



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



DECISIONES BASADAS EN EVIDENCIA

MARZO, 2018

**Diplomado en Monitoreo y Evaluación de Planes, Programas y Proyectos de Desarrollo**

**Manual de Autoaprendizaje del Módulo de Monitoreo de Planes, Programas y Proyectos de Desarrollo**

**Marzo 2018**

**PROYECTO EVALUATIONS DE USAID**

Teléfono: (51-1) 2258110

Av. del Parque Norte 1160 - Oficina 702 San Borja, Lima - Perú

<http://www.pgrd.org/projects/peru-evaluations/publications/>

**Elaboración de contenidos**

Marta Tostes Vieira

Alberto Padilla Trejo

Adriana Torres Ramos

**Diseño**

Luz Evelyn Remolino Rojas

**Reproducido por**

Cristhian Arturo Ramírez Carbajal

Dirección: Av. Bolivia N° 148 Int. 3071 – Lima

Lima, publicado y reproducido en marzo 2018

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2018-03372

La información contenida puede ser reproducida total o parcialmente, siempre que se mencione la fuente de origen.

Este manual ha sido posible gracias al apoyo del pueblo de los Estados Unidos de América a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Fue elaborada por Partners for Global Research and Development (PGRD) en el marco del proyecto Evaluations.

El contenido no necesariamente refleja la opinión de USAID ni la del Gobierno de los Estados Unidos.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>TABLA DE ACRÓNIMOS .....</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>6</b>
<b>INFORMACIÓN BÁSICA.....</b>	<b>8</b>
A. Secuencia de estudio del módulo.....	8
B. Requisitos del módulo.....	9
C. Competencias.....	9
D. Mapa de contenidos del manual.....	10
E. Productos del módulo.....	11
F. Tiempo estimado de estudio.....	11
<b>SECCIÓN 1 .....</b>	<b>13</b>
<b>Reflexionando mi práctica sobre el diseño del Plan de Monitoreo y Evaluación .....</b>	<b>16</b>
<b>UNIDAD DE APRENDIZAJE 1: ASPECTOS CONCEPTUALES Y HERRAMIENTAS PARA EL DISEÑO DEL PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN (PM&amp;E) .....</b>	<b>17</b>
1.1 Bases conceptuales y metodológicas del monitoreo.....	17
1.1.1 Gestión del ciclo del plan, programa y proyecto (PPP). Inicio, planificación, ejecución, monitoreo, evaluación y cierre.....	17
1.1.2 Gestión de la triple restricción: consistencia entre alcance, tiempo y costo	21
1.1.3 Determinación y análisis de la población objetivo.....	23
1.1.4 Mapeo de actores.....	29
1.1.5 Definición de monitoreo y diferencia con la evaluación.....	39
1.1.6 Importancia del M&E en la gestión del PPP y la toma de decisiones	43
1.1.7 Importancia del M&E para el aprendizaje institucional.....	45
1.1.8 Sistema de M&E.....	46
1.2 El Plan de Monitoreo y Evaluación (PM&E).....	50
1.2.1 Utilidad del PM&E.....	50
1.2.2 Contenido del PM&E.....	50
1.3 Análisis de lógica causal de niveles jerárquicos de resultados en función del problema identificado.....	58
1.3.1 Criterios de evaluación para el análisis de la lógica causal.....	59
1.3.2 Herramientas: Marco Lógico, Teoría del Cambio, Marco de Resultados	60
1.4 Análisis del Marco Lógico.....	64
1.4.1 Definición y utilidad.....	64
1.4.2 Pasos para su elaboración.....	67
1.4.3 Revisión de la consistencia del ML para la gestión del proyecto...	75
1.4.4 Supuestos.....	77

1.5	Indicadores.....	82
1.5.1	Definición del indicador.....	82
1.5.2	Tipos de indicador.....	84
1.5.3	Formulación de indicadores y metas.....	88
1.5.4	Operacionalización del indicador.....	93
1.5.5	Matriz de seguimiento de indicadores.....	96
1.6	Obtención de datos.....	98
1.7	Programación de actividades de monitoreo.....	100
1.7.1	Determinación de actividades de monitoreo.....	100
1.7.2	Revisión del componente presupuestal para analizar su consistencia con alcance y tiempo.....	100
1.7.3	Cronograma y responsables.....	103
1.7.4	Elaboración de flujos de información.....	111
1.8	Plan de evaluaciones.....	111
1.9	Plan de gestión de riesgos: alertas y contingencias.....	112

**ACTIVIDADES APLICATIVAS DE LA UNIDAD 1 .....116**

**ACTIVIDADES DE AUTOEVALUACIÓN .....126**

**UNIDAD DE APRENDIZAJE 2: TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS PARA EL MONITOREO .....132**

2.1	Técnicas de recolección de datos.....	132
2.1.1	Definición y tipos de técnicas de recolección de datos según tipo de variable y metodología.....	132
2.1.2	Criterios para la selección de las técnicas.....	142
2.2	Diseño de instrumentos de recolección de datos.....	144
2.2.1	Tipos de instrumentos.....	144
2.2.2	Estructura de base de datos.....	156
2.2.3	Principales programas para el manejo de base de datos.....	157
2.2.4	Pautas para la creación de base de datos.....	159

**ACTIVIDADES APLICATIVAS DE LA UNIDAD 2 .....161**

**ACTIVIDADES DE AUTOEVALUACIÓN .....163**

**UNIDAD DE APRENDIZAJE 3: DISEÑO DEL PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS PARA EL MONITOREO.....165**

3.1	Diseño muestral.....	165
3.1.1	Conceptos de dato, información, universo, población objetivo, población muestreada.....	165
3.1.2	Tipos de muestreo.....	168
3.1.3	Tamaño de la muestra y error muestral.....	169
3.1.4	Presupuesto: costo-efectividad y alternativas.....	171
3.2	Preparación del trabajo de campo.....	172
3.2.1	Preparación de manuales y materiales para capacitación.....	172
3.2.2	Elaboración de Términos de Referencia para el trabajo de campo (TDR).....	173
3.3	Validación de instrumentos/herramientas de recolección de datos.....	181

3.3.1	Planificación y uso de la información.....	181
3.3.2	Definición y técnicas de validación .....	183
	<b>ACTIVIDADES APLICATIVAS DE LA UNIDAD 3 .....</b>	<b>184</b>
	<b>ACTIVIDADES DE AUTOEVALUACIÓN .....</b>	<b>185</b>
	<b>SECCIÓN 2 .....</b>	<b>189</b>
	<b>Reflexionando mi práctica sobre la gestión del plan de monitoreo.....</b>	<b>191</b>
	<b>UNIDAD DE APRENDIZAJE 1: RECOLECCIÓN DE DATOS.....</b>	<b>193</b>
1.1	Pautas para la aplicación de las técnicas de muestreo.....	193
1.2	Aplicación de técnicas de recolección de datos .....	195
1.2.1	Pautas para la aplicación de los registros continuos.....	195
1.2.2	Pautas para la aplicación de los grupos focales .....	196
1.3	Pautas para la captura de datos, digitación.....	197
	<b>ACTIVIDADES APLICATIVAS DE LA UNIDAD 1 .....</b>	<b>199</b>
	<b>ACTIVIDADES DE AUTOEVALUACIÓN .....</b>	<b>200</b>
	<b>UNIDAD DE APRENDIZAJE 2: VERIFICACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS DATOS</b>	
	<b>.....</b>	<b>202</b>
2.1	Calidad de los datos .....	202
2.1.1	Definición y utilidad de la verificación de la calidad del dato.....	202
2.1.2	Criterios para el análisis de calidad de datos: validez confianza, precisión, integridad .....	202
2.1.3	Cruces de fuentes de información .....	206
2.2	Revisión de las bases de datos.....	206
2.2.1	Pautas y criterios para la revisión de las bases de datos .....	206
	<b>ACTIVIDADES APLICATIVAS DE LA UNIDAD 2 .....</b>	<b>208</b>
	<b>ACTIVIDADES DE AUTOEVALUACIÓN .....</b>	<b>209</b>
	<b>UNIDAD DE APRENDIZAJE 3: PROCESAMIENTO, ANÁLISIS Y ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN .....</b>	<b>211</b>
3.1	Procesamiento y análisis de la información .....	211
3.1.1	Revisión y codificación.....	211
3.1.2	Ordenamiento y presentación de información .....	211
3.1.3	Principales softwares para el procesamiento de datos y su utilidad	214
3.1.4	Análisis de los datos para la generación de información.....	215
	<b>ACTIVIDADES APLICATIVAS DE LA UNIDAD 3 .....</b>	<b>217</b>
	<b>ACTIVIDADES DE AUTOEVALUACIÓN .....</b>	<b>219</b>

**UNIDAD DE APRENDIZAJE 4: ELABORACIÓN DE REPORTES DE MONITOREO**  
.....**221**

4.1	Gestión de las necesidades de los usuarios respecto al uso de la información	221
	221	
4.1.1	Gestión de interesados: retroalimentación, con las pautas por niveles, por tipo de usuarios .....	221
4.1.2	Comunicación efectiva y ética .....	222
4.1.3	Plan de comunicación .....	223
4.2	Tipos de reporte de monitoreo .....	226
4.2.1	Pautas para el análisis de la información .....	228
4.3	Elaboración de recomendaciones .....	229
4.3.1	Criterios y pautas para la formulación de recomendaciones .....	229
4.3.2	Uso de las evidencias obtenidas para la construcción de recomendaciones.....	230
4.4	Formulación de lecciones aprendidas .....	230
4.4.1	Importancia y uso de las lecciones aprendidas .....	231
4.4.2	Criterios y pautas para la formulación de lecciones aprendidas dependiendo del tipo de actor al que va dirigido .....	231
4.4.3	Sistematización. Definición y utilidad. Eje y objeto .....	232

**ACTIVIDADES APLICATIVAS DE LA UNIDAD 4 .....****236**

**ACTIVIDADES DE AUTOEVALUACIÓN .....****239**

**BIBLIOGRAFÍA DEL MÓDULO .....****242**

Anexo 1: Respuestas de preguntas de Autoevaluación .....	248
Anexo 2: Glosario de términos unificado de la OECD & Normatividad vigente del sector público del Perú .....	267

## TABLA DE ACRÓNIMOS

ADS	Sistema Autorizado de Directivas
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CAD	Comité de Ayuda al Desarrollo
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CLAD	Centro Latinoamericano para la administración y desarrollo
CIPPEC	Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento
DIPRES	Dirección de Presupuestos-Gobierno de Chile
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
GIS	Geo-mapping for Geographic Information Systems Sistema de Información Geográfica
GIZ/GTZ	Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (Sociedad de Cooperación Internacional de Alemania)
GIS	Geo-mapping for Geographic Information Systems
ILPES	Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social
INCAGRO	Instituto Nacional de Innovación Agraria
INDES	Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social
M&E	Monitoreo y Evaluación
ML	Marco Lógico
MML	Matriz de Marco Lógico
MR	Marco de Resultados
ONG	Organización No Gubernamental
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PIRS	Performance Indicator Reference Sheets
PM&E	Plan de Monitoreo y Evaluación
PMP	Plan de Gestión del Desempeño
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PPP	Plan/Programa/Proyecto
PUCP	Pontificia Universidad Católica del Perú
SyE	Seguimiento y Evaluación
TDR	Términos de Referencia
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
USA	Estados Unidos de América
USAID	Agencia de los Estados Unidos para Desarrollo Internacional

## INTRODUCCIÓN

Estimado y estimada participante:

El presente manual forma parte del material de aprendizaje del Módulo de Monitoreo de Planes, Programas y Proyectos de Desarrollo y tiene la finalidad de orientarlos acerca del proceso de elaboración e implementación del Plan de Monitoreo y Evaluación (PM&E) de los planes, programas y proyectos (PPP), de manera que a partir del entendimiento y aplicación de los saberes se logre las competencias previstas en el módulo.

Para la elaboración del manual se han tomado importantes referentes de la literatura sobre el Monitoreo y Evaluación (M&E) realizados por organizaciones y de especialistas que han estudiado y profundizado en el tema; entre ellos se cuentan los aportes de la Agencia de los Estados Unidos para Desarrollo Internacional (USAID), la Sociedad de Cooperación Internacional de Alemania (GTZ-antes GIZ), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) y la Comisión Europea. Además se han incluido textos de organismos internacionales y académicos elaborados por centros de investigación y universidades, así como casos aplicados que han sido sistematizados por institutos, organizaciones no gubernamentales (ONG) o programas públicos. En este sentido, el manual ha tomado como referencia materiales que ya existen y que proveen valiosa información con herramientas prácticas para el desarrollo del módulo.

El manual consta de dos secciones: la primera desarrolla la fase de diseño del PM&E; la segunda, su gestión e implementación. Cada sección contiene una reflexión sobre la práctica, sus respectivas unidades de aprendizaje, materiales informativos de apoyo de las unidades de aprendizaje y actividades aplicativas para cada unidad.

La primera sección, "Diseño del PM&E", está organizada en tres unidades de aprendizaje: Aspectos conceptuales y herramientas para el diseño de un PM&E, Técnicas e instrumentos de recolección de datos y Diseño del proceso de recolección de datos, cuyo producto principal es el diseño de un Plan de M&E.

La segunda sección, "Implementación del PM&E", consta de cuatro unidades de aprendizaje: Recolección de datos, Verificación de la calidad de los datos, Procesamiento, análisis y organización de la información y Elaboración de reportes de monitoreo, en la cual los y las participantes tendrán la oportunidad de implementar el Plan de M&E y hacer reportes.

Es importante tener en cuenta que el presente documento será utilizado como material de ayuda en el Módulo de Monitoreo de Planes de Desarrollo, Programas y Proyectos de Desarrollo, que tiene una duración de 120 horas, distribuidas en 8 semanas, con actividades presenciales, virtuales y no presenciales.

Te deseamos lo mejor en el desarrollo del módulo. Queremos que logres un aprendizaje significativo dirigido a la mejora de los procesos de monitoreo de tu institución.

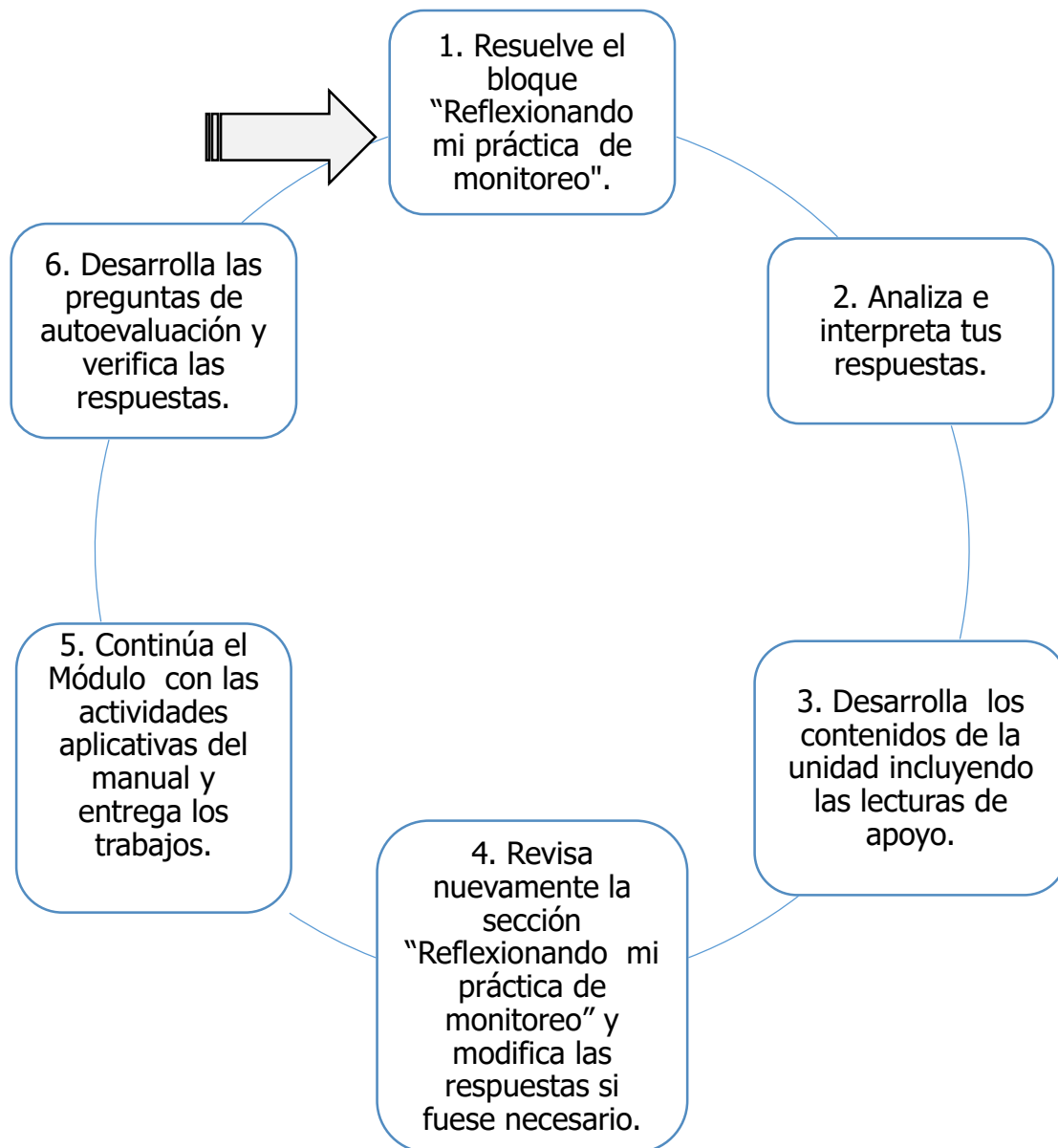
**Al término de la capacitación los participantes que hayan concluido satisfactoriamente los módulos recibirán la certificación correspondiente.**

## INFORMACIÓN BÁSICA

En esta parte encontrarás la información relacionada con la secuencia de estudio del módulo, los requisitos, las competencias que lograrás, el mapa de contenidos, así como el tiempo estimado de estudio y la duración.

### A. Secuencia de estudio del módulo

A continuación, te presentamos la secuencia que debes seguir para el desarrollo del módulo.



## B. Requisitos del módulo

Para participar en el módulo es necesario contar con los siguientes requisitos:

- ✓ Tener información básica de planificación: diseño de PPP, análisis de la problemática de la población objetivo, enfoques de desarrollo, gestión del ciclo de PPP de desarrollo, gestión por resultados, plan estratégico institucional y plan operativo anual.
- ✓ Tener conocimientos básicos de estadística descriptiva e inferencial.
- ✓ Preferentemente cumplir funciones de monitoreo.
- ✓ Estar motivado para cumplir funciones de monitoreo.

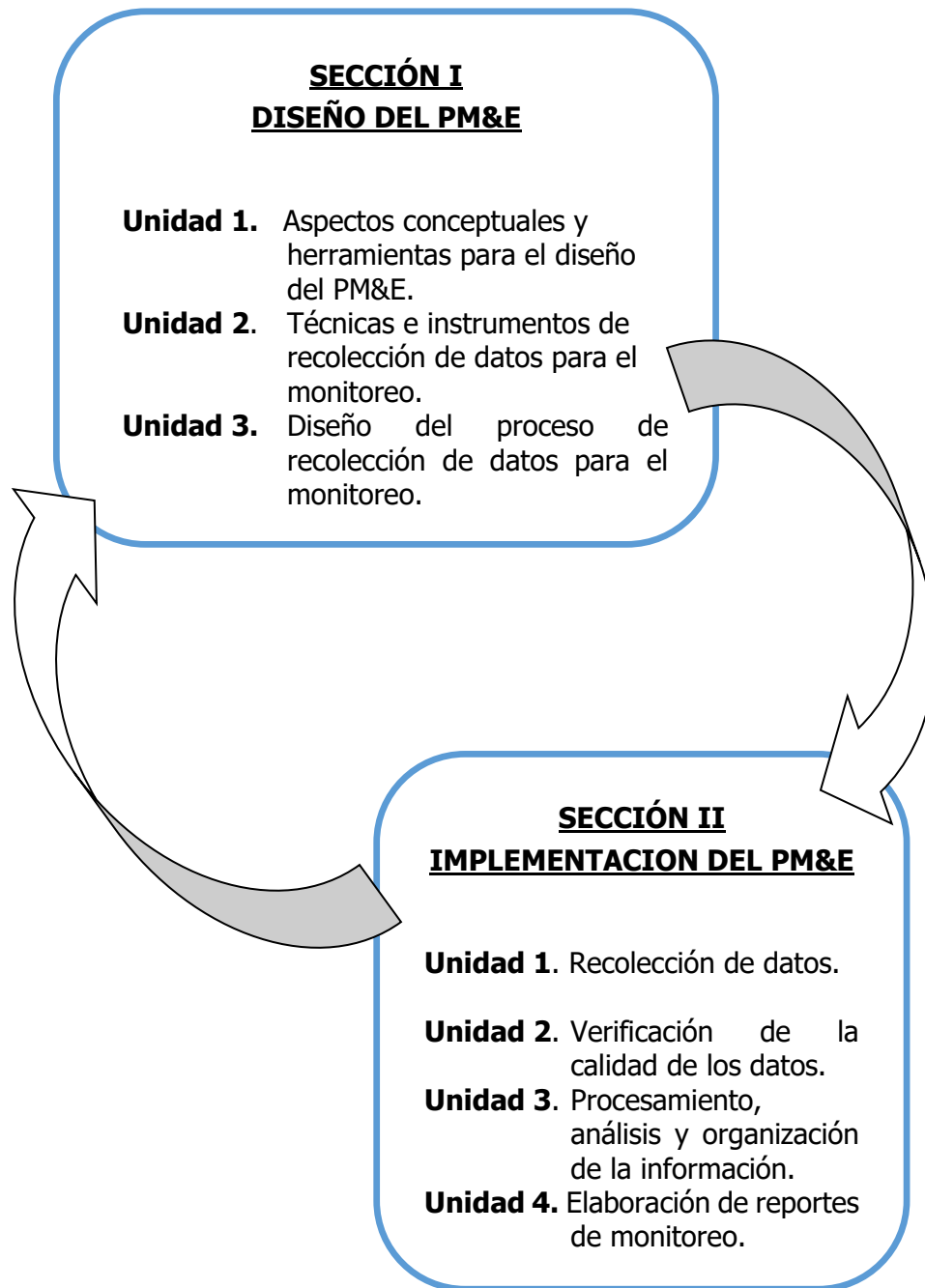
## C. Competencias

Los participantes que cumplen con las actividades del módulo logran:

Diseñar el Plan de Monitoreo y Evaluación en función a los objetivos que se espera alcanzar con el plan, programa o proyecto.
Diseñar los instrumentos/herramientas de recojo de datos en función al plan de M&E.
Diseñar el proceso de recolección de datos en función al instrumento de recolección.
Recolectar datos utilizando instrumentos/herramientas de recojo de información acorde con los indicadores establecidos.
Verificar la calidad del dato recolectado de acuerdo a los criterios preestablecidos.
Procesar los datos en función de las necesidades de análisis.
Organizar la información en función a los objetivos del PPP.
Elaborar reportes de monitoreo proporcionando recomendaciones según los diversos usuarios.

## D. Mapa de contenidos del manual

El módulo está organizado en dos grandes secciones, cada una con sus respectivas unidades:



### E. Productos del módulo

Como parte del desarrollo del módulo debes elaborar los siguientes productos:

Plan de Monitoreo y Evaluación de un plan, programa o proyecto de desarrollo de su institución	
--	--

Reporte del monitoreo de un plan, programa o proyecto de desarrollo.	
--	--

### F. Tiempo estimado de estudio

El desarrollo del módulo comprende 120 horas distribuidas de la siguiente manera entre horas presenciales y no presenciales.

MÓDULO	CRÉDITOS	DISTRIBUCIÓN DE HORAS			
		PRESENCIALES	VIRTUAL	NO PRESENCIALES	TOTAL
Monitoreo de Planes, Programas y Proyectos de Desarrollo	5,5	32	24	64	120

El módulo es desarrollado en ocho (08) semanas de acuerdo al siguiente calendario:

Semanas	I	II	III	IV
Horas	16	2	14	14
Modalidad*	P	NP	NP	NP
Temas	Revisión	Sec. 1, unid. 1	Sec. 1, unid. 2	Sec. 1, unid. 2 y 3

Semanas	V	VI	VII	VIII
Horas	14	14	14	2
Modalidad*	NP	NP	NP	NP
Temas	Sec. 1, unid 3, Sec. 2, unid. 1	Sec. 2, unid 2 y 3	Sec. 2, unid 3 y 4	

\* P = Presencial    NP = No presencial (Se incluye las horas virtuales).

# SECCIÓN 1

## SECCIÓN 1

# DISEÑO DEL PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

### CAPACIDADES A LOGRAR

Diseñar el PM&E en función a los objetivos que se espera alcanzar con el PPP.

Diseñar los instrumentos/herramientas de recojo de datos en función al PM&E.

Diseñar el proceso de recolección de datos en función al instrumento de recolección.

### CONTENIDOS

Unidad 1: Aspectos conceptuales y herramientas para el diseño del PM&E

Unidad 2: Técnicas e instrumentos de recolección de datos para el monitoreo.

Unidad 3: Diseño del proceso de recolección de datos para el monitoreo.

### PRODUCTO

Un Plan de Monitoreo y Evaluación (PM&E).

### MATERIALES INFORMATIVOS DE APOYO

#### UNIDAD 1

- Vlaamse Interuniversitaire Raad (VLIR)-Flemish Interuniversity Council. Project Cycle Management. 2002. p. 6-11.
- Siles y Mondelo. Gestión de Proyectos para Resultados. BID&INDES. 2012. p. 10-29.
- Dharma Consulting PMI-Plan de Gestión de costos.
- Siles & Mondelo. La matriz de los stakeholders. p. 1-48.

## MATERIALES INFORMATIVOS DE APOYO

### UNIDAD 1

- GIZ. Capacity WORKS-El modelo de gestión de la GTZ para el desarrollo sostenible. Lima: Factor de éxito 2-Cooperación. 2009. p. 75-131.
- USAID. ADS 203-Assessing and Learning. USA. 2012. p. 5-24.
- Caso de estudio de África "When the plan becomes the point: a story from an African country".
- Project Management Institute. Guía de los fundamentos para dirección de proyecto (Guía del PMBOK). Quinta edición. 2013. Cap. 3, p. 47-62.
- FIDA. Guía para el seguimiento y evaluación de proyectos. Sección 4: Establecer el Sistema de M&E y Sección 7: Establecer las capacidades y condiciones necesarias. 2002.
- Plan de Monitoreo y Evaluación para los Programas del Fondo Mundial CARE-Perú.
- USAID. How to Note. Preparing a performance monitoring plan. 2013.
- USAID. Performance Management Plan Toolkit. 2014. Anexo 1: Blank PMP format. p. 106-135.
- Proyecto Evaluations de USAID\_ Lista\_chequeo\_PlanM&E\_V2.xls
- Ortiz y Rivero. Desmitificando la Teoría del Cambio. 2007.
- USAID Tips. Building a Results Framework. 2010.
- Vlaamse Interuniversitaire Raad (VLIR)-Flemish Interuniversity Council (2002). Project cycle management-VLIR Manual. Brussels. 2002. p. 12-28.
- ILPES. Formulación de programas con la metodología de Marco Lógico. Chile: 2011.
- USAID. PMP Toolkit. 2014. p. 43-47.
- NHS Institute for innovation and improvement. The good indicator guide.
- GIZ. Guía de monitoreo de impacto, El Salvador: 2007. p. 14-17.
- INCAGRO. Establecimiento del estudio de la línea de base de los sub-proyectos de INCAGRO. p. 16-28.
- Ministerio de Economía y Finanzas. Programas presupuestales. Diseño, revisión y articulación territorial. 2016. p. 81.
- Ficha Técnica Indicador: Porcentaje de organizaciones que incrementan su desempeño institucional.
- Lista de chequeo para el análisis de calidad de datos. ADS USAID.
- Gestión de los costos: <https://capitulo7pmbok.wordpress.com/gestion-de-los-costos-del-proyecto/>
- Gestión de los costos: <http://es.slideshare.net/Dharmacon/pi-007-01>
- Siles y Mondelo. Gestión de Proyectos para Resultados, BID&INDES. Unidad III. Paso 3: La curva de uso de recursos. 2012. p. 80-90.
- Siles y Mondelo. Gestión de Proyectos para Resultados, BID&INDES. Unidad II Paso II: El cronograma del proyecto. 2012. p. 67-78.
- Comunidad TEC Cocula-Instituto Técnico Superior. <http://www.youtube.com/watch?v=62mQQIQcY94>
- USAID. Performance Management Plan Toolkit. p. 64-67.
- Dharma Consulting. PMI-Áreas del conocimiento-Gestión de riesgos.

## MATERIALES INFORMATIVOS DE APOYO

### UNIDAD 2

- Bases de la investigación cualitativa:  
<http://www.youtube.com/watch?v=-DP9iElg0mQ#>
- MARTÍNEZ. ¿Cuáles son las claves de la Reunión de Grupo? 2008. p. 371-383
- FIDA. Guía para el SyM de proyectos. Anexo D: D2 y D3. 2002.
- UNICEF & CIPPEC. Monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos sociales. 2012. p. 100-118.
- Gutiérrez, Carlos; Rotondo, Emma. "El SyE por Imágenes. Herramientas para el Aprendizaje en Desarrollo Rural", PREVAL. 2007.
- Ejemplo de consentimiento informado.
- INEI. Encuesta permanente de empleo en Lima Metropolitana-2012.  
<http://inei.inei.gob.pe/inei/srienaho/Descarga/Documentos/Metodologicos/2013-46/Cuestionario.pdf>
- Video de entrevista: Preguntas para Miguel Bosé.
- Muestra de un esquema para realizar un grupo focal en un proyecto de investigación de mercado.
- Hernández, Fernández y Baptista. Metodología de la Investigación. 2010. Cap. 9: Recolección de datos cuantitativos. Cap. 14: Recolección y análisis de los datos cualitativos.

### UNIDAD 3

- INEI. Encuesta Demográfica y de Salud Familiar. 2012. Apéndices A: Diseño y cobertura de la muestra y B: Los errores de muestreo.  
<http://dhsprogram.com/pubs/pdf/FR284/FR284.pdf>
- Hernández, Fernández y Baptista. Metodología de la Investigación. Cap. 8: Selección de la muestra. Cap. 13: Muestreo en la investigación cualitativa. 2010.
- BM & CLAD. Guía para la elaboración de Términos de Referencia orientados a la contratación de servicios de consultoría para la evaluación de programas y proyectos gubernamentales. 2009.
- Estudio de Línea de Base para el Piloto de Esquemas Alternativos de Transferencias de Incentivos Monetarios del

## Reflexionando mi práctica sobre el diseño del Plan de Monitoreo y Evaluación

### TE INVITAMOS A REVISAR Y ANALIZAR LO SIGUIENTE:

Mariela Silva, una joven egresada de la carrera de Gestión, acaba de ingresar a la segunda fase de un ambicioso proyecto de energías renovables de una importante empresa asociada al MEM (Ministerio de Energía y Minas) para hacerse cargo del área de monitoreo. Ella prepara para su jefe una serie de preguntas en su primer día de trabajo para definir el alcance de sus responsabilidades.

- ¿La organización cuenta con un Plan Estratégico? ¿Cómo está estructurada la organización frente a los proyectos?
- ¿En la primera fase del proyecto se elaboró un Plan de M&E?
- ¿El área de monitoreo se dedicará fundamentalmente al seguimiento o será también responsable del planeamiento y la evaluación?
- ¿Qué documentos debe tener como referencia para elaborar su Plan de Monitoreo? ¿Tienen una oficina de proyectos encargada de acumular la información de las lecciones aprendidas, generando activos de procesos para el desarrollo de proyectos?

Para estructurar su Plan de Monitoreo, ella quiere definir la estructura mínima que debe tener este documento, para lo cual necesita tener claros algunos aspectos a revisar en la documentación que su jefe le entregue. Prepara entonces algunas preguntas orientadoras:

¿A qué interesados se deben reportar informes? ¿Se tienen formatos definidos para cada uno de ellos? ¿Tal vez pensaron en un plan de comunicaciones?

¿Qué nivel de detalle presenta su Marco Lógico? ¿La Lógica Vertical está sustentada en un diagnóstico previo? ¿Tienen indicadores verificables objetivamente que están formulados con metas con cantidad, unidades de medida vinculadas a los objetivos que quieren alcanzar y plazo para su logro? ¿Los supuestos completan los requisitos para el logro de los objetivos superiores?

¿Tienen una ficha para describir los indicadores de desempeño? ¿Cada indicador tiene su respectivo medio de verificación y su fuente de información bien definido?

En el diseño del proyecto, ¿se presenta la programación multianual de las metas físicas y financieras con hitos claramente definidos?

¿Cómo está estructurado su sistema de recojo de información? ¿Tienen formatos?

¿Tienen procesos y criterios definidos para asegurar la calidad de los datos?

¿Qué lineamientos ha establecido la institución para generar aprendizaje?

**¿Por qué crees que son necesarias estas preguntas? ¿De qué manera contribuyen al cumplimiento de sus responsabilidades como monitora?**

Si culminaste las actividades de reflexión, desarrolla los contenidos y actividades de las unidades. Si necesitas apoyo de los tutores, comunícate con ellos a través de la plataforma virtual.

## UNIDAD DE APRENDIZAJE 1: ASPECTOS CONCEPTUALES Y HERRAMIENTAS PARA EL DISEÑO DEL PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN (PM&E)

### 1.1 Bases conceptuales y metodológicas del monitoreo

#### 1.1.1 Gestión del ciclo del plan, programa y proyecto (PPP). Inicio, planificación, ejecución, monitoreo, evaluación y cierre

Planes, programas y proyectos de desarrollo son términos frecuentemente utilizados en la literatura de gestión; muchas veces suelen ser aplicados de manera específica vinculada a la idiosincrasia organizacional o usados según perspectivas que no corresponden a las buenas prácticas recopiladas internacionalmente. Por ello, es necesario identificar las particularidades de cada término, pues existen diversas denominaciones al respecto. En el marco de este manual sugerimos tomar de referencia las siguientes:

**PROYECTO DE DESARROLLO:** "Los proyectos en el ámbito de desarrollo tienen como objetivo final la obtención de resultados concretos que permitan impulsar el desarrollo socioeconómico de un país o una región. La implementación de proyectos para impulsar el desarrollo se basa en la premisa de que estos cumplirán sus objetivos dentro de sus limitaciones de alcance, tiempo y presupuesto. Estos proyectos se llevan a cabo dentro de unos supuestos socioeconómicos que responden a una lógica de cambio gradual cuyos resultados a largo plazo solo se logran mediante la consecución de resultados intermedios. Los proyectos deben responder a esta lógica mediante la generación de resultados intermedios a lo largo de un sendero de cambio cuyo objetivo final es la obtención de resultados sostenibles en el largo plazo" (Siles & Modelo, 2012).

**PROGRAMA:** conjunto organizado de actividades, proyectos o procesos orientados a la consecución de objetivos específicos (Organización de las Naciones Unidas-ONU, 1984). Conjunto de proyectos que persiguen los mismos objetivos. Establece las prioridades de intervención, identifica y ordena proyectos, define el marco institucional y asigna los recursos (Cohen & Franco, 1992).

**PLAN DE DESARROLLO:** serie de necesidades y prioridades sociales y económicas sobre las cuales prioriza la inversión a través de proyectos de desarrollo financiados con fondos propios o externos. Estas necesidades las determina y las desarrolla el gobierno en una estrategia de desarrollo del país, la cual incluye los objetivos de desarrollo, las prioridades estratégicas, el plan de cooperación internacional y el análisis del ámbito socioeconómico (Siles & Modelo, 2012).

Para mayor detalle puede revisarse el glosario al final del documento.

Por otro lado, se debe tener en consideración que los **planes de desarrollo** están vinculados a la inversión en programas y/o proyectos, con una perspectiva de desarrollo, para lo cual se requiere manejarlos desde una perspectiva de portafolios. En ese sentido, es importante mencionar los conceptos de proyecto,

programa y portafolio que se indica en el Project Management Body of Knowledge<sup>1</sup> (PMBOK) en su quinta edición.

### Definiciones de proyecto, programa y portafolio en el Project Management Body of Knowledge (PMBOK) del Project Management Institute

**PROYECTO:** esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. Representa un conjunto de actividades coordinadas y relacionadas entre sí que buscan cumplir un objetivo específico dentro de un tiempo, con un costo y un alcance definidos. Este esfuerzo implica una combinación de actividades interdependientes orientadas a lograr un fin específico dentro de un límite de tiempo predeterminado. Cabe destacar que completar con éxito un proyecto significa cumplir con los objetivos dentro del alcance propuesto, el costo determinado y el plazo pautado.

**PROGRAMA:** grupo de proyectos relacionados entre sí que presentan objetivos similares y cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios que no se conseguirían si se gestionaran en forma individual.

**PORTAFOLIO:** conjunto de proyectos, programas, subconjunto de portafolios y operaciones que se gestionan como un grupo para alcanzar determinados objetivos estratégicos llevados a cabo bajo el auspicio de una organización. La gestión del portafolio se enfoca en identificar, priorizar, autorizar, administrar y controlar proyectos, programas u otro tipo de trabajo para lograr los objetivos estratégicos de la organización (PMBOK, 2013).

También es fundamental analizar las diferentes perspectivas de desarrollo que están asociadas a los PPP en la medida que condicionan la teoría de cambio intrínseca y la medición de desempeño vinculada a los logros de los objetivos. Se podría asociar estas diferentes perspectivas a organismos internacionales, conforme se visualiza en el siguiente recuadro.

### Tipos de enfoque de desarrollo asociados a PPP

Tipos de desarrollo	Organismo Internacional	Indicadores de referencia				
Desarrollo económico	FMI	Valor agregado				
Desarrollo socioeconómico	BM	PBI per cápita				
Desarrollo humano	PNUD	Ingresos	Salud	Educación		
Desarrollo sostenible	PNUMA	Ingresos	Salud	Educación	Sostenibilidad de los RRNN	Institucionalidad

Fuente: Tostes, 2014.

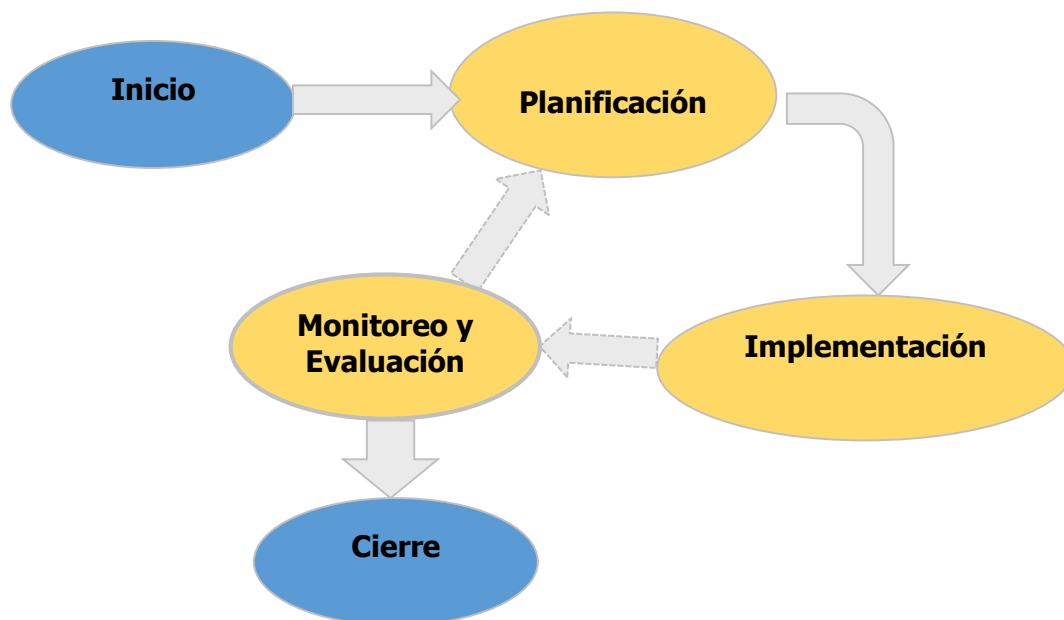
<sup>1</sup> Project Management Institute es una asociación de profesionales del mundo para la gestión profesional de proyectos, programa y portafolios. Sitio web: <http://www.pmi.org/PMBOK-Guide-and-Standards.aspx>

A partir de las definiciones anteriores, la gestión del PPP se puede entender como la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para el cumplimiento de sus objetivos. Dicha gestión debe realizarse a lo largo del desarrollo del PPP, esto es, tomando en cuenta las diversas etapas de su ciclo.

Así, la gestión del PPP guía e integra los procesos necesarios para iniciar, planificar, ejecutar, controlar y cerrar un PPP con el fin de cumplir con el alcance estipulado dentro de los límites de tiempo y costo definidos (Siles & Modelo, 2012). Al considerar un PPP como una serie de fases interrelacionadas, cada una de ellas resulta más manejable y existen mejores posibilidades de asegurar su éxito. Sin embargo, cada fase no debe ser vista como independiente, sino como un esfuerzo continuo e interdependiente en la medida que los resultados de una fase son usados como insumos para la siguiente.

El ciclo de gestión del PPP tiene cinco etapas necesarias para concluir exitosamente su gestión: i) inicio, ii) planificación, iii) implementación, iv) Monitoreo y Evaluación y v) cierre, tal como se muestra en la figura 1.

**Figura 1. Ciclo del PPP**



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

La etapa de iniciación o inicio da paso a la de planificación o planeamiento; una vez aprobadas las primeras herramientas de gestión, comienza la fase de ejecución o implementación del PPP. A medida que esta avanza, el proceso de control o monitoreo revisa si el PPP está cumpliendo con sus metas y objetivos. Así, de existir la necesidad de cambios, se revisan los planes originales y se reinicia el proceso de implementación. Una vez que el PPP ha cumplido con todos sus objetivos, entra en etapa de cierre.

Por otro lado, el nivel de esfuerzo en cada etapa de gestión es diferente y aumenta paulatinamente desde el inicio hasta alcanzar su máxima elevación durante la implementación y el monitoreo. Es importante tomarlo en cuenta en la medida que el nivel de impacto financiero, en caso de que el PPP esté expuesto a **riesgos o cambios**, depende de la etapa en la cual se encuentre el PPP; esto se debe a que el mayor nivel de esfuerzo, incluyendo el costo, ocurre durante la implementación y el monitoreo; cualquier cambio o riesgo durante esta etapa genera un mayor impacto y demanda más recursos. Además, se requiere esfuerzo adicional en la etapa de planificación, pues muchos PPP invierten poco tiempo y esfuerzo en esta etapa y, por consiguiente, enfrentan varios problemas durante la implementación.

Finalmente, se debe resaltar que en todo el ciclo la **medición de los resultados** se constituye como un componente fundamental. En ese sentido, el M&E ayuda a determinar si el PPP está cumpliendo los objetivos trazados y logrando el impacto esperado. Por ello, el M&E se ubica en la intersección de dos ciclos de un PPP: mira atrás hacia las fases anteriores del ciclo para verificar el cumplimiento de resultados y mira hacia adelante con el objetivo de retroalimentar las fases de estrategia y diseño posteriores (Siles & Modelo, 2012). A partir de estas etapas, se desarrolla el sistema de M&E adecuado que permita en todas las etapas del PPP generar información relevante para la toma de decisiones y asignación de recursos más acertadas.

En concordancia con lo anterior, es importante mencionar que las diversas fuentes de cooperación internacional y de financiamiento nacional contemplan, para la **gestión del ciclo de un PPP**, elementos que van desde políticas y estrategias, planeamiento estratégico, diseño e implementación del proyecto, hasta M&E. Asimismo, determina que estos elementos sean actualizados por un continuo proceso de aprendizaje y adaptación, sean considerados en el presupuesto anual y, finalmente, estén enfocados en el logro de resultados.

