad. Pero, además, una ONG deberá obtener información para su propio monitoreo a partir del monitoreo y la evaluación realizada por la organización comunitaria de base.*

*Si bien la naturaleza de un sistema de PME de proyectos de la organización comunitaria de base depende de un contexto particular, por lo general debería incluir:*

- *Una visión compartida del problema y comprensión de sus causas (análisis de la situación).*

- *Los cambios deseados y un referente para conocer éxitos y/o fracasos (objetivos e indicadores).*
- *Las medidas a adoptar y quién las adoptará (definición de actividades).*
- *Los recursos necesarios, de parte de la comunidad y del exterior (definición de insumos).*
- *Revisiones regulares y quién las hará (monitoreo).*
- *Reflexión sobre cuán lejos han llegado los cambios deseados, si han sido logrados con una amplia participación y de una forma que permita aprender para futuros proyectos (evaluación).*

*Un sistema simple de PME de proyectos que se base en estos 6 elementos puede satisfacer las necesidades de muchas organizaciones comunitarias de base.*

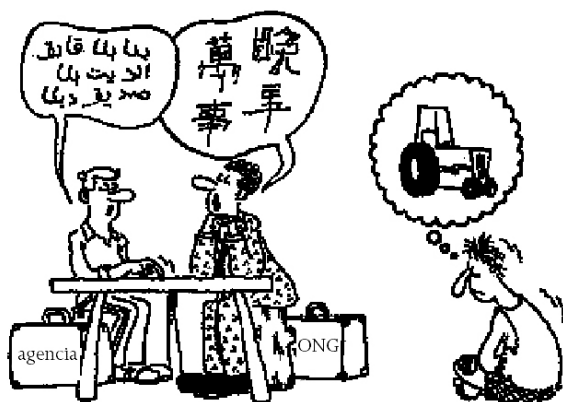
*Es importante CONECTAR el sistema de PME de una OCB con el sistema de PME de una ONG. La cooperación entre una OCB y una ONG debería basarse en la disposición de ambas partes para compartir información. La OCB debería conocer el mandato, misión y políticas de la ONG, y saber cuáles son los intereses y prioridades de la misma.*

*El alcance y carácter de su relación dependerá de las expectativas, limitaciones y prioridades de cada una y, finalmente, de las responsabilidades que cada una pueda y quiera asumir.*

*Las comunidades locales de personas son sujetos activos, y no objetos pasivos, de un proyecto de desarrollo; éstas deberían ser sujetos activos del sistema asociado de PME de proyectos. Por lo tanto, la ONG debería procurar que la OCB lleve la delantera en la planificación de procesos, gestión que sería facilitada por el personal de la ONG.*

*Cuando una OCB esté lista para planificar un proyecto, el personal de la ONG debería aprovechar esta oportunidad para ayudarla a desarrollar su propia capacidad y procedimientos de planificación, monitoreo y evaluación de proyectos. Al hacerlo, el personal de la ONG debería garantizar la existencia de un espacio óptimo para que las comunidades puedan articular sus propias preocupaciones y determinar sus prioridades.*

PROCURANDO LA COMUNICACIÓN ENTRE LOS SISTEMAS DE PME:  
PAUTAS PARA LA INTEGRACIÓN



La interconexión existente entre el sistema de PME de una OCB y el de una ONG queda establecida idealmente a través de un sistema de planificación integral y participativo donde las propuestas pasan por un proceso de negociación. No obstante, al ser necesario, las ONG's también deben proceder en una forma más proactiva.

En general, el propósito de la ONG es consolidar diversos planes de la OCB desde la perspectiva de su propio mandato, recursos y prioridades. Este proceso establece las bases para una responsabilidad mutua.

Este proceso establece las bases para una responsabilidad mutua.

Cuando una ONG esté efectuando un monitoreo, los informes de terreno habituales deberán incluir información de los resultados de evaluación y monitoreo de las OCB's, sobre la base de los indicadores de la propia OCB. Por su parte, la ONG debería informar a las OCB's los resultados más relevantes de su monitoreo y evaluación, incluida la información referente a los pasos propuestos para adaptar sus planes de modo que puedan ser articulados con las actividades e insumos de las OCB's.

Los acuerdos organizacionales que podrían profundizar la conexión entre los sistemas de PME respectivos incluyen:

- Participación formal de los representantes de la OCB en el directorio de la ONG.
- Acuerdos de trabajo formalizados - como memorándums de entendimiento, acuerdos de cooperación o contratos de prestación de servicios.
- Entrega de información a las OCB's, en las etapas iniciales, relativa a los presupuestos disponibles.

Para tener una visión más clara lo que podrían significar varios niveles de participación en diferentes aspectos (dimensiones), retomamos lo que plantea Rodríguez (1999, 22) al respecto:

***Niveles de participación en la evaluación***

<b>Niveles de participación en la evaluación</b>			
<b>Dimensiones</b>	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
Origen	Evaluación típica obligatoria como parte del programa de desarrollo. Prioriza las necesidades institucionales.	Evaluadoras/es externas/os invitan a representantes de la población participante a asistir a una o más tareas de evaluación.	Evaluaciones en las que la población participante y el equipo del proyecto analizan, revisan y reflexionan sobre estrategias desarrolladas, manteniendo la equidad en la representación.
Propósito	Justifica nuevos fondos. Asegurar presupuesto.	Obtener mayor impacto de las actividades de desarrollo desde la perspectiva de la población. Partir de las necesidades e intereses de la población participante.	Desarrollo humano equitativo, programas efectivos con participación equitativa en la toma de decisiones por parte de la población destinataria.
Personas consultadas	Directoras/es, administradoras/es y personal del proyecto.	Representantes locales según el criterio de las/os evaluadoras/es externas/os.	Mujeres y hombres de las comunidades, facilitadoras/es externas/os, personas más afectadas por la intervención del proyecto.
Métodos	Diseños de investigación establecidos, análisis estadísticos.	Se favorecen los métodos cualitativos que incluyan también métodos cuantitativos. Valorar un proceso de consulta con las/os participantes.	Métodos cualitativos altamente interactivos pero que no desestimen herramientas cuantitativas. Inventiva y creatividad para adoptar los métodos al contexto.
Función de la personas que evalúa	Tomar liderazgo en el diseño. Formula preguntas sin consultar al equipo.	Evaluador(a) trabaja colaborativamente con los grupos participantes. Promueve habilidades para desarrollar evaluación.	La persona que evalúa se vuelve facilitador(a) del proceso. Actúa como catalizador(a) y colaborador(a). Los grupos participantes determinan la orientación, no hay procesos predeterminados.
Resultados	Reportes, publicaciones que ocasionalmente circulan entre el personal del proyecto o los grupos participantes.	Gran participación de los grupos participantes en la recolección de información, pero muy limitada en el análisis de datos. La visión de la población se incorpora a la planificación. Aumenta la comprensión y apropiación de la población participante.	La población participante toma parte en el análisis y mejora su capacidad para la toma de decisiones por su comprensión del proceso de desarrollo. Los productos son propiedad de las y los participantes.

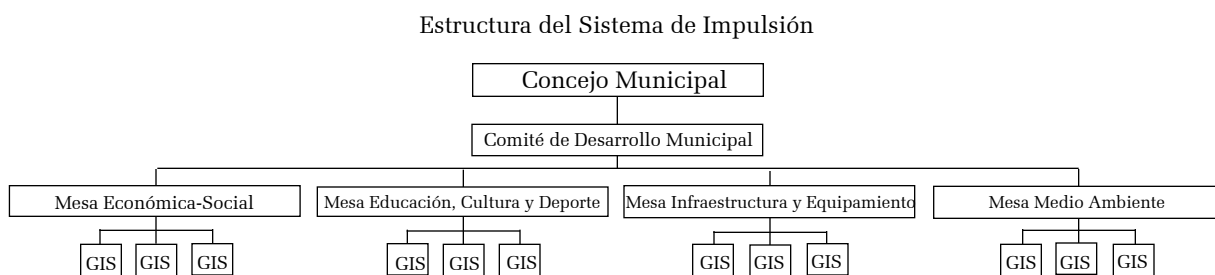
## 7.2. UNA EXPERIENCIA INTERESANTE: LOS G.I.S. EN ESTELÍ – NICARAGUA

### ***Sistema de impulsión de los proyectos estratégicos y el mecanismo de monitoreo y evaluación del Plan Estratégico de Reconstrucción y Desarrollo de Estelí \_ PER-DE.***

La Dirección de Participación Ciudadana preparó una propuesta de organización del sistema de impulsión para la fase de ejecución la cual ha sido preparada bajo la asesoría del CIDEU (Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano).

#### **1. Estructura del sistema**

El sistema de impulsión del PERDE está constituido por el Concejo Municipal, la Dirección de Participación Ciudadana, el Comité de Desarrollo Municipal (CDM), las Mesas Temáticas y los Comités de Impulso y Seguimiento (CIS) de proyectos estratégicos.



**El Concejo Municipal** es el gobierno local responsable, por competencias de ley, de cualquier materia que incida en el desarrollo socio-económico de la circunscripción territorial del municipio.

**La Dirección de Participación Ciudadana** es la oficina técnica del Plan y funciona como órgano de apoyo metodológico y logístico de los trabajos del Plan.

**El Comité de Desarrollo Municipal (CDM)** como órgano de consulta del gobierno municipal, es a su vez, el órgano promotor del Plan o el núcleo directivo.

**Las Mesas Temáticas:** Son responsables de la implementación de líneas estratégicas. Las mesas temáticas son a la vez comités de impulso por línea estratégica:



Mesa temática Económica-Social	<p><b>Línea 1:</b> Hacer de Estelí un centro económico.</p> <p><b>Línea 3:</b> Fomentar la satisfacción de las necesidades básicas como garantía de una vida social agradable.</p> <p><b>Línea 6:</b> Impulsar el desarrollo industrial y agroindustrial</p>
Mesa temática Educación, Cultura y Deportes.	<p><b>Línea 2:</b> Hacer de Estelí un centro de servicios socio-educativo.</p> <p><b>Línea 5:</b> Promover y fortalecer el rescate y desarrollo de la cultura popular del municipio de Estelí, teniendo como eje el desarrollo humano sustentado en la participación comunitaria.</p> <p><b>Línea 7:</b> Democratizar la información, los espacios de poder, los recursos locales y externos en función de fortalecer la participación ciudadana.</p>
Mesa temática de infraestructura y equipamientos.	<p><b>Línea 3:</b> Fomentar la satisfacción de las necesidades básicas como garantía de una vida social agradable.</p>
Mesa de Medio ambiente	<p><b>Línea 4:</b> implementar un ordenamiento territorial en función del uso sostenible de los recursos naturales y de la calidad ambiental.</p>

### **Los Comités o Grupos de Impulso y Seguimiento (GIS)**

*Como ya lo mencionamos anteriormente los GIS son comisiones de trabajo específicas constituidas para trabajar en pro de la ejecución de las medidas (o proyectos estratégicos). Están conformados por personas con capacidad de decisión que representan instituciones o dependencias o bien lo hacen de manera personal por su valor como agente económico y social, capaz de transformar el municipio.*

