



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY

CURSO: Formulación y Evaluación de Proyectos

CLASE 8
(17/5/2022)

Docente
Mercedes Figari

IDIIS

Instituto de Desarrollo Sostenible,
Innovación e Inclusión Social

T9D

Técnico Promotor de
DESARROLLO REGIONAL SUSTENTABLE

TEMAS CLASE 8

- **Devolución Tarea 6 (Acta de Constitución)**
- **Temas que quedaron de la clase 7 (Gestión de proyectos-Etapa de Ejecución)**
 - Teoría del cambio organizacional: conceptos y modelos
 - Gestión de las Partes Interesadas
 - Importancia de la Comunicación de Proyectos
 - Algunas herramientas de Comunicación
- **Seguimiento y Evaluación**
- **Próximas actividades**

Devolución Tarea 6 (Grupal): Acta de Constitución

Consigna: buscar en internet el Resumen Ejecutivo de algún proyecto sobre un tema o área que sea de interés del grupo y elaborar a partir de la información allí descrita el Acta de Constitución del Proyecto.

Criterios para evaluar la tarea:

- a) aspectos generales de la tarea (forma),
- b) comentarios sobre el resumen que eligieron como fuente de información para poder elaborar el Acta (foco de la tarea),
- c) el Acta en si (tipo de información incluida, coherencia interna, etc)

Ejes principales a remarcar en las tareas de los 4 grupos:

- insistir en la importancia de cuidar la presentación de las tareas
- reforzar las diferencias entre un resumen ejecutivo y un resumen general (mas allá de que el titulo diga RE). Importancia del RE como instrumento de comunicación
- reforzar qué es lo que va en el Acta, cuál es la lógica y la coherencia de este documento
- aclarar qué se entiende por estructura de gobernabilidad (qué va ahí)
- remarcar qué función cumple (la importancia de que va firmado, de que termina con los nombres de quines lo firman, entre otras cosas)

Bibliografía complementaria: Guía para la elaboración de un resumen ejecutivo

Ubicar y conectar con lo que venimos viendo

¿Cómo conectamos lo que vimos la clase pasada -gestión del cambio organizacional- con la gestión de partes Interesadas?

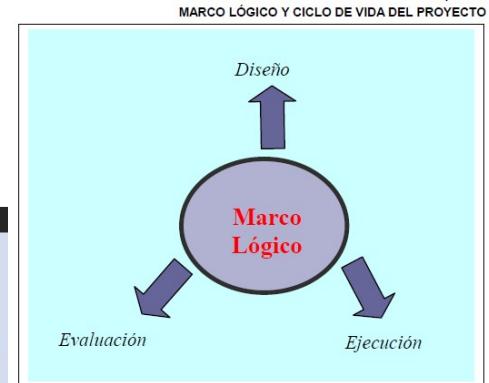
¿Cómo conectamos los temas de hoy con todo lo que hemos venido viendo?

Rol fundamental de las partes interesadas en todas las fases del Ciclo de Vida

- Diseño/Formulación/Planificación
- Ejecución/Gestión
- Seguimiento y Evaluación



*Nota: La planificación, el seguimiento y la evaluación no deberían tener necesariamente un enfoque secuencial. Las evaluaciones no siempre se realizan al final de un ciclo, sino que pueden ser llevadas a cabo en cualquier momento del ciclo programático. Esta figura trata de ilustrar la naturaleza interconectada de la planificación, el seguimiento y la evaluación para apoyar la GBR. La planificación del seguimiento y la evaluación deben tener lugar en la fase de planificación (ver el capítulo 3).



Fuente: Material docente curso del ILPES sobre 'Marco Lógico, Seguimiento y Evaluación' (Pimio Montalbán).

Importancia de la comunicación para una gestión transparente y enfocada al logro de resultados: comunicación y gestión de partes interesadas, participación de las PI en el Seguimiento y Evaluación

Gestión de las Partes Interesadas

¿Qué significa, qué implica, para qué sirve?

- Es el proceso que consiste en **comunicarse y trabajar en conjunto** con las partes interesadas **para satisfacer sus necesidades y abordar los problemas** a medida que se presentan.
- Se vincula directamente con la **probabilidad de éxito del proyecto** al permitir que **las partes interesadas comprendan los beneficios y riesgos** del mismo, anticipar la reacción de las partes interesadas ante el proyecto e implementarse acciones preventivas a fin de obtener su apoyo o minimizar los potenciales impactos negativos.



La gestión de las partes interesadas ha cobrado en los últimos años una mayor importancia que ha llevado a que tanto en la versión 5 del PMBOK como en la ISO 21500 se considere una materia propia (antes formaba parte de comunicación)

¿Y por qué esta evolución?

1. Puede reducir el coste de otros procesos (como comunicación focalizando a quien se debe comunicar)
2. Es un factor importante en el perfil de riesgo del proyecto participando entre otros en la identificación de riesgos y la captura de requerimientos

Gestión de las Partes Interesadas

¿Qué información se requiere y cómo se lleva a cabo?

- La base o punto de partida es la generada en la etapa de Diseño (Análisis de Partes interesadas): listados y matrices generadas por el equipo de planificación, y estructuras de participación y gestión generadas en esa etapa de diseño
- Fuentes complementarias:
 - Plan de Gestión de las Partes Interesadas (plan específico dedicado a esto)
 - Registro de cambios: documentar los cambios que se realizan durante el proyecto en términos de tiempo, costos y riesgos deben ser comunicados a las pertinentes partes interesadas.
 - Información sobre los activos de procesos de la Organización: requisitos y documentación de la organización, procedimientos para la gestión de incidentes, procedimientos de control de cambios, etc.
- Roles y responsabilidades: En este proceso la diplomacia y estilo de gestión del Director de Proyecto son un factor clave en las negociaciones...
- Ámbitos de trabajo e instrumentos para gestionar las PI: reuniones, talleres,

Gestión de las Partes Interesadas

¿Cómo puede el Director de Proyecto Gestionar las Partes Interesadas?