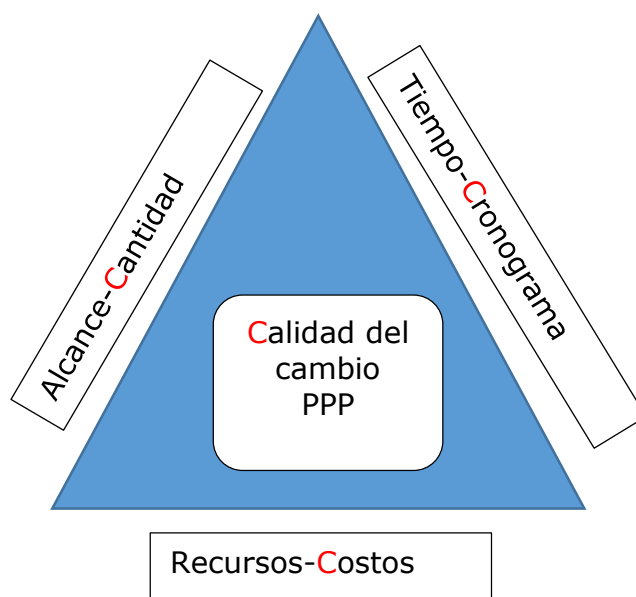
**Para ampliar tus conocimientos sobre el ciclo del PPP, revisa las siguientes lecturas:**

- Vlaamse Interuniversitaire Raad (VLIR)-Flemish Interuniversity Council. Project Cycle Management. 2002. p. 6-11.
- Siles y Mondelo. Gestión de Proyectos para Resultados, BID&INDES. 2012. p. 10-29.

### 1.1.2 Gestión de la triple restricción: consistencia entre alcance, tiempo y costo

La triple restricción en un PPP hace alusión a las principales limitaciones que tienen a lo largo de su ciclo de vida. Así, cualquier PPP tiene una triple restricción vinculada a las denominadas "cuatro C" de gestión de proyectos: el **C**ronograma (tiempo), el **C**osto (presupuesto) y la **C**antidad (alcance), que determinan la **C**alidad de los resultados que se quieren alcanzar. La modificación de cualquiera de ellas impacta sobre las demás, pues interactúan de manera interdependiente a lo largo del PPP, tal como se presenta en la figura 2.

**Figura 2. La triple restricción**



Fuente: elaboración propia.

El **alcance** del PPP se define a partir de todos los procesos y el trabajo necesario para que el producto y/o servicio que el PPP busca entregar a la población beneficiaria sea provisto con todas las características y funciones requeridas.

Por su parte, el **tiempo** se refiere al cronograma previsto para la ejecución de las diversas actividades del PPP. En ese sentido, dada su naturaleza restrictiva y limitada, es necesario desarrollar una gestión adecuada del tiempo para lograr los objetivos planteados. Para ello, la gestión debe:

- Gestionar y controlar la agenda de desarrollo de los procesos del PPP.
- Identificar cada una de las actividades que se deben realizar para lograr un proyecto exitoso.
- Secuenciar las actividades, analizando qué tipo de dependencias existen entre las distintas actividades.
- Determinar cuáles son los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo cada actividad.
- Estimar el tiempo necesario para completar las actividades.
- Analizar la integración existente entre la secuencia, los recursos necesarios, las restricciones y la duración de cada actividad y administrar los cambios en el cronograma.

Por último, todos los PPP están limitados por una restricción **presupuestaria**, la asignación de un presupuesto específico que genera una meta financiera por cada actividad o componente del PPP. Este presupuesto se orienta a diversos tipos de costos, como los que vemos a continuación.

- ✓ **Costos variables:** dependen del volumen de producción. Por ejemplo las materias primas. Mientras más zapatillas se producen, se requieren más telas y cordones.
- ✓ **Costos fijos:** No cambian con el volumen de producción. Por ejemplo los alquileres. Independientemente del volumen de producción de una fábrica de palos de golf, el alquiler que se paga por ese lugar se mantendrá fijo.
- ✓ **Costos directos:** se pueden atribuir directamente al proyecto. Por ejemplo, los costos de un viaje para sensibilizar a los beneficiarios de un PPP.
- ✓ **Costos indirectos:** benefician a varios proyectos y generalmente no se puede identificar con exactitud la proporción que corresponde a cada uno. Por ejemplo, los gastos de estructura (contabilidad, luz, teléfono, etc.).
- ✓ **Costo de oportunidad:** el costo de oportunidad de un recurso es su mejor alternativa dejada de lado. Al estimar el costo de las actividades del PPP, no

solo se deben incluir las salidas de caja, sino también los costos de oportunidad de cada recurso.

- ✓ **Costos hundidos** o enterrados: costos que ya fueron devengados y no cambiarán con la decisión de hacer o no hacer el proyecto.

Fuente: (LLEDÓ, 2013).

Dados estos costos, y al tener un presupuesto restringido, se debe realizar una **gestión de los costos**. Esto es, planificar los costos, estimarlos, desarrollar el presupuesto y controlar los desvíos presupuestarios, para lo cual se debe:

- Calcular los costos de cada recurso para completar las actividades del PPP.
- Determinar el presupuesto, al sumar los costos de todas las actividades del PPP a través del tiempo.
- Controlar los costos, manejando las variaciones de costos y gestionando los cambios del presupuesto cuando sea necesario (LLEDÓ, 2013).

**Revisa un ejemplo de un plan de gestión de costos en la siguiente lectura:**

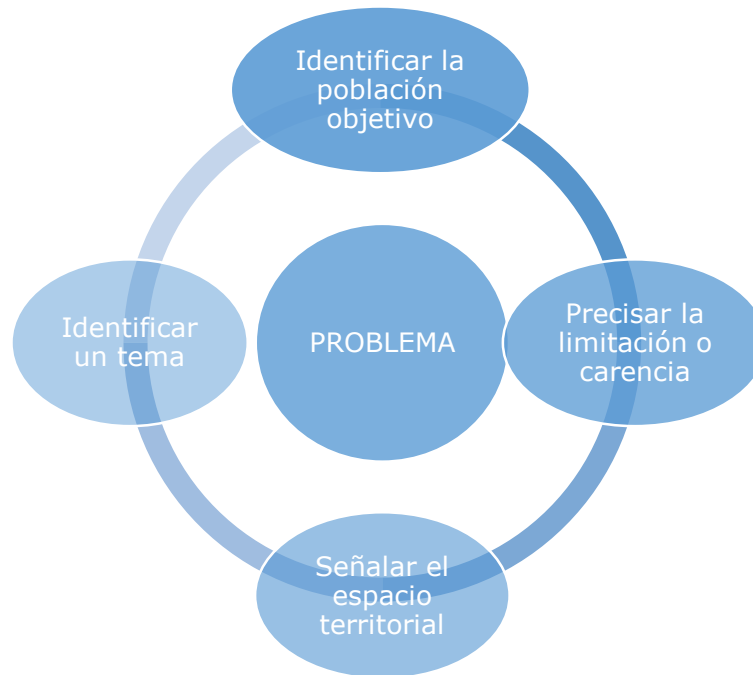
- Dharma Consulting PMI-Plan de Gestión de Costos.

### 1.1.3 Determinación y análisis de la población objetivo

La determinación y análisis de la población objetivo ocupa un lugar crucial en el diseño de un PPP y consecuentemente en la medición de resultados que hace el M&E, dado que es en torno a dicha definición que gira la intervención del PPP y los resultados que se esperan generar en torno a un problema.

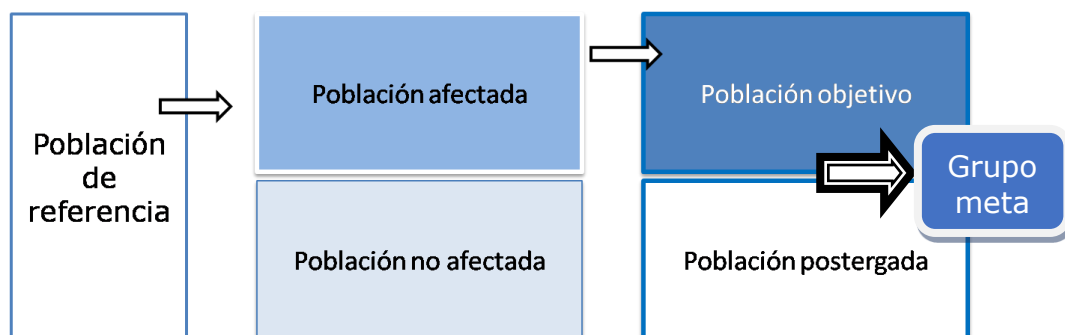
En la figura 3 se presentan los pasos a seguir para la identificación del problema o situación en la cual el PPP busca generar cambios.

**Figura 3. Identificación del problema y la población objetivo**



Así, cuando se diseña un PPP, se parte de la existencia de una población de referencia en el marco de la cual se deberá identificar la población afectada por el problema y descartar la población que no lo es. Como se actúa en una realidad compleja, es necesario especificar la población objetivo para realizar un análisis más profundo de ella para poder identificar lo que se conoce como población beneficiaria directamente o **grupo meta**, tal como se presenta en la figura 4.

**Figura 4. Población objetivo y grupo meta**



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.

Muchos problemas de esta definición pueden ocasionar **filtración**, por beneficiar a parte de la población que no correspondería el beneficio, así como de **baja cobertura** de la población que requiere el beneficio por la no atención y poca capacidad de réplica de algunos PPP.

En ese contexto, para el M&E se requiere un adecuado análisis de la población beneficiaria de un PPP considerando diferentes conceptos de población: población de referencia en el área geográfica, población afectada por un problema, población objetivo (directa e indirecta), así como el grupo meta como parte de la población beneficiaria o beneficiarios efectivos con los cuales se trabajará directamente.

Otras formas de analizar este tema y dar definiciones o utilizar términos distintos son los siguientes:

La población potencial corresponde a la población total que presenta la necesidad y/o problema que justifica el proyecto y, por ende, pudiera ser elegible para su atención.

Población objetivo es aquella población a la cual el proyecto tiene planeado o programado atender en un periodo dado de tiempo; puede corresponder a la totalidad de la población potencial o a una parte de ella. Finalmente, los beneficiarios efectivos son aquellos que están siendo o han sido atendidos por el PPP (DIPRES, 2005).

### A tener en cuenta:

Por lo anterior, cuando la población potencial es muy amplia, o se trata de un proyecto piloto, y/o se decidió establecer metas de cobertura según plazos definidos, es necesario distinguir entre población potencial y población objetivo.

En estos casos, para medir la capacidad de respuesta del proyecto a sus compromisos, se deben calcular dos indicadores:

Cobertura (relación entre la *población efectivamente atendida-beneficiarios efectivos* y la *población potencial*).

Cobertura planificada (la relación entre la población efectivamente atendida-beneficiarios efectivos y la población que el programa tiene considerado atender-*población objetivo*) (DIPRES, 2005).

El análisis de la población objetivo en el marco del M&E también debe considerar la **focalización**, que consiste en concentrar la provisión de bienes y/o servicios en una población de beneficiarios objetivos claramente identificada según su grado de vulnerabilidad a la que se quiere llegar con un determinado PPP.

Ello implica seleccionar determinados sectores o grupos sociales con vulnerabilidades específicas para ser

receptores de determinados beneficios o recursos, teniendo en cuenta los objetivos de las organizaciones involucradas en este ámbito territorial y las oportunidades que se presenten. En ese sentido, la necesidad de focalizar se da cuando no se cuenta con recursos para atender a todos los requerimientos y la población no es homogénea en términos del grado o magnitud con que presenta el problema que el PPP pretende resolver. Esto corresponde a aspectos de comportamiento o de condiciones de vida de población que, por sus particulares características, se encuentra en alguna situación de carencia o desigualdad, las que pueden ser atribuidas a aspectos socioeconómicos, étnicos, de género, entre otras características, a lo cual se denomina grupo vulnerable (DIPRES 2004: 6).

**IMPORTANTE:** Se debe tener particular cuidado al determinar los distintos grupos poblacionales y las características de vulnerabilidad que los definen: cuando el problema existe solo en algunas zonas del área geográfica identificada; y cuando las posibilidades de solución del problema pueden ser diferentes entre las zonas del área geográfica identificada.

Usualmente, los PPP que requieren un mayor esfuerzo de focalización requieren indicadores socioeconómicos. Se **identifica de manera objetiva los grupos poblacionales** con determinadas características de vulnerabilidad, tales como sexo, edad, nivel educativo, indicadores de nivel de vida y otros que sean relevantes y se encuentren disponibles. Por otro lado, la focalización contrasta con la **autoselección; en ella** un PPP selecciona a su población beneficiaria de manera participativa al definir los principales grupos vulnerables a ser atendidos a partir de un proceso de concertación y consenso.

**EJEMPLO:**

Los jóvenes tienen dificultad de insertarse en el mercado laboral. Si bien la población objetivo se vincula a los jóvenes en situación de vulnerabilidad frente a su inserción, el grupo meta pueden ser los profesores de secundaria, que enseñan educación para el trabajo, con lo cual se logra incidir sobre los primeros dándoles formación para facilitar su incorporación al mercado laboral (Tostes, 2012).

En ese marco, el cuadro 1 muestra los criterios que se deben tener en cuenta en el M&E respecto a la población objetivo del PPP.

**Cuadro 1. Criterios a considerar en la población objetivo**

<p>¿Se cuantificó y se caracterizó a la población potencial?</p>	<p>El PPP debe presentar la cuantificación y caracterización de la población potencial que presenta la necesidad y/o problema que justifica o da origen al PPP incorporando evidencia estadística con el número de personas (u otra unidad pertinente) que son afectadas por el problema diagnosticado. Asimismo, el PPP debe presentar una descripción de la población potencial caracterizándola en términos de sexo, edad (señalando tramos etarios) y, si corresponde, nivel socioeconómico (señalando decil de ingreso u otra definición socioeconómica, si corresponde), localización (rural/urbana), región, características culturales u otros atributos que sean pertinentes y relevantes.</p> <p>Cuando la población potencial esté constituida por entidades como microempresas, establecimientos educacionales, instituciones deportivas o institutos tecnológicos, el PPP debe presentar su descripción y cuantificación en términos de su localización (rural/urbana), su tamaño, región, principales actividades económicas u otros atributos que sean pertinentes y relevantes.</p>
--	---

<p>¿Se explicaron los criterios de focalización?</p>	<p>Los criterios de focalización definen la población objetivo total del PPP, considerando las carencias y/o desigualdades presentes en la población que fueron identificadas en el diagnóstico del problema.</p> <p>En la descripción de los criterios de focalización se debe explicar cómo se seleccionó a toda la población que participará del PPP hasta la fecha de su término. Si alguien no forma parte de la población potencial, se le está excluyendo y eso debe quedar reflejado en los criterios de focalización.</p>
<p>¿Se cuantificó la población objetivo total y por periodo?</p>	<p>El PPP ha de cuantificar la población que tiene prevista o programada atender en los siguientes periodos y hasta la fecha de su término; puede corresponder a la población potencial o a parte de ella.</p>
<p>¿Se explicaron los criterios de selección?</p>	<p>El PPP debe explicar cómo se decide qué personas, dentro de la población objetivo total, recibirán los beneficios del PPP.</p>
<p align="center"><b>Preguntas a responder con la información proveniente del M&amp;E</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿El PPP ha sido o no ha sido focalizado de acuerdo a su propósito?</li> <li>✓ ¿Los instrumentos y procedimientos diseñados para los criterios de focalización se implementaron?</li> <li>✓ ¿El PPP ha logrado, o no, llegar a la población que se deseaba atender o existe filtración?</li> <li>✓ ¿Qué criterios de vulnerabilidad definen esta focalización en relación a las características presentes en la población?</li> </ul>	

#### 1.1.4 Mapeo de actores

Es importante identificar las **necesidades específicas de información** sobre el PPP por parte de los actores involucrados, interesados o stakeholders, entendidos como personas u organizaciones que tienen intereses o se ven afectadas por el PPP, para tomar decisiones respecto al PPP y así coordinar actividades a realizar. El sistema de M&E debe tomar en cuenta que los grupos de interés pueden tener lenguaje no uniforme y tomar las medidas para asegurar una comunicación fluida.

En algunos PPP existe una **exigencia contractual** mediante la cual determinado grupo de interés y la organización ejecutora tienen un acuerdo formal para la entrega de información, la misma que en la mayoría de los casos se debe facilitar en un formato y un cronograma específico. Por ejemplo, una entidad financiadora de un PPP que requiere información del mismo para analizar el avance y la programación de desembolsos de los fondos requeridos. En otros casos, la información requerida del PPP puede estar relacionada al cumplimiento de normas o regulaciones del país.

Por eso resulta importante identificar a los actores y clasificar sus necesidades de información, a fin de planificar los requerimientos y el tiempo que se requiere para generarla y distribuirla.

Para identificar mejor a los actores interesados en el M&E se desarrollan a continuación algunos modelos. En primer lugar, podemos clasificar a los stakeholders por su grado de interés y de poder, tal como se ve en el cuadro 2.

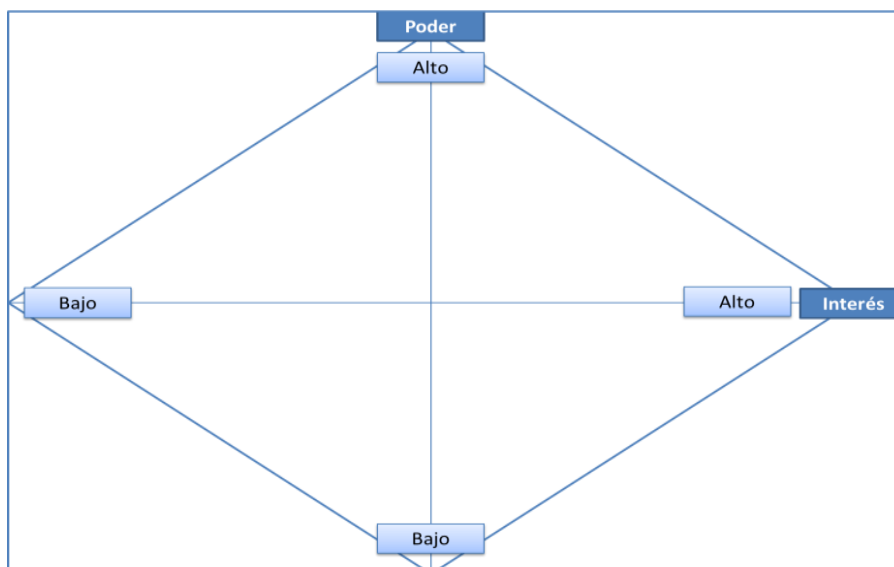
**Cuadro 2. Stakeholders: grado de interés y grado de poder**

		Grado de interés	
		Bajo	Alto
Grado de poder	Alto	<p>Son actores que, si bien no tienen mucho interés en el PPP, pueden en cualquier momento emerger. Es importante tener buenas relaciones con este grupo.</p> <p><b>(VACAS SAGRADAS)</b></p>	<p>Actores clave para nuestra actividad por lo que debemos estar muy atentos e incluirlos en la definición de nuestras estrategias.</p> <p><b>(PECES GORDOS)</b></p>
	Bajo	<p>Son actores que tienen poco interés y poco poder. No debemos enfocar grandes esfuerzos en este grupo.</p> <p><b>(RATONES)</b></p>	<p>Si bien su grado de poder es bajo, debemos estar informados sobre sus actividades dado que se pueden convertir en aliados importantes para lograr nuestras metas.</p> <p><b>(ZORROS)</b></p>

Fuente: Elaboración propia sobre la base del Project Management Institute. Guía de los fundamentos para dirección de proyecto (Guía del PMBOK) Quinta edición. 2013.

La variante de esta matriz puede considerar una forma de rombo (figura 5) donde los cuadrantes interiores se vinculan a los actores internos, es decir, a los actores directamente vinculados al equipo del proyecto, mientras que los que están más hacia fuera se vinculan a los actores externos al entorno directo del equipo pero influyen en el sistema de M&E.

Figura 5. Stakeholders: grado de interés y grado de poder



Fuente: Elaboración propia sobre la base de la matriz de Gardner.

**Nota:** La matriz se adapta a forma de rombo, ya que permite reflexionar y ubicar a los actores más internos al equipo del PPP, los de fuera del equipo del PPP pero que se encuentran dentro de la organización ejecutora y todos los demás actores del entorno del PPP. La ubicación de actores en esta figura constituye un ejercicio útil para determinar la situación actual y la situación ideal, explicando la brecha sobre la cual debería actuar la gestión de interesados.

Lo anterior busca determinar, en primer lugar, cuán interesado está el actor en el M&E y sus resultados y cuánto poder tiene el actor sobre el PPP. De este modo resulta crucial tomar en consideración que los actores tendrán cierto interés en un tema que desean defender o que disponen de cierta capacidad de influencia gracias a sus recursos materiales, su posición, sus conocimientos, su capital social, tecnología, etc. Por ende, pueden influir en la concepción del PPP, planificación y ejecución del mismo. Hay que notar que mientras más fuerte e influyente el actor, más se inclinará a querer asumir la representación de otros actores o a excluirlos.

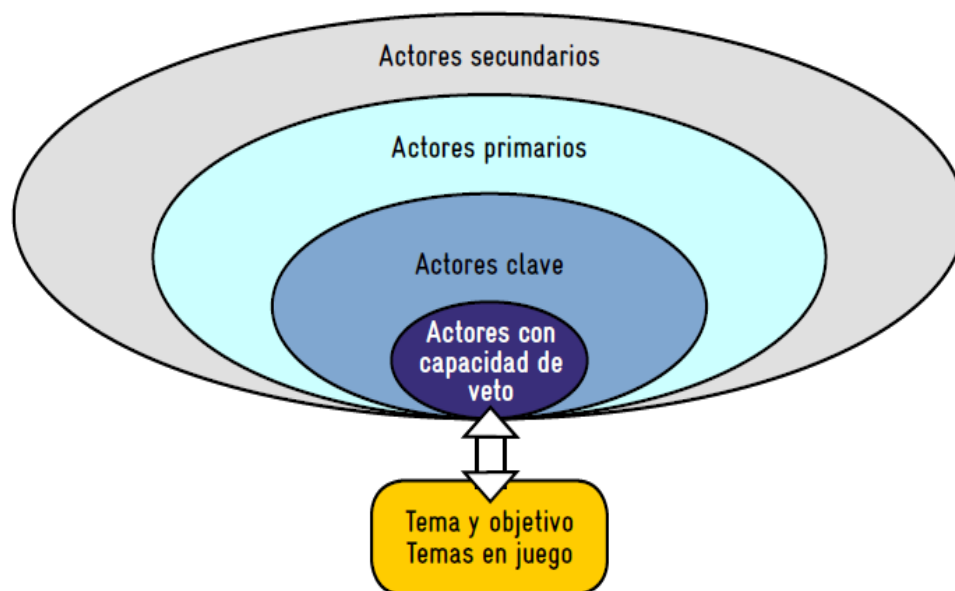
En segundo lugar, se puede clasificar a los **stakeholders como primarios, secundarios y centrales**, como desarrolla por ejemplo la GIZ. En este modelo **los stakeholders primarios** son aquellos actores directamente afectados por el PPP. Estos actores pueden ser beneficiarios del mismo PPP o actores que aspiran

a incrementar su poder y sus privilegios o que podrían resultar perjudicados de alguna u otra manera (GIZ, 2007). **Los actores secundarios** son aquellos que solo participan en forma temporal en un PPP, como por ejemplo las organizaciones intermediarias prestadoras de servicios.

**Los actores clave o centrales** son aquellos que pueden influir significativamente sobre un PPP dadas sus capacidades, sus conocimientos y/o su posición de poder. Por lo tanto, su apoyo o participación suele resultar indispensable para que un PPP alcance los resultados esperados. También se refiere a aquellos cuya oposición puede bloquear al sistema de M&E y el logro de los objetivos propuestos por el PPP y constituirse en actores con capacidad de veto.

Con este modelo se puede elaborar un mapa que permite identificar a los actores importantes para el sistema de M&E y sus vinculaciones, lo cual proporciona una visión de conjunto de los actores. Así, el mapa nos permite sacar conclusiones sobre las alianzas o las relaciones problemáticas que pudieran existir entre actores. Además, revela vacíos de información y deficiencias en la participación, señala cuáles son los actores y los vínculos entre actores sobre los que la gerencia del PPP tiene poco conocimiento y, por lo tanto, requieren de información adicional. También pone de manifiesto cuáles son los actores que se deben involucrar necesariamente en el PPP y su sistema de M&E. El mapa también permite corregir las suposiciones apresuradas sobre actores individuales y aclara el entramado de relaciones. Los actores supuestamente importantes se relativizan cuando se les posiciona dentro del contexto de los demás y los actores aparentemente intrascendentes se sitúan de pronto en un lugar preferencial (GIZ, 2010). Sobre la base de la figura 6, se pueden desarrollar las interrelaciones, como se menciona en los párrafos posteriores.

Figura 6. Tipo de actores involucrados en el PPP



Fuente: (GIZ, 2007).

Para elaborar un mapa de actores se debe respetar lo siguiente:

**(i) Definición y limitación del ámbito de validez**

La representación gráfica debería basarse en un planteamiento claramente definido a fin de restringir el número de actores y garantizar la claridad. La cuestión clave es la naturaleza del PPP.

**(ii) Definición del momento y la periodicidad**

Los actores forman un sistema dinámico de interdependencias. Este entramado de relaciones puede cambiar rápidamente. Por ello, es importante fijar el momento en el que se llevará a cabo este análisis de las vinculaciones entre los actores. La cuestión clave es: ¿en qué momento se va a elaborar el mapa de actores y cuándo se actualizará?, ¿durante el M&E o antes de implementar el M&E?

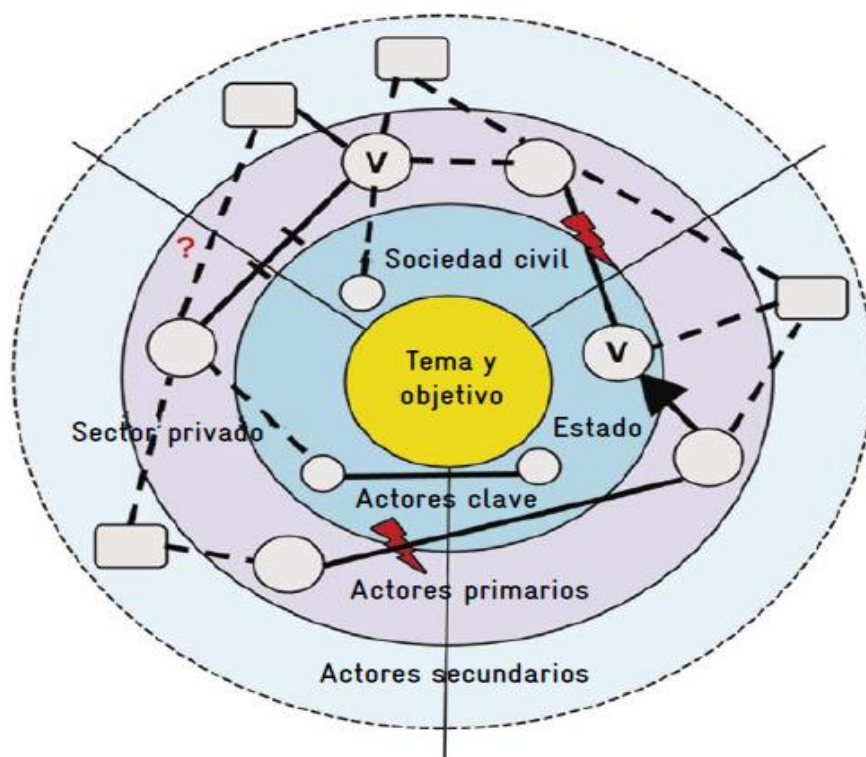
**(iii) Separación de perspectivas**

Cada actor tiene su propia perspectiva y lenguaje. Por lo tanto, un mapa de actores solo representa la perspectiva de las personas o grupos que participan en su elaboración. Las cuestiones clave son: ¿a quién se busca convocar para la elaboración del mapa de actores? ¿Solo interviene el equipo de M&E?

A continuación se presentan dos ejemplos para la visualización de mapa de actores:

- **Cebolla:** En el entorno de un PPP existen tres sectores: (i) sector público (Estado), (ii) sociedad civil, (iii) sector privado. Este modelo permite asignar a los actores según el sector al cual pertenecen (ver figura 7).

**Figura 7. Modelo de la cebolla para representar actores**



Fuente: (GIZ, 2007).

- **Arco iris:** Permite graficar un panorama más amplio. La asignación a los tres sectores puede representarse también mediante tres niveles de arco iris. Con esto se genera una arquitectura de red y puede plantearse explícitamente la pregunta sobre los puntos de intersección entre los sectores, siempre teniendo en cuenta la naturaleza del PPP (ver figura 8).






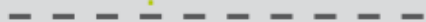




Es necesario tomar en cuenta convenciones a nivel gráfico para delimitar los tipo de relaciones entre los actores (ver figura 9).

**Figura 8. Modelo del arco iris para representar actores**



Fuente: (GIZ, 2007).

**Figura 9. Elementos gráficos para la representación de actores y relaciones**

	Actor clave o primario con poca influencia
	Actor clave o primario con gran influencia
	<i>Veto players</i> (actores con capacidad de veto)
	Actor secundario
	Las líneas continuas simbolizan vínculos estrechos relacionados con el intercambio de información, la frecuencia de los contactos, la coincidencia de intereses, la coordinación, la confianza mutua, etc.
	Las líneas punteadas simbolizan los vínculos débiles o informales. Se agrega un signo de interrogación cuando el vínculo no ha sido aclarado.
	Las líneas dobles representan alianzas y cooperaciones reguladas contractual o institucionalmente.
	Las flechas simbolizan la dirección de los vínculos dominantes.
	Las líneas interrumpidas por un relámpago representan las tensiones en la vinculación, la contraposición de intereses y las relaciones conflictivas.
	Las líneas transversales simbolizan los vínculos interrumpidos o destruidos.

Fuente: (GIZ, 2007).

Otros modelos para identificar y gestionar los stakeholders se presentan en el cuadro 3.

**Cuadro 3. Modelos para identificar y gestionar actores interesados**

	<b>MODELO DE CSR EUROPE-ORSE-FORECTICA</b>	<b>MODELO DE ETHICAL ACCOUNTABILITY-NOOS</b>	<b>MODELO DE MITCHELL, AGLE Y WOOD</b>	<b>MODELO DE GARDNER</b>	<b>MODELO DE SAVAGE</b>
<b>PROPUESTA</b>	Guía práctica para identificar los stakeholders.	Guía para gestionar a los grupos de interés.	El modelo clasifica a los stakeholders en siete tipos según tres variables: poder, legitimidad y urgencia. Se resume en un diagrama de Venn, luego confecciona una matriz por cada variable y las reúne en una matriz de consolidación donde operacionaliza el modelo.	El modelo presenta una matriz 2x2 de doble entrada donde clasifica a los stakeholders de acuerdo a las variables de "poder que poseen" y de "grado de interés" que demuestra por las estrategias de la empresa.	El modelo presenta una matriz de doble entrada para identificar a los stakeholders que influyen en la organización. Posee dos ejes críticos: el potencial de estos actores para amenazar a la organización y el potencial de estos grupos de interés de cooperar con la organización.
<b>VENTAJAS</b>	Este modelo es conveniente solo para realizar un mapeo de stakeholders. Es amigable porque es de	El manual incluye un proceso que apunta a desarrollar un panorama completo de la gestión de los grupos de interés. Utiliza la técnica de brainstorming (lluvia de ideas) para identificar a	Es un modelo dinámico que permite introducir datos en las matrices que surgen de la percepción profesional y de la investigación. Es un modelo operacionable, permite identificar a los stakeholders en la	Se utiliza para identificar qué tipo de relación debe desarrollar la empresa con cada uno de esos grupos y de esa manera ayudan a definir estrategias específicas de	Se deducen de la matriz cuatro tipos de interesados donde se referencia la estrategia a aplicar a cada uno. Las organizaciones pueden centrarse en el potencial de los stakeholders clave, para evitar la

	<b>MODELO DE CSR EUROPE-ORSE-FORECTICA</b>	<b>MODELO DE ETHICAL ACCOUNTABILITY-NOOS</b>	<b>MODELO DE MITCHELL, AGLE Y WOOD</b>	<b>MODELO DE GARDNER</b>	<b>MODELO DE SAVAGE</b>
	fácil lectura, apto para todo tipo de públicos.	los stakeholders. Agrupa los stakeholders según temas y categorías y elabora un matriz. Permite realizar una retroalimentación con los interesados al incorporar una etapa de revisión.	medida en que se pueda evaluar el quantum de poder, legitimidad y urgencia. El modelo se da en un tiempo y espacio y es dinámico.	relaciones con stakeholders. Es una matriz sencilla, lo que destaca es que ofrece estrategias organizacionales según el interés/poder del interesado.	implementación de estrategias opuestas a sus intereses, y de esta manera poder modificar las estrategias para integrarlos.
<b>DESVENTAJAS</b>	Solamente plantea la identificación y mapeo de los stakeholders. No plantea estrategias a seguir con los interesados.	En la etapa de identificación y clasificación de stakeholders sería necesario incorporar algún modelo para lograr más detalle.	Es un modelo dinámico que tiene un tiempo y un espacio, con lo cual es necesario modelarlo nuevamente para arrojar conclusiones a través del paso del tiempo. Al ser un modelo que incorpora datos con carga cualitativa, pueden llegar a conclusiones diferentes según el profesional que lo modele.	El modelo solo plantea estrategias con relación a las dos variables que utiliza.	El modelo solo plantea estrategias con relación a las dos variables que utiliza.

Fuente: (Acuña, 2012).

**Para ampliar tus conocimientos sobre mapeo de actores, revisa las siguientes lecturas:**

- Siles & Mondelo La matriz de los stakeholders. p. 41-48.
- GIZ (2009) Capacity WORKS- El modelo de gestión de la GTZ para el desarrollo sostenible, Lima. Factor de éxito 2 – Cooperación. p. 75-131.

### 1.1.5 Definición de monitoreo y diferencia con la evaluación

**Monitoreo.** Es la recolección permanente y sistemática de datos para generar los **indicadores de desempeño** que el proyecto necesita para revelar si se están logrando los resultados deseados en cada etapa del PPP para asegurar el cumplimiento de las metas.

Se trata de tener el control del **rendimiento** que informa sobre los avances de todos los componentes del ciclo del PPP.

Mide el resultado de actividades realizadas y la eficiencia en la utilización de los insumos para producir los productos esperados.

Sin embargo, hay que diferenciar entre el sistema de monitoreo de un solo proyecto, que plantea objetivos según su teoría de cambio y perspectiva de desarrollo, y de los programas, que deben agrupar las diversas intervenciones de cada proyecto que lo componen en un mismo objetivo.

Este punto es importante porque el sistema de monitoreo en los programas implica que exista interoperabilidad en el sistema de monitoreo de cada proyecto que lo compone, de tal forma que se pueda tener una perspectiva conjunta de los avances y logros de los objetivos.

Asimismo, el monitoreo de los planes de desarrollo supone lógicas más amplias de definición de los objetivos, que en general son más estratégicos y vinculados a los impactos que se debe generar en la población y su entorno, y menos a la perspectiva operativa de efectividad de algún tipo de intervención, como en el caso de los proyectos. De la misma forma, a nivel de planes, el sistema de monitoreo de un plan de desarrollo implica que se requiera la interoperabilidad de los sistemas individuales de cada programa y proyectos asociados.

Es importante entender que existen distintos enfoques de monitoreo. En el caso de que se quiera tener mayor retroalimentación con la población objetivo con la cual se vincula y, por lo tanto, enfatizar el proceso de aprendizaje, ABBOT y GUIJT (1998) explican que el monitoreo participativo “describe una amplia gama

de enfoques de monitoreo que desarrollan asociaciones entre los beneficiarios múltiples para lograr un monitoreo eficiente, efectivo, e incluso más social". En este enfoque se presentan cuatro principios básicos: participación, aprendizaje, negociación y flexibilidad.

El enfoque participativo surge en la década de los setenta principalmente para a) lograr la participación en el Monitoreo y Evaluación de los destinatarios de las acciones de desarrollo. Esta participación supone la adaptación del diseño, ejecución y evaluación de los proyectos en función de los beneficiarios, y no a la inversa; y b) garantizar la sostenibilidad de la intervención al fomentar el aprendizaje y construir capacidades locales como parte de los procesos de Monitoreo y Evaluación (Gallego, Ignacio, "El enfoque del monitoreo y la evaluación participativa (MEP): batería de herramientas metodológicas," Biblioteca Asocam, <http://www.asocam.org/biblioteca/items/show/236>)

Sin embargo, se puede adoptar un enfoque solamente de rendición de cuentas asociándose a un sistema de monitoreo que busca netamente atender a los requerimientos de información de los actores involucrados de manera más burocrática, caso en el cual el proceso participativo puede no darse tan fácilmente pues las lecciones aprendidas pueden no hacerse evidencias. Los involucrados en el sistema de monitoreo pueden sentirse juzgados y controlados durante procesos más participativos y con mayor nivel de rendición de cuenta. Sin embargo, la rendición de cuentas debe ser entendida en el marco de un proceso de aprendizaje y no para forzar el logro de buenos resultados en las evaluaciones finales.

**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. Cuando la evaluación se realiza durante la ejecución del PPP, permite considerar tanto los resultados planificados como no planificados y **reexaminar la hipótesis del desarrollo** y de acción para realizar ajustes, como ayuda a entender hasta qué punto la intervención es responsable de determinado resultado o impacto.

El desarrollo de evaluaciones del PPP debe considerar al menos los siguientes **requisitos**: independencia, confiabilidad, relevancia, y oportunidad, con distintos **criterios** como pertinencia, economía, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad.

A continuación, en el cuadro 4 se presentan las diferencias e interacciones que tienen los términos de Monitoreo y Evaluación.

**Cuadro 4. Diferencias e interacciones entre Monitoreo y Evaluación**

	<b>Monitoreo</b>	<b>Evaluación</b>
<b>Diferencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Levantamiento continuo de datos como parte rutinaria del PPP.</li> <li>Compara lo planificado con la situación real del PPP.</li> <li>Se realiza usualmente a través del personal interno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actividad esporádica.</li> <li>Valida el enfoque del PPP y sus objetivos.</li> <li>Puede ser externo, interno; de resultado o de impacto; intermedio o ex post, entre otras clasificaciones.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>El monitoreo suele servir para recopilar información y tomar decisiones en el corto plazo, motivo por el cual tiende a focalizarse en las operaciones: <b>procesos y productos</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los métodos de evaluación permiten obtener juicios valorativos más rigurosos sobre los resultados (cambios en condiciones objetivas de la población beneficiaria) y sus factores explicativos, por su posibilidad de validar o rechazar hipótesis sobre el impacto causal de los PPP en el bienestar de la ciudadanía. Así, consideran horizontes temporales más amplios, los necesarios para que ocurran los <b>resultados finales o impactos</b>.</li> </ul>
<b>Interacción</b>	Hay intersecciones, como la situación en la cual se construyen indicadores como parte de un método de evaluación y se usan en el monitoreo; a su vez, un método de evaluación puede aplicarse a procesos para tomar decisiones en el corto plazo (evaluaciones cortas, de procesos o de Marco Lógico).	

Como se menciona en los párrafos anteriores, la principal diferencia radica en el foco de análisis, el tiempo y el tipo de resultados que se miden, así como en la metodología a utilizar.

**Ejemplos de preguntas que el M&E puede responder:**

- ✓ ¿Cómo se diseñó el programa que se ha implementado?
- ✓ ¿Se está beneficiando a la población objetivo? ¿A qué costo?
- ✓ ¿Qué actividades fueron las más efectivas para el logro de resultados?
- ✓ ¿Se ha tenido eficiencia y eficacia en el logro de los resultados?
- ✓ ¿Se pueden atribuir ciertos impactos a determinado plan/programa/proyecto de desarrollo?
- ✓ ¿Son sostenibles los logros generados por el PPP?

**Para ampliar el tema tratado sobre monitoreo y evaluación, revisa la siguiente lectura:**

- USAID. ADS 203-Assessing and Learning, USA: 2012 p. 5-24.

En suma, es importante que todo PPP cuente con un sistema estructurado de M&E que se describa en un PM&E (que se analiza más adelante), pues producirá información de relevancia para la toma de decisiones, el aprendizaje y la comunicación efectiva de los resultados del PPP a los grupos de interés. Finalmente, para cualquier caso (monitoreo o evaluación), el valor estratégico de la información depende de su credibilidad técnica y de su utilización y articulación con las necesidades de información para la toma de decisión de los diversos interesados en el PPP.

**CASOS DE REFLEXIÓN**

En cada situación, determine si correspondería implementar un proceso de monitoreo o evaluación y ¿Por qué?:

1. El Consejo Nacional de Población y Desarrollo quiere saber si los programas de educación sexual y reproductiva que se llevan a cabo entre los jóvenes de la provincia "A" están reduciendo los embarazos no deseados entre las adolescentes.
  2. USAID quiere saber cuántas mujeres productoras en una cadena productiva han recibido asistencia técnica y capacitaciones por un programa "X" este año.
  3. El director de Salud Pública está interesado en conocer si la ejecución presupuestaria del proyecto de mejoría de la atención post-aborto previsto en clínicas públicas cumple con lo previsto para este periodo.
- Fuente: (Frankel & Gage, 2007).

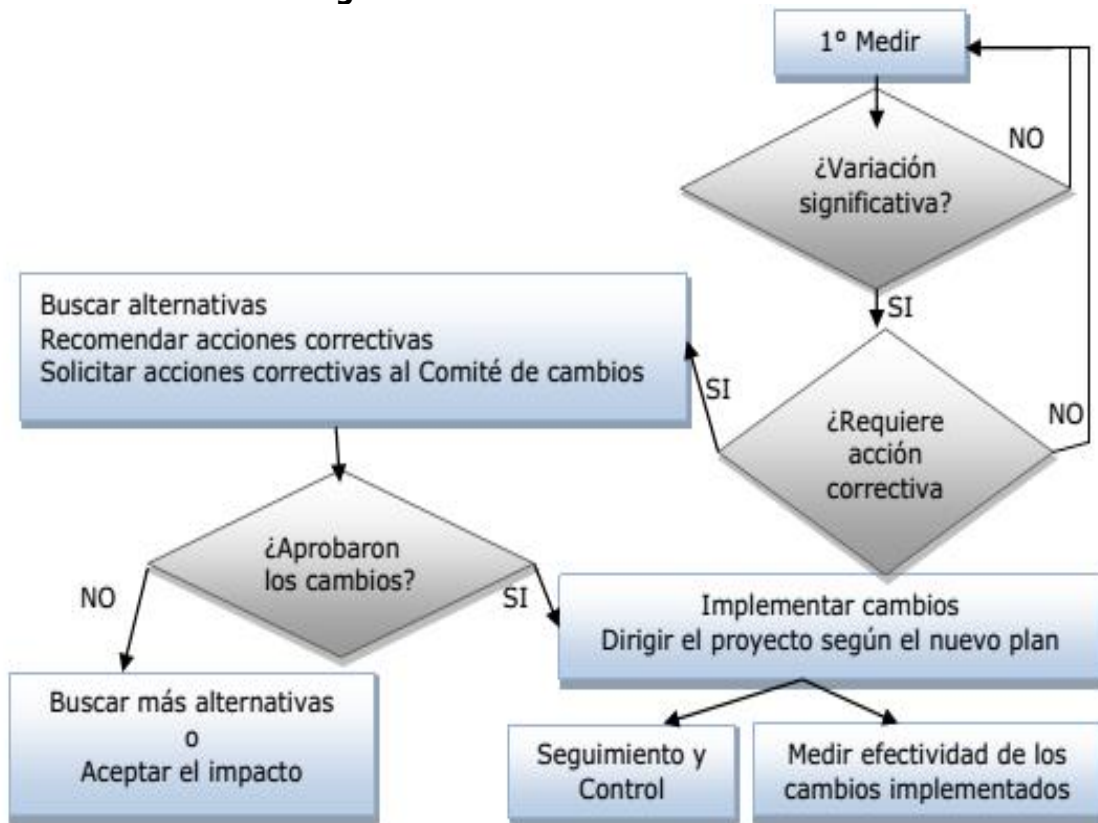
### 1.1.6 Importancia del M&E en la gestión del PPP y la toma de decisiones

La información generada por el M&E representa un insumo para orientar la acción y un proceso permanente de aprendizaje y mejora, pues se constituye como una herramienta para la toma de decisiones (CIPPEC y UNICEF, 2012). Por ello, los resultados del M&E se constituyen como un nuevo conocimiento práctico: hacer, actuar, construir, corregir, modificar o cerrar un PPP.

Los insumos que proveen el M&E para la toma de decisiones estratégicas, operativas o tácticas en el marco del desarrollo de un PPP pueden orientarse a dos tipos de decisiones:

- ✓ **De tipo preventiva:** identificados los problemas y riesgos en el M&E se toman acciones para prevenir y mitigar el impacto negativo que ellos pudieran tener en los resultados del PPP.
- ✓ **De tipo correctiva:** se reorientan actividades, procesos, estrategias o técnicas para corregir las ineficacias o ineficiencias de nuestras acciones. Ello se evidencia en la figura 10.