*Los comités de impulso y seguimiento se pueden organizar por líneas estratégicas o por proyectos estratégicos. Como queda explicado en el cuadro anterior las mismas mesas temáticas se convierten en comités de impulso para las líneas estratégicas y luego, se conforman comités más específicos para cada uno de los proyectos estratégicos correspondientes a cada línea conforme a la priorización.*

*La mecánica de trabajo de los grupos de impulsión y seguimiento es la autogestión, la búsqueda de consenso y comunicación.*

*La autogestión se refiere a que cada uno establece su propio programa de trabajo, organiza las reuniones, visitas o actividades que defina para promover y lograr consenso mediante un diálogo permanente entre sus miembros y con los agentes económicos y sociales, ante quienes se promueven acciones o proyectos específicos, en cumplimiento de los objetivos y líneas de estrategia del plan.*

*Los GIS tienen como finalidad impulsar la toma de decisiones que vincule la ejecución de los proyectos. El GIS tiene que estar constituido por aquellas entidades que directamente tienen responsabilidad o que pueden ser determinantes para la efectiva consecución de las medidas que tiene asignadas. La mayor parte de las entidades invitadas a formar parte son a su vez miembros de los órganos permanentes del Plan (mesas temáticas, mesa global y CDM) y la composición del grupo, es decir el número de miembros también puede variar en atención a las características específicas de los proyectos.*

*Es importante que por cada grupo se nombre presidenta/e o coordinador(a) a una persona con solvencia reconocida en los temas objeto del mismo o con una especial vinculación a la realización de las medidas. Los GIS son responsables porque se cumplan las siguientes tareas:*

*Elaborar por cada una de las medidas (o proyectos estratégicos) una Ficha-Informe que contenga los siguientes apartados:*

- Descripción detallada de la propuesta o medida.*
- Justificación con respecto al objetivo de línea estratégica.*
- Impacto en otras líneas estratégicas.*
- Identificación de alternativas para su puesta en marcha.*
- Identificación de los agentes implicados en la ejecución y grado de compromiso de la misma.*
- Presupuesto de realización.*
- Financiación prevista o previsible.*
- Grado de desarrollo del proyecto.*
- Calendario previsto de ejecución.*
- Actividades a impulsar por los órganos del Plan.*

*Para disponer de esa información los GIS deberán realizar las siguientes actividades:*

- 1. Constituirse en un GIS para un determinado proyecto, de entre los proyectos priorizados en el seno de la mesa temática por cada línea estratégica.*
- 2. Elegir a un coordinador o coordinadora del GIS.*
- 3. Tomar toda la información disponible y la ficha del proyecto de la oficina técnica del plan.*
- 4. Determinar la existencia o no de una entidad responsable de la ejecución del proyecto.*

5. *Identificación de los agentes implicados en la ejecución y el grado de compromiso en la misma.*
6. *Gestionar su formulación y análisis de viabilidad y factibilidad.*
7. *Identificar alternativas para su puesta en marcha.*
8. *Gestionar la asignación de presupuesto de realización ante organizaciones, programas e instituciones.*
9. *Realizar actividades de promoción y de recaudación de fondos para el proyecto.*
10. *Definir el calendario de ejecución.*
11. *Elaborar periódicamente por cada proyecto estratégico la Ficha-Informe del proyecto.*
12. *Gestionar el desarrollo del proyecto*
13. *Evaluar los resultados.*

## **2. Mecanismo de monitoreo y evaluación**

*Para llevar adelante el ejercicio del monitoreo y la evaluación se ha decidido implementar la metodología utilizada en el plan estratégico de Barcelona (España), con las adecuaciones correspondientes.*

*Esta metodología implica la evaluación de las siguientes medidas:*

- *La evolución de los proyectos entre 2001 y 2002.*
- *El nivel de desarrollo de los proyectos.*
- *Síntesis del grado de realización o nivel de ejecución de los proyectos.*

### **La evolución de los proyectos entre 2001 y 2002.**

*En este sentido se pretende conocer cómo han avanzado los proyectos con respecto al año 1999. Aunque fue hasta el año **2000** que se finalizó la elaboración del plan, sin embargo los datos del diagnóstico municipal fueron tomados al año **1999**. Por esta razón interesa saber cómo han avanzado las medidas en función de esos datos.*

*El análisis se puede hacer desde tres enfoques:*

- *Proyectos que han avanzado con respecto a 1999 según se había previsto e incluso más rápido.*
- *Proyectos que han avanzado con respecto a 1999 pero con retraso.*
- *Proyecto que no han avanzado y que estaba previsto que avanzaran.*

*También se pueden analizar los proyectos que no han avanzado y que no estaba previsto que avanzaran.*

El resultado de esta información se presentará en un cuadro anexo.

**El nivel de desarrollo de los proyectos.**

Para evaluar el nivel de desarrollo de los proyectos se debe tomar en cuenta el desarrollo de las fases en que se divide una inversión y el que se denomina ciclo de la inversión. Estas fases son:

- *Formulación. Concreción del proyecto.*
- *Estudio previo. Todos los estudios necesarios para su ejecución: viabilidad, factibilidad, impacto, etc.*
- *Agenda. Está en los planes operativas de las entidades responsables y/o comprometidas.*
- *Estudio informativo o de programación. Diseño de la obras.*
- *Consignación presupuestaria. Se designa un presupuesto para la realización de lo obra o inversión.*
- *Realización de la inversión. Materialización de las obras.*

El resultado de esta información se presentará en otro cuadro anexo.

**Síntesis del grado de realización o nivel de ejecución de los proyectos.**

Se prepara una síntesis del grado de realización de los proyectos con el objetivo de presentar una evaluación más comprensible y comunicable del plan.

Se utiliza la siguiente ficha, también retomada de la metodología de la Planificación Estratégica de Barcelona:

Medida		Situación actual (0-100)	Ponderación de las fases	Grado de realización	Para cuando estaba prevista su realización
Formulación	Identificación de responsables		X 1.05		
Estudios previos	Aceptación y concreción de la medida		X 0.15		
	Concreción de la medida		X 0.20		
Agenda	Está en agenda		X 0.3		
Elaboración del proyecto ejecutivo					
Consignación presupuestaria	Tiene dotación económica		X 0.2		
Realización de la inversión	Nivel de implementación		X 0.1		
Total					

## 8. Preguntas frecuentes sobre Evaluación

¿Por qué finalizar un texto, como éste, con preguntas? Porque el objetivo es construir preguntas y posibles respuestas, inquietudes a profundizar, experiencias a intercambiar. Además, al finalizar con preguntas, algunas sin respuestas todavía, estamos indicando que NO HEMOS CONCLUIDO. Finalizamos una reflexión, pero NO concluimos nuestra tarea. Nos planteamos el reto de elaborar, mejorar o perfeccionar los Sistemas de Evaluación, Monitoreo, Seguimiento y Evaluación que nos competen en ámbitos laborales y sociales, en las comunidades donde trabajamos y vivimos.

Sigamos formulando PREGUNTAS... sigamos construyendo, junto con la gente, RESPUESTAS y PROPUESTAS...

### 8.1. MIS PREGUNTAS : NUESTRAS RESPUESTAS / PROPUESTAS

#### 1. ¿Cuáles han sido los avances que se han dado en los procesos, mecanismos y resultados de evaluación, monitoreo, seguimiento y evaluación?

*Hoy en día existen profesionales de S/E (Seguimiento y Evaluación) en todo el mundo.*

*Después de más de 50 años de experiencia internacional, se ha creado una masa crítica de profesionales de evaluación, monitoreo, seguimiento y evaluación que está en capacidad de responder a la demanda creciente de información por parte de gobiernos, donantes y comunidades. Esto de por sí es un gran avance en un área de trabajo que carece de puntos de referencia, académicos o metodológicos.*

*El rol crítico de la evaluación en la retroalimentación a beneficio de la programación, como el de monitoreo, seguimiento y evaluación como instrumento de apoyo administrativo, son en la actualidad ampliamente reconocidos, y en muchos casos se han vuelto imprescindibles a fin de documentar los efectos, impactos, bondades, fracasos y oportunidades de las acciones de cambio y desarrollo.*

*La evaluación, el monitoreo, seguimiento y evaluación se está beneficiando de un intercambio general de experiencias, lecciones extraídas y técnicas innovadoras de análisis comparativo.*

*Potenciados por las facilidades de comunicación electrónica, en casi todas las regiones del mundo, se están constituyendo asociaciones de profesionales de la evaluación. Estas asociaciones, a su vez, están impulsando el intercambio de experiencias, escritos, publicaciones; y, están facilitando el establecimiento de alianzas estratégicas entre sus miembros.*

*Hasta ahora, la evaluación, el monitoreo, seguimiento y evaluación se había dado solamente en el ámbito técnico, con metodologías e instrumentos que dependen y provienen de la esfera de la investigación científica. Hoy esto está cambiando y la evaluación, el monitoreo, seguimiento y evaluación se está diferenciando más y más del control contable y la investigación.*

*La evaluación, el monitoreo, seguimiento y evaluación está evolucionando y se propone hoy en día como instrumento de manejo ejecutivo, en apoyo de la ejecución, evaluación de impactos y transparencia administrativa. Existe una mayor y mejor participación en el proceso y el uso de la evaluación, el monitoreo, seguimiento y evaluación.*

*Uno de los mayores avances en los procesos de evaluación, monitoreo, seguimiento y evaluación es la mayor y mejor participación de las partes involucradas en el manejo y uso del sistema de evaluación, monitoreo, seguimiento y evaluación y sus productos. En otros tiempos todo esto era el trabajo de un grupo de 'especialistas' del ramo o 'amateurs' entusiastas. Un trabajo sin mayor interacción - o con muchas dificultades de aceptación - por su entorno institucional, político o social. En la actualidad, la evaluación, el monitoreo, seguimiento y evaluación constituye una actividad integrada al trabajo cotidiano de la mayoría de los funcionarios y agentes de campo.*

*También hay un cambio radical en las políticas de los organismos (inter)nacionales. En la mayoría de las instituciones - hoy - predomina el énfasis en los resultados, efectos e impactos de las intervenciones; y, una creciente demanda de mejorar la eficiencia y documentar los procesos, a través de los cuales se amplían las actividades de campo.*

*Con el tiempo, los procesos de evaluación, monitoreo, seguimiento y evaluación han evidenciado la importancia e incidencia de una buena formulación en el seguimiento de proyectos y programas. Esto ha conllevado al rescate progresivo del **marco lógico** a fin de evidenciar: puntos de referencia (benchmarks), indicadores de éxito, hipótesis de trabajo y riesgos potenciales de las intervenciones. El enfoque del marco lógico es esencial para la evaluación, el monitoreo, seguimiento y evaluación ya que facilita la identificación de estos elementos críticos de la ejecución y la evaluación de impactos. Además, facilita (e impone) la definición de metas a alcanzar en términos de calidad, cantidad o capacidad comparables (sistema de indicadores) a través del tiempo y con programas similares.*

