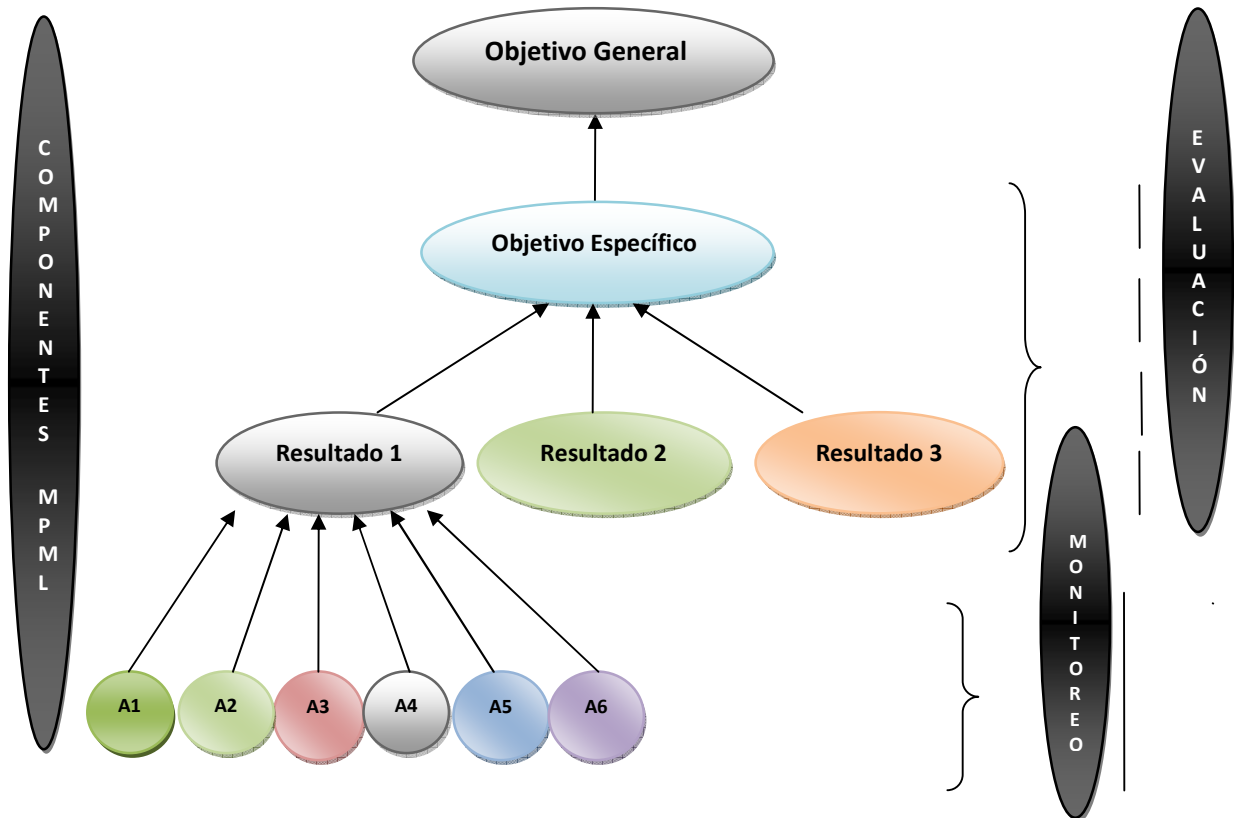


Módulo 4: MÉTODOS DE PLANIFICACIÓN, MONITOREO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO SOCIAL.

Viernes 1 de septiembre de 2012.



MÓDULO N° 4

El Sistema de Planificación, Monitoreo y Evaluación.

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

PASO 1.

1.1. Identificación de indicadores.

Ya se hizo en el taller anterior. Los indicadores se obtuvieron de la Matriz de Planificación del Marco Lógico, de la columna Indicadores Objetivamente Verificables. Se incluyeron en el cuadro ***Aplicación de medición de evolución de indicadores a instrumentos de monitoreo y evaluación. Matriz Evaluación Objetivo Específico***, que aparece un poco arriba.

1.2. Instrumentalización.

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. En otras palabras 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.

Paso 2

El Sistema de Planificación, Monitoreo y Evaluación.

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

2.1. 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.

La **línea de base** o **línea basal** o **estudio de base** es la primera medición de los indicadores contemplados en el diseño de un proyecto de desarrollo social y, en general, de todo proyecto de



investigación científica al momento de iniciarse las acciones planificadas, es decir, establece el 'punto de partida' del proyecto o intervención.

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**.