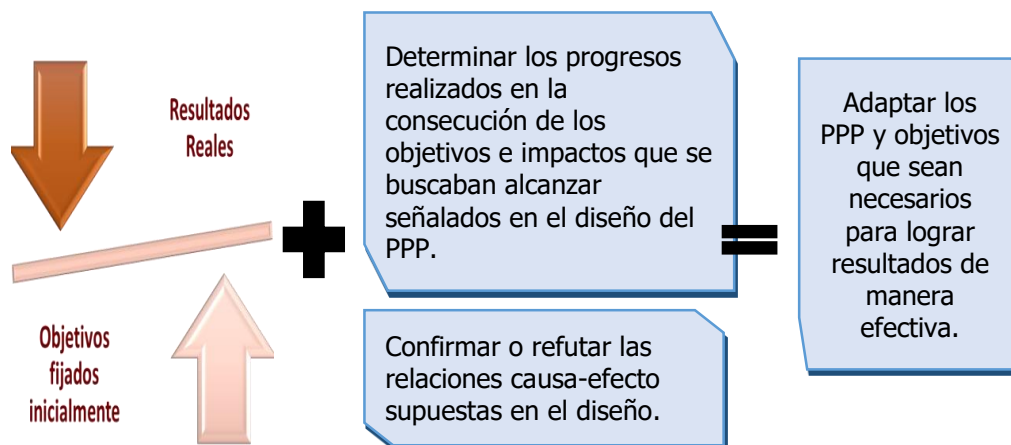
Figura 10. Acciones correctivas



Fuente: (LLEDÓ, 2013).

De modo general, la figura 11 que se muestra a continuación pretende graficar la utilidad del M&E como herramienta para la toma de decisiones respecto a un PPP determinado.

**Figura 11. El M&E en la toma de decisiones**



Por último, la información del M&E puede tener diferentes usos en la gestión del PPP. Así, es posible incorporar dicha información en los procesos de toma de decisiones de los interesados en la asignación de recursos, lo que se denomina **gestión por resultados**. Es por ello que se busca encontrar y aplicar determinados procesos de trabajo que faciliten el logro de los objetivos del PPP dado un presupuesto asignado. En este escenario, se requiere la construcción de arreglos institucionales que otorguen mayor flexibilidad a la gestión del PPP siempre que dicha gestión sustente el cumplimiento de los resultados o desempeños establecidos y comprometidos previamente hechos. Esto busca generar mayores niveles de compromisos y responsabilidad por los resultados esperados.

### 1.1.7 Importancia del M&E para el aprendizaje institucional

En el marco de la implementación de sistemas de M&E, la información que se genera necesita de herramientas para que los interesados la sistematicen, la compartan y la usen en su toma de decisiones. Esta información se debe registrar como experiencias exitosas, de las cuales se puedan replicar algunos elementos, y, por otro lado, como lecciones aprendidas de los PPP monitoreados y evaluados. Esto permite generar mejores prácticas, incrementar los activos de proceso institucionales, cuestionar críticamente estrategias pasadas y ayudar a formular nuevas sobre la base de conocimiento basado en evidencias, todo ello con el fin de crear un camino mucho más efectivo hacia el logro de los objetivos de PPP similares que puedan ser replicados en el futuro. Se puede ejemplificar que como

parte integrada del ciclo de vida de un PPP, USAID<sup>2</sup> ha dado significativo énfasis al aprendizaje y adaptación. Con ello se intenta asegurar que todos los PPP estén coordinados unos con otros, se sustenten en una fuerte base de evidencias y se mantenga un proceso iterativo de adaptación durante el proceso de implementación.

### Caso para reflexión

Ingresa al portal web de Learning lab y reflexiona sobre el caso de estudio de África "When the plan becomes the point: A story from an African country" en relación al aprendizaje institucional.

Accede al siguiente link:

<http://usaidlearninglab.org/learning-guide/example-improving-implementation-one-case-study-africa>

### 1.1.8 Sistema de M&E

Un sistema de M&E está constituido por un **conjunto de herramientas**, datos estadísticos, personal capacitado, equipos de informática, comunicaciones y procedimientos organizados que interactúan para capturar, almacenar, actualizar, manejar, analizar y desplegar información relevante en un sistema de referencia que busca enriquecer las decisiones de una organización. En el recuadro se presenta un ejemplo de componentes de un 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.

<sup>2</sup>Frente a la necesidad de un proceso efectivo de aprendizaje y conocimiento, USAID ha desarrollado un "laboratorio virtual para el aprendizaje": USAID LearningLab, que se propone incentivar y proveer recursos diversos para el aprendizaje (Ver: <http://usaidlearninglab.org/>).

La estructura y alineamiento organizacional considera la organización del sistema definiendo sus componentes, sus funciones esenciales, sus relaciones con otras dependencias y las responsabilidades de cada una de ellas con respecto al sistema de M&E.

**Para ampliar el tema tratado sobre monitoreo y evaluación, revisa la siguiente lectura:**

Project Management Institute. Guía de los fundamentos para dirección de proyecto (Guía del PMBOK) Quinta edición. 2013. Cap. 3, p. 47-62.

En lo referente a recursos humanos, se debe tener especificados los puestos que se requieren cubrir en la estructura organizacional del sistema de M&E, sus responsabilidades, competencias requeridas y relaciones de dependencia y mando. Asimismo, se debe contar con un presupuesto que cubra los componentes de bienes y servicios, personal permanente y temporal, servicios y equipamiento para el funcionamiento del sistema. Los otros aspectos son discutidos en la sección de planes de monitoreo.

Un **sistema de M&E** permite concentrarse en el seguimiento de los objetivos trazados en la gestión del PPP para hacer más observable la relación entre el esfuerzo y el logro de las metas inicialmente planteadas. Por ello, el sistema de M&E permitirá mantener la ejecución de un PPP en línea con su planificación contribuyendo en lo siguiente:

- ✓ Monitorear el cumplimiento de metas.
- ✓ Monitorear los indicadores de desempeño de los PPP y su relación con los indicadores institucionales, así como los relacionados con la medida de impacto.
- ✓ Analizar los elementos críticos que pueden comprometer la viabilidad de los PPP y asegurar que se realicen acciones de mitigación.
- ✓ Desarrollar la capacidad de ejecución del equipo que gestiona los PPP y de la instrucción.
- ✓ Definir responsabilidades respecto a la ejecución de los PPP.
- ✓ Analizar las estrategias de los PPP.
- ✓ Informar sobre los avances, tanto a los responsables del PPP como a los beneficiarios, de manera que participen en el monitoreo desde su propia perspectiva y puedan tener conciencia de los avances o retrasos.
- ✓ Realizar ajustes necesarios.

- ✓ Aprender de las experiencias para mejorar la gestión en el futuro.

**Refuerza tus conocimientos sobre sistema de monitoreo y evaluación en la siguiente lectura:**

- FIDA. 2002. Guía para el seguimiento y evaluación de proyectos. Sección 4: Establecer el Sistema de M&E y Sección 7: Establecer las capacidades y condiciones necesarias.

A continuación, en la siguiente página, se presenta una infografía elaborada por PREVAL<sup>3</sup>, la cual propone los pasos a seguir y los productos a obtener de un sistema de Monitoreo y Evaluación orientado a resultados.

---

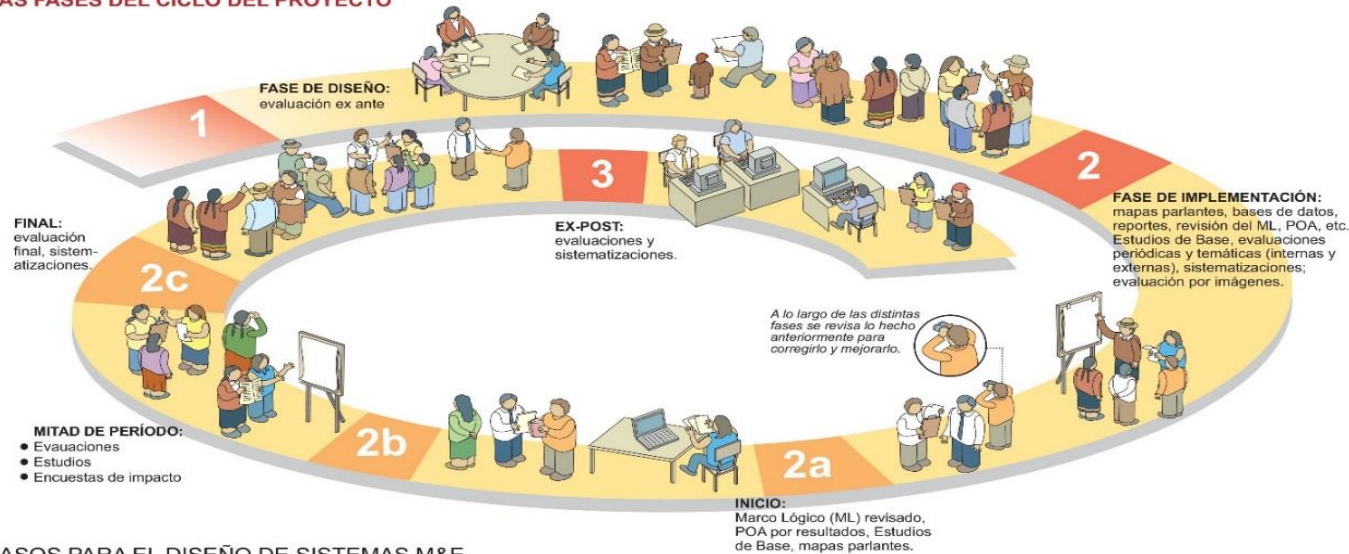
<sup>3</sup> Plataforma Regional de Desarrollo de Capacidades en Evaluación y Sistematización de América Latina y el Caribe.  
<http://preval.org/files/infograf%C3%ADa%20sobre%20Seguimiento%20y%20Evaluaci%C3%B3n.pdf>

## SISTEMAS DE MONITOREO Y EVALUACIÓN ORIENTADOS A RESULTADOS

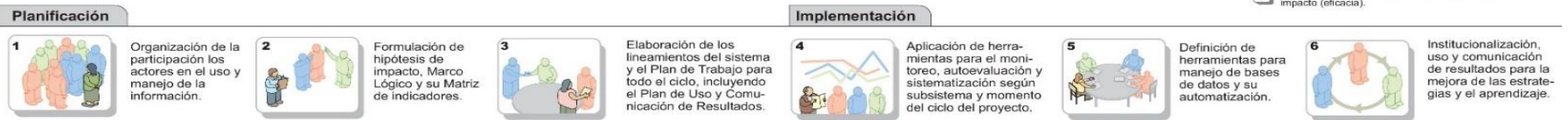
### ¿QUÉ SON LOS SISTEMAS M&E?

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



### PASOS PARA EL DISEÑO DE SISTEMAS M&E



### 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.
- ✓ Utilidad de los productos del sistema para lograr el impacto (eficacia).

## 1.2 El Plan de Monitoreo y Evaluación (PM&E)

### 1.2.1 Utilidad del PM&E

El PM&E es una herramienta mediante la cual se mide el avance y el logro de resultados del PPP. Sirve además para planificar y gestionar el proceso de M&E. La información que genera este proceso sirve para la **toma de decisiones y la asignación de recursos, así como para activar el proceso de aprendizaje y adaptación en de los PPP**. Así, el PM&E representa el marco orientador para el M&E, pues identifica los elementos que se abordarán en el proceso de M&E, esboza los métodos o enfoques que se usarán, establece los posibles riesgos que pueden presentarse a lo largo del proceso, entre otros elementos que permiten tener una gestión eficaz del M&E.

Asimismo, el PM&E debe incluir el análisis, reporte y el uso de la información para la toma de decisiones oportunas por parte de todos los involucrados en el PPP.

En este punto es importante advertir que la **toma de decisiones** no solo es una cuestión técnica, es decir, basada solo en la información. En la mayor parte de las veces requiere un proceso de revisión de las fuerzas políticas, demandas de alto cargos de la organización, o sea, desde cuestiones sociales hasta temas personales. En este sentido, el técnico responsable del sistema de M&E debe registrar todos los factores que inciden en la ejecución del PPP para que la información que se ha producido realmente sea utilizada en el proceso de toma de decisiones.

Asimismo, la aplicación del PM&E debe ser participativa y centrada en el uso de la información por los propios responsables de su recolección a través de la potenciación de los espacios de análisis existentes, con miras a asegurar la sostenibilidad en el uso de la información (CARE-PERÚ, 2008).

### 1.2.2 Contenido del PM&E

No existe un formato estándar para el PM&E. Sin embargo, se sugieren las secciones que se muestran a continuación (Ver cuadro 5)<sup>4</sup>. En este sentido, hay que tener en cuenta que el M&E debe plantear una lógica conjunta, pues los criterios a utilizarse en la evaluación deben orientar a la definición del sistema de

<sup>4</sup>Las secciones mencionadas en el cuadro siguiente se irán desarrollando a lo largo de este módulo.

monitoreo que obtendrá la información relevante para que se pueda dar la evaluación.

**Cuadro 5. Contenido sugerido de un PM&E**

<b>Secciones y contenido</b>
<p><b>Carátula y contracarátula</b></p> <p>Es recomendable que la carátula y contracarátula contengan los siguientes datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Nombre de la institución.</li> <li>* Nombre del plan, programa o proyecto.</li> <li>* Fecha de elaboración o actualización del Plan de M&amp;E.</li> <li>* Fecha de aprobación del documento (si aplicara).</li> <li>* Nombres de responsables de la elaboración del documento (facilitador, consultor, equipo de monitoreo).</li> </ul>
<p><b>Introducción</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Antecedentes del PPP o base legal si fuera el caso.</li> <li>* Objetivos (generales y específicos) del Plan de M&amp;E.</li> <li>* Breve resumen del proceso de elaboración del Plan de M&amp;E.</li> </ul>
<p><b>Marco conceptual</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Definición del marco conceptual estableciendo el/los enfoques de monitoreo que se utilizarán, definición de los principales términos utilizados en el documento. Dado que existen términos con diferentes definiciones según diversas instituciones, es importante identificarlos y establecer los significados que adoptará la institución.</li> </ul>
<p><b>Modelo Lógico del PPP</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Se explica la cadena lógica que sigue el PPP y se presentan las herramientas utilizadas para ello: Marco de Resultados, Marco Lógico, Teoría de Cambio, entre otras.</li> <li>* Se debe exponer brevemente la problemática en la que el PPP busca generar cambios, a quién afecta, cuáles son sus causas, su magnitud e impacto, los componentes y actividades del PPP que siguiendo una lógica causal de cambios lograrían un resultado concreto.</li> <li>* El área, equipo o responsable de monitoreo debe revisar el modelo lógico y sugerir los ajustes que se consideren necesarios.</li> <li>* En esta sección se identifican los supuestos críticos que podrían afectar el logro de los objetivos del PPP, los cuales se deberán monitorear a través de indicadores.</li> </ul>
<p><b>Programación de actividades de Monitoreo y Evaluación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Sección en la cual se listan las actividades de Monitoreo y Evaluación requeridas para el logro de los objetivos del Plan de M&amp;E. Para el establecimiento de actividades se debe tener en consideración el presupuesto disponible para el Monitoreo y Evaluación.</li> <li>* Incluye la elaboración de un cronograma en el cual se debe especificar lo siguiente: responsable de implementar la actividad, fecha de inicio y fecha de término, actividad predecesora, presupuesto estimado.</li> </ul>

<b>Secciones y contenido</b>
<p>* Entre las actividades más importantes de Monitoreo y Evaluación se consideran las siguientes: establecimiento de línea de base y metas, evaluaciones a desarrollarse, elaboración de instrumentos de recolección de datos, validación de instrumentos, contratación y capacitación de personal de trabajo de campo, recolección de datos, análisis de la calidad de datos, registro de la data, procesamiento de información, análisis y elaboración de reportes, presentación de reportes.</p> <p>* Es importante que las actividades de Monitoreo y Evaluación sean incluidas en el Plan Operativo del PPP.</p> <p>* En este acápite es útil incluir un flujograma de procesos.</p>
<p><b>Plan de evaluaciones</b></p> <p>* En esta sección se programan las evaluaciones que se realizarán al PPP, las fechas posibles, los tipos de evaluaciones, el presupuesto asignado y las posibles preguntas de evaluación.</p>
<p><b>Plan de riesgos</b></p> <p>* Identificación de circunstancias o hechos que podrían en riesgo el cumplimiento de los objetivos del Plan de M&amp;E.</p> <p>* Establecimiento de estrategias, alternativas o mecanismos a través de los cuales se hará frente a estos hechos.</p> <p>* El seguimiento a la ocurrencia de los riesgos identificados se debe considerar como una de las actividades de monitoreo.</p>
<p><b>Agenda de aprendizaje</b></p> <p>* Aquí se presentan los mecanismos a través de los cuales se generará aprendizaje sobre el PPP, tales como lecciones aprendidas y sistematización de experiencias.</p>
<p><b>Plan de interesados y plan de comunicaciones</b></p> <p>* Se identifica y presenta a los actores involucrados en el PPP indicando el rol de cada uno de ellos en el PPP y en el Plan de M&amp;E.</p> <p>* En función a los actores identificados, se debe identificar las necesidades de información de cada uno de los actores, la frecuencia en la que necesitarán la información, los canales de comunicación a utilizar, los formatos que se utilizarán, entre otros.</p>
<p><b>Permisos de cambios</b></p> <p>* Sección en la cual se especifican los cambios permitidos en el Plan de M&amp;E. Es importante tener en cuenta que mientras más avanzado está la ejecución del PM&amp;E más costoso será el cambio.</p> <p>* Asimismo, en esta sección se narran y sustentan los que cambios que se han realizado al Plan de M&amp;E durante la vida del PPP.</p>

### Secciones y contenido

#### **Anexos:**

- **Fichas técnicas de los indicadores:** contienen la operacionalización de cada uno de los indicadores.
- **Matriz de seguimiento a indicadores (matriz de M&E):** matriz que presenta los indicadores establecidos para cada uno de los objetivos del PPP y la información relacionada a cada uno de ellos.
- **Instrumentos de recolección de datos**
- **Formatos de reporte a utilizar**
- **Otros: muestreo**

En el recuadro se presenta otro ejemplo de contenido de un PM&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.

**Para ampliar tu conocimiento sobre contenidos de planes de M&E, revisa las siguientes lecturas:**

- Plan de Monitoreo y Evaluación para los Programas del Fondo Mundial CARE-Perú.
- USAID. How to Note. Preparing a performance monitoring plan. 2013.
- USAID. Performance Management Plan Toolkit. Anexo 1: Blank PMP format. p. 106-135.

El proyecto Evaluations financiado por USAID ha desarrollado una herramienta que permite cuantificar la efectividad en la elaboración de un PM&E en función a los lineamientos de USAID. Se trata de una lista de verificación en la cual se asignan calificaciones a cada sección del PM&E y así se determina la situación actual del documento, permitiendo la identificación de mejoras a realizar. Esta herramienta, presentada en el cuadro 6, puede ser adaptada según el contenido del Plan de M&E que defina cada institución.

**Cuadro 6. Lista de verificación para el análisis del PM&E**

**Instrucciones:** Se debe registrar el valor correspondiente a su cumplimiento para cada uno de los criterios de las secciones del PM&E:

0: El PM&E no cumple el criterio.  
1: El PM&E cumple el criterio.  
9: El criterio no es aplicable al PM&E.

NO dejar criterios en blanco. De ser así estos se considerarán como criterios no cumplidos.

Si una sección no es aplicable al PM&E, elegir la opción "no aplica" para la sección y cada uno de sus criterios.

<b>INTRODUCCIÓN</b>	
<b>Criterios:</b>	<b>¿Cumple con el criterio? (0) No, (1) Sí, (9) No aplica</b>
¿El PM&E contiene esta sección?	
¿Se explica el propósito del PM&E y sus componentes?	
¿Se describe el proceso de elaboración del documento?	
Comentarios:	
<b>MARCO DE RESULTADOS</b>	
<b>Criterios:</b>	<b>¿Cumple con el criterio? (0) No, (1) Sí, (9) No aplica</b>
¿El PM&E contiene esta sección?	
¿El Marco de Resultados está definido hasta el nivel de sub-resultado intermedio?	
¿Contiene supuestos o riesgos?	
¿Incluye el objetivo de desarrollo al que contribuye?	
Comentarios:	
<b>MARCO LÓGICO</b>	
<b>Criterios:</b>	<b>¿Cumple con el criterio? (0) No, (1) Sí, (9) No aplica</b>
¿El PM&E contiene esta sección?	
¿Contiene todos los niveles de objetivos?	
¿Contiene indicadores para cada uno de los niveles de objetivos?	

¿Contiene metas para cada uno de los indicadores del proyecto?	
¿Contiene los medios de verificación para cada uno de los indicadores?	
¿Contiene supuestos?	
Comentarios:	
<b>MATRIZ DE SEGUIMIENTO A INDICADORES (Results Tracking Table)</b>	
<b>Criterios:</b>	<b>¿Cumple con el criterio? (0) No, (1) Sí, (9) No aplica</b>
¿El PM&E contiene esta sección?	
¿Están listados todos los indicadores?	
¿Se indica el nivel de cada uno de los indicadores?	
¿Contiene los medios de verificación para cada uno de los indicadores?	
¿Se indica la desagregación de cada uno de los indicadores?	
¿Cada indicador tiene valor de línea de base?	
¿Se indica el año de la línea de base?	
¿Se explica cómo se establecieron las metas de cada uno de los indicadores?	
¿Cada indicador tiene metas?	
¿Los resultados de los indicadores están actualizados?	
¿La matriz de indicadores está realizada en Excel u otro software?	
¿Se identifican los indicadores estándar?	
En el caso de los indicadores estándar utilizados, ¿se desagregan según el listado máster de USAID?	
Los indicadores que tienen unidad de medida "personas" o "% de personas", ¿se desagregan según género?	
Los indicadores expresados como porcentaje, ¿se desagregan según numerador y denominador?	
¿Se identifican los indicadores reportados a USAID Washington (PPR)?	
Comentarios:	

<b>REGISTRO DE CAMBIOS EN EL PM&amp;E</b>	
<b>Criterios:</b>	<b>¿Cumple con el criterio? (0) No, (1) Sí, (9) No aplica</b>
¿El PM&E contiene esta sección?	
Comentarios:	
<b>PLAN DE EVALUACIONES</b>	
<b>Criterios:</b>	<b>¿Cumple con el criterio? (0) No, (1) Sí, (9) No aplica</b>
¿El PM&E contiene esta sección?	
¿Se indican los diferentes tipos de evaluaciones a realizar?	
¿Se plantean las posibles preguntas de evaluación?	
¿Se da información sobre cómo el plan de evaluación cumple con la política de evaluación de USAID?	
¿Se ha estimado presupuesto para la realización de cada una de las evaluaciones a realizar?	
¿Se ha estimado fecha de inicio y término para cada una de las evaluaciones a realizar?	
Comentarios:	
<b>PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES DE M&amp;E</b>	
<b>Criterios:</b>	<b>¿Cumple con el criterio? (0) No, (1) Sí, (9) No aplica</b>
¿El PM&E contiene esta sección?	
¿Se describen las tareas de Monitoreo y Evaluación?	
¿Se han programado las actividades en un cronograma?	
¿Se ha asignado responsables para cada una de las actividades programadas?	
¿Se ha considerado la recolección y análisis de datos como parte de las actividades?	
¿Se ha considerado el análisis de calidad de datos como parte de las actividades?	
¿Se ha considerado la revisión y actualización del PM&E como parte de las actividades?	
¿Se ha considerado la preparación de reportes como parte de las actividades?	
¿Se han considerado el diseño y realización de evaluaciones o estudios como parte de las actividades?	

¿Se han considerado las visitas de campos como parte de las actividades?	
Comentarios:	
<b>FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR (PIRS)</b>	
<b>Criterios:</b>	<b>¿Cumple con el criterio? (0) No, (1) Sí, (9) No aplica</b>
¿El PM&E contiene esta sección?	
¿Se utiliza el formato establecido por USAID?	
¿Todos los indicadores tienen PIRS?	
¿Los PIRS se encuentran actualizados?	
Comentarios:	
<b>PRESUPUESTO PARA ACTIVIDADES DE M&amp;E</b>	
¿El PM&E contiene esta sección?	
Comentarios:	
<b>AGENDA DE APRENDIZAJE</b>	
¿El PM&E contiene esta sección?	
Comentarios:	

Fuente: Proyecto Evaluations.  
Partners for Global Research and Development (PGRD).  
Contratista de USAID.

**Para determinar el nivel de cumplimiento de del Plan de M&E actual, utiliza el siguiente aplicativo:**

- Proyecto Evaluations de USAID\_ Lista\_chequeo\_PlanM&E\_V2.xls

### 1.3 Análisis de lógica causal de niveles jerárquicos de resultados en función del problema identificado

En el diseño de un PPP se deben identificar las relaciones de causa-efecto entre los componentes y actividades que se desarrollan y los resultados e impactos esperados. Cada PPP maneja de manera explícita o implícita determinadas hipótesis respecto a la relación causa-efecto entre los componentes y los impactos que se busca generar. En función a ello, en el marco del M&E se debe indagar sobre la real existencia de estas relaciones y validarlas o rechazarlas. Lo anterior requiere tener un juicio evaluativo fundamentado en una medición objetiva, por ejemplo a través de la cuantificación de indicadores, como se verá más adelante.

### 1.3.1 Criterios de evaluación para el análisis de la lógica causal

Existen diversas fuentes que plantean criterios de evaluación para el análisis de la lógica causal de los niveles jerárquicos de resultados en función al problema identificado de un PPP. Actualmente una de las más usadas es la que plantea la Comisión Europea (CE) y que, a su vez, es empleada por las organizaciones internacionales más representativas en temas de desarrollo como el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) o la ONU. Estos criterios están muy enlazados al Marco Lógico y se muestran en la figura 12.

Figura 12. Criterios de evaluación



Fuente: (Comisión Europea, 2004).

### **Criterios de evaluación del análisis de la lógica causal de resultados en relación al problema**

**1. Pertinencia.** Demostrar que los objetivos del proyecto son apropiados tanto para enfrentar los problemas que se debían enfocar como hacia las políticas medioambientales y físicas dentro de la cual se operaron. Se debe incluir una evaluación sobre la calidad del proyecto, su preparación y diseño.

**2. Eficiencia.** Demostrar que los resultados del proyecto han sido logrados a costos razonables. En general se requiere una alternativa de comparación para medir los mismos resultados y poder ver qué proceso adoptado es el más eficiente.

**3. Eficacia.** Evidenciar que los resultados han contribuido a cumplir el objetivo específico del proyecto, así como el impacto de las hipótesis de desarrollo del proyecto. Se debe incluir una evaluación específica de los beneficios acumulados a los objetivos generales e identificando grupos vulnerables.

**4. Impacto.** Evaluar el efecto del proyecto en un contexto más amplio y su contribución a una política u objetivos sectoriales.

**5. Sostenibilidad.** Evaluar los posibles beneficios producidos por el proyecto para continuar después de que se terminen los fondos de financiamiento (particularmente con referencia a los factores de derecho de los beneficiarios, políticas de apoyo, factores económicos y financieros, aspectos socioculturales, equidad de género, tecnología apropiada, aspectos medio ambientales, y capacidad institucional y de administración).

Fuente: (Comisión Europea, 2004).

### **CASOS DE REFLEXIÓN**

Indicar qué criterio de evaluación se relaciona con cada una de las siguientes situaciones:

- ¿Cuán adecuados fueron los insumos/medios que fueron convertidos en actividades en términos de calidad, cantidad, tiempo y calidad de los resultados obtenidos?
- La lógica y el proceso de completar la planificación del proyecto; la lógica interna y coherente del diseño de proyecto.
- Los objetivos generales del proyecto.
- La permanencia de los beneficios de la intervención en el grupo objetivo a lo largo del tiempo.
- Los beneficios en los grupos de destinatarios.

### **1.3.2 Herramientas: Marco Lógico, Teoría del Cambio, Marco de Resultados**

Existen diversas herramientas que facilitan y esquematizan intervenciones sociales diversas que buscan resultados concretos. En general, estas

herramientas empiezan por identificar las relaciones de causa-efecto entre los componentes y actividades que desarrolla un PPP y los efectos e impactos esperados. A continuación, se muestra algunas de estas herramientas.

**Marco Lógico (ML):** es una metodología rigurosa utilizada para diseñar, gestionar y evaluar PPP enfocados en un resumen de las relaciones causales entre inputs (insumos), outputs (productos) e impacto esperado.

El ML identifica los diferentes niveles de objetivos de un PPP, sus componentes y actividades, indicadores para efectuar mediciones y examinar los logros, así como los supuestos necesarios de cumplirse para alcanzar las metas.

**Teoría del Cambio (TC).** Es una metodología basada en el razonamiento que parte de la comprensión sólida de una realidad que, mediante una intervención deliberada, se prevé cambiar. Se construye a partir de una hipótesis de cambio. La TC es el amplio análisis de una situación que requiere modificarse a fin de alcanzar un cambio positivo. Este enfoque de comprensión e intervención en la realidad parte de una visión de éxito (cambio de largo plazo, imagen objetivo, o macrocambio) e identifica un conjunto de resultados primarios, secundarios, terciarios, entre otros, que articuladamente permiten alcanzar el cambio de largo plazo deseado. Tales precondiciones (resultados a diferente nivel) constituyen los elementos necesarios y suficientes para alcanzar el cambio planteado en concordancia con un conjunto de supuestos relacionados y pueden ser plasmados en el Marco de Resultados.

**Para ampliar tus conocimientos sobre Teoría del Cambio, revisa la siguiente lectura:**

- Ortiz y Rivero (2007). Desmitificando la Teoría del Cambio.

Accede a la página web <http://www.theoryofchange.org/>, la cual ofrece recursos relacionados y el software TOCO para la elaboración de teorías de cambio.

**El Marco de Resultados (MR)** es una representación gráfica de una estrategia para lograr un objetivo específico que se basa en un análisis de causa y efecto. El MR incluye el objetivo del PPP y los resultados intermedios (RI) necesarios para alcanzar el objetivo. El MR también incluye los supuestos críticos que han de cumplirse para que la estrategia siga siendo válida. En la siguiente ilustración se

puede ver que para alcanzar el objetivo del PPP se han establecido tres resultados intermedios, y para cada uno de ellos, dos resultados subintermedios; asimismo, se tienen los supuestos críticos que condicionan el éxito del PPP.

**Para ampliar tus conocimientos sobre Marco de Resultados, revisa la siguiente lectura:**

- USAID Tips. Building a Results Framework.

### **Ejemplo de Marco de Resultados:**

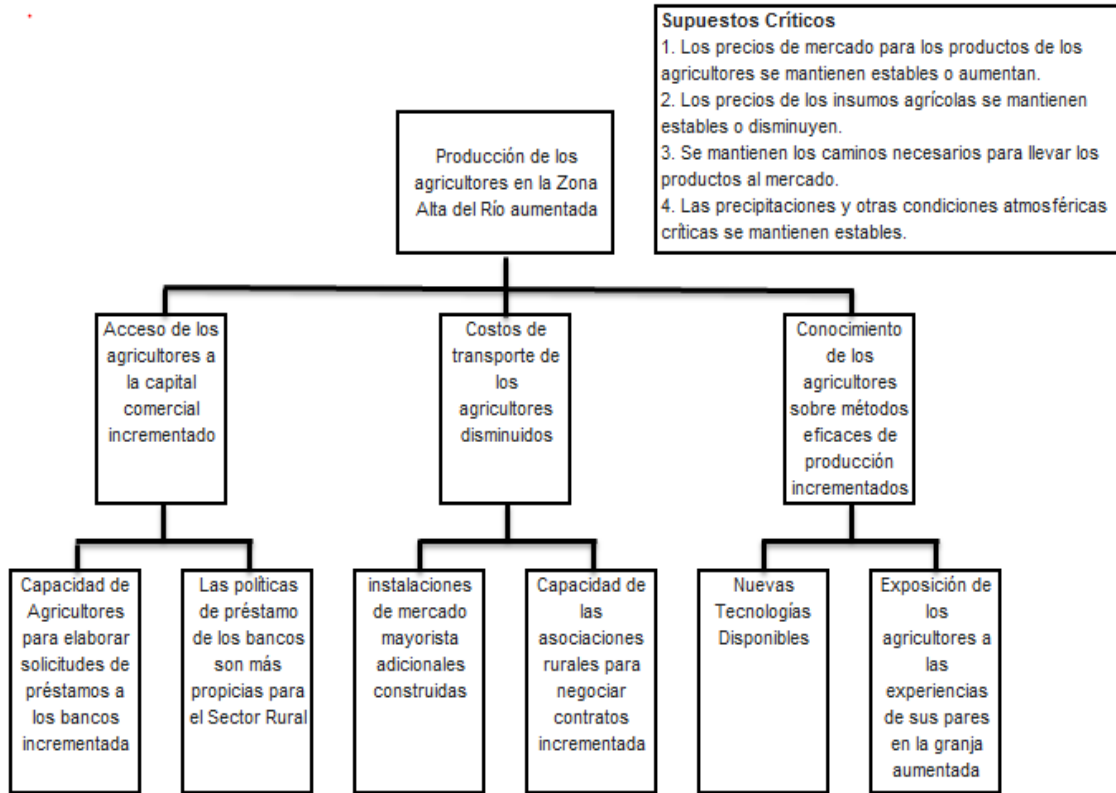
El proyecto ABC tiene como objetivo general elevar la producción de los productores de la zona alta del río. Para este fin se han identificado tres grandes vías de intervención:

- Se debe incrementar el acceso de los agricultores al mercado de capital comercial de la zona donde se encuentra la comunidad. Para lograr esto se estima necesario incrementar la capacidad de los agricultores para acceder al mercado financiero, específicamente en la adecuada elaboración de las solicitudes para asegurar la obtención de préstamos; asimismo, se debe trabajar con los bancos para lograr que sus políticas de préstamos sean más propicias para el mercado rural.
- Se deben disminuir los costos de transporte desde la zona alta del río para abaratar la llegada de la producción de los agricultores al mercado. Para este fin se considera necesario construir instalaciones adicionales en el mercado mayorista de la capital comercial para asegurar el almacenamiento y la disponibilidad de puntos de venta; asimismo, se debe incrementar la capacidad de negociación de contratos por parte de las asociaciones rurales.
- Se debe incrementar los conocimientos de los agricultores para implementar métodos más eficaces de producción. Esto se lograría dándoles a conocer las nuevas tecnologías disponibles y propiciando que las buenas experiencias de producción sean compartidas entre los agricultores del área de intervención del proyecto.

Para el éxito de esta estrategia se tienen como supuestos críticos que los precios de los productos de los agricultores por lo menos se mantengan o se incrementen, que los costos de los insumos que ellos utilizan se mantengan iguales o disminuyan, que se mantengan los caminos por donde se transportan los productos y que las condiciones atmosféricas se mantienen más o menos constantes.

Esta estrategia de intervención se plasma en el Marco de Resultados (Ver figura 13).

Figura 13. Ejemplo de Marco de Resultados



Fuente: USAID 2010. Building a Results framework. Performance Monitoring and Evaluation TIPS # 13.  
[http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/pnadw113.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnadw113.pdf)

Las anteriores son herramientas que tienen sus propias particularidades y que guardan estrechos vínculos entre ellas por lo que pueden llegar a ser complementarias.

Cuadro 7. Marco Lógico y Teoría de Cambio

Semejanzas	Diferencias
Son ejemplos de enfoques que permiten diseñar, ejecutar, monitorear, y evaluar intervenciones que abordan temas de <b>desarrollo</b> . 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 Teoría de Cambio se fundamenta más en pensamiento de <b>sistemas</b> , 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.

Fuente: (Ortiz & Rivero, 2007).

**El análisis participativo de vías de impacto** es otro método práctico para la planeación y el M&E basado en una metodología participativa, donde los principales actores presentan sus puntos de vistas respecto de los cambios que produciría el PPP; con ello se diseña un modelo lógico de resultados y de cambios. Así, esta herramienta promueve el aprendizaje y ofrece un marco para poner en práctica supuestos teóricos de cambios en el accionar de un PPP.

El punto clave de esta herramienta se centra en involucrar al equipo que gestiona el PPP y los grupos de interés que serían socios estratégicos para plasmar sus ideas en un plan para lograr impactos de desarrollo. Ello legitima las actividades a llevarse a cabo y permite establecer alianzas importantes, dentro y fuera de la organización a cargo del PPP, que son necesarias para lograr un impacto futuro.

## 1.4 Análisis del Marco Lógico

### 1.4.1 Definición y utilidad

La metodología del ML surge desde el inicio de los años sesenta como una herramienta de planificación, gestión y evaluación, primero utilizada por USAID y después aplicada en la mayoría de agencias de desarrollo como respuesta a los requerimientos de comprensión del vínculo entre el ámbito operativo de los proyectos de desarrollo y el análisis de los impactos. Se logra con esta herramienta mejores condiciones de planificación y una mejor definición de los objetivos, de la medición del desempeño y del análisis de los supuestos. De este modo, facilita superar los problemas de la ausencia de orientación frente a los medios de verificación y responsabilidades en la gestión de los PPP y de los procesos de evaluación. Desde entonces se ha posicionado como la herramienta por excelencia que aporta a la gestión de calidad de PPP.

El ML es útil en todas las etapas y fases de la gestión de un PPP del modo siguiente:

**Inicio o identificación:** se utiliza durante la etapa de *identificación* para ayudar a analizar una situación existente, investigar la pertinencia del PPP propuesto e identificar los objetivos y estrategias potenciales.

**Planificación o formulación:** durante la etapa de *formulación*, el ML apoya la preparación de un plan de PPP apropiado, con objetivos claros, resultados medibles, una estrategia de administración de riesgo y niveles definidos de

responsabilidad de administración.

**Implementación:** durante la *implementación* del PPP, el ML provee una herramienta de administración clave para apoyar el alcance del contrato, planificación de trabajo operacional y monitoreo.

**Monitoreo, evaluación y auditoría:** durante la etapa de *monitoreo, evaluación y auditoría*, la Matriz de Marco Lógico (MML) provee un resumen registrado de lo que fue planificado (objetivos, indicadores e hipótesis principales) y, por lo tanto, proporciona la base del desempeño y evaluación de impacto.

#### IMPORTANTE

Diferencia entre Marco Lógico (ML) o Análisis Lógico y Matriz de Marco Lógico (MML):

El ML es un proceso *analítico* (que involucra análisis del stakeholder, análisis de problemas, sentar los objetivos y la selección estratégica).

La MML es un *producto* documentado del proceso analítico (Comisión Europea, 2004).

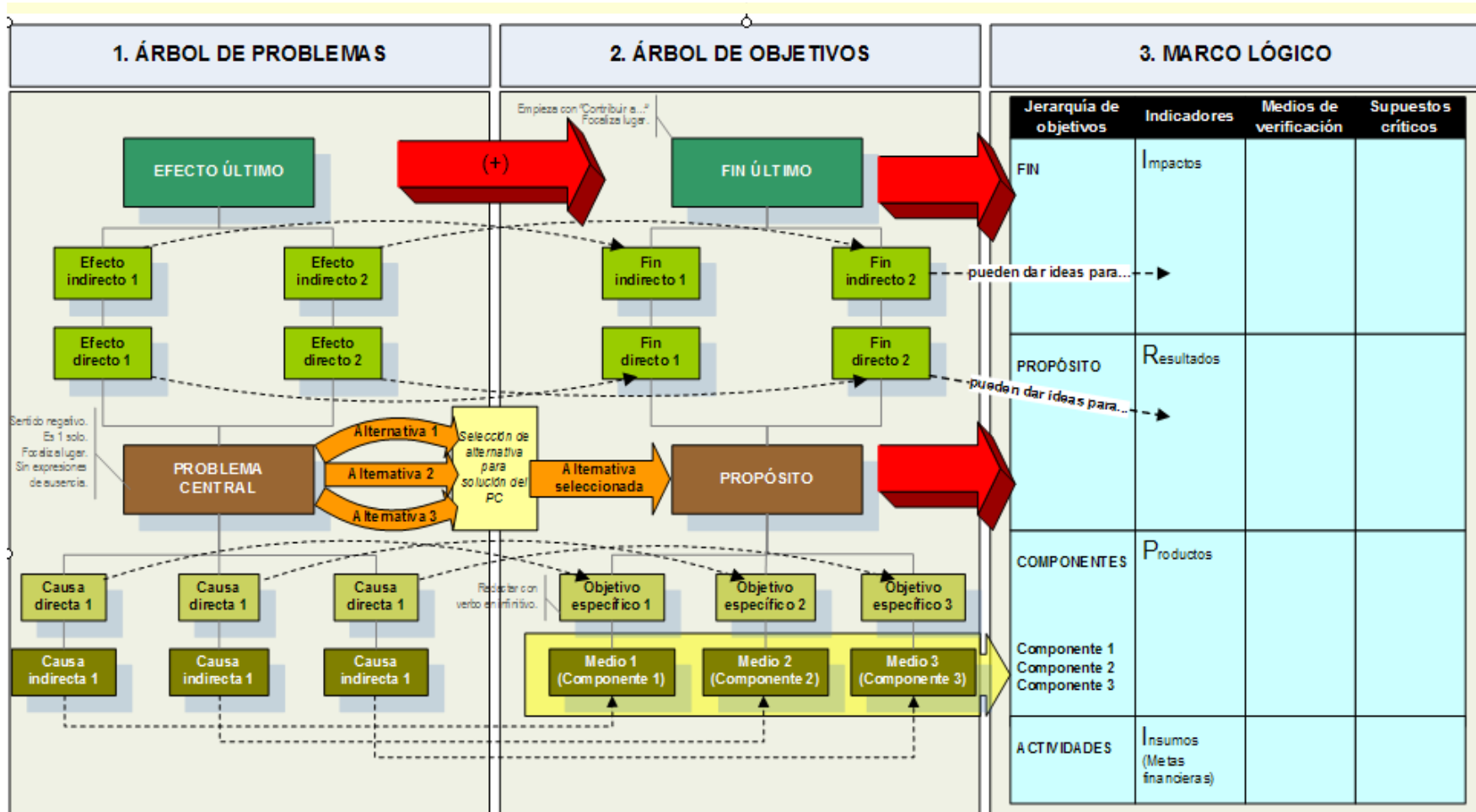
En suma, es necesario entender que la MML es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de un PPP. Esta metodología tiene como énfasis la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y la facilitación de la participación y la comunicación entre las partes interesadas.

Esta metodología permite a los responsables del diseño de un PPP estructurar y formular mejor sus ideas, presentar mejor sus inquietudes y traducir estas ideas en un esquema claro y preciso de realización. Para ello, esta metodología contempla los siguientes aspectos: análisis del problema, análisis de los involucrados, jerarquía de objetivos y selección de una estrategia de implementación óptima. Como fruto del desarrollo de los elementos anteriores, se tiene a la MML, que resume lo que el PPP pretende hacer y cómo busca hacerlo, cuáles son los supuestos clave y cómo los insumos y productos del PPP serán monitoreados y evaluados.

Muchas veces se combina la metodología ZOPP<sup>5</sup>, Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos por sus siglas en alemán, de la cooperación alemana con la metodología del Marco Lógico conforme se puede ver en la figura 14.

<sup>5</sup> La descripción de esta metodología puede ser encontrada en el siguiente enlace: <http://es.slideshare.net/amv977/metodologia-zopp-gtz>

Figura 14. Del árbol de problemas a la MML



**Notas:**

1. Sobre la relación de los niveles de causalidad inferiores de los árboles con la MML, se tiene diferentes perspectivas dependiendo del fondo competitivo al cual hacen referencia, ya que algunos requieren mayor nivel de desglose en la estrategia y otros menos. En este sentido, en diversas ocasiones las causas indirectas están asociadas a las actividades.
2. Muchas prácticas vienen sustituyendo el árbol de problemas por diversas herramientas: en el nivel superior, un mayor análisis del enfoque de desarrollo, mientras que en el nivel inferior matriz reflexionan sobre causas, capacidades y oportunidades.

Por todo lo anterior, es importante revisar cuáles son los pasos para una adecuada elaboración del ML en la medida que en un proceso de M&E se deberá evaluar la formulación de la MML, así como verificar el avance de los diversos indicadores plasmados en ella y el cumplimiento de sus metas.

#### **1.4.2 Pasos para su elaboración**

La MML, en su forma más básica, consiste en una matriz con cuatro columnas y cuatro filas en las que se resumen los elementos clave de un PPP:

- ✓ Jerarquía de los objetivos del PPP (descripción de PPP o lógica de intervención).
- ✓ Factores externos o supuestos clave que sean críticos para el éxito del PPP (supuestos o hipótesis).
- ✓ Cómo se monitorearán y se evaluarán los logros del proyecto (Indicadores y medios de verificación).