## **2. Desde el punto de vista de un organismo ‘financiante’, ¿qué intereses tiene en cuanto a un SEMSE?**

### **En cuanto a MONITOREO**

*La entrega oportuna y regular de informes es un importante instrumento para el monitoreo de un organismo de financiamiento. La información generada por el sistema de monitoreo de la propia ONG puede entregar la mayor parte de lo que necesita el organismo de financiamiento, siempre y cuando los insumos planificados y los resultados esperados sean comparados con los insumos empleados y los resultados obtenidos, entregando las explicaciones correspondientes cuando se produzca alguna discrepancia, y se describan las adaptaciones que se hayan hecho a las actividades planificadas para después, explicar las razones de dichas adaptaciones.*

*La información financiera debiera estar presentada en conformidad con estándares de auditoría y contabilidad generalmente aceptados. Se deberían entregar las explicaciones correspondientes cuando se produzca cualquier diferencia importante entre los gastos planificados y los gastos reales.*

*Además de esta información de monitoreo, se deberían mencionar explícitamente otros dos aspectos en los informes de las ONG's a los organismos de financiamiento:*

- *Cualquier cambio en la organización de la ONG y en el contexto del proyecto.*
- *Cualquier evaluación periódica realizada por el personal de la ONG respecto a si el proyecto, tal como está avanzando, logrará sus objetivos o no: ¿va por buen camino?*

## **En cuanto a EVALUACIÓN**

*Durante la etapa de planificación de un proyecto, la ONG y los organismos de financiamiento deberán acordar cuándo y cómo se llevarán a cabo las evaluaciones. Una evaluación puede ser enfocada como una autoevaluación de la ONG. Los organismos podrán participar directamente o no dependiendo de lo que se haya acordado.*

*Dichas evaluaciones periódicas tienden a enfocarse en la efectividad y eficiencia más que en el impacto. Ello se debe parcialmente a que, desde el punto de vista metodológico, es difícil capturar algunos efectos en el tiempo (por ejemplo, empoderamiento), pero, además, porque es difícil y no siempre necesario atribuir cambios a las actividades de cualquier proyecto o incluso al trabajo de una sola ONG. No obstante, cada vez que sea posible, se deberá incluir el impacto en los términos de referencia de una evaluación y se debería buscar un método para obtener la evidencia del impacto, incluidos los métodos participativos que permitan que las perspectivas de los beneficiarios sean registradas junto con los juicios sobre el impacto.*

## **Del organismo de financiamiento a la ONG: garantizando consistencia e información**

*La adopción y uso de prácticas y Sistemas de EMSE al interior de los organismos de financiamiento tiene implicancias inevitables para los requerimientos de información hacia las ONG financiadas por estos organismos. Es típico que los esfuerzos por sistematizar las necesidades de información sobre los proyectos y las contrapartes que existen al interior de los organismos de financiamiento (como criterios estándar, formatos, itinerarios y procedimientos para las propuestas y los informes de las contrapartes) ejercen en forma implícita - y también explícita - una presión sobre las ONG's para que éstas hagan lo mismo, dado que la integridad de los sistemas de asociación de los organismos depende de la calidad de la información que puedan proporcionar las ONG's. Ello podría comprometer la independencia en los avances de los propios sistemas de EMSE de las ONG's. Y se agrega más confusión cuando los requerimientos de información difieren en forma sustancial entre los diversos organismos que entregan financiamiento.*

*Para minimizar los efectos tergiversadores que podrían existir sobre los enfoques de SEMSE que posean las ONG's, los organismos de financiamiento deberían asegurarse de que el desarrollo de sus sistemas se realice en tal forma que éstos sean compatibles con los de las ONG's.*



*Se podría consultar a las ONG's socias cuando se establezca o revise el sistema de EMSE de un organismo; o, por lo menos, deberían ser informadas sobre lo que sucede con la información que presentan en etapas claves del proyecto, incluidos los datos sobre quién la utiliza, cómo y para qué propósitos. Dicha 'cooperación' no sólo aumenta las probabilidades de éxito con los Sistemas de EMSE; también es un importante medio que tiene el organismo de financiamiento para responsabilizarse ante las contrapartes.*

*Existen diversas prácticas y decisiones que deberían adoptar los organismos de financiamiento:*

- Los organismos deberían informar a las ONG's socias cuando reciban los informes de monitoreo y evaluación, y proporcionar información que incluya comentarios analíticos. Cuando una ONG esté asociada con varios organismos de financiamiento, ello se podría hacer a través de un organismo que funcione como líder.*
- En el caso de que un organismo de financiamiento esté interesado en llevar a cabo una evaluación o estudio de impacto no planificada, ello se debería discutir anticipadamente con la ONG interesada. Se debería invitar al personal de la ONG para que ayude a definir los términos de referencia para cualquier trabajo de esa naturaleza.*
- El organismo debería informar a la brevedad a sus contrapartes cuando se produzca cualquier cambio – de sus políticas, programas, prioridades y recursos – que pudiera afectar los proyectos o el sistema de EMSE de la ONG.*
- Los organismos de financiamiento deberían 'institucionalizar' sus sistemas de EMSE – integrándolos a los procedimientos de trabajo, prácticas y cultura – y compartirlos entre sí y con sus contrapartes del Hemisferio Sur. Las lecciones aprendidas a partir del desarrollo y el uso de dichos sistemas también deberían ser compartidas a medida que vayan surgiendo, de modo que se puedan difundir las buenas prácticas y evitar las malas.*
- Tal como sucede con las ONG's y con todas las organizaciones que desarrollen sistemas de EMSE, los organismos de financiamiento deberían mantener un equilibrio en el sistema de EMSE entre la rendición de cuentas y los objetivos de aprendizaje. Es vital que estos procesos gemelos de EMSE sean comunicados a todos los que participen en la generación o uso de información de EMSE, incluido tanto el personal del organismo como de la ONG.*

- *Los organismos de financiamiento deberían usar los sistemas de EMSE no sólo para evaluar la integridad de las propuestas de proyectos de la ONG sino que, además, y talvez lo más importante, para ayudar a identificar las fortalezas y debilidades de las ONG's y sus proyectos con el objeto de apoyar el fortalecimiento institucional hacia donde más se necesite. De este modo, la información del sistema de EMSE puede ser utilizada solidariamente entre los organismos y las ONG's como una base para el diálogo sobre desarrollo de proyectos y programas y de apoyo institucional.*

### **3. ¿Cuáles son los aspectos críticos para que los sistemas de evaluación, monitoreo, seguimiento y evaluación avancen?**

*Los sistemas de EMSE deben responder efectivamente a la demanda. En el ámbito (inter)nacional, existe una considerable demanda de datos e información por parte de la administración de la asistencia (inter)nacional<sup>32</sup>. Esta demanda está dirigida a evidenciar el costo-oportunidad - o la oportunidad de los costos! -, la transparencia de éstos y el impacto de las acciones de desarrollo rural/social/ambiental, etc.*

*En el ámbito de las comunidades y organizaciones locales existe una saturación - evidente e indiscutible - de actividades y compromisos con iniciativas de asistencia (inter)nacional. Su participación (interesada, voluntaria o no) en diagnósticos (participativos) de necesidades, propuestas de proyectos a nivel local, en medidas de descentralización, censos nacionales o compilaciones varias - desborda la capacidad de gobierno y ejecución de estas comunidades.*

*La participación de las comunidades y organizaciones locales en actividades de cambio ha traído consigo una experiencia (y lecciones ciertamente aprendidas) que se traduce hoy en día en una participación más crítica y selectiva de las comunidades en actividades de promoción de cambio. Las organizaciones locales ahora requieren un seguimiento más continuo, mayor claridez, coincidencia y pruebas concretas de los beneficios propuestos. Es una demanda que los sistemas de EMSE deberían atender. En el ámbito institucional, uno de los factores críticos para poner en marcha un sistema de EMSE es el reconocimiento de su utilidad en el ámbito de las instituciones, programas o proyectos como instrumento de gestión, en apoyo a la descentralización y programación a niveles múltiples.*

---

<sup>32</sup> Bancos (inter)nacionales y organizaciones privadas, donantes bi(multi)laterales, gobierno e instituciones anfitriones, ONG's, etc.

*La evaluación, el monitoreo, seguimiento y evaluación es un instrumento que puede enriquecer la institución si esta lo desea. El análisis de la información recogida y la incorporación de esta en los mecanismos de aprendizaje administrativo y cambio institucional permiten mejorar la calidad de los servicios. Sin embargo, lo anterior requiere de una nueva visión de la realidad y contexto institucional, mecanismos de lectura de resultados y servicios innovadores y un cambio de actitud a nivel de funcionarios y directivos, que permita un análisis crítico de los avances, errores y problemas encontrados. Dicho cambio requiere de un ambiente de trabajo abierto y pro-activo, o sea **una nueva cultura de trabajo** que no siempre suele acompañar el incremento de la demanda de servicios informativos.*

#### **4. ¿Por qué han fallado algunos sistemas de evaluación, monitoreo, seguimiento y evaluación y/o información?**

*Los sistemas de información y/o de evaluación, monitoreo, seguimiento y evaluación fallan porque no evolucionan en su (1) contenido (nuevos campos de información que se añaden regularmente), (2) manejo (software de acuerdo al 'computer environment' predominante en el país ej. Windows), y (3) clientela/usuarios/os.*

*Porque no son eficientes. El manejo de la información debería ser eficaz. O sea, 1) con objetivos y tipos de clientes de la información claros, precisos y reconocidos por todos los usuarios; y, 2) productos (informes) dinámicos, oportunos y a gran difusión.*

*El concepto de la retroalimentación si bien aceptado colectivamente aún no ha sido transformado en un servicio regular e inherente a los sistemas de evaluación, monitoreo, seguimiento y evaluación y/o información.*

- *En primer lugar, el desarrollo un sistema de Información y/o evaluación, monitoreo, seguimiento y evaluación debería pasar por un análisis preliminar detallado de: (a) las necesidades, (b) el tipo de información y (c) de informes requeridos a cada nivel de su clientela potencial.*
- *El análisis debería enseguida pasar por un examen de la información existente (de segunda mano) para (c) aliviar el cargo de datos e información a recolectar y (d) ampliar el marco de referencia de esta (nivel regional, nacional, etc.)*

*Los sistemas de información y/o de EMSE fallan porque son temidos. Y, son temidos porque aún no se ven como un servicio al 'consumidor'. O sea, que aún no se han separado de su rol inicial (real o sentido) de auditoría/control.*

*Los sistemas de información y/o de SEMSE fallan porque son poco creíbles. La información contenida en los sistemas de evaluación, monitoreo, seguimiento y evaluación debería ante todo ser confiable. Por lo que la disciplina en la recolección y el control de calidad de los datos es un punto crítico del sistema.*

### **5. ¿Cuáles son los requerimientos de información clave por parte de los organismos de financiamiento?**

*Los requerimientos de los organismos de financiamiento incluyen la información que debe entregar una organización para que los organismos de asistencia puedan evaluar una propuesta y la implementación de la misma (incluida la utilización de fondos entregados por estos organismos); pero ellas no están limitadas sólo a eso. De hecho, las solicitudes de información de los organismos de financiamiento sirven para diversos propósitos:*

