



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

TALLER INTRODUCTORIO

DIPLOMADO EN MONITOREO Y EVALUACIÓN DE PLANES, PROGRAMA Y
PROYECTOS DE DESARROLLO

DRA. MARTA TOSTES VIERA

— AGENDA

- I. El ciclo de Proyecto y el rol del M&E
- II. El enfoque del modelo lógico causal en la gestión del Plan, Programa y Proyecto
- III. Características básicas de un Sistema de monitoreo y evaluación en la gestión del PPP

I. EL CICLO DE PROYECTO



— CONTENIDO

1.1 Enfoques conceptuales en la gestión de proyectos.

1.2 El ciclo de gestión del proyectos.

1.3 Rol del monitoreo y la evaluación en la gestión de proyectos.

1.4 Análisis de conceptos más usados en M&E.

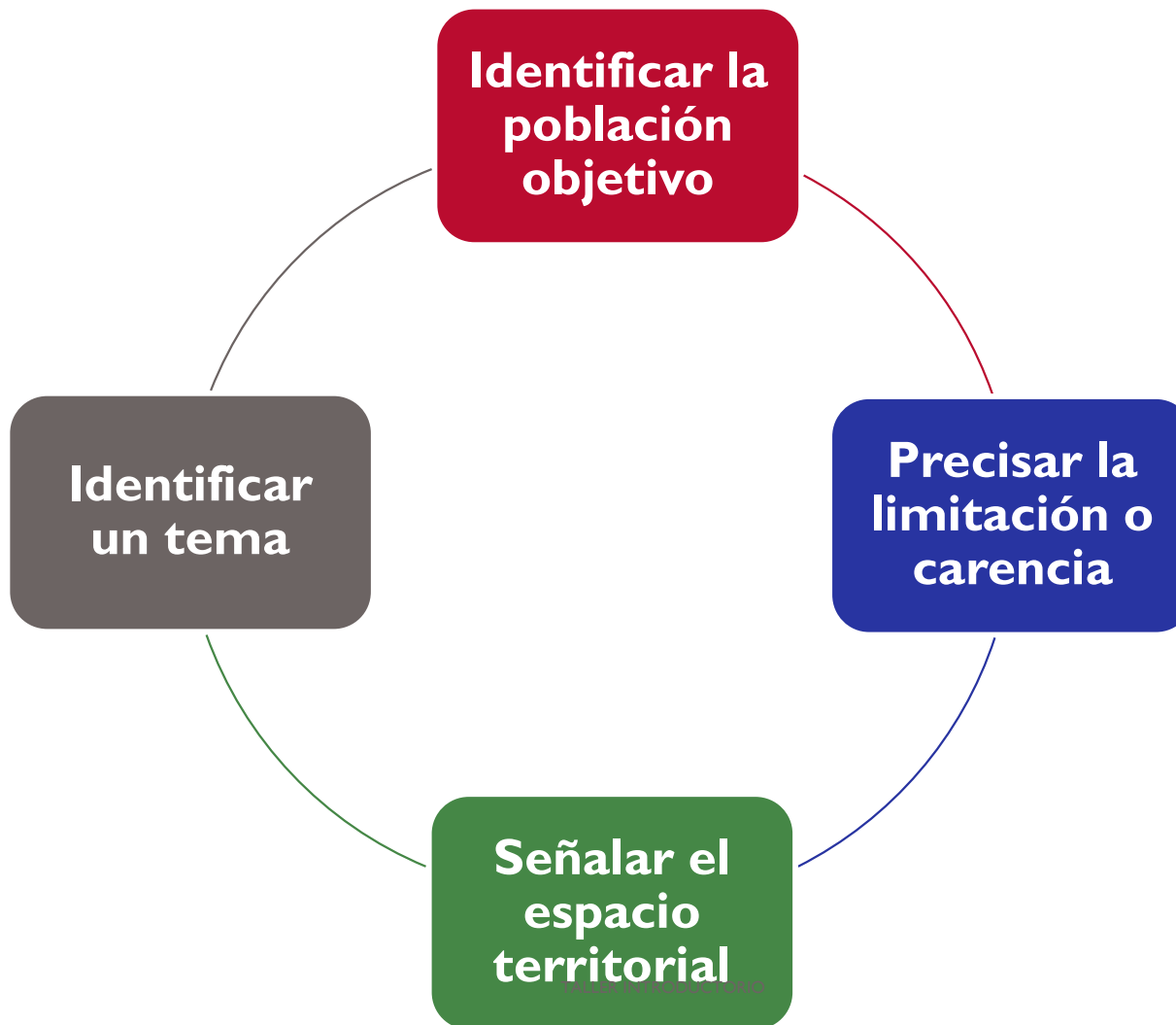
I.I. ENFOQUES CONCEPTUALES EN LA GESTIÓN DE PPP