Las filas de la MML presentan información acerca de cuatro distintos niveles de objetivos que son llamados de diversas formas, como por ejemplo la vinculada a los Proyectos de Inversión Pública (PIP) del MEF: Fin, Propósito, Componentes y Actividades (ver cuadro 8).

**IMPORTANTE**

Existen variaciones en la denominación de los niveles de objetivos según fuentes de financiamiento o de cooperación.

- La primera fila corresponde al “**Fin**” del PPP, y describe la situación esperada una vez que el PPP ha presentado los impactos esperados.
- La segunda fila corresponde al “**Propósito**” del PPP y presenta la situación esperada al concluir su ejecución; depende directamente del PPP.
- La tercera fila corresponde a los “**Componentes o Resultados**” del PPP, es decir, lo que debe ser completado (entregado) durante la ejecución o al término de esta.
- La cuarta fila corresponde a las “**Actividades**” que deberán ser realizadas durante la ejecución del PPP para producir los Componentes o los resultados esperados.

Por su parte, las columnas de la ML se utilizan para registrar información como sigue a continuación:

- La primera columna presenta la “**Jerarquía de objetivos**” o simplemente “**Objetivos**”; sirve para registrar la forma cómo se entiende la Lógica Vertical de causalidad entre los diferentes niveles propuestos.
- La segunda columna detalla los “**Indicadores verificables objetivamente**” que permitirán controlar el avance del PPP y evaluar los logros alcanzados.
- La tercera columna presenta los “**Medios de verificación**”, que son las fuentes de información a las que se puede recurrir para obtener los datos necesarios para verificar y calcular los indicadores definidos en la segunda columna.
- La cuarta columna, llamada “**Supuestos**”, sirve para anotar los factores externos cuya ocurrencia es importante tomar en cuenta para el logro de los objetivos del PPP; se obtiene a partir del análisis de riesgos que pueden afectar a la medición de su desempeño.

**Cuadro 8. Estructura básica de la Matriz del Marco Lógico**

Jerarquía de objetivos	Indicadores verificables objetivamente	Medios de verificación	Supuestos
Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

En el cuadro 9, se explica con mayor detalle cada uno de estos elementos.

**Cuadro 9. Elementos de la Matriz del Marco Lógico**

<p><b>Fin</b></p> <p><b>¿Por qué el PPP es importante para los beneficiarios y la sociedad?</b></p> <p><b>A qué objetivo estratégico contribuye el PPP?</b></p>	<p>El Fin de un PPP es una descripción breve de la <u>solución a problemas</u> de nivel de importancia superior para activar un cambio en los hábitos o en las condiciones de la población objetivo. Así, el Fin constituye un objetivo de desarrollo que <u>generalmente obedece a un nivel estratégico</u>, es decir, ayuda a establecer el contexto en el cual el PPP se encaja y describe el impacto esperado sobre la población objetivo.</p> <p>Deben enfatizarse dos cosas acerca del Fin. Primero, no implica que el PPP, en sí mismo, será suficiente para lograrlo, pues se requiere una serie de supuestos de los niveles inferiores, así como la acción de otros actores. Es suficiente que el Fin sirva como guía para la acción del proyecto que debe contribuir de manera significativa a su logro. Segundo, la definición del Fin no implica que se logrará la solución de todo esta situación problemática al final del período de su implementación, lo cual depende de la magnitud de la brecha asociada a su gravedad y del alcance de la estrategia de intervención, encausada en el marco de la triple restricción.</p> <p><u>Ejemplo:</u> contribuir a mejorar la competitividad de la microempresa.</p>
<p><b>Propósito</b></p> <p><b>¿Qué es necesario para los</b></p>	<p>El Propósito describe los cambios en el comportamiento o en las condiciones de la población que se obtendrán como resultado esperado al final del periodo de ejecución. Por lo tanto, representa el <u>cambio</u> que fomentará directamente el PPP como resultado de su actuación. Es una hipótesis sobre lo que debiera</p>

<p><b>beneficiarios que será provisto por el PPP?</b>  <b>¿Qué se espera lograr con el PPP?</b></p>	<p>ocurrir a consecuencia de lograr los Componentes. El título del PPP debe surgir directamente de la definición del Propósito. La MML requiere que cada PPP tenga solamente un Propósito para que no se genere ambigüedad en el logro de la principal responsabilidad de la intervención. Si hay más de un Propósito puede surgir una situación en la cual el PPP se aproxima más a un objetivo y se aleja del otro. En tal situación, el ejecutor puede escoger perseguir de manera aleatoria o subjetiva el Propósito que percibe como el de mayor importancia, o el más fácil de lograr, o el menos costoso, aunque no sea el que otros involucrados conciben como el más importante.</p> <p><u>Ejemplo:</u> rentabilidad de la microempresa incrementada.</p>
<p><b>Componentes (resultados)</b>  <b>¿Qué entregará el PPP?</b>  <b>¿Qué bienes o servicios debe producir el PPP?</b></p>	<p>Los Componentes se vinculan a las estrategias de organización de las actividades y reflejan las estrategias de acción a llevarse a cabo como las obras, estudios, servicios, capacitación, asistencia técnica, entre otras, que se requiere que el PPP produzca dentro del presupuesto que se le asigna. Cada uno de los Componentes del PPP tiene que ser necesario para lograr el Propósito, y es razonable suponer que si los Componentes se producen adecuadamente, se logrará el Propósito. La gerencia del PPP es responsable de la producción de los Componentes. Estos deben expresarse claramente; además, en la MML, los Componentes pueden definirse como resultados, vale decir, como obras terminadas, estudios terminados, capacitación terminada, entre otros.</p> <p><u>Ejemplos:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Microempresas articuladas al mercado.</li> <li>2. Las microempresas hacen la compra conjunta de sus insumos.</li> </ol>
<p><b>Actividades</b>  <b>¿Qué se hará?</b>  <b>¿Cómo se producirán los componentes?</b></p>	<p>Las Actividades son aquellas que el ejecutor tiene que llevar a cabo para producir cada Componente e implican la utilización de recursos. Es importante elaborar una lista detallada de Actividades debido a que es el punto de partida del plan de ejecución; esta debe estar en orden cronológico y encontrarse agrupadas por Componente. En la MML se deben incluir todas las actividades, junto con las metas físicas, financiera y los plazos para lograrlas, aunque el despliegue de los recursos debe venir separado de la matriz resumen.</p>

Es importante tener en cuenta que a nivel de **plan de desarrollo** no se plantean actividades, que hacen referencia a un nivel menos estratégico como los **proyectos**. En el caso de los **programas**, dependiendo del nivel de complejidad se desglosan más o menos las líneas de acción.

Ejemplos:

1. Capacitación para mejorar las habilidades de gestión de los microempresarios.
2. Organización de una asociación de microempresarios.

Fuente: Ortegón E, y otros. 2005. Metodología del Marco Lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Naciones Unidas, CEPAL. Santiago.

Adicionalmente, la MML se construye a partir de dos tipos de lógicas de razonamiento. Una de ellas es la **Lógica Vertical**, que estructura, a través de niveles de objetivos, la propuesta de cambio que plantea el PPP. Dicha lógica propone un ordenamiento que va desde el objetivo más general hasta el más específico y particular y representa las condiciones necesarias, aunque no suficientes para el logro de los objetivos.

Por otro lado, la **Lógica Horizontal** explica y comprueba los cambios propuestos en los niveles de objetivos que permiten medir el cumplimiento o avance de los cambios propuestos. En la figura 15 se puede observar ambas lógicas de cambio.

**Figura 15. MML: Lógica Vertical y Horizontal**

**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)
<b>FIN</b> (objetivo de desarrollo)			
<b>PROPÓSITO</b> (objetivo general)			
<b>RESULTADO</b> (objetivo específico Componente)			
<b>ACCIONES</b> (actividades principales)			

Para el llenado de la MML, se recomienda responder a los puntos o criterios que se muestran en los cuadros 10 y 11.

### **Cuadro 10. MML: Lógica Vertical vinculada a la columna de objetivos**

La MML se construye de forma tal que se puedan examinar los vínculos causales de abajo hacia arriba entre los niveles de objetivos: a esto se le denomina Lógica Vertical. Esta lógica de causalidad se establece inicialmente en el diagnóstico y debe ser estratégicamente planteada para el enfoque que se tendrá en el PPP. Además estructurará la perspectiva de su medición de desempeño.

Si el PPP está bien diseñado, lo que sigue es válido:

- ✓ Las actividades especificadas para cada Componente son necesarias para producir el Componente.
- ✓ Cada Componente es necesario para lograr el Propósito del PPP.
- ✓ No falta ninguno de los Componentes necesarios para lograr el Propósito del PPP.
- ✓ Si se logra el Propósito del PPP, se contribuirá al logro del Fin.
- ✓ Se indican claramente el Fin, el Propósito, los Componentes y las Actividades.
- ✓ El fin representa una respuesta al problema más importante de la población objetivo que guía la acción del PPP.

### **Cuadro 11. Marco Lógico: Lógica Horizontal**

El conjunto Objetivo–Indicadores-Medios de Verificación-Supuestos define lo que se conoce como Lógica Horizontal en la Matriz de Marco Lógico. Esta puede resumirse en los siguientes puntos:

- ✓ Los medios de verificación identificados son necesarios y suficientes para obtener los datos requeridos para el cálculo de los indicadores.
- ✓ Los indicadores definidos permiten hacer un buen seguimiento del PPP y evaluar adecuadamente el logro de los objetivos.
- ✓ Las hipótesis contribuyen a lograr el nivel superior de objetivos.
- ✓ Los supuestos culminan la Lógica Horizontal y vincula el logro de este nivel de objetivo con las condiciones necesarias y suficientes para el logro de los objetivos superiores.

A continuación, en el cuadro 12, se presentan las preguntas que se deben realizar para formular la MML según la Comisión Europea:

**Cuadro 12. Preguntas para la formulación de la MML de proyectos de la Comisión Europea**

Descripción del proyecto	Indicadores	Fuente de verificación	Hipótesis
<b>Objetivo(s) general(es)</b> 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?	
<b>Objetivo específico</b> 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?
<b>Resultados</b> Productos tangibles o servicios entregados por el proyecto.	¿Cómo se deberían medir los resultados incluyendo cantidad, calidad y tiempo?	¿Cómo se recolectará la información, cuándo y por quién?	Si los resultados se logran, ¿qué hipótesis se mantienen verdaderas para lograr el OE?
<b>Actividades</b> 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).

Como se ve en la figura 16, en el caso de la Comisión Europea la estructura cambia en el caso de los programas y los proyectos. En el caso de los programas el nivel superior es el objetivo de desarrollo y los Componentes se denominan "Resultados".

**Figura 16. Comparación niveles de objetivos de Programas y Proyectos de la Comisión Europea**

Programa		Proyecto	
Objetivo de desarrollo		Objetivo general	
Objetivo general		Objetivo específicos	
Objetivos específicos		Resultados	
Resultados		Actividades	

### 1.4.3 Revisión de la consistencia del ML para la gestión del proyecto

Como hemos visto anteriormente, el ML enfoca el trabajo técnico en los aspectos críticos, acortando documentos en forma considerable sin que se llegue a perder la coherencia, capacidad de evaluación o lógica entre la perspectiva operativa y el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Con ello, suministra información relevante en forma clara, ordenada, homogénea y cuantificada en cada uno de los niveles de decisión. En ese sentido, para verificar su consistencia es necesario revisar los siguientes elementos:

**Cuadro 13. Lista de chequeo para la revisión del Marco Lógico**

Estándares de calidad	Check
1. Existe un solo un <b>problema central</b> delimitado geográficamente, está focalizado, no utiliza expresiones de ausencia, ni se refiere a niveles de causalidad diferentes.	
2. Existe una lógica de <b>causalidad</b> sustentada en un diagnóstico con evidencias que presenta las causas y efectos del problema central.	
3. Se presenta un <b>efecto principal</b> que afecta a la población objetivo.	
4. El <b>fin</b> es consistente con un enfoque de desarrollo de la población objetivo.	
5. El proyecto tiene un solo <b>Propósito</b> y está claramente focalizado, sin ser un resumen de los Componentes.	

Estándares de calidad	Check
6. Los <b>Componentes</b> representan medios para lograr superar el problema central, actuando sobre sus causas. Están claramente expresados como líneas de acción para el logro del Propósito y es necesario su cumplimiento de todos para alcanzarlo.	
7. Las <b>Actividades</b> incluyen todas las acciones necesarias para producir cada Componente y se encuentran suficientemente desglosadas para facilitar la identificación de los requerimientos para su logro.	
La relación jerárquica entre las Actividades, los Componentes, el Propósito y el fin se sustenta en un diagnóstico que analiza la relación de causalidad de la <b>Lógica Vertical</b> .	
9. El alcance de lo planteado es coherente con el plazo para su logro y los recursos disponibles para el PPP ( <b>triple restricción</b> ).	
10. Todos los <b>indicadores</b> tienen una unidad de medida, los datos del año base, metas y plazo de cumplimiento para poder realizar el seguimiento y determinar el logro de los objetivos.	
11. Los <b>indicadores del Fin</b> se vinculan a los impactos, cambios que se quieren generar en las condiciones del entorno de la población objetivo o su comportamiento.	
12. Los <b>indicadores del Propósito</b> (o efecto) miden los resultados esperados al final de la ejecución del proyecto.	
13. Los <b>indicadores de los Componentes</b> especifican los productos a lograr para obtener el propósito y son la consecuencia de las actividades, motivo por el cual existe un vínculo entre los indicadores de actividades, componentes y propósito.	
14. Los <b>indicadores de las Actividades</b> reflejan las metas físicas y financieras que se requieren para el logro de los componentes.	
15. La relación entre el <b>costeo de las actividades y el presupuesto</b> es realista y mantiene la consistencia vinculada a la triple restricción.	
16. La columna de <b>medios de verificación</b> identifica dónde puede hallarse la información para verificar cada indicador y, por lo tanto, es una guía para el planteamiento del sistema de monitoreo.	
17. Los <b>supuestos</b> son condiciones o amenazas que el proyecto por sí mismo no puede controlar (externas) y representan una condición de éxito, relacionada al logro de los objetivos de nivel superior.	

Es importante considerar que para cada fuente de financiamiento se asocian (generalmente en las bases) los criterios de evaluación *ex ante* del PPP, además

de los objetivos vinculados a cada organización, lo cual debería reflejar en nuevos puntos a considerar en la lista de chequeo, que en general son específicos para cada contexto. Los estándares considerados aquí son generales y reflejan un Marco Lógico simple de cuatro filas por cuatro columnas.

**Para reforzar tus conocimientos sobre Marco Lógico, revisa la siguiente lectura:**

- Vlaamse Interuniversitaire Raad (VLIR) - Flemish Interuniversity Council. Project cycle management - VLIR Manual. Brussels, 2002. p. 12-28.
- ILPES. Formulación de programas con la metodología de marco lógico. Chile, 2011.

#### 1.4.4 Supuestos

Los **supuestos** son factores críticos que están fuera del control de la gerencia del PPP o de la agencia ejecutora; implican riesgo y su ocurrencia es necesaria para que se logren los objetivos; por lo tanto, afectarán sus probabilidades de éxito.

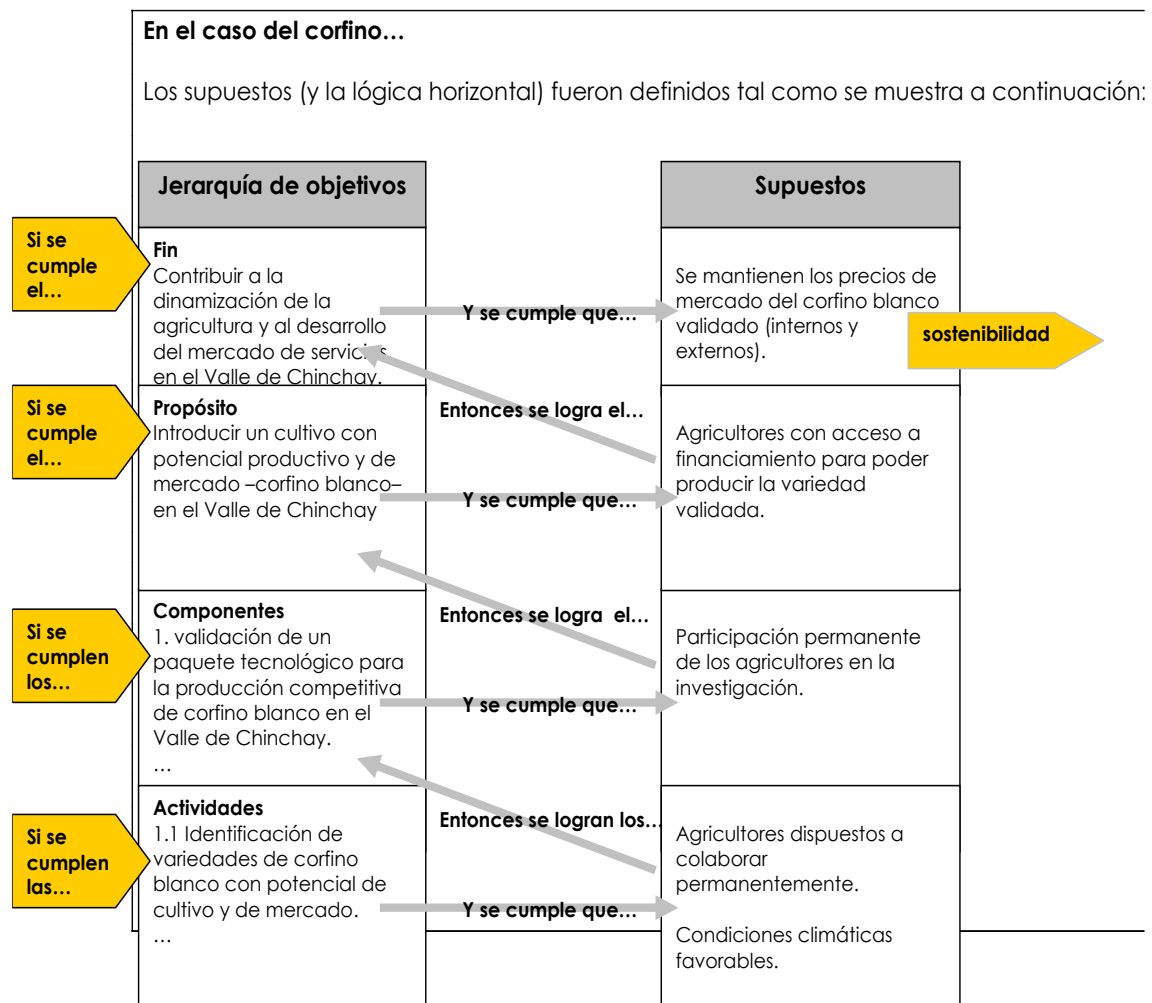
Cada PPP comprende riesgos externos ambientales, financieros, institucionales, sociales, políticos, climatológicos u otros factores que pueden hacer que el mismo fracase. La MML requiere que el equipo de diseño identifique los riesgos en cada nivel de objetivos: Actividad, Componente, Propósito y Fin.

**El riesgo (situación negativa) implica que se tiene que negarlo y construir un supuesto (situación positiva)** para avanzar en el cumplimiento de lo planteado al nivel siguiente en la jerarquía de objetivos. El razonamiento es el siguiente:

- ✓ Si llevamos a cabo las actividades indicadas y se cumplen los supuestos de este nivel, entonces produciremos los componentes indicados.
- ✓ Si producimos los componentes indicados y se cumplen los supuestos de este nivel, entonces lograremos el Propósito del PPP.
- ✓ Si logramos el Propósito del PPP, y todavía se siguen cumpliendo los supuestos de este nivel, entonces contribuiremos al logro del Fin.
- ✓ En la primera fila, algunos autores también incluyen supuestos de **sostenibilidad** que consideran las condiciones externas necesarias para que los beneficios generados por el proyecto continúen en el tiempo.

La figura 17 presenta el concatenamiento de objetivos y supuestos de un PPP. La secuencia se inicia en la última fila y se debe seguir el sentido de las flechas.

**Figura 17. Matriz del Marco Lógico: Condiciones necesarias y suficientes**



Fuente: (INCAGRO, 2006).

De este modo, los supuestos representan un juicio de probabilidad de éxito del PPP que comparte el equipo de diseño del PPP, el prestatario, el financiador y el ejecutor, que deben participar en el proceso de diseño.

## Importancia de los supuestos

La columna de supuestos juega un papel importante tanto en la planificación como en la ejecución. La etapa de **planificación** sirve para identificar riesgos que pueden evitarse incorporando actividades o componentes adicionales en el PPP para mitigarlo y estimando los presupuestos correspondientes para ello. Si el supuesto es crítico y no hay actividad que lo pueda controlar, el equipo de diseño del PPP y la gerencia del mismo deben evaluar si el PPP es muy riesgoso y si se requiere abandonar o postergar la ejecución de la propuesta.

Los supuestos son importantes también durante la **ejecución y control**, pues indican los factores que la gerencia debe anticipar, tratar de influir, y/o encarar con adecuados planes de emergencia. Una de las ventajas de plantear los supuestos se centra en el hecho de que el gerente tiene el respaldo de haberlos indicado desde el inicio del proyecto; cuando estos aparecen y no se logran las metas planteadas, se informa sobre el particular. O sea, los indicadores verificables objetivamente son la parte "rígida" del sistema de monitoreo, con la metas concretas y plazos específicos; mientras que la parte "flexible" se vincula a los supuestos que, por lo tanto, son fundamentales en la estrategia de los gestores para prever posibles amenazas que comprometan el logro de los objetivos.

## Medios para identificar, gestionar y registrar los supuestos

- ✓ **Lecciones aprendidas:** esto se refiere a situaciones conocidas ocurridas en otros planes y que afectaron positiva o negativamente, obligando a reajustar o rediseñar los mismos.
- ✓ **Simulación de involucrados:** (y del cuadro de involucrados). Cuando se desarrolla un análisis de involucrados se puede encontrar diferentes situaciones. Estas pueden ser de carácter cultural, de expectativas o de intereses de los involucrados frente a un PPP. Es posible, a través de simulaciones de los principales grupos de involucrados, tener algunas ideas más claras, si bien preliminares, sobre sus prioridades e intereses de corto plazo.

- ✓ **Instrumentos de análisis:** un instrumento de análisis muy utilizado es la matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), que permite visualizar factores externos e internos. En caso de aplicarse el análisis FODA a un PPP, es posible identificar factores externos, bajo los cuadrantes de amenazas y oportunidades, que pueden ser útiles para especificar algunos supuestos, especialmente en el caso de las amenazas.

### **Elementos importantes para identificar los supuestos en el inicio y revisarlos durante la gestión del proyecto**

Para un buen diseño de un supuesto, lo primero que se debe considerar es que el factor analizado debe representar un riesgo para el PPP.

Por ejemplo, una comunidad que tenga algunas características culturales que puedan significar un rechazo al PPP puede dificultar su ejecución, así como la sostenibilidad de los beneficios que se quiere generar. Si este es el riesgo inicial, o aparece durante la ejecución, se debe considerar el supuesto de que la comunidad adopta la estrategia acordada. Para que este supuesto no sea fatal se puede requerir cartas de compromisos de las autoridades de la comunidad.

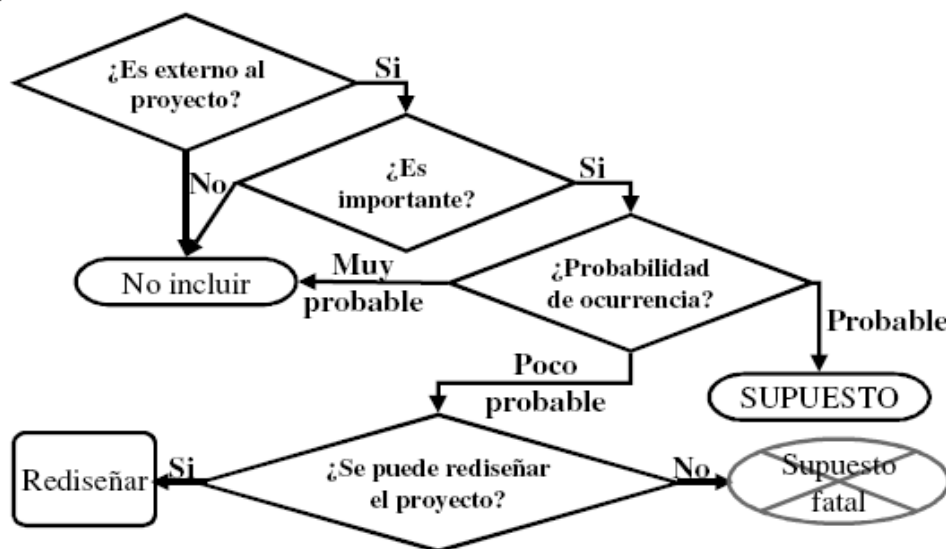
Para no incurrir en errores y facilitar el diseño de supuestos del Marco Lógico, algunos elementos a tomar en cuenta son: i) que el factor sea externo al PPP; ii) que el factor sea importante; iii) la probabilidad de ocurrencia del supuesto; y iv) la posibilidad de rediseño (o reajuste) del PPP en caso que la probabilidad de ocurrencia sea baja.

- ✓ **Factor externo al PPP:** el factor en discusión tiene que estar fuera del control de la gerencia o de la agencia ejecutora. El siguiente es un ejemplo de supuesto que no está fuera del control: consultores o firmas constructoras contratadas son eficientes. Es labor de quien las contrata velar por su eficiencia; es la gerencia o agencia la que en definitiva tiene la prerrogativa de elegir y desarrollar procedimientos que aseguren que se hará la mejor contratación. Por lo tanto, no está fuera del control del equipo del proyecto y el factor analizado deja de constituir un supuesto.
- ✓ **Es importante:** el supuesto debe representar un factor crítico y necesario para el éxito del PPP. Ejemplo: aceptación de beneficiarios de conectarse al sistema de agua para lograr mejor salud.

- ✓ **Probabilidad de ocurrencia:** el factor tiene que tener una probabilidad de ocurrencia media (Ej.: 10% a 90%), esta no puede estar cercano a cero, pues debe representar un verdadero riesgo al éxito del PPP; tampoco debe estar cercana al 100%, si no pasa a ser una restricción.
- ✓ **Supuestos fatales:** son factores externos al PPP y críticos y necesarios para el éxito del mismo; si no se cumplen pueden comprometer toda la estrategia para superar el problema. En realidad, muchas veces se puede "rediseñar" la propuesta, incorporando actividades de mitigación que disminuyan la probabilidad de ocurrencia del riesgo y eleve la del supuesto. En estos casos es válido incluir el supuesto en la MML.

A continuación en la figura 18 se presenta un flujograma para la verificación de supuestos.

**Figura 18. Verificación de supuestos**



Fuente: (ILPES, 2004).

### Importancia de monitorear los supuestos

Siempre existe el riesgo de que a pesar de que las actividades se lleven a cabo eficientemente y de acuerdo con el calendario de ejecución, no se produzca el componente correspondiente; o que los componentes se produzcan eficientemente y no se logre el Propósito. La importancia del monitoreo de los supuestos es que tiende a reducir el riesgo. Por lo tanto, la razón primordial para identificar los supuestos y monitorearlos durante la ejecución del PPP es elevar la

probabilidad de que se alcancen sus objetivos. Si los supuestos son críticos para alcanzar el objetivo (Propósito), tienen que ser monitoreados en las diferentes etapas con el objeto de obtener información necesaria para decidir las actuaciones que aseguren los logros esperados para el PPP.

USAID utiliza indicadores para monitorear los supuestos y riesgos, denominándolos indicadores de contexto, los cuales permiten medir los cambios en las condiciones económicas, sociales y políticas que tienen una relación potencial en la estrategia, desempeño e implementación del PPP.

**Para ampliar tus conocimientos sobre indicadores de contexto o supuestos, revisa la siguiente lectura:**

- USAID. PMP Toolkit. 2014. p. 43-47.

## **Cambios en los supuestos**

La tendencia al construir una MML es pensar que es única y estática, que no cambia y que todos sus elementos permanecen iguales durante toda la vida del PPP. Sin embargo, los supuestos incorporados en una MML cambian en la medida que se ejecuta un PPP. Algunos desaparecen y otros se incorporan. Esto quiere decir que durante la vida del PPP los factores externos pueden cambiar. Esto afecta la validez de los supuestos, tanto porque ya se han cumplido o porque las condiciones de los factores externos han cambiado y se hace necesario que se cumplan nuevas condiciones para tener éxito. Es necesario tener en cuenta esta característica de los supuestos, sobre todo en las evaluaciones intermedias, donde puede ser necesario considerar un análisis del medio externo para determinar la incorporación de un nuevo supuesto y eliminar los ya cumplidos. En el caso de incorporar un supuesto (nuevo o emergente), este debe ser formulado de la misma forma como se ha señalado anteriormente.

## **1.5 Indicadores**

### **1.5.1 Definición del indicador**

Los indicadores de desempeño muestran información respecto al **logro o resultado en la entrega** de los productos (bienes o servicios) generados por la

institución; se puede cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro. Es una expresión que 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 (DIPRES, 2005).

Los indicadores deben, por el papel que cumplen, ser suficientes como para ser utilizados en diferentes momentos y no solo al final del PPP. Para ello es necesario establecer metas intermedias, hitos o “milestones”. El uso de metas intermedias permite conocer cómo se está avanzando hacia la meta o indicador final. Esto nos puede indicar atrasos o desviaciones y la necesidad de tomar acciones correctivas.

### Papel del indicador

El rol del indicador es definir operacionalmente los objetivos, Componentes y Productos esperados. Al precisar operacionalmente el Propósito y los Componentes, se informa y facilita a todos los involucrados lo que se espera a cada nivel del PPP.

Los buenos indicadores proveen recursos concretos para llevar a cabo el monitoreo y las evaluaciones. En efecto, sin indicadores, cualquier Monitoreo y Evaluación es casi imposible.

Los indicadores permiten demostrar si los objetivos y componentes del PPP han sido logrados o no.

Esto ayuda en dos cosas:

- a) **Ubicar el estado del PPP.** Las metas intermedias permiten: i) conocer cómo se está progresando e ii) identificar áreas donde medidas correctivas pueden ser necesarias para mejorar la probabilidad de alcanzar el Propósito.
- b) **Permite un posible mercadeo del PPP.** Alimentan los trabajos de comunicación de los logros y de las lecciones aprendidas del PPP a los interesados, especialmente a las altas autoridades, lo cual puede ayudar en las estrategias de relaciones públicas.

## 1.5.2 Tipos de indicador

### En función a la cadena de resultados de un PPP

- ✓ **Indicadores de insumos.** Están referidos al uso de los recursos de diversa índole (financieros, humanos, físicos, etc.) empleados en el PPP, por ejemplo: número de horas de capacitación provistas.
- ✓ **Indicadores de procesos.** Son los que miden las actividades que se desarrollan en el PPP, por ejemplo: número de hogares que han recibido capacitación para tratar el agua con cloro.
- ✓ **Indicadores de resultados.** Son los que miden los efectos inmediatos de los productos desarrollados, por ejemplo: porcentaje de hogares en los que se bebe agua tratada con cloro.
- ✓ **Indicadores de impacto,** Son los que miden los efectos a largo plazo del proyecto, por ejemplo: tasa de mortalidad de menores de 5 años.

### En función de su expresión

- **Indicadores de tipo cuantitativo**

Se expresan con una unidad de medida matemática y pueden ser:

- **Cantidad,** cuando se refiere a un total. Por ejemplo: número de personas que han sido entrenadas.
- **Promedio,** cuando expresa una síntesis de un grupo. Por ejemplo, ingreso promedio de los beneficiarios de un programa.
- **Mediana,** cuando se refiere a un punto de corte del 50% en una distribución. Por ejemplo, la mediana de años de estudio de los jóvenes de 20 a 25 años.
- **Porcentaje,** cuando indica una proporción. Por ejemplo: porcentaje de empleos formales en la economía.
- **Razón o ratio,** cuando expresa una relación entre dos variables. Por ejemplo: ingreso per cápita de los hogares, lo cual relaciona el ingreso total de un hogar con el total de sus miembros.
- **Índice,** cuando relaciona dos valores para fines de comparación o medir tendencias con respecto a la base de comparación. Por ejemplo: el costo de vida en el 2014 es el 106% de lo que era en el 2011 o el costo de vida en Trujillo es el 90% de lo que es en Lima.

- **Indicadores de tipo cualitativo**

Se expresan en las siguientes formas:

- **Presencia/ausencia** o si/no, cuando se ha completado una actividad. Por ejemplo: norma legal aprobada.
- **Hitos**, cuando se han definido metas observables en el tiempo. Por ejemplo: a. estudio de base elaborado, b. presupuesto aprobado, c. obra iniciada, d. tercera supervisión realizada, etc.
- **Escalas de clasificación**, que generalmente presentan rangos de percepciones en una escala dada. Por ejemplo: percepción del grado de satisfacción de los usuarios de un programa en una escala de 1 a 5 puntos, donde 1 significa absolutamente insatisfecho y 5, absolutamente satisfecho.

- **Indicadores compuestos**

Son los que se obtienen combinando varias dimensiones. Por ejemplo, el índice de desarrollo humano que considera la educación alcanzada, el producto por habitante y la esperanza de vida al nacer.

### **En relación de la Matriz de Marco Lógico**

- ✓ **Indicadores de Fin y de Propósito**

Los indicadores reflejan lo que se espera contabilizar para verificar si se logran los objetivos esperados en tres dimensiones: cantidad, calidad y tiempo. Los indicadores a nivel de fin deben reflejar los impactos que se busca lograr en las condiciones o comportamiento de la población objetivo, aun cuando no sean de responsabilidad directa solo del proyecto; mientras, los indicadores de Propósito son de responsabilidad directa de la alta dirección del PPP y reflejan el máximo nivel de resultado único que se producirá con la utilización de los recursos dispuestos para este fin.

Aunque puede haber varios indicadores potenciales de resultados esperados, la MML debe especificar una cantidad mínima necesaria para mostrar que el Propósito se ha logrado. Los indicadores deben medir el cambio que puede atribuirse al PPP y deben obtenerse a un costo razonable, preferiblemente de las fuentes de datos existentes. Los mejores indicadores contribuyen a asegurar una buena gestión del PPP y permiten

que la gerencia decida si serán necesarios componentes adicionales o correcciones de rumbo para lograr el Propósito.

En algunos PPP puede ser difícil encontrar indicadores mensurables, por lo que en esos casos es necesario utilizar indicadores indirectos. Sin embargo, la disponibilidad de indicadores mensurables no debe determinar el diseño del programa.

✓ **Indicadores de los componentes**

Los indicadores de los componentes representan los productos intermedios que se van logrando con las actividades para el logro del Propósito y se expresan como descripciones breves, por ejemplo, respecto al desarrollo de capacidades, obras físicas que suministra el proyecto, atenciones a usuarios, entre otros, en función a la naturaleza del PPP. La descripción de estos indicadores debe especificar cantidad, calidad y tiempo.

✓ **Indicadores de actividades**

Los indicadores de las actividades deben ser expresados como metas físicas y financieras que permitan analizar los costos unitarios de las metas a nivel operativo, lo cual se constituye como un primer nivel de análisis de eficiencia. A nivel de planes de desarrollo y de algunos programas no se requiere este tipo de indicadores, pues se suponen que ellos se generan en el desglose a nivel de proyecto.

Puede haber varios indicadores para cada Componente, como también para el Propósito y el Fin que persigue el PPP. Sin embargo, esto no es necesario si con un solo indicador se puede definir adecuada y operacionalmente el objetivo. Como regla general se debe usar el mínimo de indicadores requeridos para especificar adecuadamente un objetivo.

Los procesos de Monitoreo y Evaluación verifican el cumplimiento de distintos niveles de indicadores tal como se presenta en el cuadro 14.

**Cuadro 14. Relación entre la MML, el monitoreo y la evaluación**

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

### 1.5.3 Formulación de indicadores y metas

En el cuadro 15 se describen los pasos recomendados para la formulación de indicadores.

#### Cuadro 15. Pasos para la formulación de indicadores

##### IMPORTANTE

- ✓ Tener una línea de base permite que el indicador tenga consistencia, pues se clarifica la situación inicial o situación del año base contra la cual se compararán los resultados. Sin una línea de base, no se puede medir el cambio. Asimismo, es importante conocer la situación inicial para poder determinar las metas a alcanzar.
- ✓ Tomar en cuenta que los indicadores también puede ser elegidos mediante la evaluación comparativa (Benchmarking). Se utilizan puntos de referencia u otras fuentes de ayuda que puedan ser extraídos de otras organizaciones, países, programas, o de normas técnico-profesionales. Son estándares aceptados que indican cierta calidad.

Hay tres fuentes comúnmente utilizadas para puntos de referencia:

- ✓ Norma o medida profesional: son normas o medidas generalmente aceptadas por profesionales que trabajan en una determinada área de especialización.
- ✓ Norma o nivel técnico (estándar técnico): es una norma o nivel aceptable técnicamente o mejor práctica de una determinada industria y que está inscrita en el órgano rector del sistema de calidad que en el Perú es el INDECOPI.
- ✓ Mejores prácticas: las mejores prácticas son derivadas de lecciones aprendidas de organizaciones de excelencia o de programas. Si son sistematizadas pueden generar un cuerpo de conocimiento de buenas prácticas como por ejemplo el PMI con su PMBOK.

El punto de referencia escogido debe cumplir con el criterio de ser realizable, al mismo tiempo que debe representar un esfuerzo que merece la inversión del PPP, por lo que el conocimiento sobre el tema y el criterio de equipo son cuestiones fundamentales.

- 1 Especificación del Objetivo.** El primer paso es especificar el Objetivo (Fin, Propósito y Componentes) de manera clara. Se recomienda: separar la causa del efecto, usar frases sencillas y breves y eliminar múltiples objetivos. La formulación de los objetivos debe permitir la cuantificación. Los objetivos se definen para cada uno de los niveles jerárquicos.

<b>2</b>	Especificar en los indicadores en términos de <b>cantidad, calidad y tiempo</b> : <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Cantidad: cuánto queremos producir o lograr.</li><li>✓ Calidad para establecer un estándar sobre el cual comparar.</li><li>✓ Tiempo para establecer cuándo se logrará el objetivo.</li></ul>
<b>3</b>	Una vez formulado el indicador, es necesario <b>establecer metas</b> para ver cómo avanza el PPP. Esto permite establecer para el PPP, desde antes de la ejecución, resultados esperados que pueden verificarse en el tiempo. Del mismo modo las metas de los indicadores sirven para apoyar a la gerencia. Al inicio de la ejecución del PPP tendrá que determinarse un responsable de su funcionamiento.

### Características de un indicador adecuado o apropiado

Los indicadores que se consideren en un PPP deben satisfacer las siguientes condiciones:

- ✓ **Específico:** corresponde a información direccionada al objetivo que se quiere medir y que permite al observador verificar que el PPP ha o no ha cumplido con el objetivo: qué medidas y con qué especificaciones y en qué lugar. Esta característica es también conocida como "validez". Ejemplo: la talla para la edad es un indicador válido de la desnutrición infantil, pero no lo es para la seguridad alimentaria, pues está influenciado por el efecto de las enfermedades.
- ✓ **Realizable:** si la meta a la cual se refiere el indicador pueda ser alcanzable con la ejecución del PPP. Muchas veces no se puede alcanzar lo óptimo y se tiene que buscar una meta realista a alcanzar.
- ✓ **Medible:** la meta a la que se refiere el indicador debe ser medible cuantitativamente o cualitativamente y debe existir la posibilidad de recopilar datos para ello con los recursos disponibles; además, no debe tener ambigüedades. Ejemplo: la proporción de hogares con buenas prácticas de control ambiental puede ser medible; en cambio, medir el grado de polución existente en los hogares puede no ser medible si no cuenta con las posibilidades de financiar el uso de la tecnología apropiada.
- ✓ **Relevante.** el indicador debe aportar información estratégica para la gestión del proyecto. Algunos indicadores son más apropiados que otros para medir un objetivo específico. Al igual que en el segundo criterio, la

selección de un indicador depende mucho del contexto de un programa o proyecto.

- ✓ **Enmarcado en el tiempo:** el indicador debe expresar plazos, debe indicar cuándo se alcanzarán las metas intermedias y las finales.
- ✓ **Independiente:** no puede haber relación de causa-efecto entre el indicador y el objetivo. Un error común es usar un indicador de componentes para el Propósito o Actividades como indicadores de Componentes.

#### IMPORTANTE

Es recomendable revisar los indicadores; para ello deberá verificarse que:

- ✓ Los indicadores de Propósito no sean un resumen de los Componentes, sino una medida del resultado de tener los Componentes en operación.
- ✓ Todos los indicadores estén especificados en términos de cantidad, calidad y tiempo.
- ✓ Los indicadores para cada nivel de objetivo sean diferentes a los indicadores de otros niveles.
- ✓ El presupuesto sea suficiente para llevar a cabo las Actividades identificadas.

La información conjunta sobre objetivos, metas e indicadores de impacto debe permitir conocer:

- ✓ ¿Qué fenómeno o variable se modifica?, para poder intervenir en ella.
- ✓ ¿En qué sentido se modifica?
- ✓ ¿Cuánto se modifica?

Al establecer las **metas** de un objetivo de impacto que tiene más de un indicador, se debe tener presente que su logro supone modificar los valores con una ponderación determinada por su incidencia en el logro del objetivo. Las metas de impacto son la resultante del logro de las de producto, por lo que primero se deben definir estos últimos para estimar las primeras.

La estimación de las metas es clave para llevar a cabo la evaluación *ex ante* del PPP. Las alternativas que presentan metas de impacto muy bajas, que difieren substancialmente de los objetivos perseguidos, deben ser reformuladas o eliminadas.

La información conjunta sobre objetivos, metas e indicadores de producto debe especificar:

- ✓ ¿Qué productos se entrega?
- ✓ ¿En qué cantidad?
- ✓ ¿Cuál es el plan de producción?

A continuación presentamos ejemplos de indicadores, los cuales analizaremos considerando las seis características mencionadas en la unidad: Específico, Realizable, Medible, Relevante, Enmarcado en el tiempo e Independiente.

	<b>Resultado esperado</b>	<b>Indicador</b>
1	90% de los docentes mejoran su desempeño en el aula para la enseñanza de la lecto-escritura al término del tercer año de intervención.	Número de docentes que incrementan sus conocimientos en temas pedagógicos.
2	80% de las familias rurales viven en <u>condiciones de salud adecuadas</u> al final del proyecto.	% de familias con disminución en la prevalencia de enfermedades diarreicas agudas.
3	Disminuir la prevalencia de las enfermedades respiratorias en niños menores de 5 años de la zona sur del país.	Porcentaje de vacunas contra la neumonía distribuidas en los centros de salud.

1

Si aplicas las características de un indicador, podrás apreciar que el primer indicador es **medible**, dado que el incremento de conocimientos es fácil de determinar con pruebas de entrada y salida por ejemplo, sin embargo, no es un indicador **relevante** para el resultado esperado ya que el incremento de conocimientos no da la información del cambio en la práctica del docente. Asimismo, no es un indicador **independiente** en relación al objetivo, dado que se espera que los docentes al incrementar sus conocimientos, apliquen lo aprendido en su desempeño en las clases (causa-efecto).

2

A diferencia del primero, el segundo indicador es **específico** al objetivo que mide, es un indicador **válido** ya que una forma de identificar si las condiciones de salud de las familias han mejorado, es a través de la disminución de enfermedades diarreicas (existe evidencia que respalda que una de las causas de las enfermedades diarreicas es la falta de condiciones de salubridad idóneas), asimismo, es un indicador de sencilla medición (**medible**) y mantiene un nivel de **independencia** en relación al objetivo.

3

En el tercer ejemplo, puedes apreciar que el indicador **no es específico** al objetivo sobre el cual pretende dar información, porque los centros de salud pueden contar con vacunas en stock (producto de la distribución), sin embargo no es seguro que las hayan aplicado a los niños menores de 5 años y se logre así disminuir la prevalencia de las enfermedades. De igual manera, no se da una **referencia al tiempo**, ni en el objetivo, ni en el indicador.

**Amplia tus conocimientos sobre indicadores en el siguiente material de apoyo:**

- NHS Institute for innovation and improvement. The good indicator guide.
- GIZ. Guía de monitoreo de impacto. El Salvador. 2007. p. 14-17.
- INCAGRO. Establecimiento del estudio de la línea de base de los sub-proyectos de INCAGRO. p. 16-28.