- Adoptar decisiones de financiamiento que sean responsables.*
- Aprender de las experiencias del programa.*
- Asumir la responsabilidad de los gastos del programa, tanto a nivel interno como externo (responder a los donantes y el público).*
- Estar en condiciones de actuar en representación de las contrapartes.*
- Asumir temas relacionados con lobby e incidencia.*
- Ayudar a identificar las necesidades de fortalecimiento institucional.*

### **Información necesaria para gestionar las solicitudes de financiamiento y decidir sobre ellas:**

*Todos los organismos requieren información sobre el proyecto (o programa) propuesto e información sobre la organización que implemente el mismo (o responsable).*

#### **a) Información del proyecto**

- 1. Información clave sobre el área y la población meta.*
- 2. Resumen del análisis de la situación (comprender el problema).*
- 3. Objetivo superior y objetivos específicos:*
  - descripción del objetivo superior (u objetivo a largo plazo), con indicadores de impacto.*
  - descripción de los objetivos específicos, con indicadores de efectividad.*
- 4. Actividades, insumos necesarios y objetivos deseados, con metas.*
- 5. Enfoque del trabajo, estrategia de implementación.*

6. *Supuestos o factores de riesgo.*
7. *Información financiera - duración del proyecto, costo total, aportes totales, aportes de otros donantes, aportes solicitados.*

#### **b) Sobre la organización**

1. *Identidad, fecha de fundación, antecedentes formales de inscripción, escritura de constitución o estatutos, estructura organizacional.*
2. *Un currículum Institucional breve que indique las principales actividades y experiencias en diversos campos.*
3. *Redes y alianzas estratégicas de las cuales forma parte la organización.*
4. *Composición y labores del directorio.*
5. *Composición del personal, antecedentes profesionales del personal clave.*
6. *Sistemas de toma de decisiones a nivel interno.*
7. *Participación de las poblaciones meta en los procesos de toma de decisiones.*
8. *Sistemas y procedimientos de Planificación, Monitoreo y Evaluación.*
9. *Fortalezas y debilidades percibidas por la propia organización.*
10. *Información financiera general.*

#### **Requerimientos de Información durante el proceso de implementación**

*Los organismos de financiamiento necesitan recibir por lo menos una vez al año un informe narrativo y los estados financieros. a) El informe narrativo debería señalar claramente qué actividades planificadas han sido llevadas a cabo, cómo se pueden comparar los resultados producidos con los deseados, y qué avances se han realizado para lograr los objetivos específicos y el objetivo superior. b) El informe de estados financieros debería comparar los ingresos y gastos reales con el presupuesto, explicando discrepancias que pudiera existir; también debería adjuntar un informe de auditoría en el mismo momento o poco después.*

#### **Otras necesidades de Información**

*Cada organismo de financiamiento requiere información específica que le ayuda a informar en qué medida se relacionan las decisiones de financiamiento y la implementación de los proyectos con las políticas prioritarias y/o para estar en condiciones de entregar información para el trabajo de lobby o incidencia. Por ejemplo:*

- *La mayoría de los organismos necesitan tener información sobre los efectos del proyecto en relación con los temas de género.*
- *Algunos organismos solicitan información sobre aspectos medioambientales.*

- *Algunos organismos solicitan estar informados sobre los avances logrados en relación con otros temas que son considerados altamente relevantes desde el punto de vista de la elaboración de políticas (por ejemplo, autonomía de las organizaciones populares).*
- *En determinadas circunstancias, un organismo podría solicitar información específica relacionada con un trabajo de incidencia en el Hemisferio Norte y/o con las necesidades que presentan las relaciones públicas del organismo.*
- *Algunas veces, se solicita a una organización social que coopere con un estudio de evaluación que haya iniciado un organismo, esta podría ser una de las condiciones del acuerdo entre el organismo y sus donantes.*

## **6. En el desarrollo de los sistemas de evaluación, monitoreo, seguimiento y evaluación, ¿prima más lo técnico o lo organizacional?**

**Un marco institucional propicio es una condición necesaria y obligatoria.** *El funcionamiento adecuado de los sistemas de evaluación, monitoreo, seguimiento y evaluación requiere ante todo de un marco institucional que acoja la información. Este también requiere de un soporte organizativo y logístico que permita la recolección de ésta.*

**La recolección de información válida y completa es fundamental.** *Tal vez el punto más crítico (entre los críticos) de un sistema de evaluación, monitoreo, seguimiento y evaluación es la (1) capacidad de recolección de una información que sea a la vez (2) válida (cualitativa y cuantitativamente) y (3) completa. O sea, que esta última pueda a) servir de base a una “serie cronológica de datos” y b) ser representativa del universo técnico y contexto socio-institucional correspondiente.*

*En base en lo anterior, prima lo organizativo sobre lo técnico.*

**La capacidad de recolección de la información depende de los recursos humanos disponibles.** *En el ámbito institucional estos son los enumeradores y agentes de campo. En el ámbito de la comunidad esta debe hacerse sobre la base de los recursos humanos disponibles. O sea, agentes hábiles y con interés en el cálculo y la contabilidad. Estos últimos generalmente son los jóvenes y los niños y niñas que van a la escuela y que precisan establecer (de por sí y para su familia) un rol productivo/participativo dentro de la comunidad.*

**La validez de los datos depende de su uso inmediato y la retroalimentación.** La validez (cualitativa y cuantitativamente) de la información depende de la selección correcta de los enumeradores/encuestadores arriba mencionados. Asimismo esta depende de la convicción de los agentes de campo de que la información será:

- (a) utilizada regularmente – a niveles superiores. O sea, será utilizada para romper el aislamiento de su ministerio o de las comunidades que representa;
- (b) retro-alimentada a los proveedores de esta información para garantizar la transparencia y la continuidad de la cooperación y colaboración mutua; y,
- (c) servirá en sus tareas, facilitará la elaboración de informes rutinarios y favorecerá el rol del enumerador en su medio (incentivos).

**La información debe ser completa** - concepto que es diferente de ‘información integral’. Tal vez este es el punto con el cual inician (y repentinamente mueren) muchos sistemas de información y evaluación, monitoreo, seguimiento y evaluación. Buscando crear una base de datos que reconcilie y cubra todas las necesidades desde el inicio, generalmente se pierden al menos uno a dos años. Durante este período se discuten: (a) formatos barrocos de recolección y (b) la información o datos a incluir.

Al fin de esta decepcionante tarea, habitualmente se establece incluir en la configuración del sistema de evaluación, monitoreo, seguimiento y evaluación toda la información imaginable y se concluye con una recolección de datos fraccionaria y con formatos de compilación libremente, desenvueltamente y tardíamente finalizados!

**La información contenida en el sistema debe ser comparable.** El concepto de información completa debería referirse más bien a que la mayor parte de la información contenida en el sistema sea comparable en el tiempo y en todos los campos (seleccionados). Sin esto, el sistema de evaluación, monitoreo, seguimiento y evaluación pierde razón de ser, o sea, dar seguimiento (contabilizar) y comparar! El concepto de información completa conlleva 1ero, a separar las necesidades de evaluación de impacto, de las necesidades más ejecutivas de seguimiento. En segundo lugar, implica una reducción drástica de la información a recoger. O sea, que la búsqueda de “información completa” debe finalizar en la identificación, selección y creación de un mínimo atinado de datos que se amplía progresivamente en base a una demanda real. Una demanda que es la expresión de las/os usuarias/os de la información.

**La selección de datos básicos para el análisis de la ejecución y del impacto.** *Lo anterior a su vez conlleva a seleccionar - la documentación e información necesaria para el análisis de la ejecución (información ejecutiva y financiera), de aquella necesaria para el análisis del impacto. Para el análisis del impacto se requiere de una pequeña muestra de acciones/sitios /comunidades, etc.: (a) seleccionada dentro del universo representativo del sistema de EMSE; que sea representativa de los diferentes (b) contextos (socioeconómicos, agro-ecológicos, etc.); (c) universos técnicos de los resultados; y, que pueda ser (d) sistemática y regularmente documentada por los técnicos o especialistas de campo. El análisis del impacto también conlleva a un análisis crítico, basado en una visión clara y sintética de los objetivos y elementos del sistema de evaluación, monitoreo, seguimiento y evaluación, por parte del/de la encargado/a de evaluación, monitoreo, seguimiento y evaluación y posteriormente de los/as evaluadores/as especializados/as.*

7....

## **8.2. OTRAS PREGUNTAS: MIS RESPUESTAS / PROPUESTAS**

1. ¿En qué medida la evaluación, el monitoreo, el seguimiento y la retroalimentación, la apertura a los cambios, el mejoramiento continuo y la innovación están integradas en el quehacer de la organización? ¿En mi organismo podemos hablar de una 'cultura' de evaluación?
2. ¿Cómo me involucro en los procesos de evaluación en mi trabajo?
3. Considerando todo lo planteado en este curso, ¿cuáles son los aspectos que más se cumplen en nuestro organismo? ¿Qué hacemos más: monitorear, dar seguimiento o evaluar? ¿Por qué y qué relación existe entre estos procesos, en la práctica? ¿Qué falta para poder contar con un verdadero Sistema de Evaluación, Monitoreo, Seguimiento y Evaluación?
4. ¿Qué otras preguntas (3 como mínimo) deben de responderse en la situación de nuestro organismo?



A. ¿ \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ ?

B. ¿ \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ ?

C. ¿ \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ ?

5. A partir de nuestra realidad, ¿qué debemos hacer para avanzar en la construcción de un Sistema ***oportuno*** de Evaluación, Monitoreo, Seguimiento y Evaluación? (ver trabajo práctico planteado en la p. 43 de este texto)