La línea de base permite:

1. Establecer la situación inicial del escenario en que se va a implementar un proyecto.
2. Servir como un punto de comparación para que en futuras evaluaciones se pueda determinar qué tanto se ha logrado alcanzar los objetivos.
3. Corroborar los datos obtenidos en el diagnóstico y los estudios de factibilidad previos que dieron origen a la formulación del proyecto.
4. Caracterizar en forma más precisa a la población objetivo del proyecto o intervención, y con ello incluso se podría reformular los objetivos con miras a ganar mayor pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad potencial.
5. Realizar una planificación bien concebida para la ejecución del proyecto.

Aunque la **línea de base** tiene un carácter eminentemente cuantitativo, en su realización se recurre a métodos cuantitativos y cualitativos con la finalidad de optimizar la calidad de los hallazgos. Pero también cabe precisar que en ocasiones no es necesario realizar un estudio de campo debido a que la información necesaria para establecer el **año cero** puede ser obtenida de fuentes secundarias..

En general, cualquier forma de evaluación de proyectos se basa en los conceptos y procedimientos de la metodología de la investigación científica, sin embargo cabe precisar que cuando se efectúa una evaluación de proyectos de tipo **de resultado** o **de impacto** es necesario asumir un diseño específico de investigación.

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

2.2. Elaboración de bases de datos.

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, la mayoría de las bases de datos están en formato digital (electrónico), que ofrece un amplio rango de soluciones al problema de almacenar datos.



Tipos de bases de datos: Según la variabilidad de los datos almacenados:

Bases de datos estáticas

Éstas son bases de datos de sólo lectura, utilizadas primordialmente para almacenar datos históricos que posteriormente se pueden utilizar para estudiar el comportamiento de un conjunto de datos a través del tiempo.

Bases de datos dinámicas

Bases de datos donde la información almacenada se modifica con el tiempo, permitiendo operaciones como actualización, borrado y adición de datos, además de las operaciones fundamentales de consulta.

Elaboración de una base de datos.

Tal como hemos visto, una base de datos puede elaborarse utilizando varios medios:

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

Recordemos que las bases de datos son un medio para alcanzar o ayudar a alcanzar un fin. 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 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.

MÓDULO N° 4

El Sistema de Planificación, Monitoreo y Evaluación.

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

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.

Análisis e interpretación son el resultado del trabajo de recolección de datos. Los datos no hablan por sí mismos. Revelan lo que el analista puede detectar. ¿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.

Socialización y retroalimentación del informe.

Retroalimentación

También conocida como “Realimentación”, la “retroalimentación” (feedback), es el hecho que cuando se transmite un mensaje, el receptor del mismo responda al emisor de modo que su respuesta constituya un nuevo mensaje de retorno.

La retroalimentación es el proceso que permite a la fuente o emisor ajustar su mensaje a los requerimientos del receptor. Consiste en respuestas, tanto verbales como no verbales, que manifiesta el receptor hacia el mensaje de la fuente. Es importante saber no sólo dar retroalimentación, sino también recibirla. Para que la retroalimentación cumpla con su propósito, es indispensable saber escuchar.

Oír no es lo mismo que escuchar. Oír es la conversión de una operación mecánica de los impulsos de los nervios que estimulan el cerebro. Cuando se escucha, esos estímulos tienen que ser interpretados o decodificados y reconstruidos con un significado. Escuchar eficazmente requiere



que pongamos atención y nos concentremos en el mensaje verbal. Algunas recomendaciones para escuchar, son:

1. Observar la disposición del receptor.
2. Describir y no interpretar. La retroalimentación deber reportar los hechos y no las ideas personales sobre los hechos. Si la otra persona solicita la interpretación, hay que darla.
3. Proporcionar retroalimentación inmediatamente.
4. Proporcionar retroalimentación en el lugar y tiempo adecuados.
5. Proporcionar retroalimentación que aporte nuevas ideas. No caer en la repetición interminable.
6. Proporcionar retroalimentación sobre lo que se pueda cambiar.
7. Aunque la retroalimentación debe dar lugar al cambio, no se puede exigir el cambio a partir de ella. El cambio debe ser voluntario.
8. No sobrecargar al receptor con observaciones.
9. La retroalimentación debe utilizarse para ayudar.
10. Comprobar que se ha retroalimentado o escuchado con claridad. Esto es, recapitular.

Socialización o sociabilización.

Es el proceso a través del cual los individuos aprenden e interiorizan las normas y los valores de una determinada sociedad y cultura específica. Este aprendizaje les permite obtener las capacidades necesarias para desempeñarse con éxito en la interacción social. Es la toma de conciencia de la estructura social que rodea a una persona.