Gestión del ciclo del plan / programa / proyecto



I.I. ENFOQUES CONCEPTUALES EN LA GESTIÓN DE PPP

Identificación del Problema Central



I.I. ENFOQUES CONCEPTUALES EN LA GESTIÓN DE PPP

Identificación de la Población Objetivo

Manual Monitoreo_09JUN2015.pdf - Adobe Reader

Archivo Edición Ver Ventana Ayuda Citavi Picker

Abrir Herramientas Rellenar y firmar Comentario

MÓDULO DE MONITOREO DE PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS DE DESARROLLO 24

SECCIÓN 1. UNIDAD 1: HERRAMIENTAS PARA EL DISEÑO DEL PM&E

Figura 4. Población objetivo y Grupo meta

```
graph LR; A[Población de referencia] --> B[Población afectada]; B --> C[Población objetivo]; C --> D[Grupo Meta]; B --> E[Población no afectada]; C --> F[Población postergada];
```

Fuente: Adaptado de (FONDOEMPLEO, 2010)

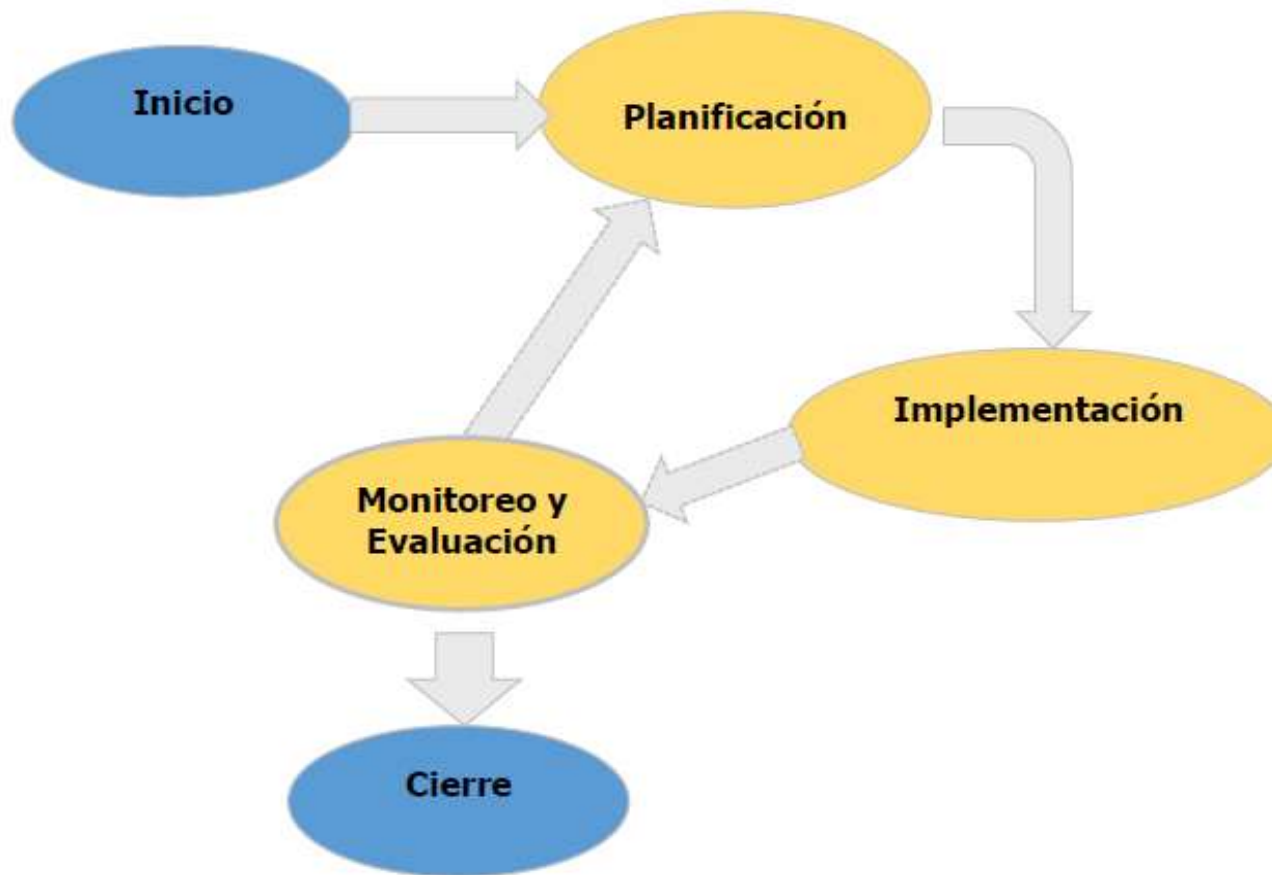
El análisis de la problemática de la población objetivo permite definir quién es el destinatario al que irá dirigido el PPP. No se debe confundir la población afectada por el *problema central* con la población beneficiaria o el grupo meta que será directamente atendido, pues sobre este grupo se medirá los resultados obtenidos del PPP.

