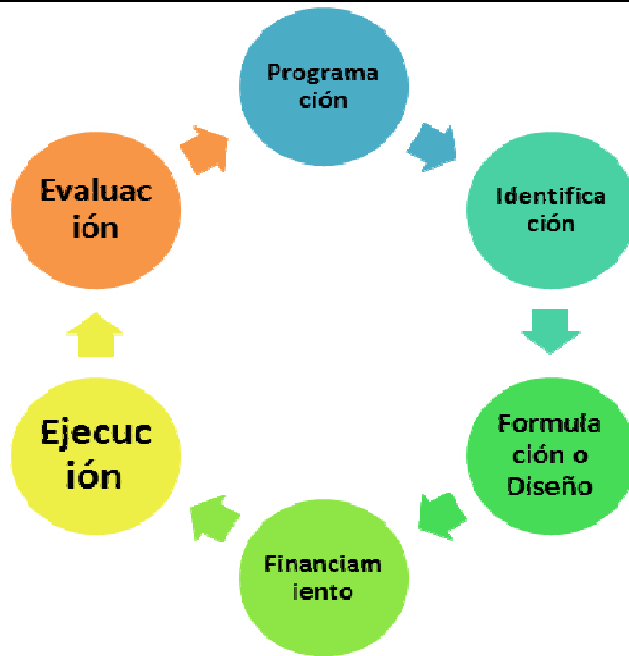


## Taller N° 5 Monitoreo y Evaluación de Proyectos.<sup>1</sup> Jueves 22 de septiembre de 2011.



**FASE DE MONITOREO Y EVALUACIÓN:** Finalmente se llega a la Evaluación del Proyecto. En la actualidad, se habla de un sistema: el Sistema de Planificación, Monitoreo y Evaluación o PM&E.

En realidad, ésta empieza antes que el proyecto inicie sus actividades de campo. Se empieza con una evaluación Ex – Ante que nos debe llevar a elaborar una Línea de Base.

**Línea de base:** instrumento que permite identificar, conocer y describir la situación presente de algo que deseamos cambiar.

El Estudio de Línea de Base debe ser un documento claro, conciso, que nos diga dónde estamos en relación a lo que se pretende trabajar con el proyecto, para que al final de la ejecución de las actividades de éste, sepamos si realmente hemos logrado alcanzar los resultados y objetivos o si nos perdimos durante la ejecución del proyecto.

Existe una relación profunda entre monitoreo y evaluación. Ambos deben partir del documento de planificación (la MPML) y deben tener sus instrumentos bien elaborados para efectuar un control sistemático en la ejecutoria del proyecto.

Para trabajar muchos de los componentes del monitoreo y evaluación, hay que usar operaciones aritméticas básicas.

### **Operaciones aritméticas básicas**

En la formulación de un proyecto se utilizan operaciones de tipo aritmético en varias de sus partes.

Hay tres partes donde las operaciones aritméticas son muy importantes: primero, en la formulación de indicadores; segundo, en la elaboración del presupuesto; tercero en la aplicación del monitoreo y la evaluación.

<sup>1</sup>El contenido ha sido adaptado de: MONITOREO DE INDICADORES DE PROYECTOS DE DESARROLLO. Una introducción al seguimiento interno en la ejecución de proyectos. 2010.

Los sistemas que se utilizan son: el decimal, el porcentual y el de fracciones. Quien formula (y luego quien monitorea y/o evalúa un proyecto), debe conocer los tres sistemas y poder hacer conversiones entre ellos.

Quien formula (y luego quien monitorea y/o evalúa un proyecto), debe conocer los tres sistemas y poder hacer conversiones entre ellos. Para poder hacer conversiones entre ellos, se pueden utilizar las siguientes técnicas:

**De quebrados a decimales:**

Se divide el numerador entre el denominador. El resultado expresa un decimal. Ejemplo:

$\frac{1}{2}$  (un medio): el 1 se divide entre el 2. La respuesta es 0.5. La respuesta está expresada en decimales.