### 1.5.4 Operacionalización del indicador

Los indicadores deben tener una ficha técnica que describa todo lo concerniente a las definiciones, los alcances, las variables que intervienen en el cálculo, las fuentes de datos, la forma de recolección, los aspectos de calidad, entre otros, que permitan tener un conocimiento cabal de lo que se está midiendo y cómo se está midiendo. La descripción de los indicadores facilita a todos los involucrados en el PM&E elementos para legitimar la validez del M&E. Por otro lado, mejora el proceso de toma de decisiones, pues permite que se sienten las bases para entender el alcance del sistema de información sobre los avances de un PPP.

En ese sentido, las fichas técnicas representan la base para la colección permanente y sistemática de datos y la generación de indicadores de desempeño a fin de revelar si se están logrando los resultados deseados y si la ejecución del PPP está en buen camino. En el cuadro 16 se presenta un ejemplo de ficha técnica de un indicador.

**Cuadro 16. Ficha técnica de indicador**

<b>Nombre del PPP:</b>
<b>Nombre del fin al cual contribuye el PPP:</b> colocar el nombre del fin al cual contribuye el PPP.
<b>Nombre del Propósito del PPP:</b> colocar el nombre del Propósito del PPP.
<b>Nombre del resultado del PPP:</b> indicar el nombre del resultado sobre el cual el indicador dará información.
<b>Nombre del indicador:</b> escribir el nombre del indicador.
<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Definición(es) precisa(s):</b> defina las palabras o elementos específicos utilizados en el indicador y la fórmula de cálculo. En el caso de programas: si el indicador es un agregado de varios proyectos, se debe indicar cómo define el indicador cada uno de los proyectos, en caso difieran.
<b>Unidad de medida:</b> ingrese la unidad de medida del indicador (número, porcentaje,..., o dólares americanos). Especifique si los resultados del indicador serán acumulados o específicos para el año. Definir cada una de las variables que intervienen en el cálculo de ser el caso. Si el indicador es un porcentaje, por ejemplo, especifique el numerador y denominador.

Señale cuáles son los valores máximos y mínimos, si aplica.
<b>Desagregado por:</b> enumere las formas planeadas de desagregar los datos (masculino/femenino, joven/adulto, urbano/rural, región, etc.).
<b>Herramienta de justificación y gestión:</b> describa brevemente por qué este indicador en particular fue elegido para medir el avance del objetivo y cómo servirá para informar del avance del PPP. Si el valor de este indicador varía, ¿qué nos indica acerca del PPP?
<b>PLAN PARA LA ADQUISICIÓN DE DATOS</b>
<b>Método de recolección de datos:</b> indique las técnicas e instrumentos que se utilizarán en la recolección de datos. Algunos ejemplos de técnicas: revisión de documentos, entrevistas estructuradas, entrevistas en grupos focales, encuestas escritas, observación directa, etc. Algunos ejemplos de instrumentos: guía de entrevista, guía y pauta para grupos focales, lista de chequeo, entre otros. Indique quién o quiénes recolectarán los datos y dónde los almacenarán.
<b>Fuente de Información:</b> identifique las fuentes de datos (ejemplo: encuestas oficiales, datos de un ministerio, registros de algún asociado, investigaciones, datos generados en el sistema continuo de recolección del sistema de M&E etc.).
<b>Frecuencia y oportunidad de adquisición de datos:</b> describa cuándo y con qué frecuencia serán recolectados los datos.
<b>Costo estimado de la adquisición de datos:</b> realice un estimado del costo (en dólares USA y/o el nivel de esfuerzo) de la recolección, análisis y suministro de la información a nivel organizacional.
<b>Personas responsables por suministrar la información a USAID:</b> identifique a la persona responsable de la adquisición de datos y de suministrar la información.
<b>Lugar del almacenaje de los datos:</b> identifique dónde se mantendrán los datos en la unidad operativa (ejemplo, en el archivador o en una carpeta específica en una computadora compartida).
<b>SOBRE LA CALIDAD DE DATOS</b>
<b>Fecha de la evaluación inicial de la calidad de datos:</b> ingrese la fecha de evaluación inicial de calidad de datos y el nombre de la persona responsable.
<b>Limitaciones e importancia conocidas acerca de la información (si hubiera):</b> describa cualquier limitación encontrada durante la evaluación

inicial de la calidad de datos. Explique la importancia que cualquier debilidad de datos pueda afectar las conclusiones en la medida que los objetivos de desempeño se hayan logrado.

**Acciones tomadas o planificadas para abordar las limitaciones de los datos:** describa qué medidas correctivas ha tomado o tomará, en lo posible, para atender los problemas relacionados a la calidad de datos.

**Fecha de evaluaciones futuras de calidad de datos:** ingrese las fechas programada para las evaluaciones posteriores de calidad de datos.

**Procedimientos para las evaluaciones futuras de calidad de datos:** describa cómo se evaluarán los datos en el futuro (ejemplos: inspecciones periódicas de los datos del asociado, auditoría financiera, visitas de inspección al sitio, o validación de edición de aplicaciones de cómputo).

### PLAN DE ANÁLISIS, REVISIÓN Y REPORTE

**Análisis de datos:** describa cómo los datos recolectados serán analizados, quién los realizará y cuándo.

**Presentación de datos:** describa como se presentarán los cuadros, gráficos u otros dispositivos para presentar datos, sea internamente dentro del equipo técnico o la unidad operativa, o externamente a otros públicos.

**Revisión de datos:** describa cuándo y cómo el equipo técnico o la misión revisará los datos y hará el análisis (ejemplo: durante la revisión de la cartera, revisión interna de la oficina, o revisiones de niveles de actividad con asociados participantes en la implementación).

**Reporte de datos:** enumere todos los reportes que serán elaborados a partir del análisis de este indicador. Ejemplos: cuadros de datos del informe de desempeño, texto narrativo del informe anual, temas clave o informes de actividades gerenciales.

### OTRAS NOTAS

**Notas sobre las líneas de bases/metás:** explique cómo la línea de base y las metas fueron fijadas e identifique todos los supuestos formulados. En caso que la línea de base y metas no se hayan fijado, indique cuándo y cómo se llevará esto a cabo.

**Otras notas:** utilice este espacio de acuerdo a su requerimiento.

### VALORES DE INDICADOR DE DESEMPEÑO

Año	Meta	Resultado	Notas
Año 1			
Año 2			

<b>Año 3</b>			
<b>Año n</b>			
<b>Fecha de última actualización de la ficha técnica: (día/mes/año)</b>			

Fuente: (USAID, 2013c).

**Revisa la ficha técnica utilizada por el Ministerio de Economía y Finanzas y un ejemplo de ficha técnica:**

- Ministerio de Economía y Finanzas. Programas presupuestales. Diseño, revisión y articulación territorial 2016. Pág. 81.
- Ficha técnica del indicador: porcentaje de organizaciones que incrementan su desempeño institucional.

### 1.5.5 Matriz de seguimiento de indicadores

Para realizar seguimiento a los indicadores es una buena práctica registrarlos en una matriz de seguimiento, también denominada matriz de Monitoreo y Evaluación, la cual puede ser desarrollada en Excel o en algún software similar.

En esta matriz se presentan todos los indicadores establecidos en el Plan de M&E; por cada uno de ellos se detalla parte de la información detallada en la ficha técnica:

- Unidad de medida.
- Valor y año de línea de base.
- Metas y resultados por año, semestre, trimestre o según lo determinado.
- Frecuencia de reporte para cada indicador.
- Fuente de información.
- Medio de verificación.
- Técnica de recojo de datos a utilizar y su forma de cálculo.

Esta matriz se presenta en el cuerpo del Plan de M&E y también se debe anexar en un libro de Excel u otro programa seleccionado para el registro de la base de datos. En el cuadro 17 se presenta un formato sugerido.

**Cuadro 17. Matriz de seguimiento a indicadores**

Objetivo del Marco Lógico	Código del indicador	Indicador	Definición del indicador	Unidad de medida	Forma de cálculo	Fuente de verificación	Técnica de recolección de datos	Frecuencia de reporte	Año de línea de base	Valor de línea de base	Año 1		Año 2	
											Meta	Resultado	Meta	Resultado

## 1.6 Obtención de datos

Una vez establecidos los indicadores se procede a elaborar el plan de adquisición de datos; en él se definen los métodos de recolección, las fuentes de información que se van a emplear, la frecuencia con que se adquirirán los datos, la asignación de los responsables de la obtención de los datos, las líneas de base y las metas programadas para tiempos dados.

La utilidad de un plan de adquisición de datos reside en la necesidad de recoger información adecuada para el M&E, y que esta sea válida, confiable, oportuna, precisa e íntegra. Esto quiere decir que al momento de planificar la adquisición de datos se debe considerar ciertos estándares de calidad de la información que se recoge. Se puede tener en consideración los elementos que se muestran en el cuadro 18.

**Cuadro 18. Criterios a tomar en consideración para el plan de adquisición de datos**

<b>Criterios</b>	<b>Definición</b>	<b>Consideraciones y preguntas</b>
<b>Validez</b>	Los datos deben representar clara y adecuadamente el resultado deseado.	¿Los datos miden directa y claramente el estado de los resultados?
<b>Confiabilidad</b>	Los datos reflejan que los procesos de recopilación y métodos de análisis de datos son estables y consistentes a través del tiempo.	¿Se usan procesos de recopilación de datos y métodos de análisis estables y consistentes en el tiempo?
<b>Oportunidad</b>	Los datos deben estar disponibles a una frecuencia útil, deben estar actualizados, ser lo suficientemente oportunos para influir en la toma de decisiones de gestión.	¿Los datos están disponibles cuando se los necesita?
<b>Precisión</b>	Los datos deben tener un nivel de detalle suficiente para permitir la toma de decisiones de gestión.	¿Los datos tienen suficiente nivel de detalle para tomar decisiones? ¿El indicador es suficiente para brindar información por sí solo? ¿Qué

Crterios	Definición	Consideraciones y preguntas
		indicadores adicionales se requiere para medir resultados?
<b>Integridad</b>	Los datos recogidos deberían disponer de protección para minimizar el riesgo de error de transcripción o manipulación de datos.	

Fuente: (USAID, 2013c).

**Revise un instrumento para el análisis de calidad de datos:**

- Lista de chequeo para el análisis de calidad de datos. ADS USAID.

Por otro lado, se requiere considerar algunos factores al momento de elegir los métodos para recoger los datos para el M&E. Estas consideraciones se resumen en el cuadro 19.

**Cuadro 19. Factores a considerar en la elección de técnicas y herramientas para la recolección de datos**

Factor	Cuestiones a considerar
<b>Costo</b>	¿Cuál es un precio razonable en el que se puede incurrir para recoger los datos? ¿Algunos de los métodos de recopilación de datos de bajo costo limitan el tipo de información que se puede obtener?
<b>Rapidez</b>	¿Cuál es el tiempo necesario y razonable para recolectar y procesar datos? ¿Un tiempo menor afecta en las características de los datos, nivel de detalle calidad?
<b>Diversidad geográfica</b>	¿En qué área tiene impacto el PPP? ¿Cómo se recopilarán los datos en áreas de difícil acceso o muy dispersas?
<b>Diversidad demográfica</b>	¿Cuánta diversidad hay en la población donde se medirán los resultados? Si hay diversidad en uno o más aspectos ¿Cuál debe ser el tamaño de la muestra para obtener resultados válidos, en caso de que se tomen muestras?

Factor	Cuestiones a considerar
<b>Nivel de precisión</b>	¿Cuál es el nivel de precisión de los datos? ¿Los datos nacionales son precisos? ¿Cómo equilibrar la precisión de los datos con el costo en el que se incurre para su recolección?
<b>Confiabilidad</b>	¿Se pueden comparar los datos que se recogerán en el futuro usando el mismo método?
<b>Frecuencia</b>	¿Con qué frecuencia se recogen los datos? ¿Cómo ello impacta en los costos?

## 1.7 Programación de actividades de monitoreo

### 1.7.1 Determinación de actividades de monitoreo

Un plan de trabajo ayudará a clarificar qué actividades son necesarias, organizarlas en el tiempo y asignar responsables.

En general, el plan de trabajo debe registrar la mayoría de actividades relacionadas al desarrollo del PM&E de modo tan realista como sea posible, incluyendo nivel de esfuerzo para cada una, cronograma, roles individuales y responsabilidades (PROSAAMER, 2008). Así también cada responsable debería entender muy bien qué inputs tiene a su cargo, quién proveerá dicho input y para cuándo los requiere. Las actividades principales que se deben considerar son las siguientes:

- ✓ Establecimiento de línea de base y metas.
- ✓ Evaluaciones a desarrollarse.
- ✓ Elaboración y validación de instrumentos de recolección de datos.
- ✓ Contratación y capacitación del personal de trabajo de campo.
- ✓ Visitas de campo.
- ✓ Recolección, registro, procesamiento de datos.
- ✓ Análisis de la calidad de datos.
- ✓ Análisis de la información y preparación de reportes.
- ✓ Revisión y actualización del plan de M&E.

### 1.7.2 Revisión del componente presupuestal para analizar su consistencia con alcance y tiempo

Este tema guarda relación con la “triple restricción” que se mencionó en un acápite anterior, pues las variables de alcance, tiempo y costos están

relacionadas. Se debe definir todo lo relacionado a los costos para el M&E, (¿cuánto se necesita de: personas, materiales equipamiento, servicios, etc.?)), teniendo en cuenta siempre que todo PM&E tiene restricciones presupuestarias.

El **presupuesto** debe considerar todos los gastos necesarios para el desarrollo de las actividades de Monitoreo y Evaluación. El presupuesto puede ser desarrollado considerando los componentes de gasto, que son los siguientes:

- **Recursos humanos.** Se debe considerar todo el personal permanente y temporal que va a ser necesario, tomando en cuenta todas las actividades que va a demandar la ejecución de la evaluación.
- **Bienes.** Se debe considerar todo lo que va a ser necesario adquirir para desarrollar la evaluación, considerando por ejemplo, materiales de escritorio, mochilas, grabadoras, material para el procesamiento de datos, combustibles, etc.
- **Servicios.** Se deben considerar todos los servicios que deben ser contratados para los fines de la evaluación, por ejemplo pasajes, alojamiento, impresiones, fletes, etc.
- **Otros gastos.** Se deben considerar los aspectos que no pudieran incorporarse en las categorías anteriores.
- **Contingencias/imprevistos.** Se debe considerar un porcentaje, generalmente no más de 5% del presupuesto total para afrontar gastos que no pudieran haber estado considerados en los rubros considerados.

Para cada uno de los elementos del presupuesto se debe considerar lo siguiente. Se usa como ejemplo el contrato de supervisores.

- **Costo unitario.** Es el monto que se va a pagar a los supervisores por unidad de tiempo en que va a ser contratado
- **Periodo.** Es la cantidad de unidades de tiempo que se va a contratar a los supervisores. Puede ser meses, semanas o días.
- **Unidad de medida.** Es la unidad de tiempo en que se va a pagar a los supervisores.
- **Cantidad.** Es la cantidad de supervisores que se van a contratar.

- **Total.** Es la valorización monetaria del costo de los supervisores que se obtiene multiplicando todos los datos de los conceptos antes citados.

Una buena práctica es dividir el presupuesto por actividades, por ejemplo: planeamiento, operaciones, procesamiento, análisis, publicación. Para la elaboración de los presupuestos es muy útil emplear una hoja de cálculo como por ejemplo el Excel.

Es importante, entonces, revisar el componente presupuestario del PM&E y asegurar que haya considerado los siguientes puntos:

- ¿Cómo gestionar el PM&E según su presupuesto?
- ¿Cuáles son los límites permitidos de variaciones en los costos?
- ¿Cómo administrar las variaciones de costos?
- ¿Cómo y cuándo realizar análisis de valor (buscar alternativas más económicas para realizar el trabajo)?
- ¿Qué procesos de gestión de costos se utilizarán?

Además, se debe revisar de qué forma se estima el costo de las actividades, para lo cual se pueden emplear dos herramientas cuyas ventajas y desventajas pueden verse en el cuadro 20.

**Cuadro 20. Estimación de costos**

Herramienta	Ventajas	Desventajas
<b>Estimación análoga:</b> utilizar costos de PM&E anteriores para estimar el costo del próximo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Más rápido</li> <li>✓ Más barato</li> <li>✓ No hace falta detalle de actividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Poco preciso</li> <li>✓ Poca información del PM&amp;E</li> <li>✓ Supone que todos los PM&amp;E son iguales</li> </ul>
<b>Estimación ascendente:</b> descomponer la actividad en menores componentes para estimar con mejor precisión cada una de las partes inferiores y luego sumar los costos de abajo hacia arriba.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Más preciso</li> <li>✓ Compromete a los miembros del equipo porque participan de las estimaciones</li> <li>✓ Provee las bases para un mejor control</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Más lento</li> <li>✓ Requiere más información</li> </ul>

Fuente: (LLEDÓ, 2013).

En síntesis, la estimación de los costos deberá ser consistente con el alcance y el tiempo del PM&E.

**Para ampliar el tema tratado, revisa las siguientes lecturas:**

- Guía de fundamentos para la gestión de proyectos - PMBOK - Capítulo 7: Gestión de los costos:
  - <https://capitulo7pmbok.wordpress.com/gestion-de-los-costos-del-proyecto/>
  - <http://es.slideshare.net/Dharmacon/pi-007-01>
- Siles y Mondelo. Gestión de Proyectos para Resultados, BID&INDES. Unidad III. Paso 3: La curva de uso de recursos. 2012. p. 80-90.

### 1.7.3 Cronograma y responsables

Resulta fundamental determinar la duración de cada una de las actividades, subactividades y actividades previas, así como los responsables para cada una.

- ✓ **Sobre la duración.** Esta debiera establecerse sobre la base de expectativas razonables y realistas, teniendo en cuenta la carga de trabajo. Es preciso separar tiempo para revisiones de la gestión, tanto internas como externas. Asimismo se deben tomar en cuenta temas administrativos. Adicionalmente, es importante saber que no se puede construir un cronograma exacto en un periodo de días consecutivos, más bien es recomendable hacerlo por fases y considerando un plazo para contingencias. Es fundamental luchar contra el voluntarismo y la idea de ser “más que optimista” en la previsión de los plazos.
- ✓ **Sobre los responsables.** Asignar responsables específicos a cada actividad y subactividad para la efectiva rendición de cuentas.

En el cuadro 22 se presenta un ejemplo de cronograma. Para su elaboración se presentan y desarrollan a continuación algunas herramientas.

### Ruta crítica, diagrama de red y holguras

Existen muchas herramientas para planificar el tiempo de un proyecto y de un sistema de M&E, conforme se puede visualizar en el cuadro 21.

**Cuadro 21. Herramientas de planificación**

Análisis de la red del cronograma	Emplea diferentes técnicas para generar el cronograma.
Método de la ruta crítica	Sirve para determinar la duración mínima del proyecto y determinar el nivel de flexibilidad en la programación.
Método de la cadena crítica	Permite colocar colchones en cualquier ruta del cronograma.
Técnicas de optimización de recursos	Sirven para ajustar el modelo de programación en función de la demanda y de los recursos disponibles.
Técnicas de modelado	Permiten evaluar escenarios para desarrollar planes de contingencia.
Adelanto y retrasos	- Anticipo de la actividad sucesora frente a la predecesora. - Retraso de la actividad sucesora frente a la predecesora.
Comprensión del cronograma	Se utiliza para acortar el calendario del proyecto sin afectar el alcance.
Herramienta de programación	Acelera el proceso de programación mediante la generación de fechas de inicio y finalización.

Fuente: (PMI, 2013).

**Cuadro 22. Ejemplo de cronograma**

Nº	Actividad	Actor responsable	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de término	Actividad predecesora	Costo estimado	Año 1 ... n			
								Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4

Fuente: Proyecto Evaluations de USAID, 2013.

Nos concentraremos en establecer el **diagrama de red**, que nos permite de manera sencilla establecer rutas críticas y evaluar el nivel de holgura que tienen las actividades de los programas y proyectos a fin de estimar qué tipo de respuestas se pueden realizar si existen cambios en el desarrollo de las actividades.

Es importante para hacer el ejercicio de planificación de las actividades del proyecto y del sistema de M&E que se conozcan las actividades predecesoras y se sincere el tiempo requerido para cada actividad, conforme se ve en la cuadro 23, que empieza especificando el código el nombre de la actividad, el código de la predecesora y el tiempo para finalizarla. Todo ello suponiendo que solo existen relaciones entre actividades de fin-inicio<sup>6</sup>, o sea, que una actividad inicia cuando termina su predecesora. Para gestionar posteriormente este tiempo es importante también saber si estas dependencias son obligatorias, discrecionales o externas, para saber así si se pueden aplicar posteriormente estrategias como ejecución rápida o comprensión.

**Cuadro 23. Cuadro de planificación de actividades del proyecto**

Código	Actividad	Predecesora	Tiempo

Para estimar la ruta o camino crítico, se busca encontrar la serie de actividades que determinan la duración del proyecto desde una perspectiva de un modelo determinista. Para ello se requiere encontrar las actividades que no tienen **holgura**, o sea la cantidad de tiempo que puede retrasarse una actividad sin afectar las fechas de terminación del proyecto. También podemos tener **holgura**

<sup>6</sup>Los cuatro tipos de precedencia:

- Final-Inicio (FI): La actividad predecesora no puede comenzar hasta que no termine la anterior o sucesora. Suele ser el tipo de dependencia más utilizado.
- Final-Final (FF): Las dos actividades finalizan a la vez.
- Inicio-Inicio (II): Las dos actividades comienzan a la vez.
- Inicio-Final (IF): La actividad predecesora no puede finalizar hasta que no comience la anterior o sucesora. Este tipo de relación se utiliza de forma ocasional.

**libre**, que es la cantidad de tiempo que puede retrasarse una actividad sin afectar el inicio de alguna actividad sucesora.

**Ejemplo:**

Construya el diagrama de red del siguiente sistema de monitoreo:

Tarea A se inicia inmediatamente y tiene duración de 3 meses.

Tarea B se inicia después de A y tiene duración de 3 meses.

Tarea C se inicia después de A y tiene duración de 6 meses.

Tarea D se inicia después de B y tiene duración de 8 meses.

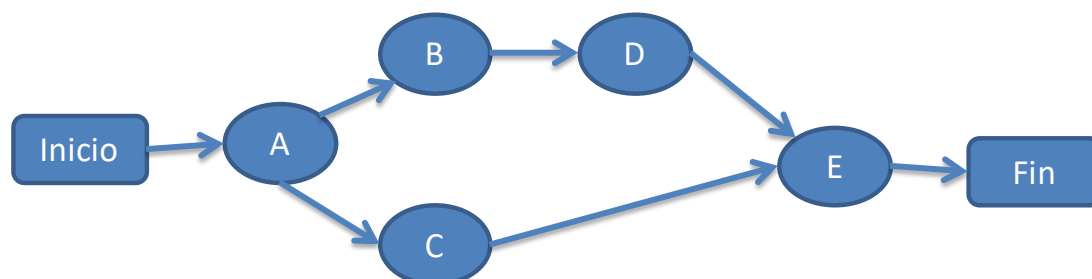
Tarea E se inicia después de D y C, y tiene duración de 3 meses.

1. ¿Cuál es la duración del camino crítico del sistema de monitoreo?
2. ¿Cuál es el camino crítico?
3. ¿Cuál es la holgura de la tarea C?
4. ¿Cuál es la holgura de la tarea D?

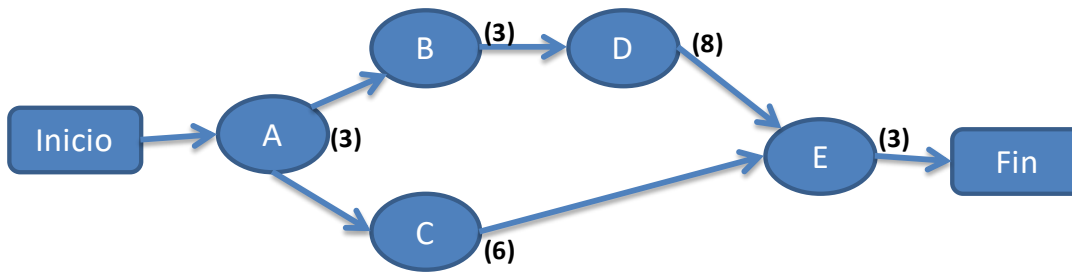
- **1º paso:** ordenar la información.

Código	Predecesora	Tiempo
A	-	3
B	A	3
C	A	6
D	B	8
E	D, C	3

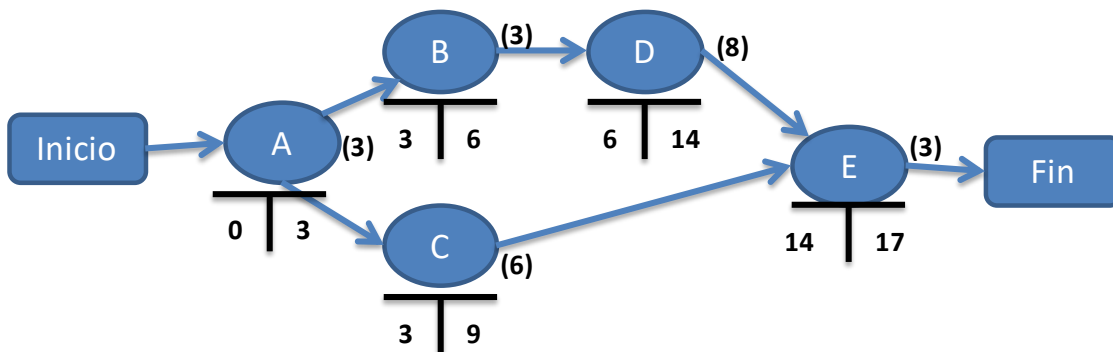
- **2º paso:** hacer el diagrama de red.



- **3er paso:** ubicar el tiempo de cada actividad al costado.

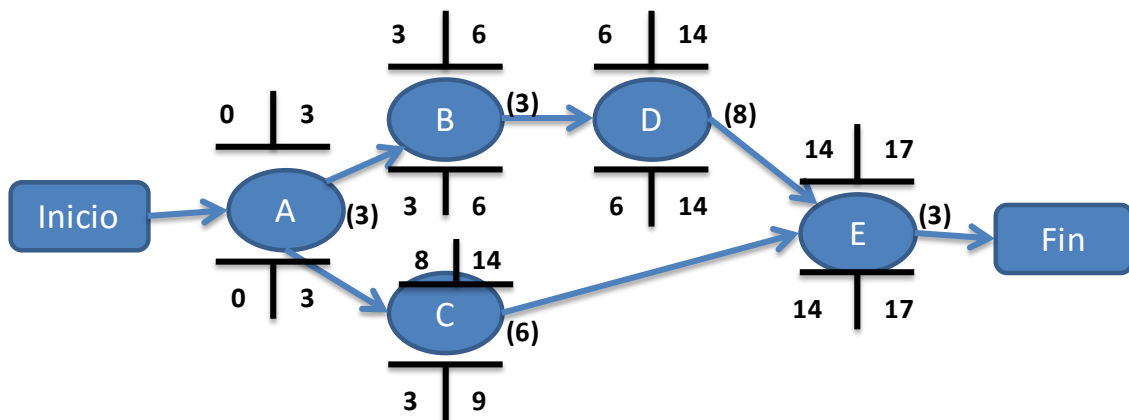


- **4° paso:** calcular el inicio temprano y la finalización temprana y poner debajo de la actividad, considerando el mayor tiempo que lleva entre las actividades predecesoras. Avanzar de la izquierda a la derecha.



**Respuesta 1:** aquí ya tenemos la respuesta a la primera pregunta: tarda 17 unidades de tiempo (meses o días) considerando la ruta A-B-D-E, que toma un tiempo mayor que la ruta A-C-E (12 unidades de tiempo).

- **4° paso:** calcular el inicio tardío y la finalización tardía y poner arriba de la actividad, considerando el menor tiempo que lleva la actividad sucesora y camino de la derecha a la izquierda.



Aquí ya podemos calcular las holguras vinculadas a la diferencia entre el inicio o fin tardío menos el inicio o fin temprano.

**Respuesta 2:** todas las actividades que tienen holgura 0 representan una ruta crítica. En este caso la ruta crítica es:

A – B – D – E

Respuesta 3: en la actividad C, es de:  $H(c) = 14 - 9 = 8 - 3 = 5$ .

Por lo tanto la holgura de la tarea C es 5.

Frente a un retraso en la ejecución de un proyecto se pueden utilizar técnicas de **compresión del cronograma** con el objetivo de reducir la duración del cronograma de las actividades que faltan, sin afectar el alcance del proyecto:

- **Ejecución rápida:** las actividades se realizan en paralelo en vez de en serie, lo cual es posible si las actividades no tienen una dependencia obligatoria. La desventaja es incrementar los riesgos vinculados al PPP.
- **Intensificación:** agregar recursos a una actividad para reducir su duración, lo cual tiene una repercusión directa en el aumento del costo.

Es importante tener en cuenta que ambas estrategias introducen riesgos al programa o proyecto y deben ser negociadas con el equipo, el cliente y el cooperante.

**Para reflexión:**

- a) Si la tarea C tuviera duración 10 en lugar de 6, ¿cuál es el efecto en el proyecto y en el sistema de M&E?
- b) Si al proyecto original se le inserta una tarea F en el proyecto entre la C y la E, con duración de 12 meses, ¿cuál es el efecto en el proyecto?

**Respuestas:**

- (A): No se retrasa porque hay holgura en la actividad.  
(B): Cambia la ruta crítica que pasa a ser ACFE, con una nueva duración del proyecto de 21, o sea 7 unidades más.

**Para ampliar el tema tratado, revisa las siguientes lecturas:**

- Siles y Mondelo. Gestión de Proyectos para Resultados, BID&INDES. Unidad II Paso II: El cronograma del proyecto. 2012. p. 67-78.

**Actividad:**

- Mira este video y responde a la pregunta:  
<http://www.youtube.com/watch?v=62mQQIQcY94>  
Fuente: Comunidad TEC Cocula-Instituto Técnico Superior
- ¿Qué tipo de impacto puede tener un retraso en el logro de los objetivos de un proyecto? Acuérdate de la triple restricción.

### 1.7.4 Elaboración de flujos de información

Es necesaria la planificación e implementación de un plan de gestión de las comunicaciones para asegurar un flujo que permita entregar información relevante a los interesados (stakeholders) para su toma de decisión oportuna y efectiva. Se debe incluir también la respuesta a solicitudes de información inesperada y/o obligatoria, tal como se mencionó en el acápite de mapeo de actores.

Frente a la presencia de un emisor, de un receptor, de un mensaje y de un entorno, la distribución eficaz de la información incluye diversas técnicas. En el cuadro 24 se describen las técnicas para la distribución y el flujo de la información.

**Cuadro 24. Técnicas para la distribución y flujo de información**

Modelos emisor-receptor	Ciclos de retroalimentación y barreras a la comunicación.
Elección del medio	Descripción precisa de las situaciones en las que es preferible una comunicación escrita u oral, cuándo escribir un memorando informal o un informe formal, y cuándo comunicarse cara a cara o por correo electrónico.
Estilo de redacción	Voz pasiva o voz activa, estructura de las oraciones y selección de palabras.
Técnicas de gestión de reuniones	Preparar una agenda y abordar los conflictos.
Técnicas de presentación	Lenguaje corporal y diseño de soportes visuales.
Técnicas de facilitación	Lograr el consenso y superar los obstáculos.

Fuente: (Project Management Institute-PMI, 2013).

### 1.8 Plan de evaluaciones

Es importante programar las evaluaciones que se desarrollarán durante la vida del PPP desde el inicio o planificación del mismo.

El plan de evaluaciones brinda información sobre el tipo de evaluaciones que se desarrollarán: desempeño o impacto, o algún otro tipo de estudio que genere aprendizaje.

En este momento se programan las evaluaciones, indicando el periodo en que se desarrollarán, el presupuesto que se dispone para cada una de ellas y se esbozan las posibles preguntas que cada una de las evaluaciones deberán responder.

**Para ampliar el tema tratado, revisa las siguientes lecturas:**

- USAID. Performance Management Plan Toolkit. pp. 64-67.

### 1.9 Plan de gestión de riesgos: alertas y contingencias

Todos los planes tienen implícitos algún tipo de riesgo, por lo cual la planificación de las acciones para enfrentarlos es un aspecto que se debe integrar de manera imprescindible en el PM&E. Así por ejemplo, no se puede afirmar que el cronograma y presupuesto previsto en el PM&E es realista si no se han considerado los riesgos inherentes y por tanto planificado acciones de contingencia.

En ese sentido, se puede entender el riesgo como algo desconocido que, si se produce, afecta en forma negativa o positiva los objetivos del PM&E. Por ello el riesgo representa el impacto potencial de todas las amenazas u oportunidades que podrían afectar los objetivos. Por otro lado, hay algunos elementos que deben considerarse para entender este concepto. En el cuadro 25 se describen conceptos relacionados a este término.

#### Cuadro 25. Conceptos relacionados al riesgo

##### **Incertidumbre y riesgo**

La incertidumbre se da cuando no se conoce la probabilidad de ocurrencia de un evento, mientras que en una situación de riesgo se puede estimar cuál será su probabilidad de ocurrencia. Por ejemplo, habría incertidumbre si no se sabe si va a ocurrir una catástrofe climática, mientras que sí es posible estimar la probabilidad de mal clima a base de informes meteorológicos es una situación de riesgo.

##### **Probabilidad de ocurrencia**

Cada evento riesgoso tiene alguna posibilidad de suceder. Un hecho improbable que ocurra tiene una probabilidad cercana a cero. Por el contrario, un hecho que es casi seguro que ocurra posee una probabilidad de muy cercana a 100%. Por lo tanto, matemáticamente la probabilidad de ocurrencia tiene una escala que va del 0 al 1.

Hay ocasiones en las que no se conoce con precisión la probabilidad de ocurrencia de un evento riesgoso y lo único que tenemos es una percepción basada en una opinión o una investigación que probablemente no sea del todo correcta. En estos casos se puede utilizar un rango de probabilidad estimado.

#### **Impacto**

El riesgo no se cuantifica solo por su probabilidad de ocurrencia, sino también por su impacto sobre los objetivos (alcance, tiempo, costo, calidad).

#### **Riesgos desconocidos o imprevistos**

Los imprevistos son aquellos riesgos desconocidos que pueden presentarse sin haber anticipado su ocurrencia. Estos sucesos dependen de una inusual combinación de factores que no se pudieron identificar con anticipación. La experiencia indica que los imprevistos son los tipos de riesgos más peligrosos para la viabilidad de un plan. Debido a que estos riesgos imprevistos son desconocidos, es muy fácil omitirlos. De allí que una de las tareas más importantes durante el proceso de gestión de riesgos sea la identificación de la mayor cantidad posible de eventos riesgosos, a pesar de la indudable dificultad que presenta esta tarea para el caso de los imprevistos.

Estos riesgos desconocidos no se pueden gestionar de manera proactiva y podrían considerarse asignando una reserva de gestión general al proyecto.

#### **Reservas para contingencias**

Para los riesgos identificados y cuantificados, se puede estimar una reserva monetaria para contingencias, que forman parte de la línea base de costo para las diversas actividades de M&E.

Fuente: (LLEDÓ, 2013).

Para hacer frente a todo lo anterior, la gestión de los riesgos es el proceso sistemático de planificar, identificar, analizar, responder y controlar los riesgos del proyecto. Este proceso trata de maximizar la probabilidad de ocurrencia de los sucesos positivos y minimizar la probabilidad de ocurrencia de los adversos. Para ello se debe establecer lo siguiente:

- ¿Quiénes van a identificar los riesgos?
- ¿Cuándo se llevará a cabo la identificación de los riesgos?, ¿cómo se priorizarán los riesgos?
- ¿Qué herramientas se utilizarán para el análisis?
- ¿Cuáles serán las estrategias a implementar para cada riesgo?
- ¿Con qué frecuencia se realizará el seguimiento de riesgos?
- ¿Cuáles son los roles y responsabilidades del equipo de gestión de riesgos?

- ¿Cuáles serían las categorías de riesgos?

Se pueden identificar los riesgos usando tormenta de ideas, entrevistas, paneles de expertos, técnica Delphi, etc. Se pueden usar también listas de control (Ver cuadro 26) sobre la base de información histórica de proyectos similares.

**Cuadro 26. Lista de control de riesgos**

Se gasta más del presupuesto	√
Disminución del financiamiento previsto en el PM&E	
Liderazgo inadecuado para coordinar las actividades	√
Personal con poca capacitación para implementar el PM&E	√
Inadecuada comunicación entre el equipo de trabajo	
Insuficiente soporte técnico	
Procesamiento incorrecto de datos	
Inexistencia de fuentes de información para algunos indicadores	√

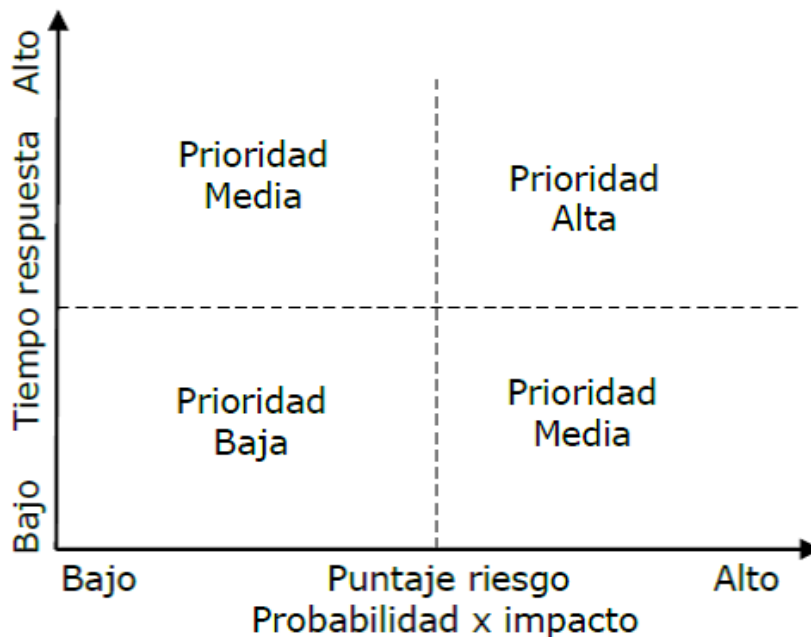
Luego de identificar los riesgos existentes, se debe hacer un análisis cualitativo (ver cuadro 27), el mismo que consiste en evaluar cuál es el impacto y la probabilidad de ocurrencia de cada uno de los riesgos identificados. En este proceso, los riesgos se ordenan de acuerdo a su importancia relativa sobre los objetivos del PM&E. La probabilidad de ocurrencia de un evento podría clasificarse como "baja", "media" o "alta". También podría clasificarse con un puntaje numérico como ser "1" (baja), "2" (media) o "3" (alta). Por su parte, el impacto de un riesgo sobre los objetivos del proyecto también podría ser clasificado en una escala cualitativa, por ejemplo, comprendida entre "muy bajo" y "muy alto" o sobre una escala numérica, por ejemplo, de 0 a 1.

**Cuadro 27. Evaluación de impacto de los riesgos**

Impacto/ Riesgo	Muy bajo 0,10	Bajo 0,20	Moderado 0,30	Alto 0,50	Muy alto 0,90
Riesgo 1					
Riesgo 2					
Riesgo n					

Por último es de utilidad hacer una evaluación de la urgencia de la acción frente a la contingencia (Ver figura 19), esto es evaluar qué riesgos requieren de una respuesta rápida. Los eventos ubicados en el extremo superior derecho de la figura son los riesgos que tienen un alto puntaje y requieren de una respuesta inmediata; por ende, estos eventos deberían ser tratados con urgencia.

**Figura 19. Evaluación de la urgencia**



Fuente: (LLEDÓ, 2013).

**Para ampliar el tema tratado, revisa el siguiente ejemplo de plan de gestión de riesgos:**

- Dharma Consulting. PMI-Áreas del conocimiento-Gestión de riesgos.

## ACTIVIDADES APLICATIVAS DE LA UNIDAD 1

***Antes de ejecutar las actividades aplicativas, revisa tus respuestas de las preguntas de reflexión, analízalas, interprétalas y sintetízalas con el respaldo teórico que has adquirido al desarrollar la unidad 1***

**Recuerda que el producto de la sección es el Plan de Monitoreo y Evaluación**

**En esta unidad debes desarrollar las siguientes secciones del Plan de M&E:**

- ✓ Introducción
- ✓ Marco conceptual
- ✓ Modelo lógico del PPP
- ✓ Programación de actividades de Monitoreo y Evaluación
- ✓ Plan de evaluaciones
- ✓ Plan de gestión de riesgos

Anexo 1: Fichas técnicas de indicadores

Anexo 2: Matriz de Seguimiento a Indicadores

**Ahora procede a desarrollar las actividades aplicativas de la unidad**

**ACTIVIDAD 1: Mapeo de actores**

Para iniciar el diseño del Plan de M&E del plan, programa o proyecto elegido, realiza lo siguiente:

1. Desarrolla la Matriz de Actores iniciando con la identificación de los actores clave del PPP seleccionado. Asimismo, especifica si los actores son internos o externos y su rol en el M&E.

**Matriz de Actores (primera parte)**

Actor clave	Tipo de actor (interno o externo)	Rol en M&E

- Actor clave: pueden ser instituciones, unidades orgánicas de instituciones, comunidades, asociaciones civiles, entre otros.
- Tipo de actor: especificar si el actor es interno o externo al PPP seleccionado.
- Rol en M&E: anotar el rol de cada actor clave dentro del Monitoreo y Evaluación del PPP.

2. Continúa el desarrollo de la Matriz de Actores determinando el grado de interés y grado de poder de los actores claves identificados. Para ello utiliza la "Matriz de grado de interés y grado de poder de los actores".

**Grado de interés y grado de poder de los actores**

		Grado de interés	
		Bajo	Alto
Grado de poder	Alto		
	Bajo		

Completa la Matriz de Actores.

**Matriz de Actores (segunda parte)**

Actor clave	Tipo de actor (interno o externo)	Rol en M&E	Grado de interés	Grado de poder

- Culmina la Matriz de Actores anotando el tipo de información que, desde tu punto de vista, necesita cada uno de los actores identificados en la primera columna para tomar decisiones.

**Matriz de Actores (tercera parte)**

Actor clave	Tipo de actor (interno o externo)	Rol en M&E	Grado de interés	Grado de Poder	Tipo de información que requieren los tomadores de decisiones

- Presenta la Matriz de Actores completa a tu grupo de trabajo y discute la información consignada en ella. Luego, incorpora los ajustes acordados en grupo.
- Solicita tutoría y realiza las consultas que consideres necesarias.

Esta matriz será la base para el desarrollo del **plan de interesados** y **plan de comunicaciones** que deberás elaborar al finalizar el módulo y que están contenidos en el Plan de M&E.

## ACTIVIDAD 2. Definiendo secciones del plan de M&E

1. Elabora una propuesta de esquema del PM&E acorde al PPP elegido. Para la propuesta considera el contenido obligatorio del siguiente esquema.