Ejemplo:
Población afectada: Niños en edad escolar
Problema central: obesidad
Población beneficiaria: Padres de familia
Resultado esperado en los padres de familia: Cambios en dieta familiar

16:13 19/08/2015

I.2. CICLO DEL PROYECTO / PROGRAMA / PLAN

Gestión del ciclo del PPP
Ciclo de vida



Fuente: Adaptado de la guía del PMBOK, 5ta edición.

I.2. CICLO DEL PROYECTO / PROGRAMA / PLAN

Gestión de la triple restricción – según PMBOK

- Triple restricción en un PPP que hace alusión a las principales limitaciones que tienen a lo largo del ciclo de vida.

Gestión de la triple restricción en el ciclo de vida de PPP



I.3. ROL DE MONITOREO Y EVALUACIÓN EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS

Importancia del monitoreo en la gestión y la toma de decisiones

Gestión por resultados



I.3. ROL DE MONITOREO Y EVALUACIÓN EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS

Importancia del monitoreo en la gestión y la toma de decisiones



I.4. ANÁLISIS DE CONCEPTOS MÁS UTILIZADOS EN M&E

Definición de monitoreo / Diferencia con la evaluación

- **MONITOREO**

- Representa la recolección permanente y sistemática de datos de indicadores de desempeño para revelar si se están logrando los resultados deseados y si la aplicación está en camino.
- Puentes de control de rendimiento e informa todos los componentes del ciclo del programa, de los CDC al proyecto de diseño e implementación y evaluación.
- Continúa durante toda la vida de una actividad, un proyecto y de una Misión de la Estrategia de Cooperación para el Desarrollo de Campo (CDC)

I.4. ANÁLISIS DE CONCEPTOS MÁS UTILIZADOS EN M&E

Definición de monitoreo / Diferencia con la evaluación

- **EVALUACIÓN**

- Consiste en el análisis de información de los resultados e impactos del PPP con el fin de tomar decisiones acerca de la programación actual y futura para mejorar la efectividad.
- El desarrollo de evaluaciones del PPP debe considerar al menos los siguientes requisitos: independencia, confiabilidad, relevancia, y oportunidad, con distintos criterios.
- Hay tipos de evaluación determinada por la categoría de temporalidad tales como: ex ante, formativa, ex post. Así como también por el nivel de objetivos evaluados tales como: evaluación de resultados o de impactos.

I.4. ANÁLISIS DE CONCEPTOS MÁS UTILIZADOS EN M&E

Definición de monitoreo / Diferencia con la evaluación

	Monitoreo	Evaluación
Diferencias	Proceso continuo de levantamiento de datos	Actividad esporádica
	Compara lo planificado con lo real	Valida el enfoque del PPP y sus objetivos
	A cargo del personal interno	Puede ser interno, externo, de resultado o de impacto, intermedio o ex post
	Sirve para recopilar información y tomar decisiones a corto plazo	Permiten emitir juicios valorativos rigurosos sobre los resultados y sus factores explicativos
	Focalizado en procesos y productos	Considera un horizonte de tiempo más amplio, lo necesario para que ocurran resultados finales o impactos.

I.4. ANÁLISIS DE CONCEPTOS MÁS UTILIZADOS EN M&E

Definición de monitoreo / Diferencia con la evaluación

	Monitoreo	Evaluación
Interacción	Construcción de indicadores como parte de un método de evaluación, y se usan en el monitoreo Un método de evaluación puede aplicarse a procesos para tomar decisiones en el corto plazo.	

II. EL ENFOQUE DEL MODELO LÓGICO CAUSAL



— CONTENIDO

2.1 Enfoque sistémico del modelo lógico causal: insumos, procesos, resultados.

2.2. Interpretación del modelo lógico causal de un proyecto de desarrollo



2.1. ENFOQUE SISTÉMICO DEL MODELO LÓGICO CAUSAL

Jerarquía de Objetivos



Jerarquía de Objetivos del Marco Lógico

Criterios de evaluación

2.1. ENFOQUE SISTÉMICO DEL MODELO LÓGICO CAUSAL

Herramientas para el análisis de intervenciones en función de resultados concretos



2.1. ENFOQUE SISTÉMICO DEL MODELO LÓGICO CAUSAL

- Herramientas
 - **Marco de Resultado:** Permite vincular los niveles de objetivos del proyecto con el Objetivo final.
 - **Teoría de cambio:** Refiere a intervenciones sociales que suponen un claro entendimiento del conjunto de los elementos, las relaciones, y dinámicas que existen dentro de una determinada realidad. En la medida que exista una comprensión sólida, se podrán formular, validar, implementar, y evaluar de manera más consistente las diversas acciones asociadas a la gestión de un proyecto y/o programa en sus diversos momentos
 - **Marco lógico:** Herramienta de comunicación de la hipótesis de desarrollo, que vincula los niveles de objetivos de los resultados esperados por el programa y/o el proyecto con los objetivos superior sectoriales, proponiendo indicadores verificables objetivamente y los supuestos para su logro.