## 8. Bibliografía

- Abdala E. (2004), Manual para la evaluación de impacto en programas de formación para jóvenes. CINTERFOR, Montevideo, 152 pp.
- Álvarez M. (2001), El Equipo Directivo. Recursos Técnicos de Gestión. Editorial Laboratorio Educativo. Caracas – Venezuela, 333 pp.
- AME (2005), Plan Estratégico de Reconstrucción y Desarrollo del Municipio de Estelí. AME, Estelí, 63 pp.
- Ander-Egg E. (1982), Metodología del Trabajo Social. Instituto de Ciencias Sociales Aplicadas, Alicante, 244 pp.
- Aquím Chávez R. y Krueger C. (2001), Hacia un Sistema de Monitoreo al Plan de Reducción de la Pobreza en Municipios \_ SISMO. Presentación en PP, La Paz – Bolivia, 27 pp.
- Arriagada R. (2002), Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal: una propuesta metodológica. ILPES, Santiago de Chile, 188 pp.
- Asociación de Municipios de Honduras (2001), Manual de Gestión del Ciclo de un Proyecto. PRO-DEM-HON, Tegucigalpa, 40 pp.
- Astorga A. (2003), Manual técnico de EIA: lineamientos generales para Centroamérica. Unión Mundial para la Naturaleza - Oficina Regional para Mesoamérica. / UICN, Costa Rica, 53 pp.
- Baca Urbina G. (2001-4), Evaluación de Proyectos. McGraw-Hill, México, 383 pp.
- Baker J. (2000), Evaluación del impacto de los proyectos de desarrollo en la pobreza. Manual para profesionales. BM, Washington, 218 pp.
- Banco Mundial (2002), Seguimiento y Evaluación: Instrumentos, métodos y enfoques. OED, Washington, 26 pp.
- Beccaria L.A. (1995), Enfoques para la medición de la pobreza. S.E., S.L., 28 pp.
- Betanco Aguilar D.L. y Van de Velde H. (2007-2), Indicadores Sociales e Instrumentos de valoración. FAREM Estelí – UNAN-Managua / CICAP, Estelí – Nicaragua, 115 pp.
- BID (1996\_a), Indicadores de diagnóstico, seguimiento, evaluación y resultados. Elementos conceptuales para su definición y aplicación. Departamento Nacional de Planeación, Santa Fe de Bogotá, 6 pp.
- BID (1996\_b), Viabilidad, elegibilidad y prioridad en la gestión de proyectos de inversión pública. Elementos conceptuales para su definición y aplicación. Departamento Nacional de Planeación, Santa Fe de Bogotá, 25 pp.
- Blández A.J. (1996), La investigación-acción: un reto para el profesorado. Guía práctica para grupos de trabajo, seminarios y equipos de investigación. INDE, Zaragoza, 196 pp.
- Bliet J. (2004), Metodología para la elaboración de proyectos productivos. VOLENS-itinerans, Rabinal – Guatemala, 27 pp.
- Bosco Pinto J. (1987), La Investigación-Acción. Agencia canadiense para el desarrollo internacional, Colombia, 123 pp.
- Budinich V. (1998), Lineamientos para Incorporar la Perspectiva de Género en Sistemas de Seguimiento y Evaluación. FIDA-CDB, Castries, Sta. Lucía, 53 pp.
- Cáceres T., Winchester L. y Rodríguez A. (1997), Indicadores de Gestión Local. SUR-Centro de Estudios Sociales y Educación, México, 8 pp.

- Camacho H. y otros (2001), El enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos. Cuaderno para la identificación y diseño de proyectos de desarrollo. CIDEAL-ADC, Madrid, 234 pp.
- Camara López L. (2005), Planificación Estratégica. Guía para entidades sin ánimo de lucro que prestan servicios de inserción sociolaboral. CIDEAL, Madrid, 145 pp.
- CANTERA \_ Centro de Educación y Comunicación Popular (2002), Curso de Desarrollo y Poder Local con perspectiva de Género. III taller: Evaluación, Seguimiento y Medición de Impacto y la concepción metodológica de educación popular con perspectiva de género. CANTERA, Managua, 50 pp.
- CEPAL (1999), Indicadores de género para el seguimiento y la evaluación del programa de acción regional para las mujeres de América Latina y el Caribe, 1995-2001 y la plataforma de acción de Beijing. Naciones Unidas, Santiago de Chile, 83 pp.
- CERIS \_ Centro de Estadística Religiosa e Investigaciones Sociales (2003), Evaluación de Proyectos Sociales. Textos para el debate. CERIS, Brasil, 21 pp.
- Chassagnes Izquierdo O. (s.f.), Fundamentos de Gerencia Contemporánea. Diplomado en Participación Comunitaria y gestión de calidad de servicios. Instituto Superior Politécnico 'José A. Echeverría', La Habana – Cuba, 123 pp.
- CICAP (2002), Evaluación de Impacto. Propuestas Metodológicas. – Compendio de textos relacionados. CICAP, Estelí – Nicaragua, 232 pp.
- CICAP (2003), Indicadores de Gestión Local – Compendio de textos relacionados. CICAP, Estelí - Nicaragua, 153 pp.
- Comisión Europea (1999), Indicadores de Seguimiento y Evaluación: Orientaciones metodológicas. El Nuevo Período de Programación 2000-2006: Documentos de trabajo metodológicos. Documento de Trabajo 3. UE, Bruselas, 66 pp.
- Comisión Europea (2000), Hacia un perfil de la sostenibilidad local. Indicadores comunes europeos. Informe Técnico. Dirección General Medio Ambiente, Italia, 12 pp.
- Comisión Europea (2001), Manual. Gestión del ciclo de Proyecto. Europe-Aid Oficina de Cooperación, Bruselas, 45 pp.
- Comisión Nacional de Juventud de Nicaragua (s.f.), Diseño y conformación de un sistema de monitoreo y evaluación. Presentación en PP, Managua, 21 pp.
- Competitividad Personal y Empresarial (1996), Glosario descriptivo de métodos y técnicas gerenciales. Competitividad Personal y Empresarial, S.L., 124 pp.
- Darquea Sevilla G. (2000), Planificación Participativa Local. Criterios mínimos e indicadores. FISDL – Grupo Consultivo – RTI / USAID, El Salvador, 19 pp.
- Delnet (2002), Recursos de la intranet de DELNET sobre: Planificación Estratégica, Agencias de Desarrollo Local, Incubadoras, Clusters y Parques Tecnológicos, Asociaciones de Municipios, Indicadores. CIF – OIT, Turín, 41 pp.
- Delnet (2004), UD 06 Planes Estratégicos II. Programas y Proyectos. CIF – OIT, Turín, 37 pp.
- Dirección Región Metropolitana (1999), Informe de Seguimiento de Implementación de Medidas Contenidas en el Plan de Prevención y Descontaminación Atmosférica de la Región Metropolitana para 1998 y Desafíos 1999. C. Nacional de Medio Ambiente, Santiago, 72 pp.
- Dosal P. (coordinadora) (2003), ¿Cómo evaluar las políticas públicas desde la perspectiva de género? Diputación Foral de Bizkaia., Bilbao, 190 pp.
- DPPI (2001), El uso de indicadores socio-económicos en la formulación y evaluación de proyectos sociales. Aplicación Metodológica. ILPES, Santiago de Chile, 109 pp.
- Espinoza Corrales L. y Van de Velde H. (2007), Educación Popular. FAREM Estelí – UNAN-Managua / CICAP, Estelí – Nicaragua, 129 pp.

- Espinoza J. y Martínez M. (2002), Salud Comunitaria: conceptos, métodos, herramientas. Acción Médica Cristiana, Managua, 563 pp.
- FAO (s.f.), Metodologías de Diagnóstico Rápido para Evaluar el Impacto. [http://www.fao.org/pbe/pbee/docs/other/field\\_proj/sp/rapid\\_s.htm](http://www.fao.org/pbe/pbee/docs/other/field_proj/sp/rapid_s.htm), 9 pp.
- Fontaine E.R. (1999-12), Evaluación social de proyectos. Alfaomega, Colombia, 471 pp.
- Forni F. (2004), Formulación y evaluación de proyectos de acción social. IDISCO – Universidad de Salvador, Buenos Aires – Argentina, 57 pp.
- Fundación Internacional de Jóvenes (2003), Guía de recursos para ONG's y Organizaciones Civiles. BM – Programa de Pequeñas Donaciones, S.L., 62 pp.
- FUNDES (2002), Indicadores del entorno de la Pequeña y Mediana Empresa (PyME) en los países FUNDES. Programa Mejora de las Condiciones del Entorno Empresarial, El Salvador, 39 pp.
- Geilfus F. (1997), 80 Herramientas para el desarrollo participativo. IICA/Holanda, San Salvador, 207 pp.
- Girardin Y. (1993), La gerencia en las ONG. Gestión NORSUD, Montreal – Canadá, 335 pp.
- Gobierno de Chile (2000), Guía para la Construcción de Indicadores de Gestión de servicios públicos. [http://www.modernizacion.gov.cl/cedoc/guias/indikdorpag1\(al6\).html](http://www.modernizacion.gov.cl/cedoc/guias/indikdorpag1(al6).html), 16 pp.
- Guerra Dávila R.E.F. (1998), Sistemas de Información para la Administración. Universidad Abierta, internet, 11 pp.
- Helming S. y Göbel M. (1998), Planificación de proyectos orientada a objetivos (ZOPP). Orientaciones para la planificación de proyectos y programas nuevos y en curso. GTZ, Eschborn – Alemania, 32 pp.
- Herrera Herrera E. y Van de Velde H. (2006-2), Autodiagnóstico Socio-Económico. FAREM Estelí – UNAN-Managua / CICAP, Estelí – Nicaragua, 138 pp.
- Holliday A. (2002), Doing and Writing Qualitative Research. SAGE, London, 211pp.
- ICCO (2000), Pautas para una buena planificación, monitoreo y evaluación (pme) de proyectos de desarrollo comunitario implementados por ong del hemisferio sur con el respaldo de organismos ecuménicos europeos. En internet: <http://www.icco.nl>, 52 pp.
- Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES (2001), El uso de indicadores socio-económicos en la formulación y evaluación de proyectos sociales. Aplicación metodológica. Naciones Unidas – Serie Manuales # 15, Santiago de Chile, 109 pp.
- Klinger E. (1998), El seguimiento en los proyectos de cooperación técnica. GTZ, Alemania, 31 pp.
- López N., Sandoval I. y Oduber Rivera J., Metodología para la medición de las variables pobreza y medio ambiente desde la perspectiva de género. CATIE – OLAFO – UNA - IDESPO, Costa Rica, 28 pp.
- Malta J. (2003), Gestión de Proyectos en Desarrollo Local. Ideas Litográficas, Tegucigalpa, 193 pp.
- McGregor D. (1994), El lado humano de las organizaciones. McGraw-Hill, Colombia, 243 pp.
- Méndez Delgado E. y Lloret Feijóo M. (2003), Una forma de medir el desarrollo económico local en Cuba. Universidad Central de Las Villas, Cuba, 45 pp.
- Millar C.F. (1998), La medición de la efectividad de la institución en un programa de administración total de la calidad en la región de Atlanta, al hablar de las horas de división de trabajo del departamento de trabajo de EU. Universidad de Georgia, Georgia, 8 pp.
- Miranda Miranda J.J. (2003-4), Gestión de Proyectos. Identificación – Formulación – Evaluación financiera-económica-social-ambiental. MM Editores, Bogotá, 470 pp.