Métodos de comunicación: Se utilizarán los identificados en el plan de comunicación

Estos son:

- Comunicación interactiva
- Comunicación tipo empujar (*push*). Ej: cartas, correos
- Comunicación tipo tirar (*pull*). Ej: intranet, servidores

Habilidades interpersonales:

- generar confianza
- resolver conflictos
- escuchar activamente
- superar la resistencia al cambio

Habilidades directivas:

- habilidades para presentar
- negociación
- habilidades de redacción
- oratoria

- La comunicación: un instrumento clave para la gestión de las partes interesadas
- Gestión de las partes interesadas como parte de la gestión del cambio organizacional
- Modelos de comunicación vinculados a las matrices (Poder/Interés, Influencia/Importancia)



Estrategias de Comunicación con las diferentes Partes Interesadas



- Identificar quiénes están involucrados en los cambios
- Identificar las resistencias
- Diseñar estrategias de comunicación para promover los cambios en las actitudes y en los compromisos
- Integrar a los pasos para el cambio organizacional

Matriz de Comunicaciones

La **Matriz de comunicaciones** del proyecto sirve de guía para satisfacer las necesidades de comunicación de los stakeholders.

Denota responsabilidades, tiempo, tipo de información, cuándo y cómo le será proporcionada a las partes interesadas.

Objetivo		Usuario		Responsabilidad		Tiempo	
¿Qué comunicar?	¿Por qué?	Destinatario	Método de comunicación	Preparación	Envío	Fecha inicial	Frecuencia
Reporte avance del proyecto	Control	Supervisor	Escrito en formato	Coordinador	Gerente	1 de Enero	Trimestral

Matriz de Comunicaciones: Ejemplo

Objetivo		Usuario		Responsabilidad		Tiempo	
¿Qué comunicar?	¿Por qué?	Destinatario	Método de comunicación	Preparación	Envío	Fecha inicial	Frecuencia
	A fin de identificar las medidas de mitigación de dichos impactos.	Ministerio de Obras Públicas (MOP), organismo financiador	Por los medios vigentes y exigidos	Unidad Técnica del proyecto (UT)	Gerente del proyecto	Durante el diseño de las obras	En cada caso
Avance del proyecto	Para monitorear el desarrollo y cumplimiento de las metas.		Informes escritos y vía correo oficiales semanales, bimestrales y semestrales	Unidad Técnica del proyecto		Desde el arranque del proyecto	Semanal, bimestral y semestral
	Para demostrar la aplicación de las nuevas técnicas de enseñanza y sus beneficios.	Director comisionado del Ministerio de Educación (ME) Asociación de Maestros Acreditados y un delegado de la sociedad civil en representación de los padres y alumnos		Unidad de Educación del proyecto	Director comisionado del Ministerio de Educación (ME)	A la entrega de los paquetes escolares	Cuatrimestral
Alcance y cronograma del trabajo del proyecto	Para evitar la duplicación de esfuerzos con los gobiernos locales y coordinar el apoyo financiero con otras entidades financiadoras o donantes.		Reunión de presentación del proyecto	Unidad Técnica del proyecto	Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)	Desde el inicio del proyecto	Semestral
	Para cumplir el contrato y las relaciones con los interesados (<i>stakeholders</i>).	Organismo Financiador, CSJ, CGR y principales interesados (<i>stakeholders</i>)	Informes de auditoría	Coordinación financiera		Tercer mes del año	Anual
Objetivos y beneficios del proyecto	Para socializar los beneficios del proyecto para conseguir aceptación y apoyo de la población afectada.			Unidad de Comunicaciones del proyecto	Director comisionado del Ministerio de Educación (ME)	Desde el inicio del proyecto	Semanal

Herramienta de Comunicación: los Términos de Referencia

- Son creados para describir la idea de proyecto y establece una definición clara de hacia dónde debe ir dirigida la evaluación del servicio contratado.
- El instrumento debe contener que se espera de la personas contratada y los entregables.
- Se aplican para servicios de carácter profesional/académico y de asesoramiento provisto por consultores.
- Los TDR son parte de bases, pliegos o pedidos de propuestas para la selección de consultores.
- El responsable de la elaboración de los TDR es un área técnica que identifica la necesidad de los servicios a contratar.