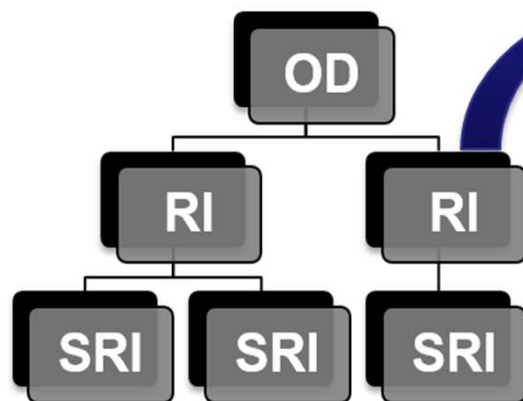
2.1. ENFOQUE SISTÉMICO DEL MODELO LÓGICO CAUSAL

- Herramientas: Marco Lógico y Teoría de Cambio
 - Marco Lógico y Teoría de Cambio son ejemplos de enfoques que permiten **diseñar, ejecutar, monitorear, y evaluar intervenciones**. En la fase de planeamiento, tales enfoques apoyan en gran medida la identificación de resultados de impacto, la comprensión de causalidades, efectos críticos, y la determinación de iniciativas.
 - **La diferencia** existente entre estos dos enfoques radica en que Teoría de Cambio se fundamenta más en pensamiento de sistemas, en la apertura a múltiples niveles de resultados intermedios que apoyan el proceso de cambio positivo, y en el reconocimiento de la acción de otros actores para la consecución del objetivo

2.1. ENFOQUE SISTÉMICO DEL MODELO LÓGICO CAUSAL

- UTILIDAD
 - Sirve como resumen esquemático de las principales partes del proyecto, estimando los principales vínculos de causalidad que existe entre sí.

MARCO DE RESULTADO DEL OBJETIVO DE DESARROLLO



MARCO LÓGICO

LOGICA HORIZONTAL: comprobar lo que se propone

Explica y comprueba los cambios propuestos en los niveles de objetivos, que permiten medir el cumplimiento o avance de los cambios propuestos.

LOGICA VERTICAL

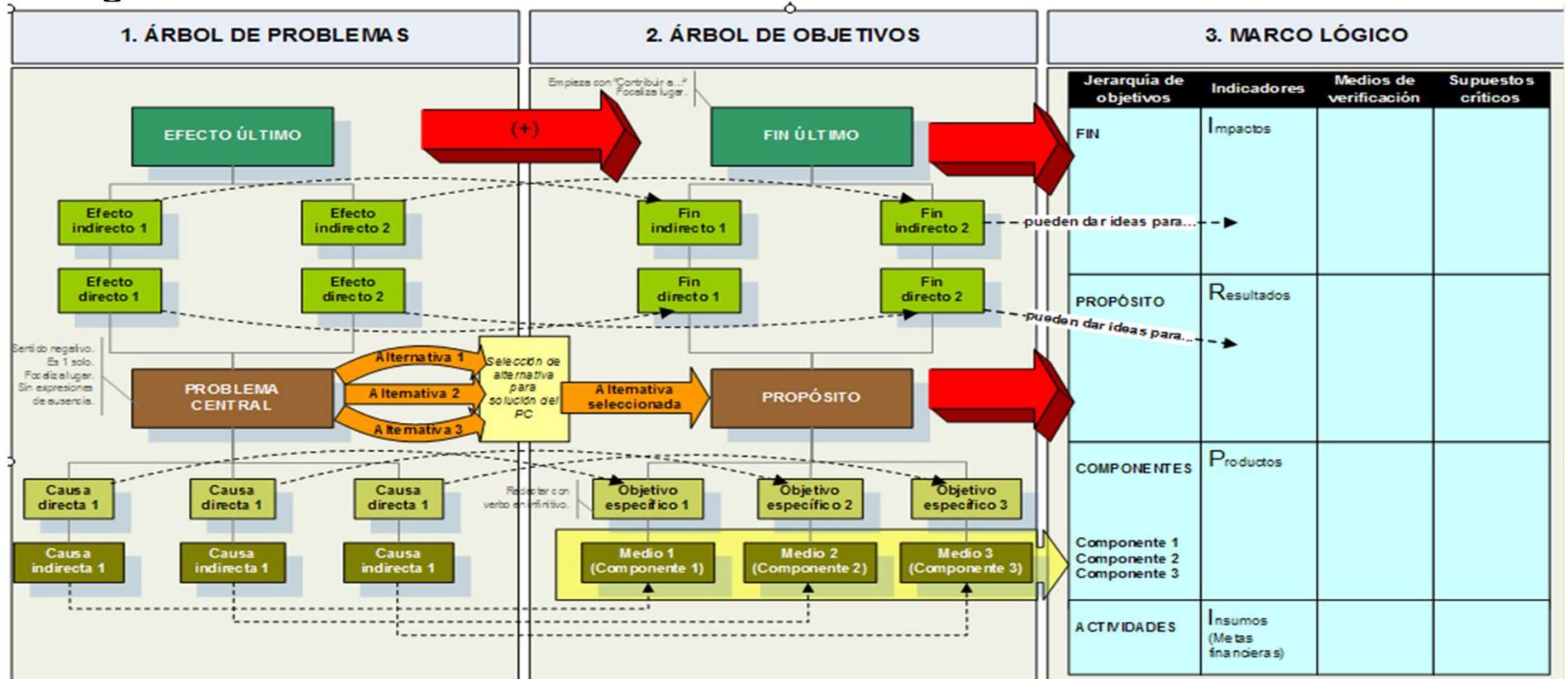
↑ PROPUESTA DE CAMBIO General o abstracto