### Esquema sugerido para el plan de M&E

Secciones y contenido	
Sección obligatoria	<p><b>Carátula y contracarátula</b></p> <p>Es recomendable que la carátula y contracarátula contengan los siguientes datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Nombre de la institución.</li> <li>* Nombre del plan, programa o proyecto.</li> <li>* Fecha de elaboración o actualización del Plan de M&amp;E.</li> <li>* Fecha de aprobación del documento (si aplicara).</li> <li>* Nombres de responsables de la elaboración del documento (facilitador, consultor, equipo de monitoreo).</li> </ul>
Sección obligatoria	<p><b>Introducción</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Antecedentes del PPP o base legal si fuera el caso.</li> <li>* Objetivos (generales y específicos) del plan de M&amp;E.</li> <li>* Breve resumen del proceso de elaboración del plan de M&amp;E.</li> </ul>
Sección obligatoria	<p><b>Marco conceptual</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Definición del marco conceptual estableciendo el/los enfoques de monitoreo que se utilizarán y definiendo los principales términos utilizados en el documento. Dado que existen términos con diferentes definiciones según diversas instituciones, es importante identificarlos y establecer los significados que adoptará la institución.</li> </ul>
Sección obligatoria	<p><b>Modelo lógico del PPP</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Se explica la cadena lógica que sigue el PPP y se presentan las herramientas utilizadas para ello: Marco de Resultados, Marco Lógico, Teoría de Cambio, entre otras.</li> <li>* Se debe exponer brevemente la problemática en la que el PPP busca generar cambios, a quién afecta, cuáles son sus causas, su magnitud e impacto, así como los componentes y actividades del PPP que siguiendo una lógica causal de cambios lograrían un resultado concreto.</li> <li>* El área, equipo o responsable de monitoreo debe revisar el modelo lógico y sugerir los ajustes que se consideren necesarios.</li> <li>* En esta sección se identifican los supuestos críticos que podrían afectar el logro de los objetivos del PPP, los cuales se deberán monitorear a través de indicadores.</li> </ul>
Sección obligatoria	<p><b>Programación de actividades de Monitoreo y Evaluación</b></p>



<p>* Sección en la cual se listan las actividades de Monitoreo y Evaluación requeridas para el logro de los objetivos del plan de M&amp;E. Para el establecimiento de actividades se debe tener en consideración el presupuesto disponible para el Monitoreo y Evaluación.</p> <p>* Incluye la elaboración de un cronograma en el cual se debe especificar lo siguiente: responsable de implementar la actividad, fecha de inicio y fecha de término, actividad predecesora, presupuesto estimado.</p> <p>* Entre las actividades más importantes de Monitoreo y Evaluación se consideran las siguientes: establecimiento de línea de base y metas, evaluaciones a desarrollarse, elaboración de instrumentos de recolección de datos, validación de instrumentos, contratación y capacitación de personal de trabajo de campo, recolección de datos, análisis de la calidad de datos, registro de la data, procesamiento de información, análisis y elaboración de reportes, presentación de reportes.</p> <p>* Es importante que las actividades de Monitoreo y Evaluación sean incluidas en el plan operativo del PPP.</p> <p>* En este acápite es útil incluir un flujograma de procesos.</p>
<p><b>Plan de evaluaciones</b></p> <p>* En esta sección se programan las evaluaciones que se realizarán al PPP, las fechas posibles, los tipos de evaluaciones, el presupuesto asignado y las posibles preguntas de evaluación.</p>
<p><b>Plan de riesgos</b></p> <p>* Identificación de circunstancias o hechos que podrían en riesgo el cumplimiento de los objetivos del Plan de M&amp;E.</p> <p>* Establecimiento de estrategias, alternativas o mecanismos a través de los cuales se hará frente a estos hechos.</p> <p>* El seguimiento a la ocurrencia de los riesgos identificados se debe considerar como una de las actividades de monitoreo.</p>
<p><b>Agenda de aprendizaje</b></p> <p>* Aquí se presentan los mecanismos a través de los cuales se generará aprendizaje sobre el PPP, tales como lecciones aprendidas y sistematización de experiencias.</p>
<p><b>Plan de interesados y plan de comunicaciones</b></p> <p>* Se identifica y presenta a los actores involucrados en el PPP, indicando el rol de cada uno de ellos en el PPP y en el plan de M&amp;E.</p> <p>* En función a los actores identificados, se debe identificar las necesidades de información de cada uno de los actores, la frecuencia en la que necesitarán la información, los canales de comunicación a utilizar, los formatos que se utilizarán, entre otros.</p>
<p><b>Permisos de cambios</b></p> <p>* Sección en la cual se especifican los cambios permitidos en el plan de M&amp;E. Es importante tener en cuenta que mientras más avanzada está la ejecución del PM&amp;E, más costoso será el cambio.</p>



\* Asimismo, en esta sección se narran y sustentan los que cambios que se han realizado al plan de M&E durante la vida del PPP.

**Anexos:**

- **Fichas técnicas de los indicadores:** contienen la operacionalización de cada uno de los indicadores.
- **Matriz de seguimiento a indicadores (matriz de M&E):** matriz que presenta los indicadores establecidos para cada uno de los objetivos del PPP y la información relacionada a cada uno de ellos.
- **Instrumentos de recolección de datos**
- **Formatos de reporte a utilizar**
- **Otros: muestreo**

2. Convoca a una reunión de trabajo a las personas involucradas en el Monitoreo y Evaluación de tu institución para definir las secciones del PM&E.
3. Presenta la propuesta a tu equipo, discutan y decidan en conjunto las secciones del Plan de M&E a desarrollar.
4. Solicita tutoría y realiza las consultas que consideres necesarias.

**ACTIVIDAD 3: Análisis del Marco Lógico**

Para esta actividad utiliza el Marco Lógico del PPP elegido.

1. Analiza el Marco Lógico del PPP seleccionado aplicando la lista de chequeo presentada a continuación:

**Lista de chequeo**

Estándares de calidad	Check
1. Existe un solo un <b>problema central</b> delimitado geográficamente, está focalizado, no utiliza expresiones de ausencia ni se refiere a niveles de causalidad diferentes.	
2. Existe una lógica de <b>causalidad</b> sustentada en un diagnóstico con evidencias que presenta las causas y efectos del problema central.	
3. Se presenta un <b>efecto principal</b> que afecta a la población objetivo.	
4. El <b>Fin</b> es consistente con un enfoque de desarrollo de la población objetivo.	

### Lista de chequeo

Estándares de calidad	Check
5. El proyecto tiene un solo <b>Propósito</b> y está claramente focalizado, sin ser un resumen de los componentes.	
6. Los <b>Componentes</b> representan medios para lograr superar el problema central, actuando sobre sus causas. Están claramente expresados como líneas de acción para el logro del propósito, siendo necesario su cumplimiento por parte de todos para alcanzarlo.	
7. Las <b>Actividades</b> incluyen todas las acciones necesarias para producir cada componente y se encuentran suficientemente desglosadas para facilitar la identificación de los requerimientos para su logro.	
La relación jerárquica entre las Actividades, los Componentes, el Propósito y el Fin se sustenta en un diagnóstico que analiza la relación de causalidad de la <b>Lógica Vertical</b> .	
9. El alcance de lo planteado es coherente con el plazo para su logro y los recursos disponibles para el PPP ( <b>triple restricción</b> ).	
10. Todos los <b>indicadores</b> tienen: una unidad de medida, los datos del año base, metas y plazo de cumplimiento para poder realizar el seguimiento y determinar el logro de los objetivos.	
11. Los <b>indicadores del Fin</b> se vinculan a los impactos, cambios que se quieren generar en las condiciones del entorno de la población objetivo o su comportamiento.	
12. Los <b>indicadores del Propósito</b> (o efecto) miden los resultados esperados al final de la ejecución del proyecto.	
Los <b>indicadores de los Componentes</b> especifican los productos a lograr para obtener el propósito y son la consecuencia de las actividades, motivo por el cual existe un vínculo entre los indicadores de Actividades, Componentes y Propósito.	
14. Los <b>indicadores de las Actividades</b> reflejan las metas físicas y financieras que se requieren para el logro de los componentes.	
15. La relación entre el <b>costeo de las Actividades y el presupuesto</b> es realista y mantiene la consistencia vinculada a la triple restricción.	
16. La columna de <b>medios de verificación</b> identifica dónde puede hallarse la información para verificar cada indicador y, por lo tanto, es una guía para el planteamiento del sistema de monitoreo.	
17. Los <b>supuestos</b> son condiciones o amenazas que el proyecto por sí mismo no puede controlar (externas) y representan una condición de éxito, relacionada al logro de los objetivos de nivel superior.	

2. Analiza los resultados de la lista de chequeo con la tutoría correspondiente.
3. Elabora la propuesta de mejora del Marco Lógico y preséntala al equipo de trabajo de tu institución.
4. Incorpora las mejoras sugeridas por el equipo.
5. Solicita tutoría para los aspectos que consideres necesario.

#### **ACTIVIDAD 4: Desarrollo de una ficha técnica de indicadores asociados al ML**

1. Elabora una propuesta del esquema de la ficha técnica del indicador de acuerdo al PPP elegido y a los lineamientos de monitoreo de tu institución.
2. Convoca a una reunión de trabajo a las personas involucradas en el Monitoreo y Evaluación de tu institución para definir el esquema de la ficha técnica.
3. Presenta la propuesta a tu equipo, discutan y decidan en conjunto la ficha a desarrollar.
4. Selecciona un indicador de la MML y desarrolla su ficha.
- 5. Presenta al tutor los avances realizados: esquema de Plan M&E, ML del PPP (mejorado) y la ficha técnica de un indicador.**
6. Con las sugerencias recibidas por el tutor realiza los ajustes al esquema del plan de M&E, ML y elabora las fichas técnicas de todos los indicadores del plan de M&E.

#### **ACTIVIDAD 5: Matriz de seguimiento de indicadores**

1. En función a las fichas técnicas desarrolladas elabora en el programa Excel u otro programa similar la matriz de seguimiento de indicadores que utilizarán el PPP.
2. Coloca la información de cada uno de los indicadores. No olvides incluir los desagregados indicados en las fichas técnicas (género, región, entre otros), numerador y denominador (si aplica), los valores de línea de base, metas y resultados alcanzados.
3. Solicita tutoría para los aspectos que consideres necesario.

#### **ACTIVIDAD 6: Plan de evaluaciones**

1. Desarrolla la “matriz de evaluaciones” iniciando con la identificación de los tipos de evaluaciones (desempeño, impacto) que se realizarán al PPP seleccionado. Si el PPP seleccionado no tiene programado ninguno de estos tipos de evaluaciones, considera algún tipo de estudio que genere aprendizaje en base a la implementación del PPP.
2. A continuación, indica la fecha en la cual se realizarán los estudios y el presupuesto asignado para cada uno de ellos.
3. Culmina la matriz proyectando para cada tipo de evaluación las posibles preguntas que deberán ser respondidas por dichas evaluaciones.  
La metodología a seguir para plantear las preguntas de evaluación será desarrollada a profundidad en el módulo de Evaluación de Planes, Programas y Proyectos.

**Matriz de Evaluaciones**

<b>Tipo de evaluación</b>	<b>Fecha de realización</b>	<b>Presupuesto asignado</b>	<b>Posibles preguntas de evaluación</b>

**ACTIVIDAD 7: Cronograma de actividades de M&E**

1. Identifica las actividades de Monitoreo y Evaluación del PPP seleccionado.
2. Elabora el cronograma de actividades, definiendo los entregables, responsables y plazos para cada actividad.

**3. Elabora el producto de la unidad y entrega al tutor en la fecha acordada.**

**Contenido del Producto de la unidad I  
PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN (avances)**

Introducción

- I. Marco Conceptual
- II. Modelo Lógico del PPP
- III. Programación de Actividades de Monitoreo y Evaluación
- IV. Plan de Evaluaciones
- V. Plan de Riesgos

Anexos:

- Anexo 1: Fichas Técnicas de Indicadores
- Anexo 2: Matriz de Seguimiento a Indicadores

## ACTIVIDADES DE AUTOEVALUACIÓN

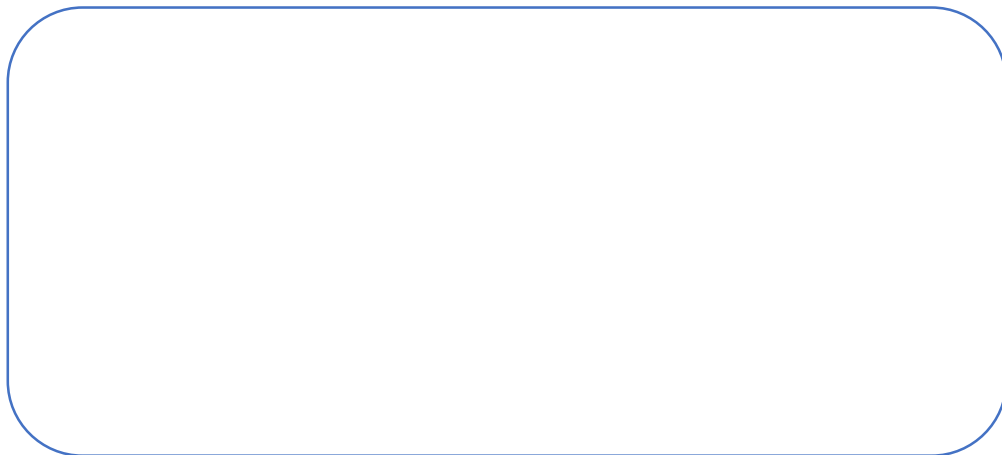
**HAS CULMINADO LA PRESENTE UNIDAD, TE INVITAMOS A REALIZAR LA AUTOEVALUACIÓN DE LOS CONTENIDOS:**

Responde lo siguiente:

1. ¿Cuáles son las diferencias entre Monitoreo y Evaluación?, ¿cómo pueden integrarse o complementarse?



2. ¿Qué utilidad tiene la información proveniente del M&E para la gestión del PPP?



3. A continuación se presentan afirmaciones relacionadas con los objetivos del Marco Lógico. Anota si la afirmación es verdadera (V) o falsa (F).

Afirmaciones	Verdadero / Falso
a. El fin describe los cambios en el comportamiento o en las condiciones de la población que se obtendrán como resultado esperado al final del periodo de ejecución.	
b. Cada uno de los resultados del PPP tiene que ser necesario para lograr el impacto y es razonable suponer que si los resultados se producen adecuadamente, este se logrará.	
c. El Propósito u objetivo general obedece a un nivel estratégico, es decir, ayuda a establecer el contexto en el cual el PPP se encaja y describe el impacto esperado sobre la población objetivo.	
d. El Propósito de un PPP, es una hipótesis sobre lo que debiera ocurrir a consecuencia de lograr los Componentes.	
e. El fin no implica que el PPP, en sí mismo, será suficiente para lograrlo, pues se requiere una serie de supuestos de los niveles inferiores, así como la acción de otros actores.	

4. ¿En qué consiste la Lógica Horizontal y vertical en el Marco Lógico?

5. ¿Cuál es la utilidad del PM&E en la gestión del PPP?

6. Anota los principales contenidos de cada una de las secciones del PM&E

<b>Secciones</b>	<b>Contenidos</b>
Introducción	
Marco conceptual	
Modelo lógico del PPP	
Programación de actividades de Monitoreo y Evaluación	
Plan de evaluaciones	
Plan de riesgos	
Agenda de aprendizaje	
Plan de interesados y Plan de comunicaciones	
Permisos de cambios	
Fichas técnicas de los indicadores	
Matriz de seguimiento a indicadores (matriz de M&E)	

7. ¿En qué consiste la triple restricción y cuáles son sus repercusiones para la elaboración del plan de M&E?

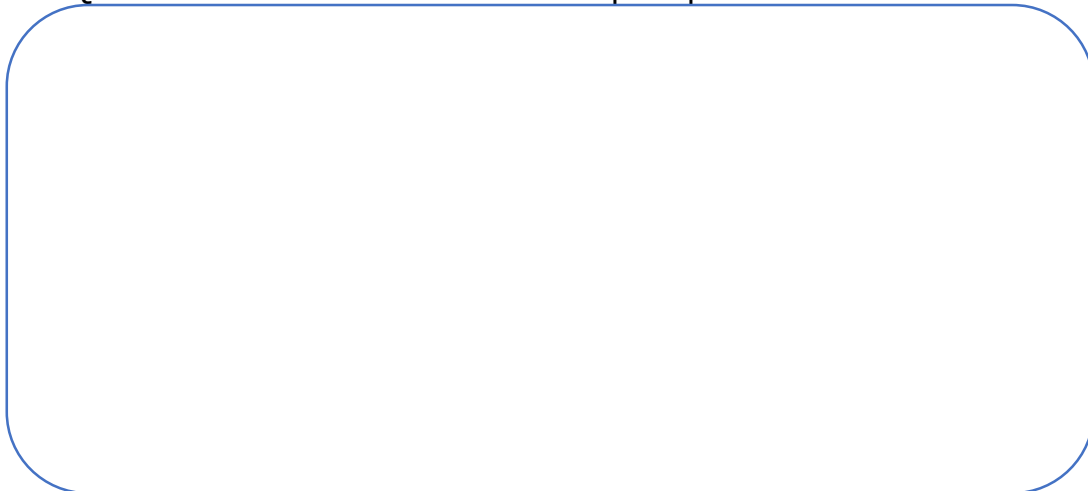
8. A continuación se presentan los criterios de evaluación de la lógica causal del Marco Lógico (primera columna) y sus definiciones (segunda columna). Relaciona cada criterio con la definición correcta anotando el número correspondiente.

1. Pertinencia	Evidencia que los resultados han contribuido para cumplir el objetivo específico del proyecto, así como el impacto de las hipótesis de desarrollo del proyecto. Se debe incluir una evaluación específica de los beneficios acumulados a los objetivos generales e identificando grupos vulnerables.
2. Eficiencia	Representa la contribución realizada por los resultados del PPP para el logro de los propósitos del PPP.
3. Eficacia	Demuestra que los objetivos del proyecto son apropiados para enfrentar los problemas que se debían enfocar y que se respetaron las políticas medioambientales y físicas dentro de la cual se operaron. Se debe incluir una evaluación sobre la calidad del proyecto, su preparación y diseño.
4. Impacto	Identifica la ausencia de desperdicio en la obtención de un resultado determinado.
5. Sostenibilidad	Demuestra que los resultados del proyecto han sido logrados a costos razonables. En general se requiere una alternativa de comparación para medir los mismos resultados, y poder ver qué proceso adoptado es el más eficiente.
	Evalúa el efecto del proyecto en un contexto más amplio y su contribución a una política u objetivos sectoriales.
	Evalúa los posibles beneficios producidos por el proyecto para continuar después del término de los fondos de financiamiento; particularmente con referencia a los factores de derecho de los beneficiarios, políticas de apoyo, factores económicos y financieros, aspectos socioculturales, equidad de género, tecnología apropiada, aspectos medioambientales y capacidad institucional y de administración.

9. ¿Qué es un supuesto? ¿y por qué es importante hacer su seguimiento?

A large, empty rounded rectangular box with a blue border, intended for the student's answer to question 9.

10. ¿Qué es un indicador? ¿Cuáles son sus principales características?

A large, empty rounded rectangular box with a blue border, intended for the student's answer to question 10.



## UNIDAD DE APRENDIZAJE 2: TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS PARA EL MONITOREO

### 2.1 Técnicas de recolección de datos

Luego de haber conocido las herramientas para el diseño del PM&E en la unidad anterior, ahora veremos las diferentes técnicas que se pueden emplear para la recolección de datos, así como los diferentes tipos de instrumentos que pueden ser usados.

#### 2.1.1 Definición y tipos de técnicas de recolección de datos según tipo de variable y metodología

Las técnicas de recolección de datos son elementos utilizados para reunir información sobre los diversos temas que pretende responder el M&E. De este modo, la elección de una alternativa está sujeta a las evidencias que se necesitan para responder al M&E y a la factibilidad dadas por las limitaciones de tiempo y recursos.

Por otro lado, hay que recordar que la evidencia que se genera en el M&E es adecuada cuando resulta coherente y exacta. Esto implica que al incorporar diferentes técnicas para recopilar y evaluar los datos se incrementa la fiabilidad y facilita que los resultados sean más válidos y reconocidos por los involucrados (PNUD, 2009). Por ello, es mejor usar una combinación consistente de métodos para recabar datos y no necesariamente apoyarse en una sola fuente o una sola evidencia.

**Antes de continuar con el desarrollo del tema, mira el siguiente video sobre técnicas de investigación cualitativa:**

- Bases de la investigación cualitativa:  
<http://www.youtube.com/watch?v=-DP9iElq0mQ#>

A continuación se describen algunas de las técnicas más usadas.

### **Entrevista en profundidad y observación.**

La entrevista en profundidad representa una herramienta adecuada para obtener información cualitativa y detallada. Se basa en relatos verbales obtenidos en encuentros cara a cara entre el equipo encargado del M&E y el informante (entrevistado), basado en una guía de entrevista que incorpora las preguntas o ideas sobre las que se debe obtener información. En completo contraste con las encuestas, la entrevista cualitativa es abierta, flexible y dinámica. Por lo tanto, tiene una guía inicial, pero no se limita a un intercambio formal de preguntas y respuestas, pues en la conversación pueden surgir nuevas ideas para incorporar a la reflexión. En este contexto, el entrevistador debe aprender qué preguntas hacer y cómo hacerlas.

En este sentido, tiene mucho en común con la observación, pues del mismo modo que los observadores, el entrevistador comienza su labor de definición del objeto de investigación de a pocos e intenta establecer una "relación" con los informantes al formular preguntas que van de lo más general a lo más concreto. La diferencia principal entre ambas técnicas (entrevista en profundidad y observación) se encuentra en los escenarios y situaciones en los cuales tiene lugar su aplicación. Mientras que los observadores llevan a cabo sus estudios en situaciones de campo "naturales", los entrevistadores realizan los suyos en situaciones específicamente pactadas. Asimismo, el observador obtiene una experiencia directa del mundo social y ambiental, mientras el entrevistador reposa exclusiva e indirectamente sobre los relatos de los involucrados.

La entrevista resulta un instrumento más flexible, en la medida que se puede indagar sobre varios aspectos a M&E a través de la selección de informantes y mediante preguntas diversas. Pero las principales limitaciones de este método radican en el peligro de una elección sesgada de las preguntas o de los informantes, lo cual atenta contra la validez de los resultados. A continuación, en el cuadro 28, se presentan las ventajas y desventajas de esta técnica.

**Cuadro 28. Ventajas y desventajas de una entrevista en profundidad**

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La entrevista trata de aprender sobre acontecimientos y actividades que no se pueden observar directamente. De este modo, el entrevistado se convierte en un informante que actúa como los ojos y los oídos en el campo del entrevistador. Su rol no consiste simplemente en revelar una manera de ver o entender la realidad.</li> <li>✓ También debe describir lo que sucede y el modo en que otras personas lo perciben.</li> <li>✓ Los estudios basados en entrevistas pueden completarse en un lapso más breve que la observación. Con la entrevista se logra un empleo más eficiente del tiempo limitado del equipo encargado del M&amp;E.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los datos que se recogen en entrevistas consisten solamente en enunciados verbales o discursos y pueden reflejar la opinión sesgada de determinados actores. Dado que las respuestas surgen en el contexto de una conversación las entrevistas son susceptibles de producir las mismas falsificaciones, engaños, exageraciones y distorsiones que caracterizan el intercambio verbal entre cualquier tipo de personas, pudiendo generar información sesgada.</li> <li>✓ Aunque los relatos verbales pueden aportar comprensión sobre el modo en que piensan y en que actúan, es posible que exista una cierta discrepancia entre lo que dicen y lo que realmente hacen; por eso el entrevistador no debe perder su sentido crítico para aceptar la validez o no de lo que se cuenta.</li> <li>✓ No debe darse por sentado, tampoco, que lo que una persona dice en la entrevista es lo que esa persona cree o dice en otras situaciones.</li> </ul>

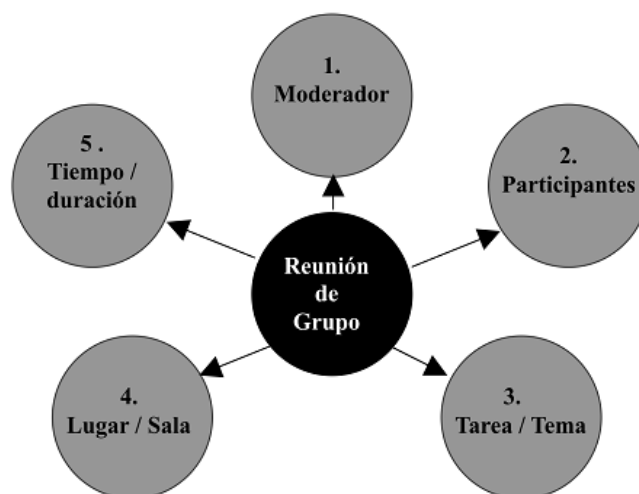
### A. Grupos focales.

Las reuniones de grupo, grupo de discusión o “focus group”, se constituyen como un microgrupo que representa a un segmento de personas de las que se tienen interés de conocer su punto de vista. Su riqueza radica en la posibilidad de conocer y contrastar los puntos de vista de los diferentes miembros que lo integran. Esta interrelación entre ellos genera muchas percepciones, que pueden ser diferentes o comunes, por lo que cuando un grupo está bien moderado o

conducido y está compuesto por una buena muestra, se genera una gran cantidad de información de calidad.

Para tener mayor éxito en la aplicación de esta herramienta, a la hora de organizar un grupo de discusión hay que tener en cuenta cinco factores, que aparecen reflejados en la figura 20.

**Figura 20. Principales elementos de una reunión de grupo**



Fuente:

**(MARTÍNEZ, 2008)**

- ✓ **Primer factor:** el grupo tiene que tener un **moderador**, que es la persona que dirige la reunión. Dirigir quiere decir guiar a los participantes para que cumplan el objetivo mediante la realización de la tarea. Es fundamental que el moderador sepa crear una atmósfera de trabajo en la que los distintos miembros puedan participar de forma libre y espontánea. La misión del moderador es escuchar y entender a los participantes.
- ✓ **Segundo factor:** los **participantes**. Generalmente hoy en día se trabaja con grupos entre 6 u 8 personas. En el pasado se formaba el grupo con más gente: 9 o 10, o incluso 11 o 12. Se busca un número que permita que cada miembro pueda interrelacionar con el resto de las personas. Cuando se trata de una reunión de profesionales, como por ejemplo médicos, se puede reducir la cantidad hasta 5 o 6. Esto se suele hacer por varios motivos: porque representan a un universo más reducido, más homogéneo y porque cada uno de ellos necesita más tiempo para profundizar en los temas de tipo profesional.

- ✓ Tercer factor: la **tarea** es siempre hablar sobre un tema. El objetivo de una Reunión de grupo es desarrollar el tema de forma libre, espontánea y en toda la profundidad y extensión que les sea posible a los participantes.
- ✓ Cuarto factor: conviene tener presente la variable espacial; es decir, el **lugar** donde se va a celebrar la reunión. Es importante que sea un espacio adecuado para llevar a cabo la tarea de una forma eficaz y confortable. La distribución circular de las sillas alrededor de la mesa facilita que todos los miembros estén a la misma distancia del resto. Una mesa baja, pequeña y “simbólica” en el centro del grupo favorece un ambiente informal y distendido.
- ✓ El último factor es la variable temporal. El grupo tiene que realizar una tarea en un espacio (la sala) y durante un **tiempo** (la duración de la reunión). La duración del grupo es importante porque condiciona el tipo de relaciones que se van a establecer entre los distintos miembros y con el moderador. La mayor parte de las reuniones duran dos horas, pero también hacemos grupos de larga duración (tres o cuatro horas generalmente) cuando el tema es muy amplio y profundo o cuando es necesario aplicar técnicas prospectivas y creativas (MARTÍNEZ, 2008).

En el cuadro 29 se plantean las ventajas y desventajas al realizar los grupos focales.

**Cuadro 29. Grupos focales: ventajas y desventajas**

Ventajas	Desventajas
<p>La reunión grupal es la técnica más exitosa dentro de la investigación cualitativa. El principal motivo de su liderazgo se debe a la riqueza de su perfil:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Un microgrupo bien seleccionado representa el discurso de un segmento de la población (macrogrupo social).</li> <li>✓ Permite obtener una gran cantidad de información sobre un tema o un buen número de ideas sobre un aspecto</li> </ul>	<p>El principal inconveniente se centra en la relación existente entre los contenidos que se obtienen y la estructura y dinámica grupal. Por esta razón, el moderador tiene que estar muy pendiente de la dinámica y asegurarse de que avanza correctamente y está favoreciendo la aparición de toda la información relevante. Hay que estar muy atentos a fenómenos como el liderazgo, la participación de todos los miembros, el compromiso del grupo, la profundidad del</p>

<p>concreto en un periodo corto (aproximadamente dos horas).</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Se consiguen distintos puntos de vista y, lo que es más importante, la interacción entre ellos. Combina la dimensión individual (lo psicológico) con la dimensión social (lo sociológico).</li><li>✓ Posee una gran capacidad de diagnóstico.</li><li>✓ Se puede alcanzar un buen nivel de profundidad en el discurso de los participantes.</li><li>✓ Comparada con la entrevista en profundidad necesita un periodo de realización menor. Se ajusta mejor al "timing" de los personas de nuestro interés.</li></ul>	<p>discurso, la credibilidad de la información, etc.</p> <p>El otro inconveniente que presenta es que no se puede profundizar tanto en los puntos de vista de cada uno de los participantes. Lo sociológico predomina sobre lo psicológico.</p>
---	---

### PAUTAS PARA LA APLICACIÓN DE LOS GRUPOS FOCALES

#### A. ¿Cuántos grupos hacer?

- **Depende del número de variables** que se consideren relevantes en la medición que hará el M&E y de los niveles de desagregación que se desea considerar: por ejemplo, se pueden considerar variables como sexo, grupo de edad, grupo social, grupos de intervención y de control, etc. Por ejemplo, se puede estar interesado en obtener información sobre la calidad de los servicios ofrecidos en un programa de capacitación de jóvenes para el trabajo, en este caso se podría considerar 3 regiones (costa, selva, sierra), género (hombres/mujeres) y nivel de urbanización (urbano y rural); en este caso, se deben considerar un mínimo de 12 grupos (3 regiones x 2 de género x 2 de nivel de urbanización).
- Se busca la **mayor homogeneidad** posible dentro de un grupo para que la **comunicación efectiva fluya** en el corto tiempo que existe.
  - Grupos heterogéneos frente al tema en cuestión dificultan la dinámica.
  - Se sugiere un **mínimo de cuatro grupos**.

- Solo **dos grupos no permiten contrastar opiniones**
- Muchos grupos solo si el análisis considera segmentos, de acuerdo al criterio de diversidad geográfica o demográfica.
- Se debe pensar en solo tocar temas pertinentes y hacer la validación del uso y finalidad de la información se va a usar.

### **B. Número y tipo de participantes**

- Un tamaño aceptable se encuentra **entre 6 y 8 personas**.
- Se necesita un cierto número para tener **contraste de opiniones**.
- Si son **10 o más se forman subgrupos** y no se logra la interacción esperada.
- Muchas personas obligan a ser más directivo y no motiva intervenciones espontáneas.
- En casos especiales (expertos, niños, grupos difíciles) se hacen minigrupos (4 o 5 personas) o tríadas.
- En el caso de expertos hay que darles tiempo para hablar.
- En el caso de niños el manejo focalizado es más difícil.
- Grupos pequeños (5 o 6 personas): mujeres, gente con buen nivel educativo, segmentos de altos ingresos.
- Grupos más grandes (8 o 9 personas): segmentos de bajos ingresos.

**Para ampliar tus conocimientos sobre los grupos focales, revisa la siguiente lectura:**

- MARTÍNEZ. ¿Cuáles son las claves de la Reunión de Grupo? 2008. p. 371-383.

### **C. Registros**

Consisten en la utilización de información de hechos relacionados con el funcionamiento de un sistema, llámese este la organización que implementa el PPP o la institución que provee los datos, y que es anotada diariamente o periódicamente. Ejemplos de registros continuos son los resultados de eventos de capacitación, el uso de recursos, personas atendidas en un servicio de salud, asistencia a clases, personas colocadas en empleos, etc. El sistema de M&E debe asegurarse de que la estructura de la base de datos de estos registros contenga la información necesaria y suficiente para la generación de los indicadores que se requieren.

### **D. Encuestas**

Este es un instrumento estadístico levantado sobre la base de una muestra aleatoria del universo, en este caso de la población objetivo de los involucrados en el sistema de M&E, que permite realizar estimaciones de variables con un alto nivel de confianza estadístico. Esta herramienta se basa en la aplicación de cuestionarios que permitan medir bien las variables consideradas en los objetivos y las hipótesis. Un tamaño adecuado de la muestra para garantizar un nivel de precisión y documentarse sobre el tema que se va a investigar a fin de recoger datos para el M&E.

Las preguntas que se incorporan en los cuestionarios que se emplean en las encuestas pueden tener cinco clasificaciones:

- ✓ Según tipo de respuesta: abiertas vs. cerradas.
- ✓ Según categorías: dicotómicas, categorizadas, escala numérica o valoración.
- ✓ Según la formulación de la pregunta: directas o indirectas.
- ✓ Según número de respuestas que puedan darse: de respuesta única, y respuesta múltiple.

Por ello, la encuesta proporciona datos cuantitativos y permite su generalización, cuando se basa en una muestra aleatoria, y comparación. Además, facilita la sistematización de la información proporcionada por un gran número de actores. En este caso, el cuestionario cuenta con un número fijo de preguntas y, muchas veces, las respuestas deben ajustarse a una cantidad prefijada de opciones. Este factor facilita la organización de la información, pero también puede generar que se pierdan de vista otras repuestas posibles (CIPPEC y UNICEF, 2012).

Existen otras técnicas importantes como las siguientes:

✓ **Observación directa**

Puede ser estructuras o semiestructuras y consisten en la observación sistemática de determinada variable dentro de su entorno natural.

Esta herramienta permite capturar datos sobre lo que está sucediendo realmente, evitando el sesgo de pasar por otra persona.

Se puede observar el entorno físico, actividades, comportamientos o procesos. Es importante incorporar el uso de lista de verificación, fotos, mapas con GPS, indicación de las horas de observación, grabaciones, recolectar documentos importantes de ser posible, etc.

✓ **Panel de expertos**

Puede definirse como un grupo de especialistas independientes conocedores de un tema específico que será evaluado, y permite la creación de un juicio colectivo y consensado. Respecto a esta herramienta, no existe un método de trabajo único. El panel de expertos se puede organizar de varias maneras. Por ejemplo: pueden emitir opinión sobre lectura de la documentación entregada por el equipo de M&E, envío de cuestionarios, etc.

✓ **Análisis de documentos e informes existentes.**

Se analiza la información cuantitativa y descriptiva del PPP a evaluar, sus productos e impactos, documentación sobre las actividades de desarrollo de capacidad, los informes de donantes, informe de servicios entregados, etc., que son evidencias que sirven de prueba para medir determinadas variables e indicadores. Hay que considerar que el reto está en verificar la fiabilidad y validez de los datos de estos documentos (PNUD, 2009).

✓ **Casos de estudio**

Implica un examen exhaustivo, mediante la comparación cruzada de casos, para obtener información a fondo con el objetivo de comprender totalmente la dinámica operacional, las actividades, los productos, los efectos y las interacciones de un PPP (PNUD, 2009).

Asimismo, existen herramientas cuya elaboración, a la par de permitir recolectar datos, transmitir fácilmente información, estimular el aprendizaje y registrar evidencias, empodera a la población objetivo de los proyectos de desarrollo. Dentro de las principales herramientas se encuentran las siguientes:

✓ **Mapas temáticos, mapas y maquetas parlantes**

Herramientas del monitoreo por imágenes que integran en un mismo formato a diferentes medios de expresión como dibujos, diagramas, fotografías, mapas y objetos en collage, a fin de representar escenarios actuales, pasados o deseados (futuros) en el ámbito de una comunidad, proyecto o territorio.

✓ **Infografías**

Es una herramienta que permite expresar información a través de gráficos. Pueden o no estar acompañados de textos.

✓ **Sistemas de información georeferencial**

Esta herramienta permite relacionar bases de datos de diverso tipo con información espacial o cartográfica para permitir el análisis y modelamiento de la realidad que se desea mostrar.

✓ **Fotografías y videos**

Medio audiovisual que permite el registro de información utilizando una cámara fotográfica y de video.

Tomado de: Gutiérrez, Carlos; Rotondo, Emma. El SyE por Imágenes. Herramientas para el Aprendizaje en Desarrollo Rural. PREVAL. 2007.

**Para ampliar el tema tratado, revisa las siguientes lecturas:**

- FIDA. Guía para el SyM de proyectos. Anexo D: D2 y D3. 2002.
- UNICEF & CIPPEC. Monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos sociales. 2012. p. 100-118.
- Gutiérrez, Carlos; Rotondo, Emma. El SyE por Imágenes. Herramientas para el Aprendizaje en Desarrollo Rural. PREVAL. 2007.

### 2.1.2 Criterios para la selección de las técnicas

El reto de un PM&E al momento de elegir las técnicas de recolección de datos es **emplear métodos rigurosos** acordes con las necesidades específicas del M&E de cara a las particularidades del PPP, de modo que **produzcan información útil basada en evidencias creíbles** y que sean **defendibles desde la perspectiva de su exactitud y de la validez de las deducciones** que se desprenden de esas evidencias (PNUD, 2009). Como ya se hizo mención, esto depende también del alcance, el tiempo y el presupuesto (triple restricción); dadas esas variables se debe elegir la mezcla óptima de técnicas. Es importante en este punto el concepto de triangulación, que consiste en la utilización de diversas fuentes, métodos o técnicas para recoger, verificar y convalidar los datos a fin de limitar los sesgos.

#### **IMPORTANTE:**

Considera que las técnicas de M&E que se elijan deben ser **apropiadas al entorno cultural** en la cual se aplicarán. Los participantes deben de manera autónoma participar de la aplicación de las mismas y deben conocer las implicancias potenciales de su participación. Es una cuestión ética que el equipo de M&E no debe descuidar.

#### **CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Es una buena práctica utilizar un consentimiento informado. Este es el consentimiento voluntario para participar en cualquier actividad de M&E.

Los cuatro principales elementos del consentimiento informado son: a) información, b) entendimiento, c) acuerdo de participación voluntaria, y d) capacidad de toma de decisiones (tomado de la Serie Short Cuts producidos por CRS y la Cruz Roja Norteamericana. Módulos de Monitoreo y Evaluación. Un marco para abordar aspectos éticos en M&E. 2008).

<http://www.crs.org/sites/default/files/tools-research/monitoreo-y-evaluacion-shortcuts.pdf>

Encuentra un ejemplo de consentimiento informado en las lecturas de apoyo.

## PASOS

**1er paso:** establecer los criterios de evaluación y los temas específicos que se deben monitorear dependiendo de los objetivos del PPP y del enfoque de desarrollo con sustento en el análisis conceptuales y teóricos.

- Macrotema 1
- Macrotema 2
- Macrotema 3
- Macrotema 4

**2º paso:** definir para cada macrotema, las variables específicas a analizar

- Macrotema 1
  - Tema 1
  - Tema 2
  - Tema 3
  - Tema 4

**3er paso:** del mapeo de actores elaborado establecer las organizaciones evaluadoras y las demás involucradas en el sistema de monitoreo – tipo de recojo de información.

Tema		Objetivos generales	Intereses en el sistema de M&E del PPP	Poder sobre el PPP	Posible conflicto de interés
<b>Responsable</b>	R1				
	R2				
	Rn				
<b>Interesados</b>	I1				
	I2				
	In				

**4º paso:** preparar las preguntas y seleccionar las herramientas pertinentes para cada caso dependiendo de la temática, tipo de interesado y acceso a la información, conforme se destaquen sus ventajas y desventajas.

Tema		Responsable			Interesados		
		R1	R2	Rn	I1	I2	In
<b>Macrotema 1. (base conceptual y enfoque de desarrollo)</b>							
<b>Tema 1.1</b>	¿Pregunta?	Entrevista R1	No aplica	Doc. Rn	Encuesta I1	Entrevista I2	Focus In
<b>Tema 1.2</b>	¿Pregunta?	Entrevista R1	Document o R2	Entr. R3	Documento I1	No aplica	Focus In
<b>Tema 1.3</b>	¿Pregunta?	No aplica	Document o R2	Entr. R3	Encuesta I1	No aplica	No aplica
<b>Tema 1.4</b>	¿Pregunta?	Documento R1	No aplica	Entr. R3	Encuesta I1	Entrevista I2	Focus In

### 5º paso: desarrollo de las herramientas

#### A. Guías de entrevista

- Guía de Entrevista R1.
- Guía de Entrevista R2.
- Guía de Entrevista R3.
- Guía de Entrevista I2.

#### B. Encuesta I1.

#### C. Focus Group In.

- D. Revisión documentaria específica: para cada responsable por lo menos debe haber una documentación – reportes escritos formales sobre las partes específicas bajo su responsabilidad. Además para cada tema por lo menos un responsable reporta.

## 2.2 Diseño de instrumentos de recolección de datos

Los instrumentos deben ser diseñados de acuerdo al tipo de técnica que se va a emplear en la recolección de los datos, sea cuantitativa o cualitativa.

### 2.2.1 Tipos de instrumentos

Como se indicó anteriormente, existe un amplio abanico de instrumentos y técnicas que se pueden usar para el M&E, motivo por el cual resulta crucial reconocer cuál es la más apropiada en función a los objetivos del M&E. Las preguntas que deben guiar son las siguientes: ¿cuál es el mejor instrumento de

recolección de datos? ¿Cuáles de esos instrumentos son factibles de ser aplicados en este proceso de M&E particular?” (CIPPEC y UNICEF, 2012).

A continuación se presentan algunos instrumentos y consideraciones que se deben tener en cuenta para su elaboración y aplicación.

### **A. Fichas de registro continuo**

Consisten en formatos donde se anotan los datos básicos que deben ser registrados conforme los sistemas funcionan. El formato debe estar organizado por secciones. Por ejemplo, en una actividad de asistencia técnica del PPP mediante talleres se puede considerar los siguientes datos:

- Sobre el evento: nombre del evento, tema principal del evento, código del indicador del PM&E con que se relaciona el evento, duración en días, duración en horas, región en la que se realiza el evento, nombre de la institución organizadora del evento.
- Sobre el participante: apellidos y nombres, sexo, edad, número de DNI, dirección de correo electrónico.
- Sobre el centro de trabajo: institución para la que trabaja, cargo, región en la que se ubica el centro de trabajo.

Estos datos sirven de insumo para caracterizar a los beneficiarios de la asistencia técnica del PPP en la elaboración de los reportes de actividades, para elaborar los indicadores considerados en el PM&E con los niveles de desagregación requeridos y para medir el esfuerzo total realizado por el PPP.

### **B. Cuestionarios**

Esta herramienta consiste en un conjunto de preguntas que tienen como objetivo obtener información de un tema en particular. Las preguntas dependen del objeto de M&E, pero deben tener algunas consideraciones como las siguientes:

### Lista de chequeo para la redacción de las preguntas

- ✓ ¿Son palabras simples, directas y familiares para todos los entrevistados?
- ✓ ¿Es la pregunta lo más clara y específica posible?
- ✓ ¿Tiene la pregunta dos partes? Dos preguntas en una.
- ✓ ¿Son preguntas persuasivas o intencionadas?
- ✓ ¿Es la pregunta aplicada a los entrevistados?
- ✓ ¿Se verán influidas las respuestas por el estilo de las contestaciones?
- ✓ ¿Las preguntas permitirán generar toda la información buscada para construir los indicadores?
- ✓ ¿Son necesarias todas las preguntas del cuestionario?
- ✓ ¿Todos los encuestados comprenderán cada una de las preguntas?
- ✓ ¿Los encuestados aportarán información exacta?
- ✓ ¿La extensión del cuestionario es adecuada para los encuestados?

Por otro lado, existen cuestionarios que hacen alusión a preguntas subjetivas. Estas deben ser también claras, directas y específicas, como por ejemplo:

1. Sobre experiencias o comportamientos: "Si yo la siguiera a lo largo de un día típico..."
2. Sobre opiniones o valores: ¿qué opinas de...?
3. Sobre sentimiento: ¿cómo te sientes cuando vas a laborar?
4. Sobre conocimientos: ¿qué instituciones apoyan a los niños que trabajan?
5. Sobre sensaciones: describe el ambiente donde trabajas
6. De carácter sociodemográfico: características sociodemográficas del entrevistado.

Las preguntas pueden ser abiertas, cuando se escribe el texto de la respuesta del informante, o cerradas, cuando las posibilidades de respuesta están acotadas. Estas últimas pueden ser de selección simple, cuando solo se acepta una alternativa de respuesta, o múltiple, cuando se pueden marcar varias alternativas.

Las preguntas también pueden hacer uso de escalas de medición para representar posiciones dentro de un rango. Las más usuales son las escalas de Likert, en las

cuales se ponen posibilidades de respuesta ordenadas (por ejemplo: totalmente en desacuerdo, indiferente, parcialmente de acuerdo, totalmente de acuerdo, frente a una pregunta sobre percepciones); otras son las escalas ordinales (por ejemplo: primaria, secundaria, superior, para el caso del nivel educativo), o las escalas numéricas (por ejemplo ante la pregunta: en un orden de 1 a 5 donde 1 significa nada importante y 5 significa muy importante, ¿cómo califica usted la participación de los padres en el acompañamiento de las tareas dejadas a los hijos en la escuela?).

