



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY

# CURSO: Formulación y Evaluación de Proyectos

CLASE 7

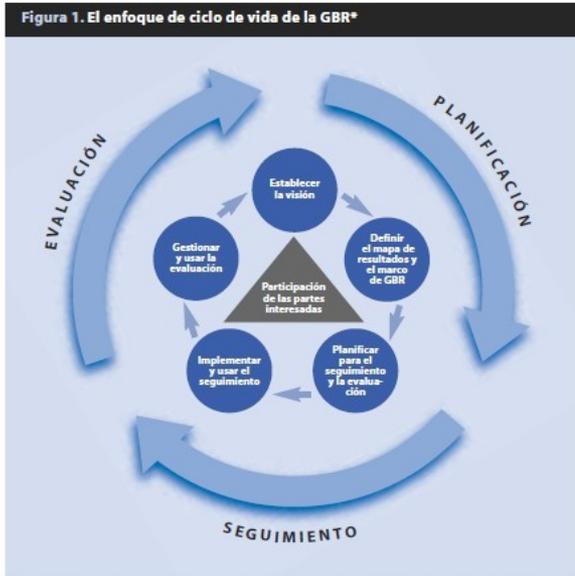
**IDIIS**

Instituto de Desarrollo Sostenible,  
Innovación e Inclusión Social

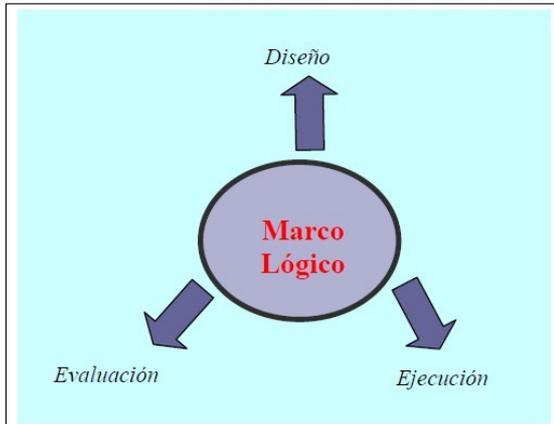
**TED**

Técnico Promotor de  
DESARROLLO REGIONAL SUSTENTABLE

# Seguimiento y Evaluación



Esquema 1  
MARCO LÓGICO Y CICLO DE VIDA DEL PROYECTO



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

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

## 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?

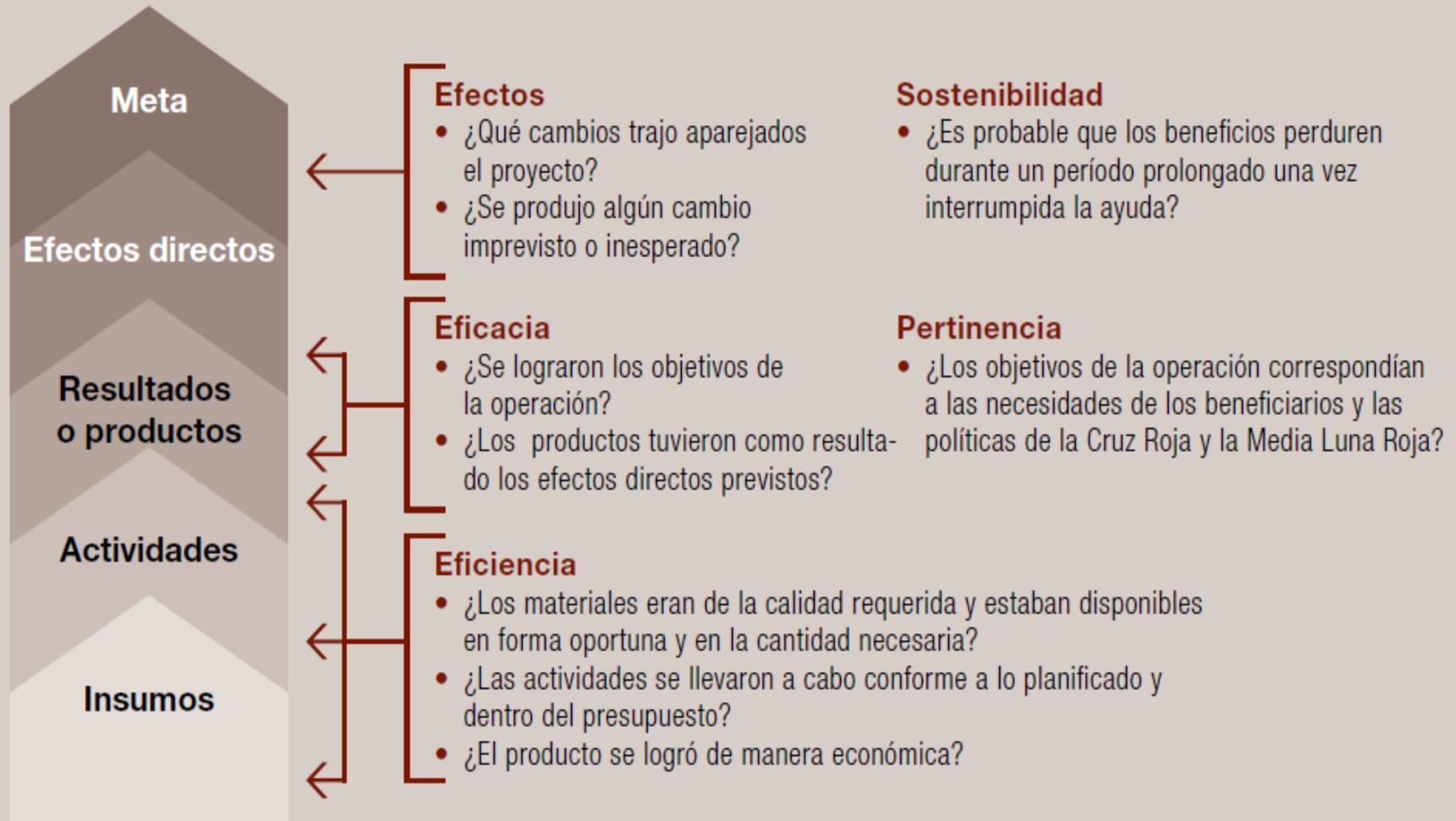
# Implementación del Monitoreo

## 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



# 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

## Cuadro 35. 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>.

# 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