**De decimales a quebrados:**

Todo número entero o decimal, tiene por denominador a la unidad o sea el número 1. Por tanto, el decimal 0.5, tiene como denominador a la unidad. Esto se expresa:

0.5/1.0. Como una fracción o quebrado no se expresa con puntos decimales, entonces podemos hacer lo siguiente:

1. Correr el punto a la derecha en los números del numerador y denominador. La condición es que si lo hacemos en una parte de la fracción lo hagamos también en la otra. Luego, simplificamos. Ejemplo:

$$0.5/1.0 = 5/10 = 1/2$$

2. Multiplicar los números del numerador o del denominador por 10 o por 100. La condición es que si lo hacemos en una parte de la fracción lo hagamos también en la otra. Luego, simplificamos. Ejemplo:

$$0.5 \times 10 / 1.0 \times 10 = 5/10 = 1/2$$

**Del sistema decimal al sistema porcentual:**

El número decimal que se convierte a porcentaje se multiplica por 100 y se agrega la expresión %. Ejemplo: 0.5 pasarlo a porcentaje:  $0.5 \times 100 = 50$  y se le agrega % = 50%.

**Del sistema porcentual al sistema decimal:**

El término 50%, significa cincuenta de cien y representa un quebrado =  $50/100$ . Al dividir ese quebrado, nos queda 0.5 que es la respuesta. Ahora está expresado en el sistema decimal.

**Del sistema porcentual al sistema de fracciones:**

Igual que en el anterior, el término 50%, significa cincuenta de cien y representa un quebrado =  $50/100$ . Al simplificar ese resultado sea sacándole la mitad, la quinta, la décima, etc., partes, obtenemos la fracción o respuesta =  $\frac{1}{2}$ .

**De fracciones a porcentajes.**

Dividimos el numerador entre el denominador. Como respuesta, obtenemos un decimal. Este decimal lo multiplicamos por 100 y le agregamos la expresión %, que es la respuesta. Ejemplo:  $\frac{1}{2} = 0.5$ .  $0.5 \text{ por } 100 = 50$ . Le agregamos la expresión % = 50%.

### El Sistema de Planificación, Monitoreo y Evaluación (PM&E).

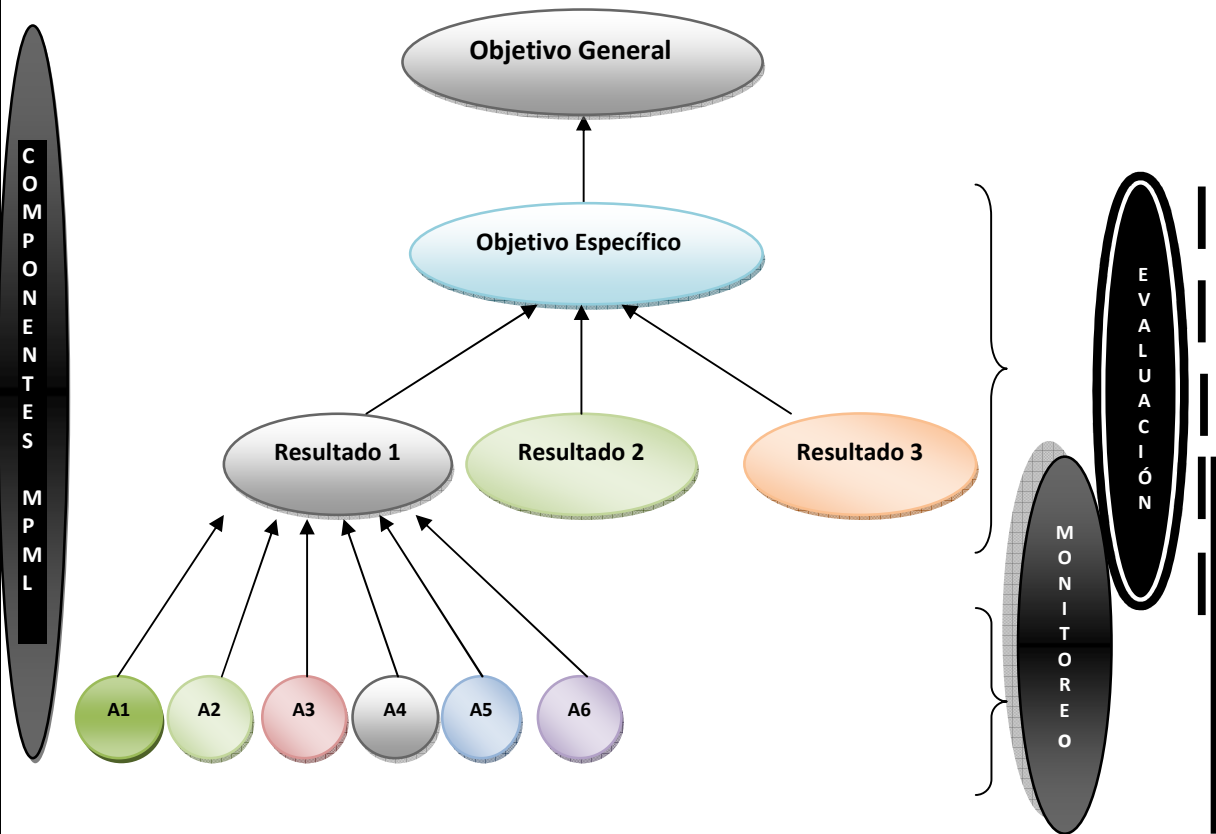
**Planificación:** esfuerzo por definir lo que se pretende lograr en el futuro, de tal manera a deducir de allí, si lo que se está haciendo corresponde o no a aquello a lo que se quiere llegar.