- Moragues A. y otros (2000), Monitoreo de programas y servicios sociales desde la perspectiva de los beneficiarios y actores sociales involucrados: una evaluación desde el territorio. SIEMPRO, Argentina, 109 pp.
- Muñoz Giraldo J.F., Quintero Corzo J. y Munévar Molina R. (2001), ¿Cómo desarrollar competencias educativas en educación? Cooperativa Editorial Magisterio, Bogotá, 258 pp.
- Ochoa M. y Van de Velde H. (2002), Microproyectos. Módulo y Memoria. CICAP – Cruz Roja / Proyecto de Salud Comunitaria, Estelí – Managua, 18 pp. – 13 pp.
- PADER (s.f.), Sistema de Seguimiento para la Construcción del Municipio Productivo. Internet, 18 pp.
- Pérez Olivas M. y Van de Velde H. (2006\_a), Seminario de Tesina. FAREM Estelí – UNAN-Managua / CICAP, Estelí – Nicaragua, 48 pp.
- Pérez Olivas M. y Van de Velde H. (2006\_b-2), Procesamiento de Datos. FAREM Estelí – UNAN-Managua / CICAP, Estelí – Nicaragua, 63 pp.
- Peters C. y Flores Rejas L. (compiladores) (2000), Desafiando el Futuro. Curso Básico para Dirigentes de las OECA's. Módulo 4: Gestión. SNV, Sucre – Bolivia, 125 pp.
- PROASEL-IC (1998), Informe de monitoreo sobre la implementación de la metodología práctica para la incorporación de un enfoque de género en proyectos de desarrollo rural. PROASEL-IC, Tegucigalpa, 23 pp.
- Quintero Uribe V.M. (1995), Evaluación de Proyectos. Construcción de Indicadores Sociales. Fundación FES, Colombia, 279 pp.
- Red de la Agenda Local para América Latina y El Caribe (2001), Indicadores para el desarrollo sustentable. Posibilidades y Limitantes. ICLEI – GTZ, Santiago – Chile, 6 pp.
- Robles T. y Luna R. (1999), Elaboración de indicadores para proyectos ambientales. PROARCA/CAPAS, Guatemala, 45 pp.
- Rodríguez G. y otros (1999), Tomándole el pulso al género. Sistemas de monitoreo y evaluación sensibles a género. ABSOLUTO, San José – Costa Rica, 48 pp.
- Rodríguez Pérez R. y Van de Velde H. (2007\_a-2), Gestión de Proyectos Sociales. FAREM-Estelí – UNAN-Managua / CICAP, Estelí – Nicaragua, 171 pp.
- Rodríguez Pérez R. y Van de Velde H. (2007\_b-2), Dirección: Liderazgo, Trabajo en Equipo, Motivación y Comunicación. Texto de consulta y de referencia. FAREM-Estelí – UNAN-Managua / CICAP, Estelí – Nicaragua, 201 pp.
- Román C. M. (1999), Hacia una Evaluación Constructivista de Proyectos Sociales. Internet: <http://rehue.csociales.uchile.cl/publicaciones/mad/01/paper04.htm>, Chile, 8 pp.
- Santos Guerra M.A. (1998), Evaluar es comprender. Magisterio del Río de La Plata, Buenos Aires, 285 pp.
- Sapag Chain N. y Sapag Chain R. (1996-3), Preparación y evaluación de proyectos. McGraw-Hill, Santafé de Bogotá, 404 pp.
- Saravia D. (2003), Desarrollo Endógeno y Estrategia Nacional de Desarrollo. Borrador, Nicaragua, 87 pp.
- Sazo Ramos C.C. y Valenzuela Morales L. (2000), Marco Lógico. Formulación de proyectos y programas en el contexto del desarrollo local. Inst. Profesional del Valle Central, Talca, 30 pp.
- SCEP (1999), Manual del Equipo Municipal de Planificación. La Comunidad y sus proyectos. Participación activa de la comunidad en su desarrollo. INFOM-gtz-SCEP, S.L., 81 pp.
- SCEP (S.F.), Guía para los equipos departamentales. Metodología para la formulación de Agendas de Desarrollo Departamental. Instrumento para orientar el proceso de planificación con participación de actores departamentales. GTZ, S.L., 17 pp.

- SERNAM (1998), Manual Para Proyectos. ¿Por qué y cómo utilizar indicadores de género? ACDI, Santiago de Chile, 26 pp.
- Speelmans M. (s.f.), Preguntas más frecuentes y lecciones extraídas sobre sistemas de S/E. Internet, 8 pp.
- Tropisec (2002), Guía de Seguimiento y Evaluación. TROPISec-IDR, Biblioteca Digital, 41 pp.
- Unión Europea (1999), Experiencia en la elaboración de indicadores en el tema 'Mujer Adolescente y Joven – Managua'. ALA 92/46 – Programa Mujeres Adolescentes, San José, 68 pp.
- Urzúa D. (2004), Manual del sistema de seguimiento y evaluación de la política pública de juventud (sse). Comisión Nacional de Juventud de Nicaragua, Managua, 68 pp.
- Valdez T y Palacios I. (1999), Participación, Liderazgo y Equidad de género en América Latina y el Caribe. CEPAL – UN, Santiago de Chile, 110 pp.
- Van de Velde H. (2002), ¿Cómo transformar datos en información? (dentro del marco de una investigación cualitativa) CICAP, Estelí – Nicaragua, 28 pp.
- Van de Velde H. (2004\_a), Construyendo una Cultura Emprendedora de Calidad, desde un Enfoque Integral de Desarrollo Local en la Ciudad de Estelí – Nicaragua. Plan de Acción para la promoción de y el seguimiento a iniciativas de construcción de 'buenas prácticas' educativas y laborales. CICAP, Estelí – Nicaragua, 85 pp.
- Van de Velde H. (2006\_a), Procesos de Facilitación. FAREM Estelí – UNAN-Managua / CICAP, Estelí – Nicaragua, 130 pp.
- Van de Velde H. (2006\_b - 2), Aspectos administrativos, planificación estratégica y operativa. FAREM Estelí – UNAN-Managua / CICAP, Estelí – Nicaragua, 94 pp.
- Van de Velde H. (2006\_c - 2), Formulación y gestión de (micro-)proyectos. FAREM Estelí – UNAN-Managua / CICAP, Estelí – Nicaragua, 111 pp.
- Vela G. (2003), Enfoque del Marco Lógico como herramienta para planificación y gestión de proyectos orientados por objetivos. NORAD, Madrid, 50 pp.
- Vos Rob (1996), Hacia un sistema de indicadores sociales. Documento de trabajo de INDES. BID, Washington, 59 pp.
- Weaving R. y Thumm U. (1998), Diseño de Sistema de Seguimiento y Evaluación de los Proyectos. BM \_ Departamento de Evaluación de Operaciones – OED, Washington, 17 pp.
- Wiesner E. (2000), Función de evaluación de planes, programas, estrategias y proyectos. ILPES, Santiago de Chile, 34 pp.
- WWF (1998), Guía del usuario sobre indicadores. Señales de Éxito. Internet: file:///E:\PlanML\_Ind\2SenalExito.html, 24 pp.
- Zevallos Aguilar E. (1998), Indicadores de Género: mujeres rurales y proyectos de desarrollo. LASA, Perú, 15 pp.
- Zuluaga Abdala O. A. (1999), Diseño, formulación y gestión de proyectos sociales. Sociedad Nacional de la Cruz Roja Colombiana – Dirección de Desarrollo y Cooperación Internacional, Santa Fe de Bogotá, 25 pp.





# Anexo: Evaluación Constructivista

Revista Mad. No.1. Septiembre 1999. Departamento de Antropología. Universidad de Chile <http://rehue.csociales.uchile.cl/publicaciones/mad/01/paper04.htm>

Hacia una Evaluación Constructivista de Proyectos Sociales \_ **M. Román C.**

## **Introducción**

Como investigadores sociales tenemos la necesidad de conocer y asumir con responsabilidad el paradigma epistemológico desde el cual hablamos y decimos lo que decimos, acerca de lo que conocemos. De esta manera no basta declarar que nos encontramos haciendo ciencia o explicando fenómenos desde el paradigma de la post-modernidad sin efectivamente incorporar los principios y enfoques que dicho paradigma implican. Tampoco es suficiente el sólo asumir que la realidad no existe de manera independiente del observador y/o que ésta se define a partir de los propios sistemas que la observan y pretender explicar, sin indagar acerca de los procesos y condiciones que posibilitan lo anterior.

Si tal desafío es fundamental para cualquier tipo de investigación, lo es aún más en el caso de la evaluación de proyectos sociales en donde los investigadores-evaluadores emiten juicios acerca del éxito o fracaso de intervenciones sociales. Interrogantes como ¿cuáles son los criterios que orientan la evaluación social?, ¿qué grado o nivel de objetividad se alcanza en ella? o ¿cómo evaluar acertadamente?; se deben aclarar para orientar de mejor manera, las prácticas de los evaluadores sociales.

El presente ensayo se inicia con una breve mirada a la evaluación de proyectos sociales, sus criterios, principios y modelos; en la segunda parte se comentan algunas razones para adherir al constructivismo como opción del conocer para posteriormente exponer los principios esenciales de la epistemología sistémico/constructivista incluyendo ciertas recomendaciones para observar lo social desde esta perspectiva. Para finalizar se incluye una breve discusión acerca de las posibilidades y la necesidad de realizar evaluaciones sociales desde la perspectiva sistémico/constructivista.

## **I. La Evaluación de Proyectos Sociales**

### **I.1 Descripción**

De manera breve y simple diremos que la evaluación es el juicio emitido -de acuerdo a ciertos criterios preestablecidos- por una persona o un equipo sobre las actividades y resultados de un proyecto; en este caso particular sobre un proyecto social. Con ella se pretende realizar un análisis lo más sistemático y objetivo posible acerca de las distintas etapas y resultados alcanzados por los proyectos de manera de determinar entre otros aspectos, la pertinencia y logro de objetivos, la eficiencia, el impacto y sustentabilidad de las acciones.

De esta manera la evaluación no sólo se limita a registrar o medir resultados para la toma de decisiones, sino que contribuye al conocimiento que fundamenta la intervención, aportando al aprendizaje y a los conocimientos que los propios equipos a cargo de los proyectos tienen del problema que abordan. Este aprendizaje es el que permite ampliar y enriquecer las perspectivas conceptuales y prácticas permitiendo focalizar las acciones y controlar de mejor manera, las relaciones, variables y factores que inciden en los resultados o en los cambios que se promueven y esperan lograr.

Así entendida la evaluación emerge con responsabilidades y expectativas por sobre el mero control y se convierte en un antecedente fundamental en decisiones como: continuidad, término, difusión, replicabilidad, pertinencia o relevancia de un proyecto, al proporcionar una mejor comprensión de los resultados y cambios logrados desde una perspectiva más global e integradora.

Los proyectos sociales aspiran a producir cambios en la realidad económica, social y cultural de determinados sectores sociales. Para producir estos cambios se interviene por ejemplo en los conocimientos, percepciones, relaciones sociales, en las organizaciones, en los sistemas de producción, en los sistemas educativos y de salud pública propios de los sujetos implicados en las acciones a desarrollar. Así entendido, los proyectos son hipótesis de intervención sobre aspectos de la “realidad” y como tal se sustentan en determinadas teorías o en un conjunto de supuestos y de afirmaciones que le dan coherencia a la propuesta. De esta manera las hipótesis afirman relaciones entre los elementos del proyecto, el problema que se quiere enfrentar y las condiciones sociales o características del entorno en el cual se actúa. Cada uno de sus componentes da cuenta de prácticas y de actores específicos cuyas interacciones

producen efectos en otras áreas, prácticas sociales y otros actores. En otras palabras la evaluación que nos interesa es aquella que estudia la validez de las hipótesis y de las relaciones planteadas por el proyecto de acuerdo a criterios e indicadores validados de un modo interno y externo.