TÉRMINOS DE REFERENCIA SERVICIO DE UN INGENIERO CIVIL

- 1. DENOMINACION DE LA CONTRATACION:**
Servicio de un (01) Ingeniero Civil para el servicio de **Formulación, Aprobación o Rechazo** del Estudio de Pre Inversión a Nivel de Perfil: "MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE EDUCACION PRIMARIA EN LA I.E. N° 36292 DEL CENTRO POBLADO DE CCOSNIPIQUO, DISTRITO DE ACORIA, PROVINCIA Y DEPARTAMENTO DE HUANCVELICA".
- 2. FINALIDAD PUBLICA:**
La presente contratación busca contribuir al desarrollo socio económico de la Región Huancavelica, con la formulación del estudios de pre inversión debidamente sustentados, cuya posterior ejecución permitirá mejorar las condiciones de vida del poblador huancavelicano.
- 3. ANTECEDENTES:**
LA OFICINA REGIONAL DE ESTUDIOS DE PRE INVERSIÓN DEL GOBIERNO REGIONAL DE HUANCVELICA, ha considerado para el presente año, la contratación de (01) Ingeniero Civil para el servicio de **Formulación, Aprobación o Rechazo** del Estudio de Pre Inversión a Nivel de Perfil: "MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE EDUCACION PRIMARIA EN LA I.E. N° 36292 DEL CENTRO POBLADO DE CCOSNIPIQUO, DISTRITO DE ACORIA, PROVINCIA Y DEPARTAMENTO DE HUANCVELICA", el cual permita cumplir con las metas programadas durante el ejercicio presupuestal 2015.
- 4. OBJETIVOS DE LA CONTRATACION:**
 - > **Objetivo General:**
La Oficina Regional de Estudios de Pre Inversión del Gobierno Regional de Huancavelica, tiene la necesidad de contar con un (01) Ingeniero Civil para el servicio de **Formulación, Aprobación o Rechazo** del Estudio de Pre Inversión a Nivel de Perfil: "MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE EDUCACION PRIMARIA EN LA I.E. N° 36292 DEL CENTRO POBLADO DE CCOSNIPIQUO, DISTRITO DE ACORIA, PROVINCIA Y DEPARTAMENTO DE HUANCVELICA".
 - > **Objetivo Especifico:**
Contratar los servicios por terceros de un (01) Ingeniero Civil para la Oficina Regional de Estudios de Pre Inversión, el coadyuvará a mejorar la calidad de vida del poblador huancavelicano.
- 5. ALCANCE Y DESCRIPCION DE LOS BIENES A CONTRATAR:**
 - 5.1. ACTIVIDADES:**
 - ✓ Formulación, Aprobación o Rechazo del Estudio de Pre Inversión a Nivel de Perfil: "MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE EDUCACION PRIMARIA EN LA I.E. N° 36292 DEL CENTRO POBLADO DE CCOSNIPIQUO, DISTRITO DE

Aspectos mínimos que deben contener los TdR

1. Antecedentes

Breve descripción del programa o proyecto (Resumen Ejecutivo) y las necesidades a satisfacer con los entregables.

Destacar el objetivo principal, tiempo, población objetivo, cobertura geográfica, metas y logros esperados, hallazgos, contexto institucional, aspectos organizativos y de gestión y asignación presupuestal.

Glosario para las definiciones, términos o palabras clave para evitar interpretaciones ambiguas.

2. Objetivo general y objetivos específicos

Sólo debe existir un objetivo general.

Los objetivos generales deben señalar con precisión y detalle los propósitos concretos que se deben alcanzar.

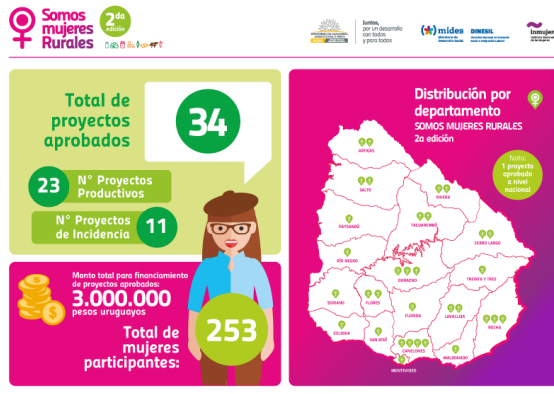
3. Alcance, Enfoque de la evaluación y actores implicados.

En relación a los TDR, debe definirse de manera clara y precisa la amplitud y enfoque de la evaluación.

Definir con detalle y claridad las preguntas claves tales como: el agente, aspectos a evaluar, ciclo de vida y el período.

- Los TDR suelen no incluir Metodología emplear en la ejecución de la consultoría, siendo en general parte de la propuesta que hace cada consultor para postular a la consultoría.
- Además en debe explicitarse periodo de tiempo y la dedicación requerida, condiciones del contrato, y en general honorarios previstos
- Muchas veces se explicita el perfil requerido, las habilidades, las tareas que se van a requerir, entre otros elementos

Otras herramientas de Comunicación



- Folletería, videos, spot
- Campañas de comunicación
- Sitios web
- Redes
- Otros

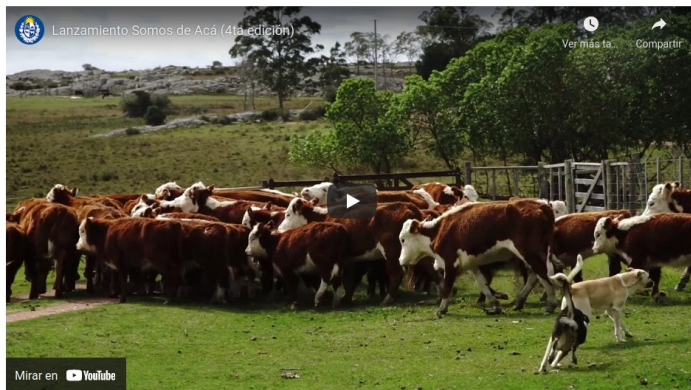


Aspectos de contenido y de diseño

Qué se quiere comunicar?
A quiénes? (publico objetivo)

Cómo: tipo de soporte, lenguaje, imagen, diseño, etc

Videos



Origen de los MDR

Las Mesas de Desarrollo Rural, es una política pública que lleva adelante el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP), que busca constituir un ámbito de diálogo entre las organizaciones sociales del medio rural, el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca y otras instituciones públicas, esenciales para la articulación público-privada en relación a las políticas de desarrollo rural.