**Monitoreo:** sistema de permanente elaboración, recopilación y análisis de datos e información durante la ejecución de un proyecto. *Es la validación continua, tanto de las actividades de un proyecto como del uso de los insumos en beneficio de la población meta.*

**Evaluación:** *apreciación periódica de la relevancia, comportamiento, eficiencia e impacto de un proyecto en el contexto de sus objetivos declarados.* Se trata de determinar la pertinencia de los objetivos y su grado de realización, la eficiencia en cuanto al desarrollo, la eficacia, el impacto y la viabilidad.

**En resumen:** para la planificación, disponemos de la Matriz de Planificación del Marco Lógico. Para el monitoreo tendremos que elaborar un instrumento orientado a las actividades.

Para la evaluación, elaboraremos un instrumento orientado a medir el cumplimiento del objetivo específico y en muchos casos, de los resultados.



**El Sistema de Planificación, Monitoreo y Evaluación (PM&E). PASOS.**

**Paso 0: definir con claridad los principios y el objetivo del Sistema de PM&E.**

Antes de operativizar el Sistema de PM&E debemos definir con claridad los principios y el o los objetivos del mismo.

Entre los principios a tomar en cuenta están los siguientes: nivel de participación de los involucrados; medidas de ajuste o eventuales sanciones; etc.

De allí derivan los siguientes pasos:

<b>Paso 1</b>			
<b>Diseño de herramientas (instrumentalización)</b>			
<b>Identificación de indicadores Instrumentalización (formatos) y Metodología.</b>			
<b>Auxiliar</b>			
<b>MPML</b>			

Se aplica a los componentes de la Matriz de Planificación del Marco Lógico. Con mayor frecuencia a los Indicadores Objetivamente Verificables.

En este paso vamos a pasar a diseñar instrumentos que nos van a servir para controlar el cumplimiento de las metas que los indicadores piden. Recordemos su definición:

**Instrumentos:** herramientas que permiten recolección de información cuantitativa y cualitativa necesaria para la medición de los indicadores seleccionados.

Son los formatos como boletas, encuestas, cuestionarios, etc., que vamos a utilizar para registrar con objetividad el alcance de los indicadores. Esos papeles deben recolectar sólo la información relacionada con el proyecto para que no se transformen en estudios tan extensos que finalmente no sean de utilidad alguna.

Ahora, pensemos un poco. En términos ideales sería bueno contar con la información siempre. En realidad eso no se puede por los requerimientos de tiempo y dinero para mantener actualizada la información, sobre todo cuando los indicadores están estableciendo un reto verdadero.

Algunos proyectos, sí prevén fondos, un equipo de personas y de equipo informático que pueden recoger la información.