↑ Particular o específico

NIVELES DE OBJETIVOS (1)	INDICADORES (2)	Medios (3)	Supuestos (4)
FIN (objetivo de desarrollo)			
PROPÓSITO (objetivo general)			
RESULTADO (objetivo específico Componente)			
ACCIONES (actividades principales)			

2.1. ENFOQUE SISTÉMICO DEL MODELO LÓGICO CAUSAL

- **DIAGNÓSTICO:** facilita el análisis de causalidad de la situación problemática involucrada, que entra a ordenar los niveles de objetivo.
- **ANÁLISIS LÓGICO:** desde de los árboles de problemas y objetivos al marco lógico.



2.2. INTERPRETACIÓN DEL MODELO LÓGICO CAUSAL DE UN PROYECTO DE DESARROLLO

PREGUNTAS PARA LA FORMULACIÓN DE LA MML DE PROYECTOS DE LA COMISIÓN EUROPEA

Descripción del proyecto	Indicadores	Fuente de Verificación	Hipótesis
Objetivo(s) General(es) La contribución del proyecto a la política u objetivos del programa (impacto)	¿Cómo se debe medir el OG, incluyendo Cantidad, Calidad, Tiempo?	¿Cómo se recolectará la información, cuándo y por quién?	
Objetivo específico – Beneficios directos a los objetivos de grupo(s)	¿Cómo se debería medir el OE incluyendo Cantidad, Calidad, Tiempo?	¿Cómo se recolectará la información, cuándo y por quién?	Si el Objetivo Específico se logra, ¿qué Hipótesis se mantienen verdaderas para lograr el OG?
Resultados – Productos tangibles o servicios entregados por el proyecto	¿Cómo se deberían medir los Resultados incluyendo Cantidad, Calidad, Tiempo?	¿Cómo se recolectará la información, cuándo y por quién?	Si los Resultados se logran, ¿qué Hipótesis se mantienen verdaderas para lograr el OE?
Actividades – Tareas bajo su cargo para entregar los resultados deseados			Si las actividades son completadas, ¿qué Hipótesis se mantienen verdaderas para lograr los Resultados?

Fuente: (Comisión Europea, 2004).

III. CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE UN SISTEMA DE M&E



— CONTENIDO

3.1 Características y componentes de un sistema de M&E

3.2 Indicadores: tipos, requisitos

3.3 Análisis de un sistema de M&E institucional



3.1. CARACTERÍSTICAS Y COMPONENTES DE UN SISTEMA DE M&E

SISTEMA DE M&E

- Sirve para medir el progreso hacia los **resultados** previstos e identificar **la causa** de los retrasos o impedimentos durante la implementación.
- Marco para el seguimiento y la evaluación que reúne **información sobre el desempeño** de todas las actividades que contribuyan a un proyecto.
- Identifica qué cuestiones se abordarán a través de la evaluación, esboza los **métodos o enfoques** de evaluación, y los planes de cualquier recopilación de datos adicionales a la identificada para el monitoreo.

3.1. CARACTERÍSTICAS Y COMPONENTES DE UN SISTEMA DE M&E

SISTEMA DE M&E

Ejemplo de componentes de un sistema de M&E

Personal, sociedades y planeamiento:

1. Estructura y alineamiento organizacional para un sistema de M&E.
2. Recursos humanos para un sistema de M&E
3. Socios para el M&E
4. Planes de M&E.
5. Costeo de los Planes de M&E
6. Promoción, comunicación y cultura para sistemas de M&E.