Para la aplicación de los cuestionarios, la selección del **medio** depende de los objetivos y recursos con los cuales se cuentan, para lo cual se pueden usar: cuestionarios aplicados por un encuestador, darse mediante entrevista telefónica, enviado por correo, cuestionario informático, y cuestionario autoadministrado. Asimismo, los cuestionarios deben seguir la siguiente estructura:

- ✓ Se debe empezar con un encabezamiento y a continuación con preguntas fáciles y generales.
- ✓ Las preguntas más importantes deben ir hacia la mitad del cuestionario.
- ✓ Las preguntas sensibles y sociodemográficas es preferible ponerlas al final del cuestionario.
- ✓ Las preguntas de un mismo tema deben figurar juntas en módulos o bloques temáticos.
- ✓ Se debe evitar colocar preguntas que puedan influir en algunas que vienen después, aunque se pueden considerar algunas preguntas de control (con ideas similares pero con otra forma de presentación) para comprobar la consistencia de las respuestas entre sí.
- ✓ Las flechas, cuadros e instrucciones deben ser precisas para que faciliten el trabajo de aplicación y respuesta.

En resumen los cuestionarios, teniendo en cuenta lo anterior, deberían tener: presentación general de los objetivos, datos generales (como fecha, localización de la entrevista, encuestador y encuestado), introducción, preguntas, espacio para la supervisión o crítica (tabla de incidencias, y valoración subjetiva del entrevistador).

**Revisa el ejemplo de un cuestionario:**

- INEI. Encuesta permanente de empleo en Lima Metropolitana–2012  
<http://iinei.inei.gob.pe/iinei/srienaho/Descarga/DocumentosMetodologicos/2013-46/Cuestionario.pdf>

Se debe elaborar el material de capacitación para los encuestadores, así como actividades de capacitación, piloto y validación de la encuesta antes de escalar esta aplicación.

**C. Fichas de registro de información secundaria**

Los datos secundarios son la fuente más económica para conseguir información, aunque no necesariamente estén adaptados a las necesidades del sistema de M&E específico al cual alimentaría. En caso se cuente con escasos recursos, se puede utilizar la información construida por otros, buscando verificar su pertinencia a nivel de objetivo al cual quiere validar. Al no estar diseñados para el objetivo de la evaluación, los datos pueden resultar insuficientes o inadecuados, aunque muchas veces es la mejor opción para acercarse a un tema con pocos recursos. En general, las fuentes secundarias son datos cuantitativos, pero también puede tratarse de datos cualitativos.

Para un adecuado uso de los datos secundarios, es necesario:

- ✓ Evaluar qué tipo de datos están disponibles y, entre ellos, seleccionar los que más se acercan a la información que se busca recopilar.
- ✓ Detectar el objetivo para el cual fue producida la información, lo cual permite tener en cuenta cuán cerca o lejos se encuentra de lo que se busca.
- ✓ Recolectar y sistematizar los datos obtenidos para el objetivo de M&E que se busca.

Es importante tener en cuenta la antigüedad de los datos y la escala del análisis. Es decir, si los datos fueron producidos en el nivel nacional, regional, provincial o local, y cuánto se acercan o alejan de la escala que se necesita para el proceso de M&E que se está implementando.

#### D. Lista de control de calidad

Una lista de control es un instrumento sencillo que puede ser utilizado para apoyar buenas prácticas de control de calidad en el marco de M&E. Dichas listas, que por lo general son preguntas, pueden ser utilizadas y comparadas en momentos diferentes y representan un instrumento práctico para ayudar al equipo de M&E a familiarizarse con los temas que se monitorean y evalúan de un PPP. Sus respuestas pueden ser clasificadas de forma similar que un estándar de calidad, como por ejemplo:

- i. **Sistémica:** se cumple cuando se logra lo planificado.
- ii. **Satisfacción:** se cumple cuando se presenta una reacción favorable, utilizando una determinada escala en más de un determinado porcentaje de los expertos o involucrados de una muestra representativa de la población.
- iii. **Nominal:** se cumple cuando se tiene la presencia o no de lo que se quiere observar.
- iv. **Valorativo:** se cumple cuando un determinado porcentaje de los involucrados consultados emite un juicio de valor favorable.

Estas listas suelen ser diseñadas según necesidades específicas, aunque pueden ser adaptadas y usadas para PPP diferentes en contextos similares. Deben ser elaboradas por personas con un amplio conocimiento de los temas específicos de los cuales el M&E busca información.

Estas listas de preguntas pueden prever respuestas a preguntas cerradas (sí/no) o a preguntas con respuestas abiertas. En el cuadro 30 se presenta una lista de chequeo de tipo valorativo con ambos tipos de preguntas.

**Cuadro 30. Lista de chequeo para el análisis de calidad de datos**

		SÍ	NO	COMENTARIOS
<b>VALIDEZ – La información debe clara y adecuadamente representar el resultado esperado</b>				
1	La información recolectada, ¿mide lo que se supone que debe medir? (Por ejemplo, una medición válida de la nutrición en general es la variación saludable en la dieta; la edad no es una medida válida de la salud en general).			
2	¿Caen los resultados recolectados dentro de un rango verosímil?			
3	¿Existe una garantía razonable de que los métodos de recolección de la información que están siendo usados no producen una información sistemáticamente tendenciosa? (Por ejemplo, sobrecontando o subcontando consistentemente).			
4	¿Se están usando métodos de investigación sólidos para recolectar la información?			
<b>CONFIABILIDAD – La información debe reflejar procesos de recolección de información y métodos de análisis estables y consistentes a lo largo del tiempo.</b>				
1	Cuando el mismo método de recolección de información es usado para medir/observar lo mismo múltiples veces, ¿se produce el mismo resultado cada vez? (Por ejemplo, una regla usada una y otra vez siempre indica el mismo largo para una pulgada).			
2	Los métodos para la recolección de información y de análisis ¿están siendo documentados por escrito y siendo usados para asegurar que los mismos procedimientos sean seguidos cada vez?			
<b>PUNTUALIDAD – La información debe estar disponible con una frecuencia útil, debe estar al día y debe ser lo suficientemente oportuna para influenciar la toma de decisiones de la gerencia.</b>				
1	¿Está la información disponible con suficiente frecuencia para informar a las decisiones del programa gerencial?			
2	La información reportada, ¿es la más actual que esté disponible en la práctica?			
3	¿Es la información reportada lo antes posible después de ser recolectada?			

<b>PRECISION – La información tiene un nivel de detalle suficiente para permitir la toma de decisiones de la gerencia; por ejemplo, el margen de error es menor que el cambio anticipado.</b>				
1	¿Es el margen de error menor que el cambio esperado que está siendo medido? (Por ejemplo, si un cambio de solo 2% es esperado y el margen de error en la encuesta usada para recolectar la información es de +/- 5%, entonces la herramienta no es lo suficientemente precisa como para detectar el cambio).			
2	¿Ha sido el margen de error reportado junto con la información? (Solo aplicable a resultados obtenidos a través de muestras estadísticas).			
3	El método/herramienta de recolección usado para recolectar la información, ¿ha sido afinado o es lo suficientemente exacto para registrar el cambio esperado? (Por ejemplo, una vara de un metro puede no ser lo suficientemente precisa para medir un cambio de unos cuantos milímetros).			
<b>INTEGRIDAD – La información recolectada debe tener salvaguardas para minimizar el riesgo de un error de transcripción o de manipulación de información.</b>				
1	¿Existen procedimientos o salvaguardas colocadas para minimizar los errores de transcripción de la información?			
2	¿Existe independencia en la recolección de información clave, la gerencia y los procedimientos de evaluación?			
3	¿Existen mecanismos colocados para evitar cambios no autorizados a la información?			

Fuente: (USAID, 2013d).

### E. Guía de entrevista

La entrevista puede ser dirigida con una guía rígida o semidirigida con preguntas más flexibles. En el primer caso, se aplica la guía de entrevista de manera estricta y el evaluador hace las preguntas una tras otra, pero no se pueden proponer temas imprevistos. Este tipo de entrevista permite optimizar el uso del tiempo y focalizar a los entrevistados en cuestiones puntuales, predefinidas por el entrevistador. Sin embargo, tiene la desventaja en algunos casos de perder la

oportunidad de conversar con expertos que puedan presentar nuevos temas no pensados inicialmente, pero que pueden enriquecer el análisis o sistematización sobre el objeto de estudio.

La entrevista semidirigida cuenta también con una guía de entrevista flexible y está abierta al surgimiento de temas imprevistos en ambas partes. Esta guía puede complementarse también con preguntas aclaratorias o profundizadoras de los temas que el entrevistador considere más importantes. La entrevista semidirigida requiere mayor experiencia por parte del entrevistador, en la medida que debe guiar al entrevistado mientras reconoce los temas que se pueden profundizar, aunque sin perder el foco de la entrevista. El listado de preguntas está compuesto por todos los temas y las preguntas que se desean abordar durante la entrevista (CIPPEC y UNICEF, 2012). En el cuadro 31 se desarrolla un ejemplo de guía de entrevista.

**Cuadro 31. Guía de entrevista: ejemplo**

<p><b>A.- Inicio: Introducción con objetivo de la entrevista y perfil del entrevistado</b></p> <p><b>Objetivo y contexto de la entrevista</b></p> <p><b>Nombre del entrevistado:</b> Ocupación. Edad. Datos de contacto y otras descripciones que se consideren pertinentes según el objeto de M&amp;E.</p> <p><b>Descripción del entrevistado:</b> para algunos procesos de M&amp;E se puede profundizar en este tema: ¿Quién es el entrevistado? Describirlo exhaustivamente (rasgos de personalidad, valores, metas, expectativas perfil actitudinal, etc.). Se puede animarlo a que se describa a sí mismo.</p> <p><i>Siempre es bueno comenzar con este tipo de preguntas de introducción para que el entrevistado se vaya "soltando".</i></p> <p><b>Concepto general:</b> pregunte ¿cómo describiría el tema a tratar? Animar al entrevistado a usar palabras descriptivas generales y adjetivos. Es ideal que la persona pueda realizar descripciones, que genere puntos de vista.</p>
<p><b>B.- Nudo: Sobre el tema</b></p> <p><b>Preguntas inherentes al M&amp;E</b></p>
<p><b>C.- Cierre del tema</b></p> <p>Preguntar si hay algo que le gustaría añadir que no haya sido preguntado.</p> <p>Cómo resumiría...</p> <p>Posibilidad de retroalimentación posterior...</p> <p>Gracias por...</p>

Luego de aplicar esta guía se debe realizar una revisión de la entrevista y transcribir lo importante en cada pregunta, así como realizar el flujo de conclusiones. Se puede utilizar para ello el siguiente orden:

- ✓ Dato literal: "Frase transcrita dicha por el entrevistado".
- ✓ Información: qué información nueva aporta este comentario.
- ✓ Hallazgo: idea principal que genera, debe tener autenticidad.
- ✓ Conclusión preliminar<sup>7</sup>: cuando esta autenticidad se repite en varios entrevistados. Posteriormente se puede trabajar hipótesis, las mismas que se pueden tratar de validar estas ideas en los grupos focales.

En resumen, a la hora de realizar una entrevista debe destinarse un primer momento a la generación de confianza entre entrevistador y entrevistado. Allí, el entrevistador puede compartir con su interlocutor los objetivos de la entrevista y el tiempo aproximado de duración. Si se desea grabar la conversación, es esencial pedir permiso antes de encender el grabador. Luego, el entrevistador comienza a preguntar, con mayor o menor nivel de flexibilidad, según si se planeó una entrevista semidirigida o dirigida. La entrevista finaliza con un agradecimiento al interlocutor. Además de la grabación o las notas de la entrevista, el entrevistador puede recolectar información sobre la situación de la entrevista, reacciones del interlocutor no identificables a través de la grabación, entre otros (CIPPEC y UNICEF, 2012).

**Observa la entrevista "Preguntas para Miguel Bosé" y reflexiona sobre los errores cometidos en ella.**

<sup>7</sup>Al ser una herramienta cualitativa, las conclusiones son de la muestra estudiada, no se puede generalizar respecto a los resultados y desempeño general del PPP.

### F. Guía para grupos focales

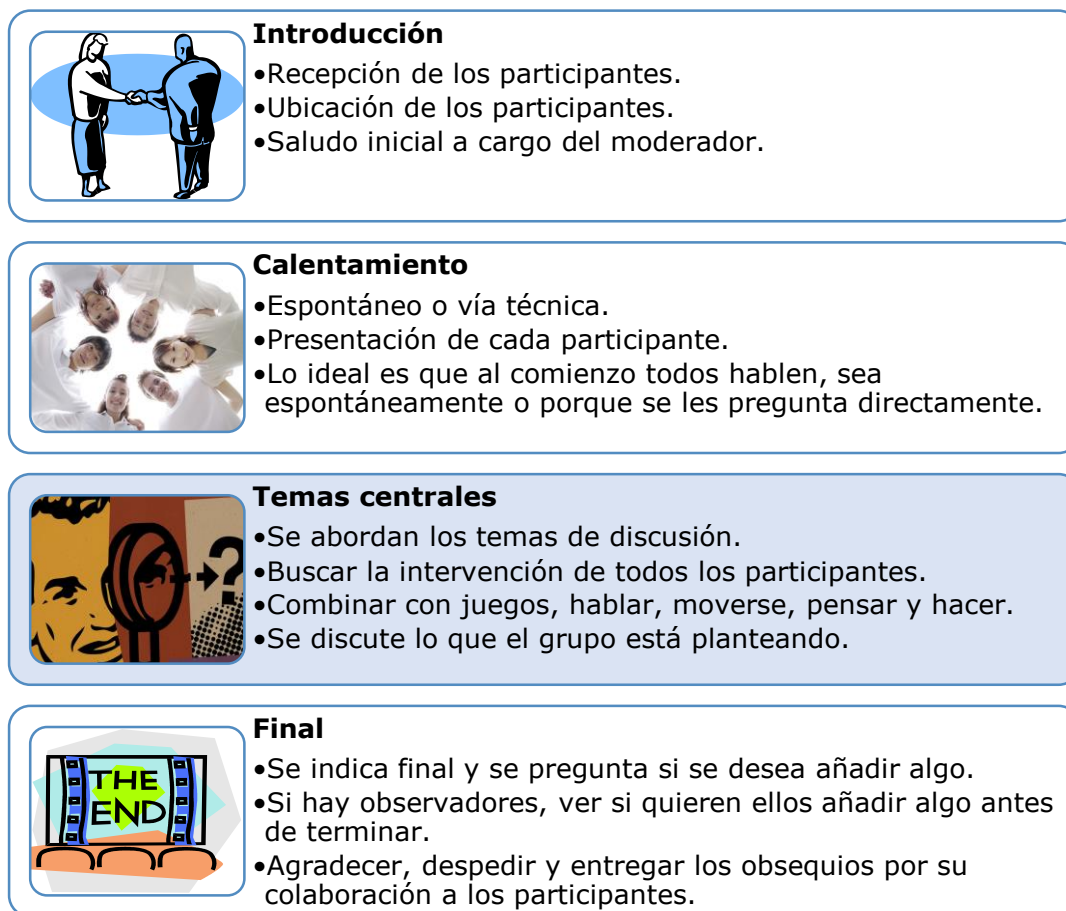
Los pasos que se deben seguir para el diseño e implementación de un grupo focal serían los siguientes:

- 1) Seleccionar el tema y los subtemas que iniciarán y guiarán el grupo focal.
- 2) Seleccionar y convocar a los actores que participarán. Se debe prestar especial atención a este punto ya que, si bien es recomendable que el grupo de participantes sea homogéneo en términos de códigos culturales y categoría socioprofesional, no es útil tener muchas experiencias parecidas.
- 3) Realizar una guía que oriente las intervenciones del moderador. Esta guía es un listado de interrogantes o temas problemáticos a ser tratados durante la discusión. Las preguntas deben ser abiertas, promover la diversidad de opiniones y la justificación de posturas para abrir la discusión. También se pueden utilizar otros elementos para motivar el debate como videos, imágenes, fragmentos de documentos o situaciones ficticias creadas *ad hoc*. Para la guía, se recomienda prever momentos reactivos, es decir, lapsos en los que se espera que los participantes reaccionen frente a estímulos propuestos por el moderador, y otros proactivos, en los cuales los participantes serán quienes promuevan un tema o discusión. En este sentido, la guía debe ser flexible y permitir estos momentos, siempre que sean pertinentes y relevantes.
- 4) Implementar el grupo focal. Durante la implementación se debe prever un primer momento destinado a presentarles la actividad a los participantes y explicarles su dinámica y objetivos, un segundo momento para realizar la discusión guiada y un momento final para las conclusiones y reflexiones finales.
- 5) Sistematizar la sesión de grupo focal.

Fuente: (Comisión Europea, 2004).

Para elaborar la guía se puede manejar el esquema de la figura 21.

Figura 21. Grupo Focal: Esquema general para su implementación



Se sugiere hacer pruebas piloto antes de aplicar los instrumentos; es decir, por ejemplo aplicar el cuestionario elaborado a determinados actores con un perfil similar a los de la muestra que se encuestará. Esto permite visualizar potenciales obstáculos, errores en su construcción, o detectar formas de potenciar la herramienta.

**Para ampliar el tema tratado, revisa el esquema para el desarrollo de un grupo focal, titulado:**

- Muestra de un esquema para realizar un grupo focal en un proyecto de

**Para ampliar tus conocimientos sobre instrumentos de recolección de datos, revisa el siguiente documento:**

- Hernández, Fernández y Baptista (2010). Metodología de la Investigación. Cap. 9. Recolección de datos cuantitativos y Cap. 14. Recolección y análisis de los datos cualitativos.

## 2.2.2 Estructura de base de datos

Una base de datos es una herramienta para organizar información. La forma más sencilla es una tabla de dos dimensiones en cuyas filas se tienen unidades informantes o casos y en las columnas cada fila corresponde a una variable relativa a la unidad informante. Existen bases de datos más complejas. Son conocidas como relacionales y comprenden varias tablas. Por ejemplo, en un proyecto sobre mejoramiento de la gestión de instituciones educativas se puede tener una tabla con datos de la infraestructura física, otra con los datos del equipamiento, otra con datos de los docentes, otra con los datos de los estudiantes, todos los cuales se relacionan a través de una variable “clave” que aparece en cada una de tales tablas. Existen otras bases de datos denominadas “jerarquizadas”, que tienen una estructura como si fuera un árbol, como las de las encuestas ENDES (INEI), donde se tiene una raíz constituida por los hogares, un segundo nivel con las mujeres en edad fértil y un tercer nivel con los hijos de estas últimas. La información organizada en bases de datos permite utilizar herramientas informáticas que permiten un rápido proceso de la información a diferentes niveles de complejidad, entre los cuales se encuentran los paquetes de análisis estadístico. En la tabla 1 se presenta un ejemplo de base de datos.

**Tabla 1. Ejemplo de base de datos.**

	Código_mu estral	Estrato	Cod_tipo	Persona	Sexo	Edad	Grupo_Etareo	Condición	P1	P2	P3
1	106	1	3	1	2	39	3	3	2	2	2
2	106	1	3	2	2	29	2	3	2	2	2
3	106	1	3	3	2	17	1	3	2	1	2
4	106	1	3	4	2	20	2	3	2	2	2
5	106	1	3	5	2	19	2	1	2	0	2
6	106	1	3	6	2	25	2	3	2	2	2
7	106	1	3	7	2	37	3	3	0	1	2
8	106	1	3	8	2	38	3	3	2	2	2
9	121	0	3	1	2	32	3	3	1	1	2
10	121	0	3	2	2	40	3	3	2	1	2
11	121	0	3	3	2	28	2	3	2	2	2
12	121	0	3	4	2	24	2	3	0	2	2
13	121	0	3	5	2	19	2	3	1	1	2
14	121	0	3	6	2	32	3	3	1	1	2
15	121	0	3	7	2	22	2	1	2	2	2
16	121	0	3	8	2	45	3	3	2	2	2
17	121	0	3	9	2	26	2	3	2	2	2
18	121	0	3	10	2	18	2	3	1	1	2
19	121	0	3	11	2	31	3	3	2	2	2
20	121	0	3	12	2	43	3	3	2	2	2
21	121	0	3	13	1	29	2	3	2	1	2

Fuente: USAID | PERU Calidad en Salud. Encuesta de satisfacción de usuarios de servicios de planificación familiar. 2013.

Las bases de datos hacen posible el registro y el análisis de la información recolectada mediante las diversas técnicas antes mencionadas. El registro y análisis de la información en una base de datos se debe hacer en función de una serie de criterios que el equipo de M&E considera pertinente. Ello en función a las necesidades de información de las diversos stakeholders que usarán la información para su toma de decisión.

En ese sentido, se debe procesar la información con cortes analíticos, que posteriormente son sistematizados y sintetizados para retener aquella que sea más relevante para la toma de decisiones. Se debe señalar la importancia de que el análisis se concentre en información precisa y procesada, de tal forma que sirva para atender la necesidad específica para la medición y toma de decisiones. De ese modo, en el marco de un proceso de M&E se requiere un análisis preciso de las variables relevantes e indicadores que está midiendo el M&E (TOSTES, 2012a).

### 2.2.3 Principales programas para el manejo de base de datos<sup>8</sup>

Para manejar construir y analizar información en estas bases de datos se pueden usar diversos soportes electrónicos. Entre los principales software para el procesamiento de data se tienen los siguientes:

- ✓ **Microsoft Excel:** usando Excel es posible trabajar, procesar y almacenar la data. El hecho de que cada archivo contenga varias hojas de cálculo permite organizar una variedad de información relacionada en un mismo espacio. Es posible además editar la data en diferentes hojas de cálculo al mismo tiempo y permite elaborar cálculos entre una hoja y otra.

Es relativamente de bajo costo (viene incluido con el Microsoft Office). Es de uso amigable y poco complejo, permite elaborar gráficos y cuadros basados en la data que está ingresada y es útil para los usuarios. No obstante, presenta algunas debilidades como no ser lo suficientemente robusto para proveer análisis significativos.

---

<sup>8</sup>Se hace mención a otras herramientas en la unidad 1 y se mencionarán herramientas adicionales en la sección 2, unidad 3.

- ✓ **Microsoft Access:** es un programa de base de datos. Es ideal para una base de datos de tamaño medio. Es comúnmente conocido como el primer software para base de datos. Es económico y a veces está incluido en el paquete de Microsoft Office.

Otros programas manejadores de bases de datos son: Microsoft SQL Server, Oracle, DB@, Paradox, etc.

- ✓ **Sistema de Información Geográfica (GIS):** permite demostrar el análisis de la data en forma de mapa. Aunque muchas de las aplicaciones para el GIS vienen incluidas, es necesario incurrir en costos adicionales y mayor tiempo respecto a las bases de datos simples. Como fortaleza, permite presentar análisis de la información relacionada a la geografía, aunque tiene la debilidad de ser caro y de proveer un análisis poco poderoso si no se tiene una base de datos completa.

#### Importante

- ✓ Tanto en el análisis cualitativo como en el cuantitativo, se debe comparar los resultados planificados con los resultados reales para explicar a qué se deben las diferencias, compararlas entre zonas geográficas o grupos, o simplemente proceder al seguimiento de los cambios en el tiempo.
- ✓ Para los datos cualitativos, dada su naturaleza, es importante que participen en el análisis las personas que participaron en el recojo de información; o en todo caso utilizar la sistematización de sus observaciones al momento de recoger la información, pues esto puede contribuir a explicar algunos datos.
- ✓ Se debe identificar la información omitida o que no está clara, y decidir si esta información omitida o expresada de modo poco claro debe investigarse en las subsiguientes actividades de M&E.
- ✓ Es útil la participación de ciertos stakeholders en el análisis, pues su comprensión común respecto a algunos datos podría explicar y ayudar a la comprensión de los mismos.

### 2.2.4 Pautas para la creación de base de datos

Los análisis de datos y las síntesis deben provenir de los objetivos de análisis establecidos en el PM&E. Los objetivos de análisis del M&E orientan sobre cómo la organización debe ser organizada, clasificada, interrelacionada, comparada y expuesta. Es decir, la estructura de la base de datos responde en relación con las preguntas que busca responder el M&E.

- ✓ Es importante que al organizar, almacenar y procesar los datos recogidos se busque uniformizarlos para facilitar el análisis y la posterior comparación de información.
- ✓ Se puede compilar y analizar datos agrupados según distintas clasificaciones, fuentes de información y otros criterios, y construir herramientas visuales como cuadros, gráficos o mapas, que será útiles luego para comunicar los resultados.
- ✓ Como se mencionó en un acápite anterior, cuando se trabaja con datos secundarios es importante tener en cuenta la escala del análisis que hace cada fuente secundaria y las denominaciones de algunas variables. De lo contrario se pueden construir bases de datos erróneas al mezclar información, lo cual alterará los resultados y le quitará consistencia al análisis.
- ✓ Si las preguntas se responden a través de información recogida a través de diversas técnicas, en la medida de lo posible la base de datos deberá integrar la información de dichas fuentes.

Por ejemplo, si se miden los indicadores de desempeño de un PPP y las fuentes de información son diversas, en cada nivel de análisis podrían tener nombres distintos.

En la tabla 2 se presenta un ejemplo de una parte de una base de datos en el programa estadístico informático SPSS correspondiente a información de usuarios de servicios de planificación familiar en establecimientos de salud.

**Tabla 2. Ejemplo de base de datos**

**SECCIÓN 1. UNIDAD 2: TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS PARA EL MONITOREO**

	Código_muestral	Persona	Estrato	Num_Hoja	Disa	Red	Microred	Establecimiento_de_Salud	Cod_tipo	Sexo	Edad	Condición	P1	P2
1	Codigo muestral del establecimiento			1-3	AYACUCHO	HUAMANGA	BELEN	MORRO DE ARI...	3	2	39	3	2	2
2	106	2		1-3	AYACUCHO	HUAMANGA	BELEN	MORRO DE ARI...	3	2	29	3	2	2
3	106	3		1-3	AYACUCHO	HUAMANGA	BELEN	MORRO DE ARI...	3	2	17	3	2	1
4	106	4		1-3-3	AYACUCHO	HUAMANGA	BELEN	MORRO DE ARI...	3	2	20	3	2	2
5	106	5		1-3-3	AYACUCHO	HUAMANGA	BELEN	MORRO DE ARI...	3	2	19	1	2	0
6	106	6		1-3-3	AYACUCHO	HUAMANGA	BELEN	MORRO DE ARI...	3	2	25	3	2	2
7	106	7		1-3-3	AYACUCHO	HUAMANGA	BELEN	MORRO DE ARI...	3	2	37	3	0	1
8	106	8		1-3-3	AYACUCHO	HUAMANGA	BELEN	MORRO DE ARI...	3	2	38	3	2	2
9	121	1		0-1-4	AYACUCHO	HUAMANGA	SANTA ELENA	TAMBILLO	3	2	32	3	1	1
10	121	2		0-1-4	AYACUCHO	HUAMANGA	SANTA ELENA	TAMBILLO	3	2	40	3	2	1
11	121	3		0-1-4	AYACUCHO	HUAMANGA	SANTA ELENA	TAMBILLO	3	2	28	3	2	2

Fuente: Proyecto USAID|Perú Calidad en Salud. Encuesta de satisfacción de usuarios de servicios de planificación familiar.

## ACTIVIDADES APLICATIVAS DE LA UNIDAD 2

***Antes de ejecutar las actividades aplicativas, revisa tus respuestas de las preguntas de reflexión, analízalas, interprétalas y sintetízalas con el respaldo teórico que has adquirido al desarrollar la unidad 2.***

**Recuerda que el producto de la sección es el**

***Plan de Monitoreo y Evaluación (hasta técnicas e instrumentos de recolección de datos)***

***En esta unidad debes:***

- ✓ **Incorporar mejoras a las secciones anteriores del plan según la retroalimentación recibida.**
- ✓ **Desarrollar los instrumentos de recolección de datos de acuerdo al tipo de información.**

**Ahora procede a desarrollar las actividades aplicativas de la unidad**

### **ACTIVIDAD 1: Selección de técnicas de recolección de datos**

1. Basándote en la información que deseas obtener, los actores identificados, el análisis de interés y teniendo en cuenta la triple restricción (alcance, tiempo y recursos), analiza las ventajas y desventajas de las posibles técnicas de recolección de datos que puedes aplicar en tu Plan de Monitoreo y Evaluación. Utiliza esta matriz para el desarrollo de la actividad.

Indicador	Fuente de información	Técnica de recolección de datos 1	Técnica de recolección de datos 2	Técnica seleccionada
		Ventajas:	Ventajas:	
		Desventajas:	Desventajas:	
		Desventajas:	Desventajas:	
		Desventajas:	Desventajas:	

2. Selecciona las alternativas que maximizan los intereses de los actores teniendo en cuenta las restricciones. Justifica tu elección.

### **ACTIVIDAD 2: Diseño de instrumentos de recojo de datos**

1. Para cada una de las técnicas de recolección de datos escogidas, selecciona los instrumentos *ad hoc* de acuerdo al tipo de información que vas a recolectar.
2. Luego elabora o adapta los instrumentos seleccionados.
3. Solicita tutoría según consideres necesario.
4. Actualiza las fichas técnicas de los indicadores registrando las técnicas e instrumentos seleccionados.

### **ACTIVIDAD 3: Diseño de estructura de base de datos**

1. Escoge uno de los instrumentos desarrollados y a partir de los datos a recolectar diseña la estructura de la base de datos en la cual registrarás la data recolectada.
2. Luego actualiza los instrumentos de ser necesario.
3. Solicita tutoría según consideres necesario.

## ACTIVIDADES DE AUTOEVALUACIÓN

**HAS CULMINADO LA PRESENTE UNIDAD, TE INVITAMOS A REALIZAR LA AUTOEVALUACIÓN DE LOS CONTENIDOS:**

**Responde lo siguiente:**

1. ¿Qué criterios se debe tener en cuenta en la selección de las técnicas de recolección de datos?

2. ¿Cuáles son las principales ventajas y desventajas de las siguientes técnicas?

Técnica	Ventajas	Desventajas
Entrevista en profundidad		
Grupos focales		

3. ¿Qué elementos se deben tener en cuenta para la elaboración de un cuestionario?

4. ¿Qué elementos se debería tener en consideración al estructurar una base de datos?



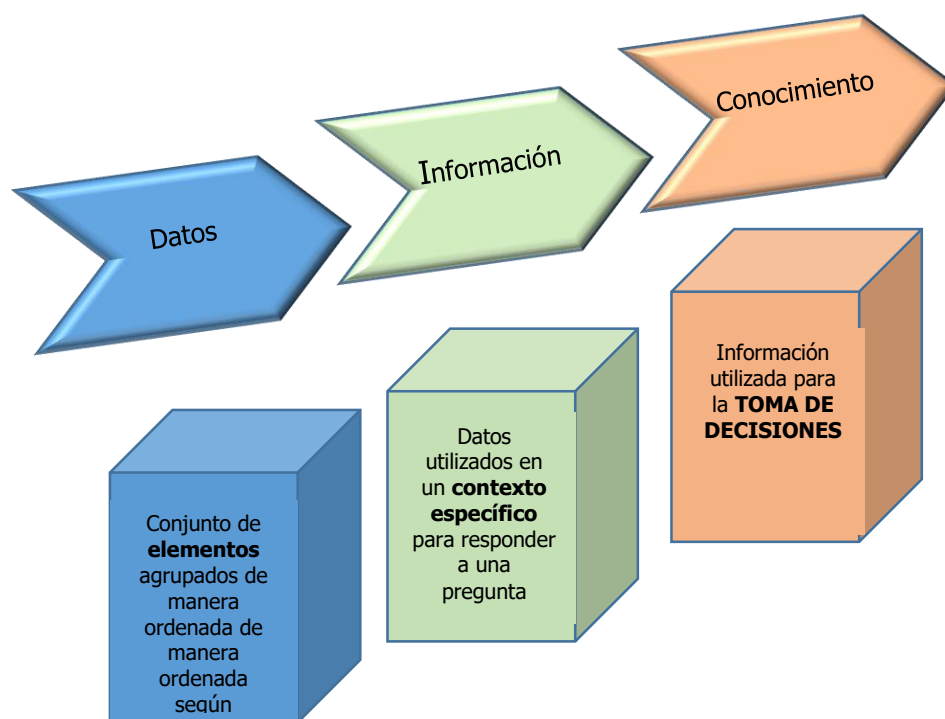
## UNIDAD DE APRENDIZAJE 3: DISEÑO DEL PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS PARA EL MONITOREO

### 3.1 Diseño muestral

#### 3.1.1 Conceptos de dato, información, universo, población objetivo, población muestreada

En la figura 22 se describe el escalamiento del dato, información y conocimiento.

Figura 22. Comparación entre Dato, Información y Conocimiento



Fuente: Tostes, 2014.

#### A. Datos

Constituyen el medio a través del cual se prueban las hipótesis; para ello deben ser pertinentes y suficientes. Los datos son el nivel más operativo de los hechos conocidos, pues no tienen un significado intrínseco, por lo que deben ser ordenados, agrupados, analizados e interpretados. Cuando los datos son procesados de esa manera se convierten en información.

También, un dato se puede definir como un conjunto discreto y de factores objetivos sobre un hecho real. Un dato no dice nada sobre el porqué de las tendencias y por sí mismo tiene poca o ninguna relevancia o propósito. Describe únicamente una parte de lo que pasa en la realidad y no proporcionan juicios de valor o interpretaciones; por lo tanto no son orientativos para la acción.

## B. Información

Por su parte, la información son datos contextualizados y procesados, por lo que está compuesta de datos revisados según preguntas que producen hechos organizados. A diferencia de los datos, la información tiene significado (relevancia y propósito), pues los datos se convierten en información cuando su creador les añade significado en un contexto, añadiéndoles valor en varios sentidos.

- ✓ Contextualizando: sabemos para qué propósito se generaron los datos.
- ✓ Categorizando: conocemos las unidades de análisis de los componentes principales de los datos.
- ✓ Calculando: los datos pueden haber sido analizados matemática o estadísticamente.
- ✓ Corrigiendo: los errores se han eliminado de los datos.
- ✓ Condensando: los datos se han podido resumir de forma más concisa.

### Fuentes de recolección de información

**Primarias:** son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa (de donde se origina la información). Son personas, organizaciones, acontecimientos, el ambiente natural, etc.

**Secundarias:** son aquellas que ofrecen información a manera de referencia. Son listas, compilaciones, libros, revistas, documentos escritos, documentales, noticieros y medios de información. Fuentes que reprocesan información de primera mano, agrupan referencias directas.

**Terciarias:** documentos o espacios de investigaciones ya realizadas o disponibles (por ejemplo en internet), donde se encuentran registradas las referencias a información de características diversas. Por lo tanto, reúne fuentes de segunda mano que son útiles para el monitoreo del PPP.

Del tipo de información recogida y disponible depende la confiabilidad y validez de los juicios que se den en el M&E.

### **C. Universo**

El universo es el conjunto de todos los actores que son objetivo de estudio del M&E. En un grupo pequeño, la muestra y el universo son iguales. Pero en grupos grandes puede ser necesario elegir a partir de criterios que garanticen que la totalidad del universo estará representado (CIPPEC y UNICEF, 2012), como se verá más adelante.

### **D. Población<sup>9</sup>**

Es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere el objeto de M&E; en ese sentido es la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia o análisis en el proceso de M&E.

### **E. Muestra**

Son las unidades de análisis que se tomará de la población; es decir, representan los sujetos objeto de estudio del M&E. Sobre esta población se efectuarán la medición y observación de las variables objeto de estudio. Para seleccionar una muestra se necesita: definir la población, identificar el marco muestral, determinar el tamaño de la muestra, elegir un procedimiento de muestreo, seleccionar la muestra. Para elegir una muestra es necesario conocer ciertas características de la población objeto y algunas variables de tipo cualitativo o cuantitativa.

---

<sup>9</sup>En la estadística se usa la palabra población para referirse a todos los elementos que han sido escogidos para su estudio. Pueden ser personas, establecimientos, comunidades, etc.

### 3.1.2 Tipos de muestreo

En ocasiones en que no es posible o conveniente realizar un censo (analizar a todos los elementos de una población), se selecciona una muestra, entendiendo por tal una parte representativa de la población. El muestreo es, por lo tanto, una herramienta de la investigación científica cuya función básica es determinar qué parte de una población debe examinarse, con la finalidad de hacer inferencias sobre dicha población.

**Representatividad** Capacidad de un subconjunto de presentar iguales características a las del conjunto completo; por ende, el muestreo adquiere todo su sentido en cuanto se garantice que las características que se quieren observar en la población quedan reflejadas adecuadamente en la muestra (Contraloría General de la República Chile, 2012).

La muestra debe lograr una representación adecuada de la población en la que se reproduzca de la mejor manera los rasgos esenciales de dicha población que son importantes para la investigación. Para que una muestra sea representativa, y por lo tanto útil, debe reflejar las similitudes y diferencias encontradas en la población, es decir ejemplificar las características de ésta. Las muestras son representativas cuando han sido obtenidas mediante métodos de azar.

#### IMPORTANTE

Los errores más comunes que se pueden cometer al elaborar conclusiones en función de la muestra determinada son los siguientes:

- ✓ Hacer conclusiones muy generales a partir de la observación de solo una parte de la población objetivo se denomina error de muestreo.
- ✓ Hacer conclusiones hacia una población mucho más grande de la que originalmente se tomó la muestra. Error de Inferencia.

Por otro lado, se pueden mencionar dos tipos de muestreo. El **muestreo probabilístico**, donde todos los individuos tienen una probabilidad mayor de cero de ser elegidos para formar parte de una muestra. Solo este método asegura la representatividad de la muestra extraída y, por tanto, es el más recomendable. El tipo más sencillo de muestreo es el denominado **muestreo aleatorio simple**, donde todos los elementos tienen la misma probabilidad de ser seleccionados. El tipo de **muestreo denominado complejo** combina varias etapas de selección, estratificaciones, probabilidades diferentes, aglomeraciones, etc. En comparación con el muestreo aleatorio simple, con el muestreo complejo se reducen los costos

de recolección de datos y se puede asegurar mejor calidad de datos debido a que se puede hacer una supervisión más intensiva, pero el problema es que disminuye la precisión de la estimación y se requieren métodos más sofisticados para realizar los análisis.

**El método no probabilístico:** se selecciona a los sujetos siguiendo determinados criterios procurando, en la medida de lo posible, que la muestra sea representativa, pero sin ningún método de azar, aun siendo conscientes de que no son útiles para realizar generalizaciones (sobre la población), pues no se tiene certeza de que la muestra extraída sea representativa en la medida que no todos los sujetos de la población tienen la probabilidad de ser elegidos. En general, en algunas circunstancias los métodos estadísticos y epidemiológicos permiten resolver los problemas de representatividad aun en situaciones de muestreo no probabilístico: por ejemplo, en los estudios de caso-control, donde los casos no son seleccionados aleatoriamente de la población.

### 3.1.3 Tamaño de la muestra y error muestral

El tamaño de la muestra debe asegurar una cantidad mínima necesaria de casos como para hacer inferencias con suficiente confianza. Cuando se emplea muestreo simple al azar, los aspectos claves a considerar para calcular un tamaño de muestra son: i) el margen de error que se está dispuesto a aceptar, por ejemplo +/- 3 puntos porcentuales, ii) la varianza de la variable cuyo parámetro se desea estimar y iii) el nivel de confianza, que es la probabilidad de que el margen de error esté dentro del rango establecido; generalmente este nivel de confianza es de 95%. En este caso se puede emplear la fórmula dada en la ecuación 1.

### Ecuación 1

#### Fórmula para determinar el tamaño de una muestra con el muestreo aleatorio simple

n = Tamaño de la muestra

$$n = \frac{Z^2 \alpha/2 S^2}{\varepsilon^2}$$

Z  $\alpha/2$  = Margen de confiabilidad o número de unidades de desviación estándar en la distribución normal que producirá el nivel deseado de confianza (para una confianza de 95%, Z = 1.96; para una confianza de 99%, Z = 2.58)

S = Desviación estándar de la población (conocida o estimada a partir de anteriores estudios de una prueba piloto)

E = Error o diferencia máxima entre la media muestral y la media de la población que se está dispuesto a aceptar con el nivel de confianza que se ha definido.

Fuente: (Weiers, 1986).

**Ejemplo.** Se trata de estimar el porcentaje de personas analfabetas en una población adulta de una comunidad del área rural de una provincia con un nivel de confianza del 95% y un margen de error no mayor a 3 puntos porcentuales. En este caso, Z será igual a 1,96 y E será igual a 0,03; para determinar la varianza se necesita un valor de referencia de la tasa que se busca, que puede ser determinado considerando la tasa de analfabetismo en el área rural de esa provincia en el último censo que fue, por decir, de 30% (0,30); la varianza para ese valor es  $0,3 \times 0,7 = 0,21$ . Aplicando la fórmula se llega a un tamaño de muestra de 896 personas.

$$n = \frac{(1,96)^2(0,21)}{(0,03)^2} = 896$$

Cuando se emplean muestras complejas es necesario considerar adicionalmente los efectos del diseño para compensar las pérdidas de precisión. Estos métodos requieren de conocimientos más avanzados de estadística para el diseño de la muestra y de métodos especiales de análisis que están fuera del alcance de este manual.

**En el siguiente documento puedes encontrar el informe final de la Encuesta de Demográfica y de Salud Familiar 2012 realizado por el INEI, cuyos apéndices A y B presentan todos los aspectos del muestreo realizado.**

- INEI. Encuesta Demográfica y de Salud Familiar. (2012). Apéndices A: Diseño y cobertura de la muestra y B: Los errores de muestreo. <http://dhsprogram.com/pubs/pdf/FR284/FR284.pdf>

**Para profundizar el tema tratado, revisa las siguientes lecturas:**

- Contraloría General de la República, Chile. (2012). Guía práctica para la construcción de muestras.
- Hernández, Fernández y Baptista. (2010). Metodología de la Investigación. Cap. 8: Selección de la muestra. Cap. 13: Muestreo en la investigación cualitativa.

### 3.1.4 Presupuesto: costo-efectividad y alternativas

Dadas las restricciones presupuestales existentes siempre, el PM&E debe considerar que los requerimientos o esfuerzos requeridos para la obtención de datos e información deben ser obtenidos al menor costo posible para un nivel de calidad dado, es decir se debe elegir las técnicas que sean costo-efectivas, en función a la naturaleza del M&E.

Lo que se tiene que hacer entonces es comparar los costos de las actividades identificadas para cada una de las técnicas posibles de usar y la más eficiente será la que tenga menor costo.

#### EJEMPLO DE CASOS

- ✓ La encuesta no requiere mucha inversión comparada con una investigación a toda la población objetivo. El presupuesto variará en función del tamaño del cuestionario, de los tiempos necesarios para su administración con los informantes, del método de entrevista, de la cantidad de supervisores y entrevistadores, de la dispersión de la muestra en función del método de muestreo elegido, de los métodos de

capacitación, de la forma de captura de los datos, de los métodos de control de calidad de los datos básicos y de otros factores adicionales.

- ✓ Los gastos de una entrevista cualitativa varían de acuerdo con el tiempo que necesitan los evaluadores en su realización. Además deben considerarse los costos del material para la grabación de las entrevistas y, de ser pertinente, gastos para traslados y procesamiento de la grabación, en caso se deba transcribir.
- ✓ Respecto a los grupos focales, en caso de contratar un moderador será preciso abonar sus honorarios. También es necesario considerar los costos de logística o la compra de un grabador de audio, de ser necesario. Además, hay que tener en cuenta el costo de un servicio de café y refrigerio para los participantes.
- ✓ La recopilación de fuentes secundarias de información y la observación pueden ser opciones económicas, pero de ser necesario se debe considerar gastos de traslado (CIPPEC y UNICEF, 2012).

## **3.2 Preparación del trabajo de campo**

### **3.2.1 Preparación de manuales y materiales para capacitación**

En la implementación del M&E se requiere buscar la coherencia en la recolección de datos. Para ello, el equipo de M&E debe asegurarse de que las técnicas de recolección se apliquen de manera coherente y exacta por parte de los responsables de recoger la información.

Para ello es fundamental formar a las personas que recolectan los datos en los siguientes temas, los mismos que se pueden plasmar en manuales u otros materiales de capacitación:

- ✓ Presentar aspectos relacionados con los objetivos del PPP a evaluar, la presentación y la descripción de la importancia del PPP para que entiendan la relevancia del tema que se evalúa.
- ✓ Darles a conocer la finalidad y los objetivos de la técnica a utilizar.
- ✓ Darles a conocer los aspectos generales de la técnica a utilizar y su estructura.

- ✓ Asegurar que manejen algunos conceptos necesarios para la aplicación correcta de la técnica.
- ✓ Dar a conocer sus funciones y prohibiciones del que aplique la técnica.
- ✓ Proveer y desarrollar habilidades sociales necesarias para la aplicación de la técnica de recojo de información.
- ✓ Manejo del tiempo en el recojo de datos.

**IMPORTANTE:**

Sigue los pasos especificados en el Módulo de Competencias Clave para el desarrollo para la preparación y diseño de una sesión educativa.