Entre sus cometidos se destaca el promover un mayor involucramiento y participación de la sociedad agropecuaria en la instrumentación de las políticas del sector, detectando las demandas e inquietudes de los productores rurales del departamento y canalizando los distintos proyectos de desarrollo. Asimismo, el promover una mayor articulación y coordinación de los sectores público y privado representativos de las cadenas productivas agropecuarias, orientados hacia la búsqueda de una mayor equidad, desarrollo local y a la preservación del medio ambiente. (Art. 12, Ley 18.126/2007)

... SOMOS Y HACEMOS...

mdrfacuaremb@gmail.com

Compromiso - Trabajo - Participación

Proyecto de Fortalecimiento MDR Tacuarembó

Ejemplo de un proyecto con foco en las herramientas de comunicación
Proceso participativo de construcción de la identidad de este ámbito

<https://youtu.be/wFSO-t6ebI8>



MDR Norte

¿Qué es la MDR Norte?

“Es un lugar de encuentro, entre personas y organizaciones comprometidas con las condiciones de la vida rural, que a través del trabajo y la participación, dialoga, propone, acuerda y realiza, actividades y proyectos para el Desarrollo Rural, en la zona norte del departamento”.

¿Cómo Funciona?

La red de MDR Norte, en forma abierta y con territorio y vocación al desarrollo, se organiza en un espacio físico, la oficina, a la vez, cuenta de reuniones de trabajo, talleres, cursos y pláticas, se comparte el afianzamiento y las experiencias de los participantes.

La realización de estas mesas en diferentes puntos y localidades de la zona, así como la participación de los actores y productores rurales, genera nuevos espacios, proyectos, propuestas, alianzas, acciones, etc. que son transmitidos y presentados en la Mesa Departamental, lo que se realiza en forma mensual, para tener los datos, hacer seguimiento y recibir información para evaluar el territorio.

¿Quiénes participan?

Organizaciones rurales (cooperativas fomento, grupo de productores familiares, cooperativas, etc.), pequeños productores, vecinos y pobladores, actores institucionales relacionados a la zona (escuela, policía, salud, INIA, etc.), equipo MDR y el Departamento del MESA - PRODEMAR - DR.

Compromiso = Trabajo = Participación

MDR Centro

¿Qué es la MDR Centro?

“Es un lugar de encuentro, entre personas y organizaciones comprometidas con las condiciones de la vida rural, que a través del trabajo y la participación, dialoga, propone, acuerda y realiza, actividades y proyectos para el Desarrollo Rural, en la zona centro del departamento”.

¿Cómo Funciona?

La red de MDR Centro, en forma abierta y con territorio y vocación al desarrollo, se organiza en un espacio físico, la oficina, a la vez, cuenta de reuniones de trabajo, talleres, cursos y pláticas, se comparte el afianzamiento y las experiencias de los participantes.

La realización de estas mesas en diferentes puntos y localidades de la zona, así como la participación de los actores y productores rurales, genera nuevos espacios, proyectos, propuestas, alianzas, acciones, etc. que son transmitidos y presentados en la Mesa Departamental, lo que se realiza en forma mensual, para tener los datos, hacer seguimiento y recibir información para evaluar el territorio.

¿Quiénes participan?

Organizaciones rurales (cooperativas fomento, grupo de productores familiares, cooperativas, etc.), pequeños productores, vecinos y pobladores, actores institucionales relacionados a la zona (escuela, policía, salud, INIA, etc.), equipo MDR y el Departamento del MESA - PRODEMAR - DR.

Compromiso = Trabajo = Participación



Origen de las MDR

Las Mesas de Desarrollo Rural, es una política pública que lleva adelante el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP), que busca construir un ámbito de diálogo entre las organizaciones sociales del medio rural, el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca y otras instituciones públicas, encaminado para la articulación público-privada en relación a las políticas de desarrollo rural.

Entre sus cometidos se destaca el promover un mayor involucramiento y participación de la sociedad agropecuaria en la instrumentación de las políticas del sector, detectando las demandas e inquietudes de los productores rurales del departamento y canalizando los distintos proyectos de desarrollo. Asimismo, el promover una mayor articulación y coordinación de los sectores público y privado representativos de las cadenas productivas agropecuarias, orientadas hacia la búsqueda de una mayor equidad, desarrollo local y a la preservación del medio ambiente. (Art. 12, Ley 18.126/2007)

... SOMOS Y HACEMOS...