**Si vamos a trabajar sobre el Objetivo Específico:**

**¿Trabajaremos monitoreo o evaluación?**

**¿Cada cuánto tiempo podemos estar verificando el cumplimiento de los indicadores que se identifican arriba?**

**¿En qué momento del proyecto, tenemos que hacer el trabajo de preparación para establecer el sistema?**

**¿Qué recursos requiere obtener la información indicada?**

**¿Cuál puede ser el costo de verificar el cumplimiento de esos indicadores?**

**¿Cuántas personas hay que entrevistar o muestrear?**

### **Metodología.**

La metodología abarca aspectos como los siguientes:

- **Sujetos de la encuesta.** Normalmente deben estar identificados en los indicadores. En nuestro ejemplo, la población menor de 45 años de edad y de ambos sexos. También los portadores sanos de VIH – SIDA así como los enfermos clínicos.
- **Instrumentos que se van a utilizar.** Los que se incluyen arriba.
- **Tamaño de la muestra.** Para trabajar de una forma apropiada, se necesita trabajar con una parte de la población, no con toda porque eso haría muy difícil el trabajo. Entonces, se utiliza una muestra de la población. Una fórmula que se utiliza corrientemente es la siguiente:
 
$$n = \frac{N}{N(e)2 + 1}$$

En la que:  
 n = tamaño de la muestra.  
 N = Población total.  
 e = error muestral
- **Selección de las personas a encuestar y muestrear.** Para seleccionar a las personas, se trabaja seleccionando personas al azar, de acuerdo al número indicado en el cuadro anterior.
- **Apoyo de las autoridades locales.** Siempre es importante informar a las autoridades locales, para facilitar el trabajo y evitar los malentendidos.

- **Vaciado de la información recabada en base de datos.** La información obtenida con las 57 boletas
- **Interpretación y elaboración del informe.**
- **Socialización del informe.**

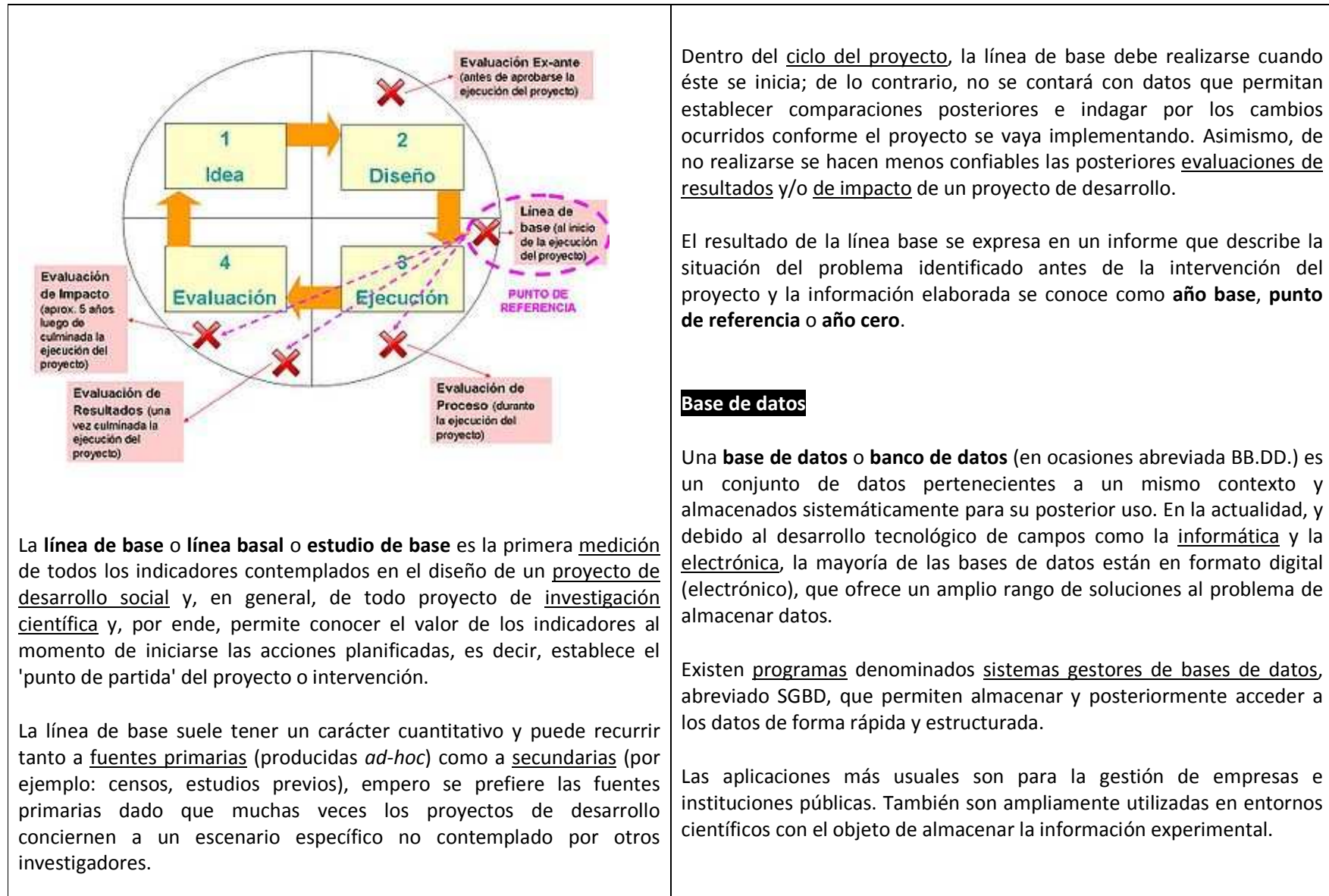
### **PASO 2: RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO**