## **I. 2. Algunos elementos fundamentales de la evaluación social**

Para fundamentar la opinión sobre las diferentes etapas y componentes de un proyecto, el evaluador recurre a ciertos criterios y a un marco de referencia que le permite contrastar, comparar e interpretar los resultados observados en función de patrones explícitos o implícitos. Para tal efecto utiliza una serie de criterios básicos; estos son:

**Coherencia:** Este criterio se refiere al análisis en función del grado de integración lógica de los distintos componentes del proyecto (objetivos, resultados, actividades y recursos): Evaluación de la Coherencia interna de un Proyecto.

**Pertinencia:** Análisis de la capacidad para dar respuestas a las necesidades reales de los grupos y sujetos involucrados. Esta capacidad debe considerar los recursos disponibles para lograr lo planificado.

**Relevancia:** Análisis del grado de significatividad de las acciones y resultados para los sujetos directamente involucrados en el proyecto. Se entiende así que un proyecto es relevante cuando resulta ser significativo para las personas hacia quienes están dirigidas las acciones del cambio.

Evaluar de acuerdo a estos criterios básicos es asumir una perspectiva teórica en la cual la población beneficiaria ya no un objeto o ente pasivo sino que emerge como un actor o “grupo de interés” que interactúa con determinados equipos o instituciones que intervienen en los problemas que les afecta.

Ciertamente que es posible utilizar criterios más cuantitativos para la evaluación como por ejemplo:

**Costo-beneficio:** Basado en un principio económico que en términos generales, sostiene que un proyecto es exitoso si el beneficio que genera la inversión en un período determinado, es mayor que la que se puede obtener con otra alternativa durante el mismo período. Por otra parte considera que un proyecto es más efectivo cuando

logra sus productos con un menor costo y los beneficios sociales obtenidos son mayores que la inversión realizada.

**Eficiencia:** La evaluación de la eficiencia de los proyectos tiene como objeto el análisis de los recursos o insumos utilizados para realizar las actividades y obtener los resultados o productos esperados. Un proyecto es eficiente si ha tenido un adecuado gasto y no ha producido déficit en su operación. Es decir, si ha optimizado el uso de los recursos materiales y humanos de los que dispone.

En los procesos evaluativos actuales se utilizan de manera conjunto criterios cualitativos y cuantitativos de análisis de información.

### **I.3 Etapas y Modelos de Evaluación de Proyectos Sociales**

La evaluación de programas sociales sólo es factible si se cumple con ciertas condiciones como por ejemplo, la existencia de un “modelo” que explique la relación entre los beneficios y las intervenciones (es decir, describa las relaciones entre los componentes del proyecto) y que sea posible distinguir entre los resultados atribuibles al proyecto y los cambios que pudieron haber ocurrido sin la intervención de éste.

Para la interpretación y evaluación de los resultados se debe partir desde la teoría del proyecto, pero para ampliar y enriquecer dicha perspectiva el evaluador recurre al conocimiento acumulado sobre el tema, a los resultados de otros proyectos similares y a las opiniones de diversos actores relacionados con el proyecto o con experiencia en el problema que se aborda. En el actual contexto de cambios y reformas sociales se requiere de enfoques evaluativos que ponen el énfasis en la calidad y pertinencia de los resultados por sobre la cobertura de sus acciones y en los aprendizajes de los equipos ejecutores más que en el control tradicionalmente asociado a la evaluación. Se exige fundamentalmente una efectiva y sustentable solución a los problemas que tienen los grupos con los cuales el proyecto trabaja.

No existe un modelo único y universal para llevar a cabo las evaluaciones. De acuerdo a los métodos que se utilizan suelen diferenciarse en evaluaciones cualitativas y evaluaciones cuantitativas; de acuerdo al tiempo en evaluaciones ex-ante y ex-post; de acuerdo al observador en internas o externas; de acuerdo al objeto en evaluaciones de proceso, efectividad e impacto entre otras. Por ejemplo en una evaluación social

cuantitativa la pregunta central es que hacen los sujetos y qué variables pueden explicar y medir tales comportamientos. Para los estudios cualitativos en cambio, lo importante no sólo es describir qué hacen los sujetos sino qué significa para ellos lo que hacen, cuál es el sentido o significado de sus prácticas y comportamientos.

Dada la naturaleza de los proyectos y de los cambios que pretenden producir, la incorporación y utilización de manera combinada de métodos cuantitativos y cualitativos para dar cuenta de los resultados obtenidos, es cada vez mayor. Es esta la estrategia que predomina actualmente en los estudios evaluativos de proyectos sociales.

A continuación se describe brevemente en qué consiste el modelo de evaluación CIPP, uno de los más utilizados por los evaluadores sociales.

### **Modelo de Evaluación CIPP (1): Contexto-Insumo-Proceso-Productos**

El enfoque de evaluación que se presenta a continuación analiza la relación entre conceptos como contexto, insumos, procesos y productos o resultados del proyecto para describirlo y explicarlo. Esta perspectiva asume el proyecto como un sistema de acción, cuyos elementos interactúan entre sí y con su entorno, tanto para generar como para aceptar cambios. A través del establecimiento de relaciones causales entre los componentes y niveles que se pretende evaluar (hipótesis de evaluación), se analizan y evalúan por ejemplo los niveles de logro alcanzado, los resultados obtenidos así como aquellos no alcanzados y los procesos desencadenados por el sistema en los distintos contextos.

Este enfoque permite visualizar la relación y consistencia entre los distintos componentes de la estrategia asumida por el proyecto y el efecto que estos tienen en los distintos ámbitos o niveles en los que interviene. Cada uno de estos niveles da cuenta de prácticas y de actores específicos cuyas interacciones al cambiar producen efectos en otros campos, prácticas y actores. El modelo que se presenta a continuación, busca ilustrar un complejo juego de relaciones entre las distintas dimensiones y elementos de un proyecto así como de los procesos que inciden y orientan los cambios proyectados en él. De acuerdo con dicho modelo, se definen los niveles y componentes a evaluar estableciendo las hipótesis correspondientes ya sea entre insumos y procesos y/o entre procesos y resultados incorporando como variables intervinientes, aquellas referidas al contexto social y cultural en el cual se desarrolla la intervención.

<b>Modelo de Evaluación CIPP</b>				
Insumos	hipótesis	Procesos	hipótesis	roductos/ Resultados
Insumo 1		Procesos		Producto/Resultado 1
Insumo 2				Producto/Resultado 2
Insumo 3				Producto/Resultado 3
Contexto				

A partir de un proceso riguroso se establecen mecanismos para la recogida de datos que permitirán emitir una opinión “válida” sobre la calidad de actividades, resultados, efectos e impacto de lo realizado por el proyecto. Para ello se procede a la construcción de “indicadores”, los cuales se determinan fundamentalmente en función de los objetivos y productos del proyecto más aquellos que se derivan de las hipótesis de la propia evaluación. Los indicadores señalan que se debe medir u observar para verificar los logros prometidos. En caso que en el diseño no estén considerados los indicadores o éstos se consideran insuficientes por el evaluador o los evaluadores, se procede a su elaboración que considera lo central del elemento analizado (objetivos o productos) y a una decisión sobre que qué es lo que realmente me dará cuenta del logro.

A continuación los principales conceptos y principios constructivos a considerar en la evaluación.

## **II. Conceptos y Principios Constructivistas**

### **II. 1. Razones para adherir al constructivismo como opción del conocer**

Como investigadores sociales que asumen que la realidad no existe de manera independiente del observador y que ésta se define a partir de los propios sistemas que la observan y pretender explicar, nos enfrentamos a inquietantes dudas acerca de cómo acceder a dar respuestas y explicaciones a fenómenos sociales de manera acertada y útil para los sujetos y las sociedades involucradas. Los fundamentos que critican la existencia de una ciencia que explica un mundo externo a los sujetos, han sido contundentes sobre todo en relación a la validación del método científico como universal y único para cualquier disciplina científica en todo tiempo y lugar.

Nos encontramos en medio de un cambio de paradigma epistemológico, en el sentido otorgado por Kuhn (2) (corriente de pensamiento que domina un determinado período de la historia, y que se establece como un mapa de referencia para ese período), que traslada el foco de la atención desde el ser de las cosas observadas al observador como sistema.

Entre quienes adhieren a los nuevos postulados acerca de la importancia de realizar una epistemología del observador, encontramos posturas más radicales que afirman que el conocer está totalmente condicionado por estructuras internas del que conoce u observa.

En tanto ser vivo y que, por lo tanto, las explicaciones dadas a los fenómenos observados son siempre referidas a las características de los sistemas observadores (3) y traslucen, reproducen y validan las limitaciones, perspectivas y medios de que disponen los que observa y explican. De tal manera que la ciencia deja de ser objetiva y neutra para depender directamente de la ideología, principios y determinismos estructurales que orientan a los sistemas observadores.

El Conocer pasa así a depender de las operaciones del observador y desde ciertas ciencias como la biología, la forma del operar científico que se desprende de lo descrito anteriormente, no presenta mayores dificultades por cuanto el observador es efectivamente un sistema vivo que conoce y explica fenómenos a partir de su propio sistema. Pero en las ciencias sociales no se busca hablar de las “cosas” sino de cómo las cosas o fenómenos son observados por otros y si bien es cierto que en ese proceso se realizan distinciones que se auto-implican al depender de quien observa dichas observaciones, no dependen exclusivamente ni están condicionadas de manera endógena. En palabras de Luhmann: El entorno se hace notar al menos por sus ruidos. De estos enfoques surge el constructivismo como corriente epistemológica que ofrece respuesta al como conocemos y explicamos desde las ciencias sociales.

A continuación se describen los principales principios de la epistemología sistémico/constructivista:

## **II. 2 Principios de las epistemologías Sistémicos/Constructivistas (4)**

- Clausura Operacional y Determinismo estructural: Es el observador quien constituye la unidad de lo observado; este proceso se realiza mediante distinciones hechas por él; son autoreferentes a sus propias determinaciones y no a la del entorno; el observador esta imposibilitado de contactarse plenamente con su entorno. No está en las cosas la condición de ser percibidas.
- Toda observación está contextualizada en su observador; todo intento por hacer racional sus explicaciones operan dentro de un contexto explicativo que está delimitado por el propio observador y no por algo externo a él. Observar significa manejar un esquema de distinciones propio del sistema que observa, por lo tanto la lógica de la observación es reflejo de la lógica de quien observa.
- El objeto de la investigación se desplaza desde la “verdad objetiva” a las posibilidades; al encuentro de variadas explicaciones, en tanto corresponden a múltiples posibilidades de observación. En otras palabras hay un desplazamiento de la preocupación epistemológica desde la naturaleza de las cosas hacia las condiciones del observador.
- Los observadores son quienes producen las explicaciones y ellas son la “única posibilidad de que disponen al no poder acceder a una verdad que siempre está fuera de sus posibilidades de observación. En dichas explicaciones el acento está puesto en la utilidad por sobre la supuesta verdad que ellas contienen. Así el conocimiento tiene más que ver por ejemplo con el poder (Foucault), la fe (Kuhn), o las emociones: deseo, pasión, amor (Maturana), que con el contenido de verdad que supuestamente contienen.
- Distintos dominios de significación: En el espacio humano y social coexisten distintos tipos de observadores que generan múltiples explicaciones que conforman distintos universos de significación, incluso contradictorios. Cada uno de los sistemas de significación pueden llegar a constituir un contexto institucionalizado (múltiples universos de significación).
- Lo social y cultural responde a un proceso de reformulaciones, encajes y acoplamientos desde las propias experiencias y operaciones cognitivas de los sistemas de observadores que al conectarse permiten constituir un contexto institucionalizado de significación.  
De acuerdo con ello, surge de la capacidad que tienen los observadores de observar otros observadores y sus observaciones y converger en puntos comunes de observación.