mdrtacuarembol@gmail.com

Compromiso = Trabajo = Participación



Plan de Comunicación: Ejemplo



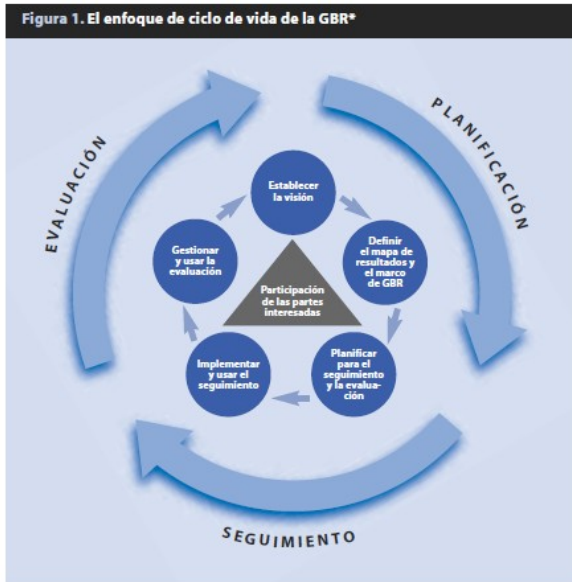
Compromiso - Trabajo - Participación



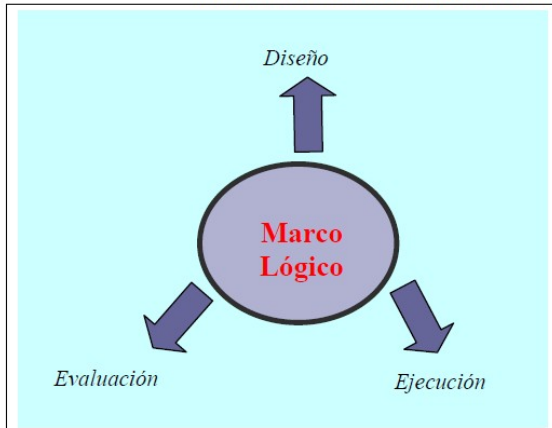
PLAN COMUNICACIÓN 2018 - 2019

General							
Contribuir a la visibilidad de la MDR Tacuarembó en el territorio y a nivel institucional, a través de la promoción y difusión de las actividades y acciones que se desarrollan, promoviendo el involucramiento de los participantes de la MDR, así como el uso de los recursos y materiales existentes.							
Específicos	Acciones	Actividades	Quién	Cuándo	Dónde	Mensajes	
OBJETIVOS	1. Comunicar las acciones y actividades que desarrolla la MDR Tacuarembó, a nivel departamental y en cada zona.	1.1 Difusión en medios de comunicación con alcance regional, departamental y zonal.					
		1.2 Implementación de cuentas, sitios y aplicaciones (redes sociales, servicios de mensajería y web).					
		1.3 Participación en eventos y actividades vinculadas.					
		1.4 Presentación en ámbitos institucionales y a actores relevantes.					
		1.1.1 Generación de base de datos de medios de prensa, para el envío de invitaciones, información, notas de prensa.					
		1.1.2 Coordinar participación en programas.					
		1.1.3 Generación de formatos tipos (comunicados, afiches e informaciones)					
		1.2.1 Generación de fan page en Facebook de la MDR Tacuarembó, con participación de las mesas zonales.					
		1.2.2 Generación de grupos de Whatsapp para la coordinación y circulación de información de las actividades de la MDR.					
		1.3.1 Agenda anual de participación en ferias, muestras y eventos departamental.					
1.3.2 Agenda anual de participación en ferias, muestras y eventos zonal.							
1.4.1 Participación en reuniones, eventos y actividades de escuelas, liceos e instituciones educativas de cada zona.							
1.4.2 Generar un programa de encuentros y presentaciones en ámbitos de interés para intercambiar acerca de los propósitos y actividades comunes.							
1.4.3 Generar un programa de encuentros y presentaciones con actores de interés para intercambiar acerca de los propósitos y actividades comunes.							
2. Fortalecer capacidades y habilidades de los participantes para el desarrollo de las acciones.		2.1 Realización de instancias formativas para el desarrollo de capacidades y habilidades de comunicación.					
		2.2 Fomentar el involucramiento de los participantes en la realización de actividades.					
		2.1.1 Talleres redacción de comunicados de prensa y participación en medios.					
		2.1.2 Talleres de elaboración de productos y materiales para la difusión y promoción de actividades en cada zona.					
		2.2.1 Identificar a referentes de comunicación en cada zona.					
		2.2.2 Taller de comunicación para referentes					
3. Generar productos y materiales para la promoción y difusión de la MDR.		3.1 Diseño y producción de formatos institucionales.					
		3.2 Diseño y producción de materiales interactivos para utilización en instituciones educativas.					
		3.1.1 Material gráfico informativo: publicaciones, folletos, afiches.					
		3.1.2 Materiales promocionales (adhesivos, llaveros, banderas, etc.					
		3.1.3 Banner.					
		3.1.4 Presentación digital.					
3.1.5 Spot audiovisuales informativos y testimoniales.							
3.1.6 Spot radiales informativos y testimoniales.							
3.2.1 Serie de recursos educativos para la aplicación en centros educativos de nivel inicial, primaria y secundaria							

Seguimiento y Evaluación



MARCO LÓGICO Y CICLO DE VIDA DEL PROYECTO



- Definiciones, similitudes y diferencias
- Terminología:
 - Monitoreo – Seguimiento
 - Evaluación - Evaluación de Impacto
- Tipos de Evaluación
- Elaboración de Planes de Monitoreo y Evaluación
- Elaboración de Informes
- Ejemplos

Definiciones: similitudes y diferencias entre ambos conceptos

Evaluación:

Indagación sistemática basada en la evidencia que puede describir y **evaluar cualquier aspecto** de una política, un programa o un proyecto. La evaluación utiliza una **amplia variedad de métodos** tanto cuantitativos como cualitativos, ofrece información integral sobre **qué** está sucediendo, **por qué** y sobre si es adecuado o no, y brinda **orientación para pasos futuros**.

(Burt Perrin)

Monitoreo (seguimiento):

Función continua que utiliza una **recopilación sistemática de datos** sobre indicadores especificados para proporcionar a los administradores y a las partes interesadas principales de una intervención para el desarrollo, **indicaciones sobre el avance y el logro de los objetivos así como de la utilización de los fondos asignados**

(Comité de asistencia para el desarrollo de la OECD 2002)

La Evaluación

- Es una valoración y reflexión sistemática sobre el diseño, la ejecución, la eficiencia y la efectividades, los procesos, los resultados (o el impacto) de un proyecto en ejecución o completado.
- Sucede durante todo el ciclo del proyecto e involucra a personas no directamente ligadas operacionalmente con el proyecto.
- La evaluación se realiza en períodos establecidos, entre lapsos de tiempo más largos.
- Involucra la participación de profesionales especializados.