Paso 1	Paso 2		
<b>Diseño de herramientas (instrumentalización)</b>	<b>Recolección y procesamiento de información.</b>		
Identificación de indicadores Instrumentalización (formatos) y Metodología.	<i>Elaboración de Línea de Base. Elaboración de bases de datos. Recolección de información en campo</i>		
<b>Auxiliar</b>			
MPML			

### **Elaboración de Línea de Base.**

**Línea de base:** instrumento que permite identificar, conocer y describir la situación presente de algo que deseamos cambiar.

La línea de base es como la fotografía que tomamos hoy para verificar los cambios que se darán en el futuro.



Dentro del ciclo del proyecto, la línea de base debe realizarse cuando éste se inicia; de lo contrario, no se contará con datos que permitan establecer comparaciones posteriores e indagar por los cambios ocurridos conforme el proyecto se vaya implementando. Asimismo, de no realizarse se hacen menos confiables las posteriores evaluaciones de resultados y/o de impacto de un proyecto de desarrollo.

El resultado de la línea base se expresa en un informe que describe la situación del problema identificado antes de la intervención del proyecto y la información elaborada se conoce como **año base, punto de referencia** o **año cero**.

**Base de datos**

Una **base de datos** o **banco de datos** (en ocasiones abreviada BB.DD.) es un conjunto de datos pertenecientes a un mismo contexto y almacenados sistemáticamente para su posterior uso. En la actualidad, y debido al desarrollo tecnológico de campos como la informática y la electrónica, la mayoría de las bases de datos están en formato digital (electrónico), que ofrece un amplio rango de soluciones al problema de almacenar datos.

Existen programas denominados sistemas gestores de bases de datos, abreviado SGBD, que permiten almacenar y posteriormente acceder a los datos de forma rápida y estructurada.

Las aplicaciones más usuales son para la gestión de empresas e instituciones públicas. También son ampliamente utilizadas en entornos científicos con el objeto de almacenar la información experimental.

**Elaboración de una base de datos.**

Una base de datos puede elaborarse utilizando varios medios:

1. Tan sencillos como una libreta o un cuaderno.
2. Tan complicadas como sistemas informáticos en red.

Algunas recomendaciones:

1. La base de datos debe responder a los indicadores principales del proyecto. Dado que las boletas han sido diseñadas para cumplir con los indicadores, entonces si usamos la información contenida en aquellas, la base de datos va a ser coherente.
2. Debe existir relación entre la línea de base y la base de datos, de modo que se pueda relacionar la primera con los resultados obtenidos por el proyecto.
3. Debe haber una secuencia ordenada de toma de información: cada semana, cada mes, cada trimestre, cada semestre, cada año...
4. El instrumento utilizado debería ser el mismo a lo largo de todo el proyecto y si hubiese modificaciones, deberían ser las menos. Por ello, es fundamental que al inicio de la ejecución del proyecto o poco antes del mismo se trabaje cuidadosamente en la elaboración de aquel.
5. El diseño, sistematización y recolección (*y posterior interpretación*) de la información debe asumirse con tanta seriedad como la ejecución del proyecto y su administración.
6. El proceso debe ser participativo, de modo que haya transparencia en el proceso y se evite la introducción de sesgos.
7. El proceso requiere capacitar a los que van a intervenir en él.