Principales características de la socialización:

1. Capacidad de relacionarse con los demás. El ser humano no se realiza en solitario, sino en medio de otros individuos de su misma especie. El que una persona inhiba socializarse con otros, restringe su humanización.
2. Es una adaptación a las instituciones. De modo que la persona no desentona gravemente con su comunidad. Las relaciones conflictivas de los miembros de la sociedad, ocasionan crisis de socialización.
3. Es una inserción social. Se introduce al individuo en el grupo y le convierte en un miembro del colectivo.
4. Es convivencia con los demás. La cual cumple con el objetivo de llenar las necesidades fundamentales de afecto, protección, ayuda, etc.
5. Cooperación al proceso de personalización. Contribuye a construir la "personalidad social" en el desempeño de los roles asumidos dentro del grupo.
6. Es aprendizaje. Se alcanza la socialidad o sea la sana relación con los demás. Ello establece un proceso donde se aprende y se forma criterio, escuchando lo que otros dicen.
7. Es interiorización de normas, costumbres, valores y pautas.

La socialización es un complemento de la educación, ya que ésta no debe limitarse a desarrollar al individuo. La educación crea en la persona un ser nuevo, pero su complemento está en su adecuada relación con los demás. De modo **que no puede dejarse de lado la importancia de que mediante educación y socialización, se construya un SER SOCIAL en cada uno de nosotros.**



Es mediante ese proceso *adecuadamente llevado*, que se logra constituir “*valores sociales*” o sea aquel conjunto de valores sin los cuales no puede subsistir la sociedad.

La educación ocupacional, efectuada dentro de la empresa o sufragada por ella, lleva implícita la mejora o corrección de la socialización. El trabajo mismo bien conducido, educa y socializa. El proceso socializador no es perfecto, si no se capacita al individuo para adaptarse al medio laboral futuro. La socialización laboral es un requisito de toda buena educación y una conciencia de la ciencia del trabajo.

Socialización y Retroalimentación de informes.

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

- ❖ Toda evaluación (formativa), debe estar encaminada a tener continuidad dentro de un proceso de “Mejora Continua”.
- ❖ Por lo tanto, la evaluación debe tener un carácter correctivo más que represivo, aunque lo anterior no descarta que hechos graves tengan que ser reprendidos según corresponda, sobre todo cuando existe una evidente mal intención o negligencia.
- ❖ La evaluación debe tener un carácter participativo, lo que incluye participación de los distintos niveles institucionales como de los beneficiarios, tanto en el momento de inducción a la evaluación como a la presentación de la información final, preferentemente bajo una modalidad de socialización.
- ❖ 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 el hecho de reunirnos y conocer la información. Se necesita de acciones posteriores.

Ajustes

En términos de ejecución de proyectos con responsabilidad institucional, es fundamental efectuar ajustes cuando se han encontrado diferencias entre lo previsto y lo alcanzado. Esto aplica tanto a la ejecución del plan operativo como del presupuesto del proyecto. La palabra ajustar significa poner una cosa en tal modo que encaje con otra. Cuando ajustamos en evaluación de proyectos, lo que tratamos es de poner en sintonía las metas con los logros y si éstos son muy bajos, efectuar las correcciones necesarias para tratar de alcanzar aquellas. Hay ciertos 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.

5. Efectuar ajustes, implica socializar y retroalimentar con el donante, quien debe pronunciarse sobre los mismos y con el personal del proyecto.

MONITOREO

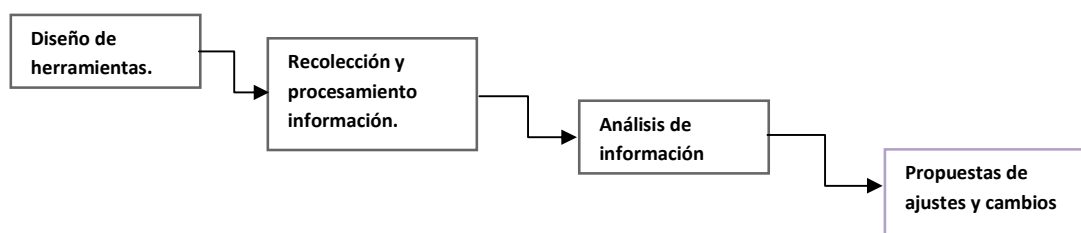
Monitoreo: sistema de permanente elaboración, recopilación y análisis de datos e información durante la ejecución de un proyecto. Es la validación continua, tanto de las actividades de un proyecto como del uso de los insumos en beneficio de la población meta.

El monitoreo permite conocer mejor los logros alcanzados por el proyecto. Brinda la oportunidad de reflexionar sobre las acciones realizadas en el marco de la ejecución del proyecto y extraer enseñanzas sobre las estrategias llevadas adelante y los métodos y prácticas utilizados. Contribuye al desarrollo organizacional y a la mejora de capacidades de las organizaciones.