**Pregunta si un proyecto está funcionando en relación
con los resultados obtenidos**

El monitoreo permite modificaciones al proyecto

La Evaluación formula conclusiones

Evaluación de Impacto: un tipo especial de evaluación

TIPOS DE EVALUACIÓN

- **EVALUACIÓN EX ANTE** - Tiene lugar antes de poner en práctica una iniciativa.
- **EVALUACIÓN DE TERMINO MEDIO**
- **EVALUACIÓN FINAL O TERMINAL**
- **EVALUACIÓN EX POST** - Se realiza alrededor de dos años después de finalizar una iniciativa. Evalúa sostenibilidad de los resultados e impactos y sacar conclusiones para iniciativas similares en el futuro

Fuente: Manual de Planificación, Evaluación y Seguimientos de los resultados del desarrollo - PNUD Pág. 98

MONITOREO, EVALUACIÓN DE IMPACTO

Algunas características básicas:

Monitoreo	Evaluación	Evaluación de Impacto
<ul style="list-style-type: none">• Periódico; se utilizan datos recolectados como rutina o fácilmente accesibles; generalmente interno; suele centrarse en las actividades y los productos, aunque también suelen utilizarse indicadores del resultado/impacto.• Asume la adecuación del programa, de las actividades, de los objetivos y de los indicadores.• Usualmente, realiza un seguimiento del avance según un número reducido de objetivos/indicadores preestablecidos.• Generalmente cuantitativo.• No puede indicar causalidad.• Es difícil utilizarlo por sí solo para evaluar el impacto.	<ul style="list-style-type: none">• Generalmente episódica, suele ser externa.• No solo evalúa los productos, sino los resultados.• Puede cuestionar la lógica y la relevancia del programa, los objetivos y las actividades.• Puede identificar efectos no deseados y planeados.• Puede abordar preguntas del tipo de "cómo" y "por qué".• Puede brindar orientación para pasos futuros.• Puede utilizar datos de diferentes fuentes y de una amplia variedad de métodos.	<ul style="list-style-type: none">• Una forma específica de evaluación.• Esporádica, poco frecuente.• Normalmente externa.• Por lo general, es un estudio de investigación discreto.• Se centra especialmente en una forma de atribución (causalidad), generalmente con un contrafactual.• Por lo general, se concentra en los cambios a largo plazo, como la calidad de vida de los beneficiarios deseados.• Debe considerar qué se hizo efectivamente (p. ej., a través de M&E) e identificar los impactos.

Preguntas a responder

- **Qué se quiere medir?** ⇒ las **variables** que están representadas en los objetivos
- **Cómo se va a medir?** ⇒ los **indicadores** que fueron identificados.
- **Cómo se va a relevar la información?** ⇒ los **medios de verificación** propuestos, y sus fuentes de información
- **Cómo se va procesar y analizar la información?** ⇒ los **criterios** establecidos y el programa de trabajo para considerar un resultado como alcanzado.

Diseñar un Plan de Monitoreo

- ¿Quiénes son los destinatarios de la información que proporciona el monitoreo?
- ¿Qué información requiere dichos destinatarios?
- ¿Qué indicadores se deben considerar?
- ¿Qué instrumentos hay que utilizar?
- ¿Con qué periodicidad?
- ¿Qué nivel de precisión es requerido?
- ¿Cuáles y cuántas unidades hay que observar cada vez (actores, beneficiarios, ejecutores)?
- ¿Qué tipo de informes se requieren?
- ¿Cómo se deben procesar los datos?
- ¿Quiénes recolectarán la información?
- ¿Quiénes analizarán los datos?

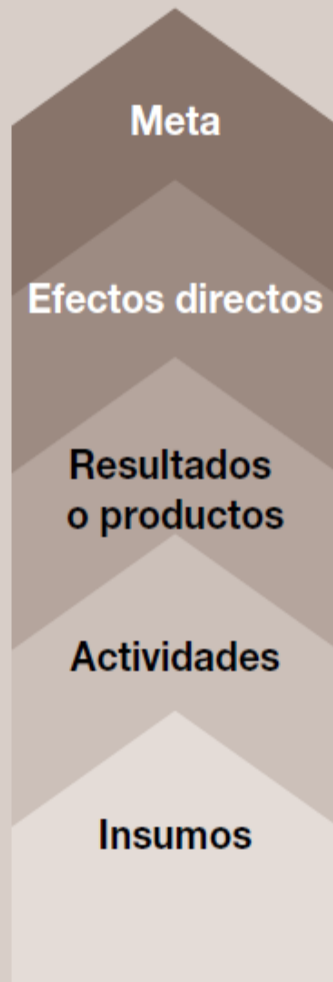
Implementación del Monitoreo

Importante:

- **Sensibilizar a los encargados** del registro de la información. Importancia de la recolección de los datos.
- Los **Instrumentos, formas de registro y procesamiento de los datos** deben ser estables para mantener la comparabilidad.
- En el procesamiento de datos **importa el diseño muestral** al segmentar la información (geográfica, etaria, sectorial). Cada subdivisión adicional de la muestra incrementa su error de estimación.
- Las **tecnologías de información y comunicación** reducen los errores de manipulación.
- Para la salida a terreno es necesario que los supervisores cuenten con una **guía de registro de los datos** que consigne actividades, indicadores, unidades de registro y recomendaciones.