- Los sistemas sociales se fundamentan y apoyan en la constitución de universos de sentido sobre la base de distintas complementariedades, los que debido a la aplicación recursiva se reintroducen a la sociedad con un carácter de objetividad, difícilmente cuestionable.
- Para Luhmann y como ya lo mencionáramos no existe ninguna constitución de realidad que dependa exclusivamente de las estructuras y mecanismos de quien observa; el entorno, el afuera está disponible y se hace notar.

### II.3 ¿Cómo observar lo social y cultural desde el constructivismo?

- Operando con la auto-referencia, esto es asumiendo que no nos podemos salir de ella, lo cual para el investigador social implica el no suponer un mundo social fuera de lo social y no suponer observaciones sin observadores.
- El investigador social es un observador externo; especializado en la observación de observadores y en las observaciones de quienes observa: Es un “**observador de segundo orden**”. Más allá de una descripción cuantitativa, interesa el sentido que esos eventos tienen para los observados.
- Desde la posición de un observador de segundo orden se puede observar “el qué” y “el cómo” observan sus observados, es decir como observadores de segundo orden es posible captar los esquemas de distinción con que operan los observados.
- El investigador social conoce al observar, describir y explicar observaciones; es decir cuando hace distinciones y diferencias con sus propios esquemas de distinción sobre distinciones y diferencias que sus observados realizan a partir de sus esquemas de distinción. En este proceso de conocer el investigador social debe ser capaz de distinguir entre los mecanismos y esquemas de distinción propios de aquellos que forman parte del operar de sus observados. Al observar puede combinar puntos de vista y revelar lo que sus observados no pueden ver desde sus particulares esquemas de referencia y distinción.
- Las ciencias sociales se orientan así a la observación de observadores que en su operar construyen los mundos en que ellos actúan. Por ello cobra fundamental sentido el conocer y comprender cuales son los esquemas de diferenciación que al converger posibilitan la constitución de mundos compartidos y significativos. Se intenta aprender a conocer la “realidad” como lo hacen quienes son observados.
- Los sistemas observadores están dentro de redes de significaciones que constituyen sus horizontes de realidad y que han sido estructuradas de manera coparticipativa y externalizadas a través del lenguaje. De esta manera es posible acceder a las distinciones a través del lenguaje y rescatar los esquemas de diferencias que

determinan las distintas construcciones de realidad. Lugar preponderante para los medios de observación que posibilitan lo anterior.

#### **II.4 Recomendaciones para las investigaciones sociales (5)**

- La investigación debe estar dirigida hacia la identificación de conjuntos relacionados de esquemas de distinción por sobre los procesos aislados y explicaciones lineales.
- Observación de procesos sociales dinámicos que se afectan mutuamente. Las explicaciones para fenómenos complejos son mejores en la medida que están basada en la observación de redes de retroalimentación de observaciones que se sostienen unas a otras, por cuanto se asegura la flexibilidad de la investigación y la externalidad de la observación.
- La investigación debe ser aplicable a la gran diversidad y heterogeneidad de esquemas de expresión social, cultural y personal.
- Los procedimientos más adecuados para ser aplicados a sistemas sociales son de tipo cualitativo, aunque no exclusivos
- La muestra que permitirá recoger las distinciones debe ser estructural, por cuanto es necesario contar con todos los puntos de observación disponibles para determinar luego su representación en el universo.
- La investigación se debe orientar hacia la elaboración de sentido y sus distintas interpretaciones. Se buscar revelar las formas de observar y del explicar cotidiano.
- La objetividad que interesa es la que coproducen y sostienen los observados y su validez está sujeta al contexto en que se define como tal.
- Los esquemas de distinción que interesa son los compartidos y que se implican en procesos sociales cotidianos.

### **III. Posibilidad y Necesidad de una Evaluación Constructivista de Proyectos Sociales**

Como ya mencionáramos al evaluar uno está emitiendo un juicio acerca de sí aquello que se hizo estuvo bien o mal y tal juicio se establece a partir de un modelo de intervención que otros definieron como apropiado para cambiar realidades (reflejo de los esquemas de distinción de los observados) y en base a esquemas de distinción propios de los evaluadores. Por lo tanto al evaluar uno esta opinando sobre lo ajustado y adecuado de los esquemas de distinción de quienes observa, en el gatillar y provocar determinados cambios en otros sistemas observadores, pero más importante aún se establecen juicios sobre el efecto y/o impacto que las acciones realizadas tuvieron

en los sujetos involucrados en las intervenciones. En este nivel se está opinando a partir de un nuevo y distinto sistema de observadores. El esquema que se presenta a continuación intenta clarificar lo expuesto (cada sistema se relaciona con el resto, por ello el gráfico no implica ninguna jerarquía, sino que debe ser entendido como interdependencia entre los tres sistemas):

<p>Evaluadores de Proyectos Sociales Sistemas Observadores 3</p>
<p>Diseñadores y Ejecutores de Proyectos Sociales Sistemas Observadores 2</p>
<p>Beneficiarios de los Proyectos Sistemas Observadores 1</p>

Como se puede apreciar estamos en una investigación con al menos tres sistemas de observación distintos, cada uno de los cuales con sus propios esquemas de distinción. Por una parte se encuentran aquellos a quienes se destinan las intervenciones: beneficiarios; por otra las personas o equipo a cargo del proyecto y por último el equipo encargado de la evaluación del mismo.

En otras palabras estamos frente a una observación de observaciones y observadores de observaciones y observadores; **esto es una observación de una observación de segundo orden.**

Dicho lo anterior la pregunta que surge es sobre si tal investigación puede regirse por los mismos principios delineados para la observación de segundo orden; veamos pues:

- Ciertamente en la evaluación sigue siendo más importante el sentido que los sujetos atribuyen a los cambios y resultados logrados que la descripción cuantitativa de ciertos esos eventos tienen para los observados fenómenos o cosas. Este sentido se debe recoger tanto de los ejecutores como de los beneficiarios.
- Desde la posición de un evaluador (observador de observaciones de segundo orden) se puede efectivamente observar “el qué” y “el cómo” observan sus observados, es decir como evaluadores es posible captar los esquemas de distinción con que operan tanto los ejecutores como los beneficiarios de los proyectos.

- El evaluador social conoce al observar, describir y explicar observaciones de segundo orden; es decir conoce cuando hace distinciones y diferencias con sus propios esquemas de distinción sobre distinciones y diferencias que tanto los ejecutores como los beneficiarios de los proyectos realizan a partir de sus particulares esquemas de distinción. En este proceso el evaluador social debe ser capaz de distinguir entre los mecanismos y esquemas de distinción propios de los tres sistemas de observadores involucrados: los propios, los de los ejecutores y aquellos que pertenecen a los beneficiarios.
- Sigue siendo esencial para el evaluador social el conocer y comprender cuales son los esquemas de diferenciación – tanto de ejecutores como de beneficiarios- que al converger posibilitan la constitución de mundos compartidos y significativos. Se busca ciertamente llegar a aprehender la “realidad” como lo hacen quienes son observados.

### **Recomendaciones generales para la evaluación social a partir del constructivismo**

- La evaluación debe estar dirigida hacia la identificación de conjuntos relacionados de esquemas de distinción, propios de ejecutores, beneficiarios y evaluadores, por sobre los procesos aislados y explicaciones lineales de cada sistema de observadores por separado.
- Realizar la evaluación integrando el contexto en que se produce la intervención social de manera de explicar fenómenos complejos dentro de redes de múltiples observaciones que se sostienen y retroalimentan unas a otras. La objetividad que interesa es la que coproducen y sostienen los observados y siempre su validez va depender del contexto en que tal objetividad se define.
- Sin duda que los procedimientos más adecuados para ser aplicados en evaluaciones sociales del tipo aludido serán de tipo cualitativo siendo recomendable una combinación con algunos cuantitativos.
- La muestra deberá estructurarse de manera de recoger todos los puntos de observación disponibles en cada sistema de observadores, para lograr una mayor objetividad en la identificación de los conjuntos de esquemas de distinción presentes en ellos e integrarlos en redes de significaciones más globales. Para ello se requiere de técnicas e instrumentos preferentemente cualitativos que permitan construir a partir de cada sistema de observadores lo que para ellos es relevante y significativo.

- A nivel de los indicadores se deberá procurar siempre una construcción conjunta (desde todos los sistemas observadores), dado que son estos elementos quienes orientan en aquello que hay que mirar, en donde se debe mirar y en que momento mirar para responder a los objetivos de la evaluación.

Como hemos podido observar la evaluación de proyectos sociales no es nada fácil, el estudio de los cambios producidos a nivel de pautas culturales, aprendizajes, representaciones, prácticas sociales, etc., requiere de enfoques conceptuales y de instrumentos metodológicos poco tradicionales (fundamentalmente cualitativos) y poco difundidos. Creemos que asumir la evaluación social desde una perspectiva sistémico/constructivista aporta con elementos sólidos y concretos que permiten dar respuestas efectivas, pertinentes, relevantes y sustentables a diversos problemas sociales en grupos específicos, en sociedades y momentos también específicos.

### **Notas**

1. Modelo de Daniel Stufflebeam
2. Thomas S. Kuhn. 1962 (1986). La Estructura de las Revoluciones Científicas. México: Fondo de Cultura Económica
3. Por ejemplo autores como H. Maturana sostienen que nuestro sistema actúa con clausura operacional generando la "realidad" a partir de sus propias características y determinaciones estructurales. Desde el punto de vista de la información los seres vivos son sistemas cerrados. No reciben información del medio, el supuesto que perciben del medio, no tiene de acuerdo al autor fundamento biológico.
4. En base a Arnold, Marcelo En Cinta de Moebio N° 2, Diciembre 1997 y Cinta de Moebio N° 3, Abril 1998. Facultad de Ciencias Sociales: Universidad de Chile
5. Arnold, Marcelo En Cinta de Moebio N°3. Abril 1998. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Chile: 3 -6

***Sistemas de Evaluación, Monitoreo, Seguimiento y Evaluación de Proyectos Sociales***

terminó de imprimirse en Impresiones ISNAYA

con un tiraje de 300 ejemplares

Mayo 2009

Impresiones ISNAYA

Telefax: 2713 2469 • Email: [isnaya@turbonett.com.ni](mailto:isnaya@turbonett.com.ni)



Forman parte de esta colección  
*Cuadernos del Desarrollo Comunitario*  
los siguiente títulos:

1. Facilitación de procesos
2. Sistematización de experiencias
3. Educación Popular
4. Sistemas de Evaluación, Monitoreo, Seguimiento  
y Evaluación de Proyectos Sociales