Colección, captura y verificación de datos:

7. Monitoreo de rutina
8. Encuestas periódicas
9. Bases de datos útiles para sistemas de M&E.
10. Supervisión de apoyo y auditoría de datos.
11. Evaluación e investigación

Uso de datos para la toma de decisiones:

12. Uso de información para mejorar resultados.

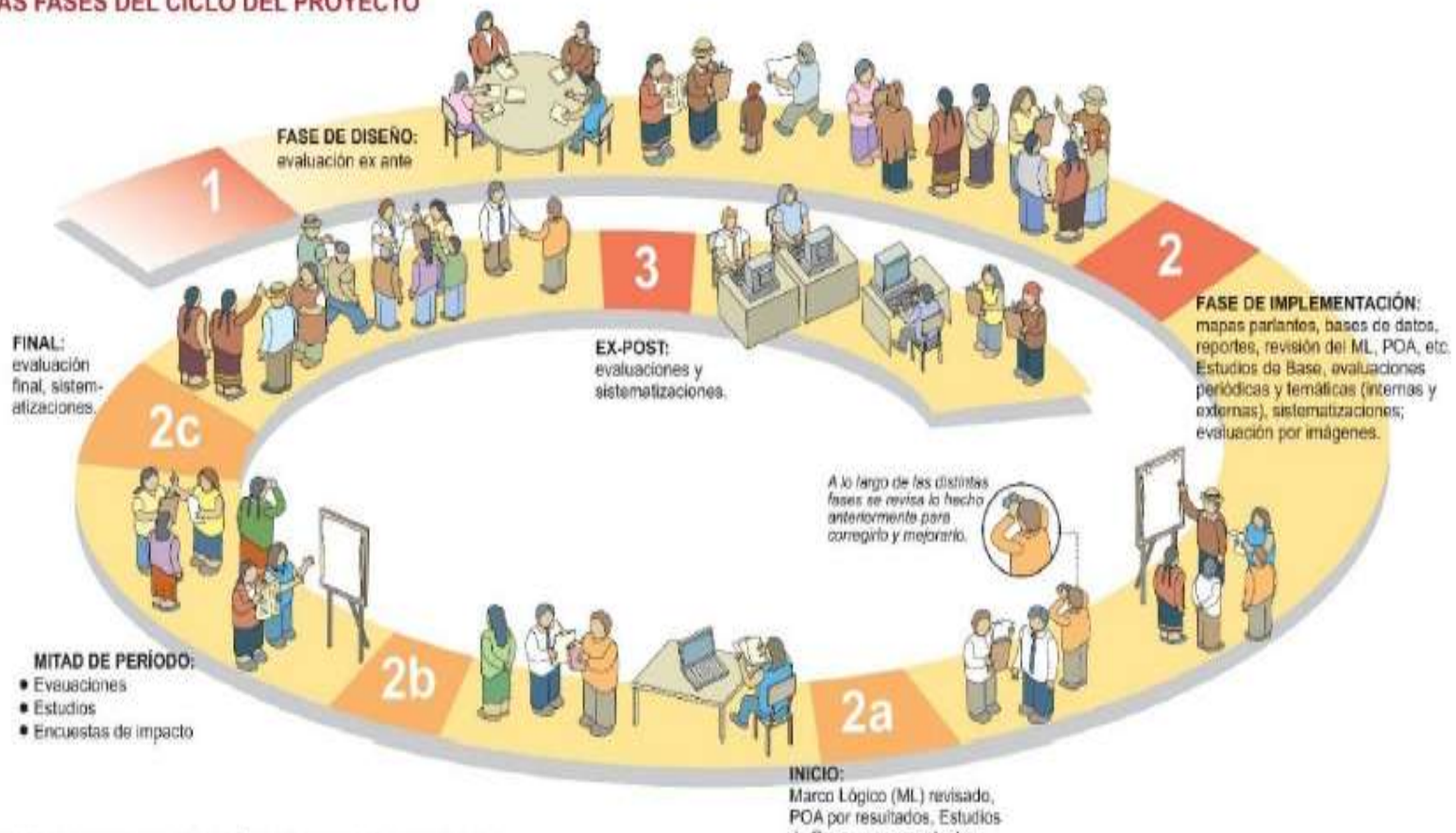
Fuente: Gorgens, M and J. Kusek. 2009. Making Monitoring and Evaluation Systems Work. A capacity development toolkit. The International Bank for Reconstruction and Development/ The World Bank. Washington DC.

3.1. CARACTERÍSTICAS Y COMPONENTES DE UN SISTEMA DE M&E

¿QUÉ SON LOS SISTEMAS M&E?