Preguntas de Evaluación

Objetivos del marco lógico



Efectos

- ¿Qué cambios trajo aparejados el proyecto?
- ¿Se produjo algún cambio imprevisto o inesperado?

Sostenibilidad

- ¿Es probable que los beneficios perduren durante un período prolongado una vez interrumpida la ayuda?

Eficacia

- ¿Se lograron los objetivos de la operación?
- ¿Los productos tuvieron como resultado los efectos directos previstos?

Pertinencia

- ¿Los objetivos de la operación correspondían a las necesidades de los beneficiarios y las políticas de la Cruz Roja y la Media Luna Roja?

Eficiencia

- ¿Los materiales eran de la calidad requerida y estaban disponibles en forma oportuna y en la cantidad necesaria?
- ¿Las actividades se llevaron a cabo conforme a lo planificado y dentro del presupuesto?
- ¿El producto se logró de manera económica?

EJEMPLO PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

Datos de BASE

- Identificar el nivel inicial, la línea de base.
- En casos que no se ha establecido una base, ¿existieron formas de crearlas retroactivamente?

Naturaleza del Programa/de la intervención.

Como fue efectivamente implementado:

- Identificar cambios en relación a la forma que se estableció inicialmente para la intervención. Y las razones de las modificaciones.
- Identificar diversos cambios y modificaciones realizados a lo largo del proceso y en caso de que no lo haya, el concepto inicial era realmente perfecto en todos los aspectos, o el proyecto no podía responder a las situaciones cambiantes.
- Identificar otra información descriptiva acerca del proceso de la implementación, actividades o variaciones en los diferentes sitios o tipos de beneficiarios.

EJEMPLO PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

¿A quién ayudó el Proyecto?

- Desglose de las características de los beneficiarios, acorde con las características identificadas y del informe de rendimiento.
- Suelen existir algunas diferencias que deben registrarse (sexo, edad, diferentes grupos socioeconómicos, culturales) que podrían resultar evidentes. Y otras que pueden ser muy relevantes a un caso particular (niños que están en situación de calle, o no, viven con familiares, etc.)

Otras cuestiones que podrían afectar el impacto, de manera positiva o negativa

- Cómo ha funcionado el proyecto en relación a otros actores, socios identificados?
- Existieron factores, incluidas las intervenciones de otros actores, políticas gubernamentales, iniciativas del sector privado o provocadas por el hombre, que afectaron la capacidad del desarrollo del proyecto, o haya requerido un enfoque distinto?
- Hasta qué punto los factores anteriores ayudaron o dificultaron el programa?

EJEMPLO PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

Ejemplos de preguntas clave de evaluación para la evaluación de impacto

Impacto general

- ¿Funcionó? ¿Produjo [la intervención] [los impactos deseados] a corto, mediano y largo plazo?
- ¿Para quién, de qué maneras y en qué circunstancias funcionó [la intervención]?
- ¿Qué impactos no buscados (positivos y negativos) produjo [la intervención]?

Naturaleza de los impactos y su distribución

- ¿Es probable que los impactos sean sustentables?
- ¿Estos impactos alcanzaron a todos los beneficiarios deseados?

Influencia de otros factores en los impactos

- ¿Cómo funcionó [la intervención] en conjunto con otras intervenciones, programas o servicios para lograr los resultados?

- ¿Qué ayudó o dificultó el logro de estos impactos por parte de [la intervención]?

Cómo funciona

- ¿Cómo contribuyó [la intervención] a los [impactos deseados]?
- ¿Cuáles fueron las características particulares de [la intervención] que marcaron la diferencia?
- ¿Qué variaciones hubo en la implementación?
- ¿Cuál ha sido la calidad de la implementación en diferentes sitios?
- ¿Hasta qué punto las variaciones de la implementación explican las diferencias en el impacto?

Relación de los impactos deseados con las necesidades

- ¿En qué medida los impactos coinciden con las necesidades de los beneficiarios deseados?

INFORMES

- La publicación de la información recolectada debe ser funcional a sus usuarios.
- Debe incluir hipótesis y/o sugerencias que permitan una adecuada interpretación de los hechos observados.

Los informes pueden ser:

- a. Descriptivos /Coyunturales.** Muestran lo observado en el proyecto en un momento dado.
- b. Comparativos/Acumulativos.** Analizan los resultados en relación a otros proyectos, o al mismo proyecto en diferentes momentos, o al contexto (población general sin proyecto).
- c. Numéricos o gráficos:** Tabla de datos, Gráficos

CRITERIOS PARA LOS INFORMES DE EVALUACIÓN

Un informe de evaluación de calidad debería:

- Estar completo y bien estructurado
- Describir lo que está evaluando y por qué
- Precisar los temas de preocupación de los usuarios
- Explicar los pasos y procedimientos usados para responder a esas preguntas
- Presentar hallazgos apoyados en pruebas creíbles en respuesta a las preguntas
- Reconocer sus limitaciones
- Sacar conclusiones sobre los hallazgos basados en las evidencias
- Proponer recomendaciones concretas y prácticas que se deriven de las conclusiones
- Estar escrito teniendo en mente al usuario y la manera en que éste utilizará la evaluación

Fuente: UNEG, "Standards for Evaluation in the UN System", 2005. Disponible en: <http://www.unevaluation.org/unegstandards>.