El monitoreo puede abarcar todo lo comprendido en el proyecto: objetivos, resultados, actividades, procedimientos, insumos y procesos generados durante la ejecución. En la actualidad ya no es válido hacer un seguimiento sólo de las actividades. Lo que se pretende con el monitoreo se puede analizar en el siguiente esquema:

Punto de medición	Lo que se mide	Descripción
Resultados	Esfuerzo	Actividades realizadas
Objetivo del proyecto	Efecto	Beneficios inmediatos logrados por los beneficiarios a través de la utilización de los resultados del proyecto.
Objetivo de desarrollo	Impacto	Cambios sostenibles alcanzados en la situación de los beneficiarios.

Proceso de Monitoreo¹:



¹ Centro Cooperativo Sueco. Planificación, Monitoreo y Evaluación.

EVALUACIÓN

Evaluación: apreciación periódica de la relevancia, comportamiento, eficiencia e impacto de un proyecto en relación a sus objetivos. 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.

La gran mayoría de proyectos son de corta o mediana duración y por lo tanto muchas veces es imposible probar, durante el periodo de vida del proyecto, que los cambios producidos son sostenibles a largo plazo. Muchos consideran que el impacto de un proyecto solo es posible obtenerlo varios años después de terminado el proyecto. En la actualidad, se consideran cinco componentes básicos para efectuar la evaluación:

- **Pertinencia.**
- **Eficacia.**
- **Eficiencia.**
- **Impacto.**
- **Viabilidad.**

Pertinencia es “...la adecuación de una intervención de desarrollo con respecto a las prioridades de las distintas entidades y colectivos implicados en su puesta en marcha.”²

Eficacia es “...una indagación que pretende valorar las posibilidades de consecución del objetivo específico del proyecto.”

Se define la eficiencia como la determinación “...de qué manera un proyecto hace uso de los medios disponibles, cómo se realizan las actividades y de qué modo se alcanzan los resultados previstos.”

Se hace referencia al impacto del proyecto, “...a los efectos de éste más allá del logro concreto de su objetivo específico. Los impactos constituyen las modificaciones de la realidad que, de alguna manera, pueden ser imputadas al proyecto.”

La realización de una evaluación implica varias etapas, siendo las más comunes:

- Decisión de evaluar;
- Elaboración de términos de referencia;
- Selección y contratación de evaluadores;
- Preparación y planificación;
- Realización de la evaluación;
- Elaboración del informe;
- Retroalimentación.

² Gómez Galán, Manuel y Héctor Sainz Ollero. *El Ciclo del Proyecto de Cooperación al Desarrollo*. 2ª Edición. Madrid, CIDEAL, 1999.

UNA IDEA DEL CONTENIDO DE LA PROPUESTA DE PERFIL DE PROYECTO

1. Carátula con información institucional.
2. Resumen ejecutivo del proyecto.
3. Objetivos.
 - a. Objetivo general.
 - b. Objetivo específico.
4. Justificación.
5. Breve descripción del proyecto.
6. Cronograma de actividades.
7. Presupuesto del proyecto.
 - a. Cuadro resumen del presupuesto por partidas presupuestarias.
 - b. Cuadro resumen del presupuesto por origen de fondos.
8. Anexos.
 - a. Matriz de planificación del marco lógico.
 - b. Presupuesto analítico.
 - c. Facturas proforma.
 - d. Cartas de los beneficiarios del proyecto.
 - e. Fotografías.

Referencias

- Aramburú, Carlos Eduardo (2001). «Métodos y técnicas de investigación social», *Gerencia social. Diseño, monitoreo y evaluación de proyectos sociales*, Lima-Perú: Universidad del Pacífico. [ISBN 9972-603-32-6](#).
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (1997). *Evaluación: Una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos*, New York, USA: BID.
- Bobadilla Díaz, P., Del Águila Rodríguez, L. y Morgan, M. de la L. (1998). *Diseño y evaluación de proyectos de desarrollo*, Lima-Perú: Pact-USAID.
- Vásquez, E.; Aramburú, C. E.; Figueroa, C. y Parodi, C. (2001). *Gerencia social. Diseño, monitoreo y evaluación de proyectos sociales*, Lima-Perú: Universidad del Pacífico. [ISBN 9972-603-32-6](#).
- Concepto de Socialización <http://www.monografias.com/trabajos12/social/social.shtml>
- docencia.udea.edu.co/edufisica/democracia/contenidos/educación%20
- [Mc Entee, Eileen. Comunicación Oral para el Liderazgo en el Mundo Moderno. México, Mc Graw Hill.](#)