Paso 1	Paso 2	Paso 3	Paso 4
<b>Diseño de herramientas</b>	<b>Recolección y procesamiento de información.</b>	<b>Análisis de información</b>	<b>Propuesta de ajustes y cambios.</b>
Identificación de indicadores Instrumentalización (formatos) y Metodología.	Elaboración de Línea de Base. Elaboración de bases de datos. Recolección de información en campo	<b>Informatización y análisis (herramienta informática, tabulación e interpretación).</b>	Socialización y retroalimentación
<b>Auxiliar</b>			
MPML			

**PASO N° 3**

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.**

Análisis e interpretación son resultado de la recolección de datos. Los datos no hablan por sí mismos. Revelan un análisis. ¿Qué pasos se pueden llevar para el análisis e interpretación?

**Paso 1.** Contar con información en tablas y gráficas. Eso se llama “sentir” los datos.

**Paso 2.** Verificar la calidad de tablas y gráficas y si las mismas responden a las preguntas que les dieron origen. Una tabla refleja información detallada de los resultados. Pero también debe contener un resumen de la información.

**Paso 3.** En base a tablas y gráficas podemos interpretar objetivamente los datos obtenidos en la fase de recolección. Con esa información procedemos a efectuar el documento de informe.

### PASO N° 4 SOCIALIZACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN

Paso 1	Paso 2	Paso 3	Paso 4
<b>Diseño de herramientas</b>	<b>Recolección y procesamiento de información.</b>	<b>Análisis de información</b>	<b>Propuesta de ajustes y cambios.</b>
Identificación de indicadores Instrumentalización (formatos) y Metodología.	Elaboración de Línea de Base. Elaboración de bases de datos. Recolección de información en campo	Informatización y análisis (herramienta informática, tabulación e interpretación).	<b>Socialización y retroalimentación</b>
<b>Auxiliar</b>			
MPML			

#### Socialización y Retroalimentación de informes.

Este taller lo desarrollamos bajo la modalidad de “Evaluación formativa”, cuya finalidad primordial, es el aprendizaje de los involucrados en el proceso y el ajuste adecuado de la acción en base a lecciones aprendidas. Algunos elementos de la socialización, son los siguientes:

- ❖ Toda evaluación (formativa), debe estar encaminada a tener continuidad dentro de un proceso de “Mejora Continua”.
- ❖ La evaluación debe tener un carácter correctivo más que represivo, aunque ello no descarta que hechos graves sean reprendidos, sobre todo cuando hay mal intención o negligencia.
- ❖ La evaluación debe tener carácter participativo, con participación de distintos niveles institucionales y beneficiarios, tanto en la inducción a la evaluación como la presentación de la información final.

- ❖ Existen motivaciones institucionales que son básicas y que son un resultado indirecto de la evaluación: el aprendizaje, el empoderamiento, el fortalecimiento del equipo, el involucramiento de los participantes en un proceso sistemático de recolección, análisis y devolución de la información.
- ❖ Necesariamente, la socialización y retroalimentación corresponden a la mitad de un hecho. La otra mitad, corresponde a los ajustes. No es suficiente reunirnos y conocer la información. Se necesita de acciones posteriores.

#### Ajustes

La palabra ajustar significa poner una cosa en tal modo que encaje con otra. Es fundamental efectuar ajustes cuando se han encontrado diferencias entre lo previsto y lo alcanzado y aplica a la ejecución del plan operativo y del presupuesto del proyecto.

Cuando ajustamos, tratamos de poner en sintonía metas con logros y efectuar las correcciones necesarias para tratar de alcanzar aquellas. Requisitos para ajustar:

1. Tomar en cuenta si las diferencias son significativas.
2. Si ajustamos la cantidad debemos ajustar también la calidad. No podemos buscar alcanzar un logro cuantitativamente mayor si con ello afectamos significativamente la calidad.
3. Relacionar el hecho de ajustar con nuestro presupuesto.
4. El hecho de ajustar, nos lleva necesariamente a efectuar una nueva planificación.

Efectuar ajustes, implica socializar y retroalimentar con el donante y con el personal del proyecto.