Gestión por resultados en América Latina y el Caribe 2015

Los países con mejor desempeño en Monitoreo y Evaluación de políticas públicas (2013)

Encabezan la lista:

Brasil
Colombia
Chile
México

Países que avanzaron más entre 2007 y 2013

Jamaica
México
Perú
Uruguay

Fuente: Construyendo gobiernos efectivos Logros y retos de la gestión pública para resultados en América Latina y el Caribe.
Kaufmann, et al, 2015

Las limitaciones más importantes de los Sistemas de monitoreo y evaluación en ALyC

- Ausencia de normas técnicas y metodológicas de trabajo establecidas formalmente.
- Falta de articulación entre la información de cumplimiento de metas-objetivos y la de inversión de recursos
- Inexistencia de indicadores de productos y de efectos

Los sistemas de evaluación están menos desarrollados que los de seguimiento.

Pocos países han institucionalizado la práctica de evaluación expost de los programas y los proyectos.

Los informes de evaluación no suelen utilizarse para mejorar el diseño y la ejecución de otros proyectos.

Link a un video sobre brechas y desafíos en materia de Evaluación y Monitoreo
<https://www.youtube.com/watch?v=75wVZRJBpFE&t=410s>

RECOMENDACIONES



NO SAQUE CONCLUSIONES PRECIPITADAS...
NI ATRIBUYA ERRÓNEAMENTE LOS CAMBIOS
SOLO A SU INTERVENCIÓN.

RECOMENDACIONES



**¡NO PERMITA QUE EL SEGUIMIENTO
Y LA EVALUACIÓN SOBRECARGUEN
LOS PROGRAMAS QUE SUPUESTAMENTE
DEBEN FACILITAR!**

RECOMENDACIONES



¡RECUERDE QUE LA INFORMACIÓN DE SEGUIMIENTO
Y EVALUACIÓN SOLO SIRVE SI SE LA APROVECHA!

RECOMENDACIONES

CONSEJO PRÁCTICO El seguimiento es parte de la gestión del programa y del proyecto, no algo que se le añade. No se debería mirar el seguimiento meramente como un requisito de la gestión o de la presentación de informes. Más bien, se debería ver como una oportunidad para:

- Involucrar a los beneficiarios de manera que se sientan propietarios de los resultados logrados y motivados para sostenerlos.
- Demostrar el logro de resultados de desarrollo, cómo benefician a las personas a las que están dirigidos e impulsar el apoyo de los beneficiarios y de otros interesados directos para afrontar cualquier reto operacional que se encuentre.
- Nutrir una cultura de seguimiento inclusiva y decidida para hacer que la implementación y la gestión sean eficaces e interesantes, así como para facilitar la recolección de datos y evidencias de forma objetiva para respaldar los logros y tomar decisiones.

Fuente: Manual de Planificación, Evaluación y Seguimientos de los resultados del desarrollo – PNUD Pág. 98

Cómo seguimos

Bibliografía: básica y complementaria

Tarea: vinculada a los temas de la Clase 8

Próxima clase: ultimo teórico, después ya empezamos la etapa practica

	Martes 17	Teórico 8: Monitoreo y evaluación: Definición de monitoreo; El monitoreo de la ejecución; El avance en términos de impacto; Definición de evaluación; Dimensiones de la evaluación; La ejecución; La evaluación de impactos y resultados.	zoom
	Martes 24	Teórico 9: Diseño, ejecución y sistematización de la intervención.	zoom
	Martes 31	Practico 2: Planificación y organización del ejercicio de campo. Pautas para la elaboración del Informe Final.	zoom
Junio	Martes 7	Practico 3: Primer relevamiento de datos (Partes Interesadas / Diagnostico)	presencial
	Martes 14	Practico 4: Devolución del diagnóstico y selección de ideas de proyecto.	presencial
	Martes 21	Practico 5: Presentación de avances y consultas sobre Informe Final	zoom
	Martes 28	Defensa individual del Informe	presencial

Bibliografía

- AEDO, C. (2005) - Evaluación de impacto – ILPES, CEPAL, Manual 47. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5614/S0501006_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- CEPAL, ILPES (2001). El uso de indicadores socioeconómicos en la formulación y evaluación de proyectos sociales Recuperado de: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5571/S0110891_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- COHEN, E., MARTÍNEZ, R., (2003). Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo. CEPAL. New York.
- ORTEGÓN, E & Pacheco, J.F. & Prieto, A CEPAL, ILPES (2015) Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Santiago de Chile. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/11362/5607>
- PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO. (2009) Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo. New York. PNUD Recuperado de http://web.undp.org/evaluation/handbook/spanish/documents/manual_completo.pdf
- CANZANI, A. (1998) Manual de Formulación y Evaluación de Proyectos Sociales. Un enfoque centrado en el impacto. Universidad Católica del Uruguay.
- DI FILIPPO, M. S.& Mathey, D (2008) Los indicadores sociales en la formulación de proyectos de desarrollo con enfoque territorial. Buenos Aires. INTA. <http://inta.gob.ar/documentos/los-indicadores-sociales-en-la-formulacion-de-proyectos-de-desarrollo-con-enfoque-territorial>
- PERRIN, B (2012) Relación entre el monitoreo y la evaluación con la evaluación de impacto Interaction The Rockefeller Foundation <https://www.interaction.org/document/relaci%C3%B3n-entre-el-monitoreo-y-la-evaluaci%C3%B3n-con-la-evaluaci%C3%B3n-de-impacto>
- ROGERS, P (2012) Introducción a la evaluación de impacto. Interaction – The Rockefeller Foundation. http://www.clear-la.cide.edu/sites/default/files/3%20-%20Introduction%20to%20Impact%20Evaluation%20-%20Spanish_0_0.pdf