SON PARTE DE UNA FUNCIÓN DE LA GESTIÓN, CONFORMANDO ESPACIOS DE REFLEXIÓN Y COMUNICACIÓN SOBRE LOS CAMBIOS DE UNA INTERVENCIÓN PARA EL DESARROLLO. CONSISTE EN PROCESOS DE RECOLECCIÓN Y GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN PARA CONTAR CON EVIDENCIAS SOBRE LOS RESULTADOS. EL USO DE LA INFORMACIÓN DEBE GUIAR LA ESTRATEGIA HACIA EL IMPACTO, GARANTIZAR LA EFICACIA DE LAS OPERACIONES Y PROPICIAR EL APRENDIZAJE DE MÚLTIPLES ACTORES.

LOS PRODUCTOS DEL M&E SEGÚN LAS FASES DEL CICLO DEL PROYECTO



LOS PRODUCTOS DEL SISTEMA DE M&E



FACTORES DE ÉXITO DE UN SISTEMA DE M&E

- ✓ Voluntad política, trabajo en equipo, escucha activa, liderazgo compartido y apropiados arreglos organizacionales (presupuesto, equipo capacitado).
- ✓ Involucramiento y motivación a participar entre los representantes de actores.
- ✓ Claridad conceptual y operativa del proyecto: calidad de las hipótesis de cambio.
- ✓ Proceso de diseño sencillo, gradual, de fácil aplicación y adaptación permanente.
- ✓ Herramientas sencillas y flexibles que atiendan las necesidades de los actores.
- ✓ Espacios para la retroalimentación y uso de información para tomar decisiones.

Fuente: Plataforma Regional de Desarrollo de Capacidades en Evaluación y Sistematización de América Latina y el Caribe - PREVAL

3.1. CARACTERÍSTICAS Y COMPONENTES DE UN SISTEMA DE M&E

PLAN DE M&E

- Herramienta para planificar y gestionar el proceso de seguimiento, evaluar y analizar el progreso hacia el logro de los resultados identificados en un CDCS y marco lógico del proyecto con el fin de **informar la toma de decisiones, la asignación de recursos, el aprendizaje y la adaptación** de los proyectos y programas.
- Cada PPP debe **preparar un PME**, que incluye indicadores de rendimiento, los datos de referencia y objetivos para el Marco de Resultados, CDCS y marcos lógicos de los proyectos.

FUENTE: USAID. ADS 2003

3.1. CARACTERÍSTICAS Y COMPONENTES DE UN SISTEMA DE M&E

PLAN DE M&E

- Principales contenidos:
 - Marco Lógico sincronizado con el Marco de Resultados del Objetivo de desarrollo.
 - Plan de evaluaciones.
 - Matriz de seguimiento a indicadores.
 - Fichas de los indicadores.
 - Programación de actividades de monitoreo.

3.1. CARACTERÍSTICAS Y COMPONENTES DE UN SISTEMA DE M&E

Ejemplo de contenido de un PM&E

- A. Introducción
 - A1. Antecedentes del programa
 - A2. Objetivos y alcance del Plan de Monitoreo y Evaluación.
 - A3. Revisiones al Plan de Monitoreo y Evaluación.
- B. Marco de resultados del programa.
- C. Supuestos críticos.
- D. Visión general de los indicadores.
- E. Implementación del Plan de Monitoreo y Evaluación.
 - E1. Establecimiento de líneas de base y metas.
 - E2. Fuentes de datos y métodos de recolección.
 - E3. Control de calidad.
 - E4. Análisis de datos y reportes.
 - E5. Responsabilidades del personal.
 - E6. Almacenamiento de datos.
 - E7. Evaluación del programa.
 - E8. Otros.

ANEXOS.

- 1. Lista consolidada de indicadores y metas.
- 2. Calendario de recolección de datos y reportes.
- 3. Requerimientos de datos de las contrapartes del programa.
- 4. Hojas de referencia de los indicadores.

Fuente: USAID|Peru Quality Healthcare Program. 2012.

3.2. INDICADORES

DEFINICIÓN:

- Muestran información respecto al **logro o resultado en la entrega** de los productos (bienes o servicios) generados por la institución, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro.
- Establece una **relación entre dos o más variables**, la que comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño.

UTILIDAD:

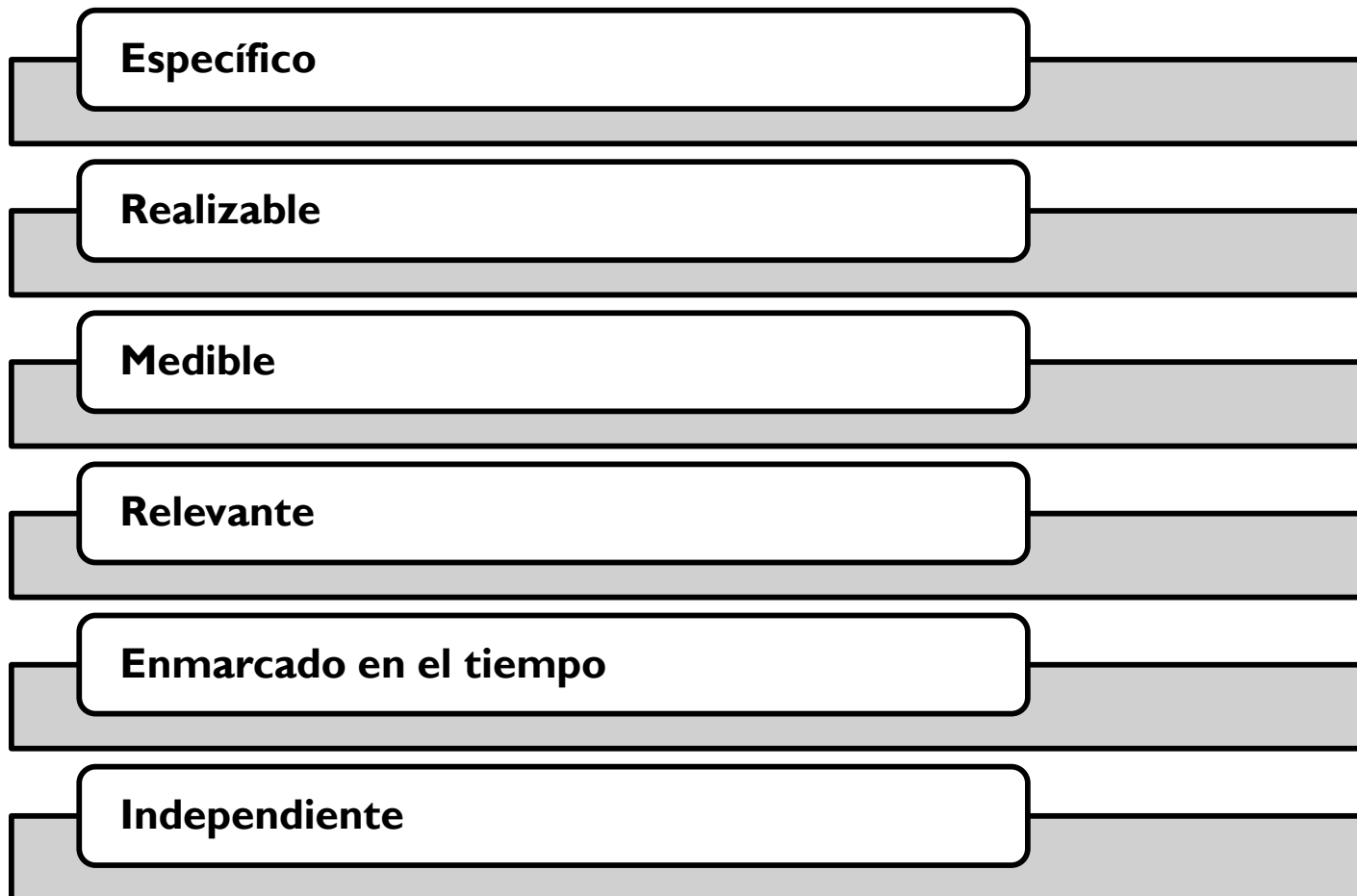
- Facilitar la **rendición de cuentas** con transparencia
- Permite **la toma de decisiones** informadas para un incremento de la efectividad.
- Proporciona la base para la estructuración de un sistema de **monitoreo y evaluación** que permita que los programas y proyectos realicen las adaptaciones requeridas y que se sistematice la experiencia

FUENTE: USAID. PERFORMANCE MANAGEMENT PLAN (PMP) TOOLKIT. 2013

3.2. INDICADORES

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Características atribuibles a un indicador adecuado o apropiado



3.2. INDICADORES

TIPOS DE INDICADORES

En función a la cadena de resultados de un PPP

Indicadores de insumos

Indicadores de procesos

Indicadores de resultados

Indicadores de impacto

En función de su expresión

Indicadores cuantitativos

Indicadores cualitativos

Indicadores compuestos

En relación a la matriz del ML

Indicadores de fin y propósito

Indicadores de componentes

Indicadores de actividades

3.2. INDICADORES

RELACIÓN ENTRE EL ML Y EL M&E

Nivel de objetivos	Nivel de Indicadores		
Fin u objetivo de desarrollo	Nivel de cambio social	Evaluación	
Propósito u objetivo general del proyecto	Impacto		
Resultados, componentes u objetivos específicos	Efecto o procesos		
Acciones o actividades	Productos	Monitoreo	
	Insumos		

3.2. INDICADORES

FORMULACIÓN DE INDICADORES



GRACIAS

—

CONTACT INFORMATION
GOES HERE, CAN RUN SEVERAL
LINES