Recuerda que **“en una situación de aprendizaje tenemos que tener en cuenta que los participantes pueden provenir de diferentes sectores sociales y organizativos, con diversas formaciones, experiencias, intereses y expectativas. Su participación activa dependerá de la motivación inicial y de su desarrollo durante el proceso de la sesión educativa programada”** (Programa de Posgrado en M&E de Planes, Programas y Proyectos de Desarrollo. Manual del Módulo de Competencias Clave para el Monitoreo y Evaluación, 2016).

### 3.2.2 Elaboración de Términos de Referencia para el trabajo de campo (TDR)

Las tareas que involucra el M&E de PPP poseen diversos grados de complejidad, por lo que se puede necesitar la contratación de servicios especializados para su realización que pueden darse bajo el esquema de consultorías. Para ello, los TDR especifican lo que la organización contratante requiere la manera y la temporalidad en que esta lo desea. Así, la elaboración de los TDR para la contratación de consultorías para el trabajo de campo deberá contar como mínimo con la siguiente estructura:

- 1.** Antecedentes.
- 2.** Objetivo general y objetivos específicos del estudio.
- 3.** Alcance, enfoque del M&E, actores implicados y sus responsabilidades.
- 4.** Metodología.
- 5.** Actividades a realizar.
- 6.** Productos e informes a entregar, con fechas claras.
- 7.** Duración del servicio.
- 8.** Recursos, facilidades y supervisión a ser provistas por la organización contratante.
- 9.** Perfil del equipo o persona que llevará a cabo el M&E.
- 10.** Costos y remuneración.
- 11.** Criterio de selección/evaluación del equipo o persona.
- 12.** Confidencialidad de la información.
- 13.** Anexos (en función del objeto de M&E).

Fuente: Banco Mundial. CLAD. Guía para la elaboración de Términos de Referencia orientados a la contratación de servicios de consultoría para la evaluación de programas y proyectos gubernamentales. 2009.

La estructura que se señala recoge la propuesta del Banco Mundial y el CLAD, la misma que además sirve de base de armonización de la normativa de otros organismos multilaterales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), entre otros. Además, toma en consideración algunos modelos de TDR de algunos países de América Latina y el Caribe que han implementado o cuentan con Sistemas Nacionales de M&E.

Es el área técnica de la organización la que identificó la necesidad de los servicios a contratar, la responsable de la elaboración de los TDR. Esta área tiene un rol predominante en la evaluación técnica y económica de las propuestas de los evaluadores interesados en desarrollar el M&E, así como en la negociación. Por tanto, es necesario que los integrantes de dicha área se involucren, conozcan la necesidad del M&E, la población o muestra donde se llevará a cabo el estudio, las fuentes de información que serán utilizadas, las herramientas de gestión del PPP sujeto a M&E.

En suma, con el objetivo de desarrollar TDR claros y precisos que aseguren servicios con mayor efectividad, se puede hacer una lista de verificación de los componentes mínimos que deben estar presentes (Ver cuadro 32).

**Cuadro 32. Lista de chequeo o verificación del contenido de los TDR para el desarrollo de una evaluación<sup>10</sup>**

<p><b>Antecedentes</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. ¿Se especifica la problemática que el PPP sujeto a M&amp;E aborda, sus supuestos de su intervención y otros elementos importantes? (Se debe indicar por ejemplo: objetivo principal del PPP, tiempo que lleva implementándose, población objetivo, cobertura, metas y logros de la intervención, principales hallazgos de evaluaciones previas, contexto institucional en el que se ubica el PPP, aspectos organizativos y de gestión del PPP, asignación presupuestal, etc.).</li><li>2. ¿Se proporciona la información necesaria y suficiente para comprender los orígenes y fines últimos que persigue el servicio de consultoría a contratar?</li><li>3. ¿Están claramente descritos los antecedentes del programa a evaluar?</li><li>4. En caso de que se requiera precisión conceptual, ¿los antecedentes incluyen un marco conceptual?</li></ol>
<p><b>Objetivo general y objetivos específicos</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>5. ¿Se describe claramente el propósito que persigue la consultoría?</li><li>6. ¿Existe solo un objetivo general?</li><li>7. ¿Los objetivos específicos describen con precisión y detalle los propósitos concretos que deben alcanzarse mediante los servicios a contratar?</li><li>8. ¿Definen los objetivos de manera clara los beneficios que el área técnica y/o la entidad contratante pretenden obtener de los servicios adjudicados?</li><li>9. ¿Pueden estar los objetivos específicos principalmente bajo el control del consultor y la entidad contratante?</li><li>10. ¿Está el objetivo general y los específicos claramente alineados a la problemática que da origen a la intervención?</li></ol>

<sup>10</sup>Se usa el término consultoría como alusión a la contratación de servicios para llevar a cabo el M&E.

### **Alcance y enfoque de la evaluación**

11. ¿Se ha definido con claridad un conjunto básico de preguntas clave que responderá el M&E y que permita definir su modalidad?
12. ¿Han sido identificadas las dimensiones o atributos principales del M&E, tales como tipo de agente evaluador, aspecto gerencial a evaluar, metodología a utilizar, etc.?
13. ¿Está la orientación metodológica claramente definida, incluyendo técnicas a aplicar, o bien criterios para evaluarla si es el proveedor quien la desarrollará?

### **Metodología mediante la cual se deberá procesar la información recopilada**

14. Si la metodología viene definida en los TDR, ¿está debidamente definida la metodología por la cual la entidad contratante desea que se procese la información?
15. Si el estudio incluye una encuesta por muestreo, ¿se solicitan aspectos de diseño de la muestra, tamaño de muestra y factores de expansión, así como otros elementos de documentación estadística?

### **Actividades a realizar**

16. ¿Están claramente definidas las actividades y tareas que se espera desarrollará el consultor?
17. ¿Están las actividades y tareas claramente relacionadas con los objetivos?
18. ¿Existe una descomposición del trabajo de manera jerárquica que vincule objetivos, productos, actividades y tareas?
19. En caso de requerirse transferencia de conocimiento, ¿se proveen detalles específicos de las características de la transferencia y se solicita a los consultores que presenten sus planes y métodos de entrenamiento?

### **Productos o entregables y fechas de presentación**

20. ¿Se definen con precisión y tiempos los entregables que el consultor deberá presentar a la entidad contratante?
21. ¿Se definen los informes a presentar, su secuencia, oportunidad y características?
22. ¿Se indica el plazo que tendrá la entidad contratante para revisar, aprobar o rechazar los informes o productos?

### **Perfil del consultor**

Si el estudio es complejo y requiere la contratación de una firma consultora es importante especificar por lo menos el perfil deseado del líder del equipo de la evaluación. A veces se definen las características de todas las personas del equipo que tengan un papel clave en la ejecución de la consultoría, lo cual garantiza un nivel mínimo de calidad del equipo.

23. ¿Se indican las características profesionales requeridas y experiencia para el líder del proyecto y los miembros clave del equipo si se trata de una firma, o, en su caso, del consultor individual?
24. ¿Se especifica la necesidad de viajar y requerimientos de nacionalidad?
25. ¿Se especifican todas aquellas situaciones que pueden constituirse en conflicto de interés y cómo manejarlas?

#### **Duración del servicio**

26. ¿Se establece el plazo de ejecución del servicio?
27. ¿Se indica si el plazo de ejecución fijado es un máximo o es indicativo?
28. Si el plazo es máximo, ¿la estimación realizada tiene fundamento en alguna metodología aplicada consistentemente?
29. ¿Está la duración de la consultoría sujeta a tiempos legales de entrega de productos a la institución contratante? Si esto es así, ¿se encuentra esta situación claramente definida en los TDR?

#### **Recursos y facilidades a ser provistos por la entidad contratante**

30. ¿Se indican claramente los insumos que la entidad contratante suministrará para el M&E?
31. ¿Se indica el personal de la entidad contratante que actuará como contraparte del evaluador externo que resulte adjudicado y cómo se dará el proceso de supervisión?
32. ¿Se indica el personal de apoyo que la entidad contratante pondrá a la disposición para el M&E?
33. ¿Se indican los documentos e información que la entidad contratante pondrá a disposición para el M&E?

#### **Costos y remuneración o forma de pago**

34. ¿Se establece con claridad la modalidad de pago, por ejemplo, suma alzada, pago de remuneración y gastos reembolsables, etc.?
35. ¿Se establece de manera precisa la forma de pago y la distribución porcentual de cada pago parcial?

36. ¿Se indica el tipo de moneda en que se deberá presentar la oferta económica?  
37. ¿Se precisa cuáles serán los gastos reembolsables?  
38. ¿Se especifica, de ser necesario, el mecanismo para el pago de impuestos por parte del consultor?

#### **Criterios de selección/evaluación**

39. ¿Es posible que los evaluadores externos puedan realizar una autoevaluación objetiva sobre criterios específicos para juzgar si vale la pena participar en el proceso?  
40. ¿Los criterios consideran, como mínimo, experiencia, metodología/plan de trabajo, transferencia de tecnología -si aplica- y calidad del personal?  
41. ¿Se especifica el valor y la ponderación de cada criterio y subcriterio definido?

#### **Confidencialidad de la información**

42. ¿Se incluyen los párrafos adecuados para salvaguardar la información confidencial?  
43. ¿Se hace referencia, de ser el caso, a la normativa vigente relativa a los temas de confidencialidad de la información estadística?

#### **Anexos**

44. ¿Se listan los anexos que acompañan a los TDR, es decir, cumplimiento del servicio, términos de confidencialidad, etc.?  
45. De ser necesario, ¿están definidos en un glosario los términos técnicos o poco usuales?

Fuente: (BANCO MUNDIAL, 2009).

Identificación de los principales conocimientos y habilidades para las actividades del trabajo de campo

Algunas de las habilidades necesarias para realizar trabajo de campo y aplicar las técnicas antes desarrolladas son las siguientes:

- ✓ **Comunicación:** habilidad para comunicar de manera efectiva el tipo de trabajo que se realiza a todo tipo de audiencia, principalmente a pobladores vulnerables.
- ✓ **Organización y planificación:** habilidad de organización y persona dinámica con actitud positiva y constructiva hacia el trabajo.

- ✓ **Responsabilidad y respeto a la diversidad:** alto sentido de responsabilidad, iniciativa, sensibilidad social y compromiso de servicio con poblaciones vulnerables.
- ✓ **Trabajo en equipo:** habilidad para trabajar en equipo y bajo presión para cumplir con los plazos establecidos.
- ✓ **Resolución de problemas:** consiste en identificar rápidamente los problemas y desarrollar una solución bien planeada, tomar decisiones con buen juicio, dejando de lado los aspectos emocionales.
- ✓ **Capacidad para registrar la reacción** de las personas a la cual se aplica la técnica elegida para M&E.
- ✓ **Capacidad de síntesis** para informar sobre las lecciones aprendidas en el trabajo de campo.
- ✓ **Proactividad** para reformular de ser necesario algunos elementos de las técnicas usadas (siempre que no le quite consistencia), por ejemplo en una entrevista semiestructurada.

Se deben considerar también los aspectos considerados en el módulo de Competencias Clave en Monitoreo y la Evaluación.

Los demás requerimientos dependerán de las características del proceso de M&E a implementar, como se puede ver en el siguiente ejemplo.

**Ejemplo:**

Una organización requiere personal para realizar encuestas en la provincia de Condorcanqui a fin de medir los resultados de un programa forestal. Se pedirá a los interesados como mínimo los siguientes requisitos:

**Experiencia profesional:**

- ✓ Experiencia mínima dos años en manejo de recursos naturales renovables (agroforestería, cultivos tropicales, forestería) con enfoque de sostenibilidad ambiental, ordenamiento territorial, desarrollo rural, adaptación y/o mitigación al cambio climático, de preferencia con organizaciones de productores rurales y comunidades nativas de la Amazonía.

- ✓ Experiencia de trabajo en áreas naturales protegidas.
- ✓ Experiencia en la facilitación de encuentros y/o talleres con pueblos indígenas amazónicos.
- ✓ Deseable experiencia en el manejo de GPS y herramientas de información geográfica (SIG).
- ✓ Experiencia en el manejo de herramientas básicas de computación.

**Otros:**

- ✓ Conocimiento de la realidad regional de Amazonas y particularmente de la provincia de Condorcanqui.
- ✓ Deseable procedencia de comunidades indígenas Awajún de la cuenca del río Cenepa, preferentemente de las comunidades beneficiarias de la Reserva Comunal Tuntanain con dominio de idioma castellano y Awajún.
- ✓ Experiencia en el manejo de botes con motor fuera de borda y pequeño
- ✓ Deseable licencia de conducir A1 para el manejo de camioneta 4x4.
- ✓ Disponibilidad inmediata y disposición de viaje por río y carreteras.

**Para ampliar tus conocimientos sobre elaboración de Términos de Referencia, revisa las siguientes lecturas:**

- BM & CLAD. Guía para la elaboración de Términos de Referencia orientados a la contratación de servicios de consultoría para la evaluación de programas y proyectos gubernamentales. 2009.
- Estudio de línea de base para el Piloto de Esquemas Alternativos de Transferencias de Incentivos Monetarios del Programa JUNTOS.

### **3.3 Validación de instrumentos/herramientas de recolección de datos**

#### **3.3.1 Planificación y uso de la información**

Como se mencionó en la primera unidad, es importante la identificación de stakeholders, actores o grupos de interés para identificar el tipo de información que debe recoger el M&E. Una adecuada identificación y posterior comunicación de avances y resultados de un PPP resultarán en mayores probabilidades de aceptación y apoyo de las partes interesadas. En este sentido, el M&E no debe percibirse como eventos aislados, sino como parte de un ejercicio por medio del cual diferentes partes interesadas pueden participar en un proceso continuo para generar y aplicar un conocimiento evaluativo (PNUD, 2009).

Es por ello importante la planificación y uso posterior de la información que se debe recoger con las diversas técnicas antes mencionadas. Como lo muestra el cuadro 33, se deben seguir varios pasos en la planificación del recojo y usos de la información. Primero se deben definir las macrovariables (temas generales que son objeto del M&E); segundo, las variables específicas; tercero, las preguntas que responderán a la información que se busca obtener por cada variable; cuarto, reconocer a cada uno de los actores identificados previamente; quinto, determinar qué técnica de recolección de información es pertinente para generar cada tipo de información que el actor específico solicita o puede ser de su interés.

Luego, se deben desarrollar las herramientas por actor o una herramienta única que considere las necesidades de cada uno de los actores, validar las mismas, aplicarlas y analizar la información hallada.

**Cuadro 33. Herramienta para planificar tipos de técnicas a utilizar para recoger información**

<b>Desarrollo de herramientas por actor</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Guía de entrevistas</li> <li>✓ Elaboración de cuestionarios</li> <li>✓ Guía de grupos focales</li> <li>✓ Otros</li> </ul>				
<b>Validación de las herramientas (Fecha)</b>		____/____/____				
<b>Aplicación de las herramientas (Fecha)</b>		____/____/____				
<b>Análisis (gráficos, cuadros comparativos, etc.) (Fecha)</b>		____/____/____				
Variables que se medirán en M&E	Preguntas	Mapeo de actores				
		A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	A <sub>3</sub>	...	A <sub>n</sub>
		Tipo de técnica a utilizar con cada actor				
<b>Macrovariable 1</b>						
<b>Variables 1.1</b>	Pregunta 1	Encuesta	X	Entrevista		Encuesta
<b>Variables 1.2</b>	Pregunta 2	Entrevista	X	Focus		Entrevista
<b>Variables 1.3</b>	Pregunta 3	X	X	Documentos		X
<b>Variables 1.4</b>	Pregunta 4	Documentos	Encuesta	X		Entrevista
<b>Variables 1.5</b>	Pregunta 5	Focus	Focus	Encuesta		Focus
<b>Macrovariable 2</b>						
<b>Variables 2.1</b>	Pregunta 1	Focus	Encuesta	X		X
<b>Variables 2.2</b>	Pregunta 2	Documentos	Entrevista	X		X
<b>Variables 2.3</b>	Pregunta 3	Focus	X	Entrevista		Entrevista
<b>Variables 2.4</b>	Pregunta 4	X	X	Focus		Focus
<b>Variables 2.5</b>	Pregunta 5	Encuesta	Documentos	Entrevista		Entrevista

Esta planificación del M&E, con una adecuada implementación, permitirá tener PPP más eficaces, pues la información recogida en el M&E ayudará a los diversos actores involucrados a aprender de los éxitos y lecciones pasadas y a tomar decisiones de manera activa con mejor conocimiento para las diversas iniciativas actuales y futuras. La falta de una participación activa de las partes interesadas suele ser una de las razones más comunes del fracaso de PPP. Por ello, se deben hacer todos los esfuerzos posibles al momento de elaborar el PM&E para generar información de su interés y lograr su compromiso activo en el proceso de M&E.

### 3.3.2 Definición y técnicas de validación

Un monitoreo eficaz requiere generar información objetiva y verosímil. Dado que el monitoreo responde a la necesidad de rendir cuentas sobre el logro de los resultados esperados de un PPP y proporciona una base de datos para la toma de decisiones correctivas, es importante que la información que se genera en el proceso de M&E sea útil y de calidad, y ello es posible mientras más exacta y con menos sesgos se haya recogido. Para ello, es importante realizar un sistema de críticas de las herramientas a utilizar.

**Por ejemplo:** aplicación piloto de encuestas; revisión de la consistencia de las preguntas de un cuestionario; verificación del significado de palabras clave usadas en los cuestionarios y las preguntas de entrevistas para asegurarse de que los encuestados comprendan exactamente lo que se pregunta, entre otros elementos. Todo lo anterior busca generar calidad informativa en los datos que se recogen, pues al estar bien diseñadas las herramientas de recojo de información se asegura la utilidad de los hallazgos que se hagan.

### ACTIVIDADES APLICATIVAS DE LA UNIDAD 3

*Antes de ejecutar las actividades aplicativas, revisa tus respuestas de las preguntas de reflexión, analízalas, interprétalas y sintetízalas con el respaldo teórico que has adquirido al desarrollar la unidad 3*

**En esta unidad debes culminar el primer producto del módulo:  
Plan de Monitoreo y Evaluación de un PPP**

**Ahora procede a desarrollar las actividades aplicativas de la  
unidad**

#### **ACTIVIDAD 1: Cálculo de la muestra**

**Nota:** Esta actividad será desarrollada si la naturaleza y magnitud del PPP lo requiere.

1. En función al PPP seleccionado, determina el tipo de muestreo a utilizar. Sustenta tu selección.
2. Describe la metodología a seguir para el muestreo.
3. Determina el margen de error a aceptar y calcula el tamaño de la muestra.

#### **ACTIVIDAD 2: Entrega del producto 1: Plan de Monitoreo y Evaluación**

1. Antes de entregar tu producto, aplica la lista de chequeo en función a las secciones y contenidos determinados por tu institución (Unidad 1 – Actividad 2) e identifica las secciones que debes completar.

Secciones y contenido	Cumple/No cumple	Aspectos a mejorar

2. En función a los resultados, completa las secciones y entrega tu primer producto en la fecha acordada.

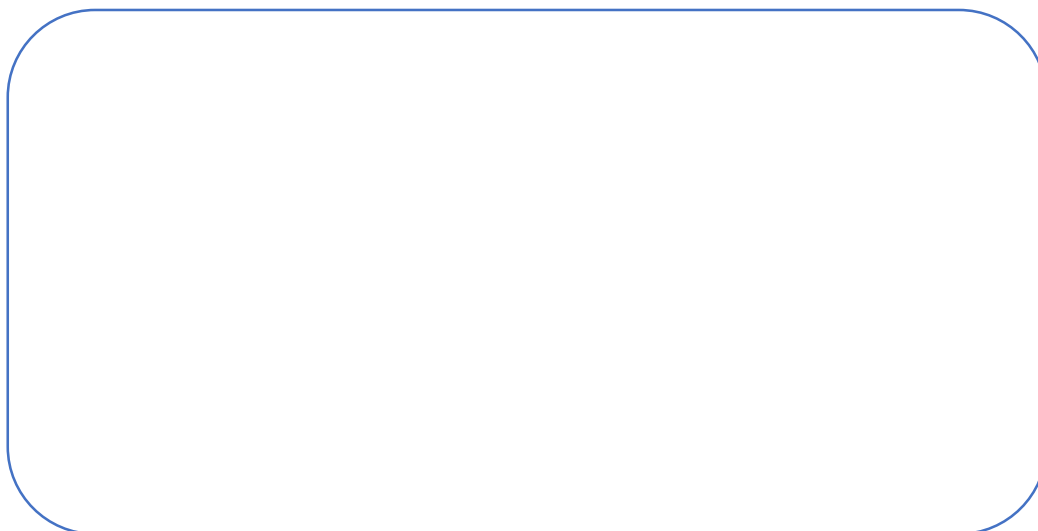
**Nota:** El Plan de Interesados y Comunicaciones, sección obligatoria del Plan de M&E, será desarrollado en la Sección 2, unidad 4.

## ACTIVIDADES DE AUTOEVALUACIÓN

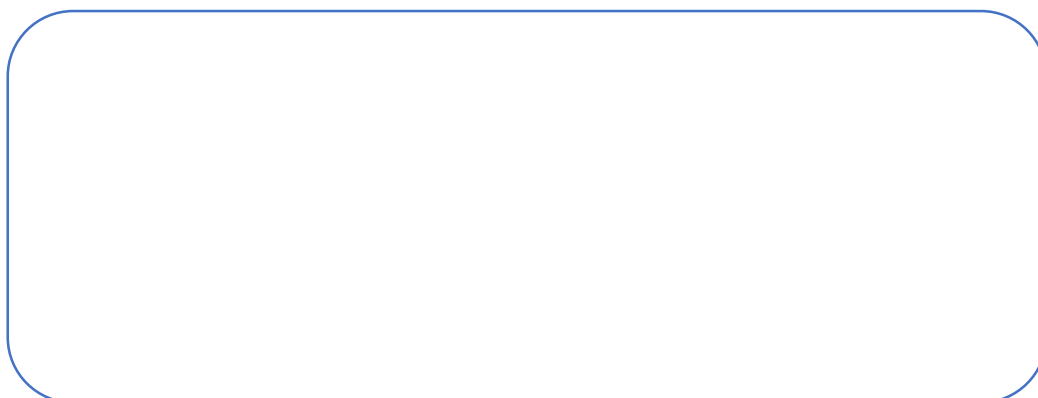
**HAS CULMINADO LA PRESENTE UNIDAD, TE INVITAMOS A REALIZAR LA AUTOEVALUACIÓN DE LOS CONTENIDOS:**

**Responde lo siguiente:**

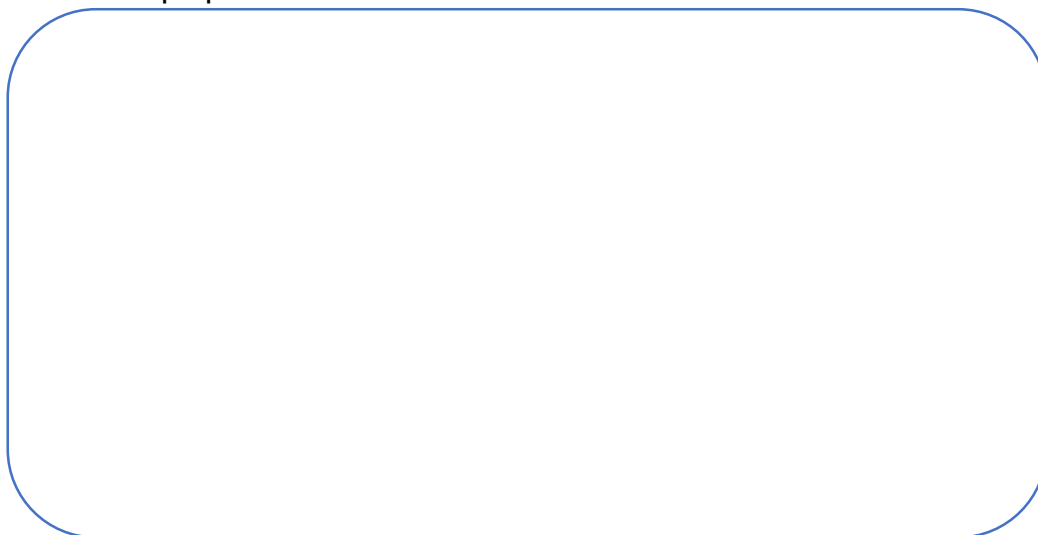
1. Explica cuáles son los tipos de muestreo.



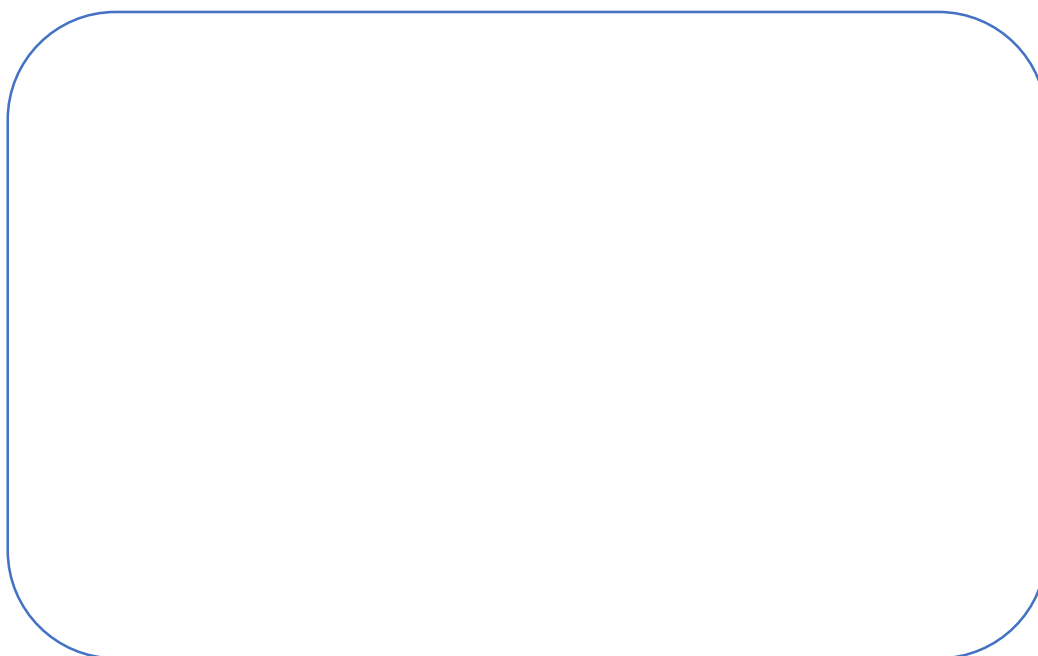
2. ¿Cómo determinarías qué técnica de recolección de datos es más costo-efectiva?



3. ¿Qué información se deberá brindar al personal que realizará el trabajo de campo para la recolección de datos?



4. ¿Cuáles son los pasos a seguir para la organización del proceso de recolección de datos?



# SECCIÓN 2



## SECCIÓN 2

# IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

### CAPACIDADES A LOGRAR

Recolectar datos utilizando instrumentos/herramientas de recojo de información acordes con los indicadores establecidos.

Verificar la calidad del dato recolectado de acuerdo a los criterios preestablecidos.

Procesar los datos en función de las necesidades de análisis.

Organizar la información en función a los objetivos del PPP.

Elaborar reportes de monitoreo proporcionando recomendaciones según los diversos usuarios.

### CONTENIDOS

Unidad 1: Recolección de datos

Unidad 2: Verificación de la calidad de los datos.

Unidad 3: Procesamiento, análisis y organización de la información.

Unidad 4: Elaboración de reportes de Monitoreo.

### PRODUCTO

Reporte de monitoreo de un plan, programa o proyecto.

## SECCIÓN 2

# IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

### MATERIALES INFORMATIVOS DE APOYO

#### UNIDAD 1

- EXCEDESA, Modelo de Encuesta.
- EXCEDESA, Informe de aplicación de la encuesta.
- UNICEF & CIPPEC. Monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos sociales. 2012. p. 100-118.
- Hernández, Fernández y Baptista. Metodología de la investigación. 2010. Cap. 14. p. 420-433.
- Construcción de base de datos en Excel:  
<https://www.youtube.com/watch?v=ljOc1GYKznI>

#### UNIDAD 2

- USAID. PMP Toolkit. Módulo 2.7: Data Quality Assurancepp. 2014. p. 56-61.
- FIDA. Guía para el SyE de proyectos. Sección 6: Recoger, gestionar y comunicar la información. 2002. p. 3-22.

#### UNIDAD 3

- Preparación de tablas dinámicas:  
<http://exceltotal.com/tablas-dinamicas-en-excel/>
- <http://www.youtube.com/watch?v=1Fbfs6BaLY>

#### UNIDAD 4

- Morlan. Entendiendo la Comunicación No Verbal en un Equipo de Proyecto Multicultural. 2008.
- Dharma Consulting. PMI-Áreas del conocimiento- Gestión de la comunicación. Matriz de comunicaciones.
- FIDA. Guía para el SyM de proyectos. 2002. Sección 6, p. 22-32.
- FIDA. Guía para el SyM de proyectos. Sección 8. 2002.
- FAO. Guía práctica para la sistematización de proyectos y programas de cooperación técnica. 2005.
- FOMEN, Swisscontact y COSUDE. Sistematización de la experiencia: Lecciones aprendidas.

## Reflexionando mi práctica sobre la gestión del plan de monitoreo

### TE INVITAMOS A ANALIZAR LO SIGUIENTE:

Después de un mes de trabajo como responsable del sistema de M&E de un proyecto de energía renovable, Mariela Silva realizó un diagnóstico sobre la situación de las herramientas de gestión del proyecto que ya lleva seis meses de implementación:

- La empresa tiene un **Plan Estratégico** cuyo plazo se encuentra prácticamente concluyendo. Nunca pasó por un proceso de evaluación y se encuentra ampliamente cuestionado por los involucrados, motivo por el cual no fue considerado como guía para la inversión. El proyecto, por lo tanto, no se encuentra alineado con los objetivos estratégicos específicos, aunque se podría decir que es consistente con la misión institucional.
- La organización no cuenta con una oficina de proyectos y es **funcional**, motivo por el cual el director de los proyectos se encuentra sometido al poder de asignación de recursos de los gerentes funcionales y no tiene autonomía para el manejo presupuestal ni para contratar los profesionales requeridos para su funcionamiento.
- El **Plan de M&E** de la primera fase de intervención no abarca todo lo realizado y nunca se actualizó para este periodo. En los seis primeros meses de implementación se tuvo la preocupación de elaborar un nuevo documento que sistematizara las actividades a realizar de M&E, pero tardaron en el proceso de contratación de la especialista. Le comentaron que ella tendría que trabajar sola para la elaboración del documento, aunque con la colaboración del equipo. Ella duda un poco porque ya se dio cuenta de que las funciones asignadas a cada especialista sobrepasan su capacidad y la holgura del proyecto es negativa (o sea, se atrasará).
- Entre los **involucrados** que harán parte del proceso de evaluación del proyecto se encuentran dos fuentes de financiamiento y las autoridades representantes de las tres comunidades beneficiarias.
- El **Marco Lógico** no ayuda mucho: los indicadores de impacto y a nivel de Propósito no presentan línea de base y los medios de verificación son genéricos. Ella notó el poco cuidado que se tuvo en el análisis de supuestos, a pesar de una gran cantidad de riesgos externos negativos que ella viene tomando nota en un registro específico que está preparando sobre este aspecto.
- Uno de los principales **indicadores** a nivel de Propósito podría ser contradictorio con el objetivo, pues al mejorar la capacidad de identificación de beneficiarios, que es una de las actividades a llevar a cabo en la provincia, la cobertura de energía de hogares inclusive podría reducirse, según las primeras entrevistas que ella realizó.

- Empezó a elaborar una **ficha para los indicadores de desempeño** del proyecto, pero su jefe ha sido incrédulo sobre su capacidad de que culminar con este trabajo. Más bien, ella sentía que a cada nueva herramienta que proponía, su jefe, el coordinador general, le hacía recordar que había sido contratada con retraso y que en dos semanas debía entregar un reporte que condicionaría el desembolso del proyecto.
- Sus primeros intentos de **recoger la información** habían encontrado resistencia en los promotores que estaban en campo, quienes sentían que ella empezaba a controlarles y que solamente recopilaba sus propios logros para repasarlos para el coordinador general que había sido impuesto políticamente por el gobierno regional.
- Ella preparó algunos **formatos** que todavía está validando, pero siente que no tendrá tiempo para prepararlo todo como quisiera, pues debe preparar con la poca información que tiene un informe complejo para la fuente cooperante.

Piensa y reflexiona sobre qué recomendaciones harías a Mariela sobre:

- Mejorar las **herramientas de recojo de información** y facilitarle el proceso de recojo de información.
- Elaborar el **informe** para la fuente de cooperación y ganar legitimidad con su jefe, con el equipo y con la organización financiadora.
- Utilizar un **software** específico para facilitar el procesamiento de información.
- Desarrollar **nuevas herramientas** que complementen las básicas conocidas por el equipo como plan de gestión de comunicación sistematizada, plan de gestión de riesgos, plan de gestión de interesados, entre otros.
- Mejorar las técnicas de registro de **lecciones aprendidas y sistematización** de las experiencias.

Ahora que culminaste las actividades de reflexión, desarrolla los contenidos y actividades de las unidades.  
Si necesitas apoyo de los tutores, comunícate con ellos a través de la plataforma virtual.

**UNIDAD DE APRENDIZAJE 1: RECOLECCIÓN DE DATOS****1.1 Pautas para la aplicación de las técnicas de muestreo**

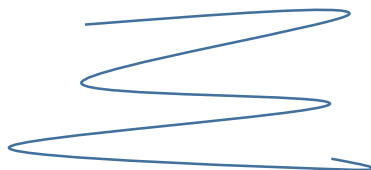
En la fase de diseño de la muestra ya se ha definido el tipo de muestreo que se va a aplicar y el tamaño de la muestra. En esta sección se debe definir cómo se va a operacionalizar la selección de los informantes.

Si el diseño se basa en un muestreo aleatorio simple se deben seguir los siguientes pasos:

- i. Definir la población de la cual se va a obtener la muestra, confeccionando una lista de todos los elementos o registros susceptibles de ser seleccionados (marco de muestreo), asignándoles números consecutivos desde 1 hasta 'N'.
- ii. Precisar el tamaño de muestra "n".
- iii. Extraer al azar "n" números en el rango de 1 a N. Por ejemplo, si la población consta de 200 hogares y se desea toma una muestra de 20 de ellos, en el Excel se pueden llenar 20 celdillas con la siguiente función:  
=ALEATORIO. ENTRE (1,200)
- iv. En cada celdilla se tendrá un número entre 1 a 200 que indicará el hogar que debe ser seleccionado. Si se repite un número se debe generar otro para asegurar tener 20 hogares diferentes.
- v. Entreviste a cada uno de los hogares residentes en las viviendas seleccionadas.

Si se empleara un muestreo complejo con selección en etapas y con muestreo aleatorio simple en cada una de ellas, se debe seguir el siguiente procedimiento; para ello pongamos como ejemplo la selección de hogares considerando una primera etapa constituida por manzanas dentro de un distrito, y luego hogares dentro de las manzanas ya seleccionadas.

- i. Elabore el marco de muestreo de manzanas asignando un número secuencial a cada una de las manzanas del distrito a partir de un mapa actualizado y siguiendo en lo posible una ruta basada en un serpentin.



Supongamos que en el diseño de la muestra se ha establecido que se seleccionarán 12 manzanas con muestreo aleatorio simple de un total de 96 existentes en el distrito. Entonces emplee el procedimiento dado anteriormente considerando como rango 1 a 96 y obtenga los números de las 12 manzanas seleccionadas.

- ii. En cada una de las manzanas seleccionadas haga un registro de las viviendas ocupadas por hogares, anotando la dirección de la vivienda y el nombre del jefe del hogar, asignándoles un número secuencial empezando desde 1 para fines de identificación cuando se haga la visita para obtener los datos. El registro debe iniciarse en la esquina noroeste de la manzana y se debe anotar las viviendas siguiendo el sentido de las agujas del reloj.
- iii. Supongamos que en el diseño de la muestra se ha indicado que se debe seleccionar 5 viviendas dentro de cada manzana con muestreo aleatorio simple, entonces repita el procedimiento dado anteriormente considerando el rango desde 1 hasta el número de la última vivienda registrada en la manzana seleccionada.
- iv. Haga la entrevista a los hogares que residen en las viviendas seleccionadas de cada manzana escogida.

**El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) ofrece cursos especializados en muestreo. Para ampliar tus conocimientos en el tema puedes acceder a información de los cursos en el siguiente enlace:**

□ <https://www.inei.gob.pe/enei/cursos-especializados/>

## 1.2 Aplicación de técnicas de recolección de datos

### Pautas para la aplicación de las técnicas de recolección de datos

Como se vio anteriormente, el recojo de información puede realizarse de múltiples maneras usando diferentes técnicas, cada una de las cuales tiene sus fortalezas y desventajas. Por lo tanto, es importante el análisis de la pertinencia e idoneidad de cada una en función al alcance, tiempo y presupuesto para el M&E, y posteriormente manejar algunos criterios para su aplicación. Se pueden ver estas pautas en la sección I – unidad 2, en el punto 2.1 (Técnicas de recolección de datos).

#### 1.2.1 Pautas para la aplicación de los registros continuos

Cuando la información va a ser generada por la propia organización, se debe organizar el registro de los datos que van a servir de insumo para los fines de M&E. Se deben seguir los siguientes pasos.

- i. Identificación de los datos básicos que se requieren para la construcción de los indicadores. Por ejemplo, en un programa de capacitación de docentes se tiene el indicador “Porcentaje de capacitados que alcanzan por lo menos el nivel 3 (de 5) en la adopción de la metodología XX para la enseñanza de matemáticas en primaria propuesta por el PPP”, el cual debe ser diferenciado por sexo, edad, y grado de enseñanza. En este caso las variables necesarias son: nombre (para fines de identificación), sexo, edad, área curricular, grado de enseñanza, nivel alcanzado en la adopción de la metodología.
- ii. Elaboración de un formato para que los responsables de la ejecución de la actividad lo llenen tan pronto como culmine el periodo de observación. Este formato debe contener la información administrativa necesaria para el informe de la actividad y los datos necesarios para construir el indicador.

#### **Datos administrativos:**

Nombre de la actividad: \_\_\_\_\_  
 Lugar de la observación: \_\_\_\_\_  
 Periodo de la observación: \_\_\_\_\_  
 Responsable de la observación: \_\_\_\_\_  
 Fecha de entrega a M&E: \_\_\_\_\_  
 Fecha de digitación: \_\_\_\_\_

**Datos de los capacitados:**

Apellidos: \_\_\_\_\_

Nombres: \_\_\_\_\_

Sexo: Hombre ( )      Mujer ( )

Edad: \_\_\_\_\_

Grado de enseñanza: \_\_\_\_\_

Nivel alcanzado:      A ( )   B ( )   C ( )   D ( )   E ( )

**1.2.2 Pautas para la aplicación de los grupos focales**

A continuación se presenta un conjunto de acciones que se ejecutan usualmente, en función de los recursos disponibles, para realizar un grupo focal.

Momentos previos:

- ✓ Identificar a los potenciales informantes según las especificaciones definidas en el diseño del estudio.
- ✓ Organizar el ambiente en el cual se realizará el grupo focal. Es necesario asegurarse de contar con todos los materiales, equipos y personal necesario para registrar información del estudio.
- ✓ Asegurar de que estén disponibles los gafetes para identificar los nombres de los participantes, los refrigerios y los obsequios que se van a entregar a los participantes.
- ✓ Convocar a los participantes seleccionados en el lugar, fecha y horas previstas para la reunión.
- ✓ Organizar la recepción de los participantes el día de la reunión.

Durante la sesión:

- ✓ Iniciar la sesión agradeciendo a los participantes y presentando al moderador.
- ✓ Hacer una breve descripción del motivo del encuentro, pida permiso para grabar la reunión, asegure la confidencialidad de la información y describa en qué va a consistir la reunión.
- ✓ Hacer la presentación de los participantes.
- ✓ El moderador inicia la reunión y la desarrolla en el tiempo previsto.
- ✓ Al terminar la sesión, entregue los obsequios a los asistentes.

Después de la sesión:

- ✓ Organizar la transcripción de las grabaciones a documentos escritos.
- ✓ Analizar los resultados.
- ✓ Extraer las conclusiones.
- ✓ Elaborar el informe.

**Revisa un cuestionario de encuesta y el informe de su aplicación:**

- EXCEDESA, Modelo de Encuesta.
- EXCEDESA, Informe de aplicación de la encuesta.

**Profundiza sobre la aplicación de técnicas de recolección de datos en las siguientes lecturas:**

- UNICEF & CIPPEC. Monitoreo y evaluación de políticas, proyectos y programas sociales. 2012. p. 100-118.
- Hernández, Fernández y Baptista. Metodología de la investigación. 2010. Cap.14. p. 420-433.

### 1.3 Pautas para la captura de datos, digitación

Una vez recogidos los datos, estos deben ser introducidos, digitados, en un computador haciendo uso del software indicado en el planeamiento. Los pasos a seguir son los siguientes:

- ✓ Organizar la recolección de la información y su almacenamiento siguiendo un sistema que permita su fácil localización.
- ✓ Organizar el ambiente, asignar el personal que se va a encargar de la digitación y determinar las cargas de trabajo.
- ✓ Asignar los equipos que van a ser utilizados.
- ✓ Entrenar al personal en el uso del programa de entrada de datos.
- ✓ Poner en funcionamiento las tareas de revisión de la información digitada con el fin de asegurar que no hayan errores de digitación.
- ✓ Asegurar que el encargado del programa de entrada de datos haga las conversiones necesarias en la base de datos para que sea entregados en el formato del paquete de análisis que van a emplear los analistas. Por ejemplo, en muchos casos la entrada de datos se hace en el paquete MS ACCESS y luego esta base de datos es convertido al formato del paquete SPSS.

**Para completar tu información, observa el video sobre cómo construir y registrar datos en una base de datos en Excel:**

- <https://www.youtube.com/watch?v=ljOc1GYKznI>

**ACTIVIDADES APLICATIVAS DE LA UNIDAD 1**

*Antes de ejecutar las actividades aplicativas, revisa tus respuestas de las preguntas de reflexión, analízalas, interprétalas y sintetízalas con el respaldo teórico que has adquirido al desarrollar la unidad 1*

**Ahora procede a desarrollar las actividades aplicativas de la unidad**

**Recuerda que el producto de la sección es el reporte del monitoreo de un plan/programa/proyecto**

**En esta unidad debes realizar el proceso de recolección de datos**

**ACTIVIDAD: Recolectando la información**

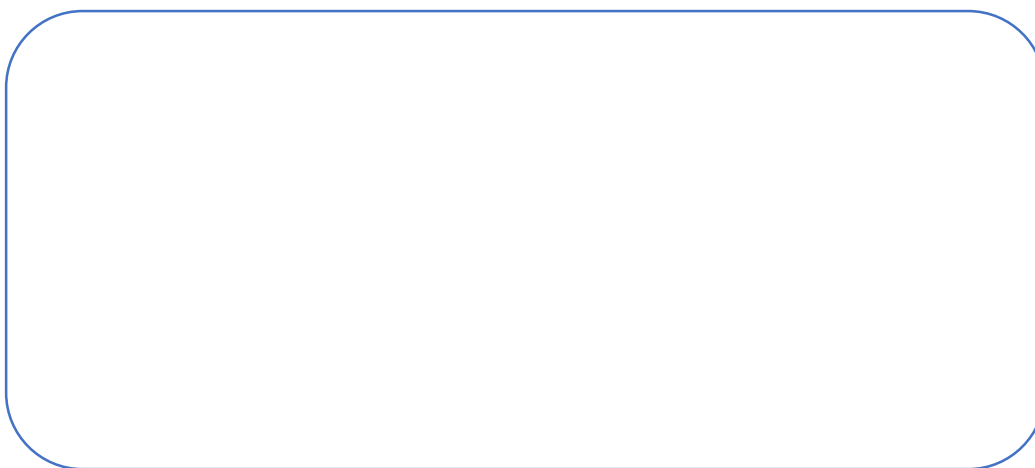
1. Organiza el proceso de recolección de datos de por lo menos tres indicadores de diferentes niveles.
2. Desarrolla las pautas para la aplicación de las técnicas e instrumentos seleccionados.
3. Realiza el levantamiento de información aplicando las técnicas e instrumentos previstos en el PM&E. Si hubiera limitaciones solicita la tutoría respectiva.
4. Elabora las bases de datos correspondientes y desarrolla las pautas para el registro de los datos.

## ACTIVIDADES DE AUTOEVALUACIÓN

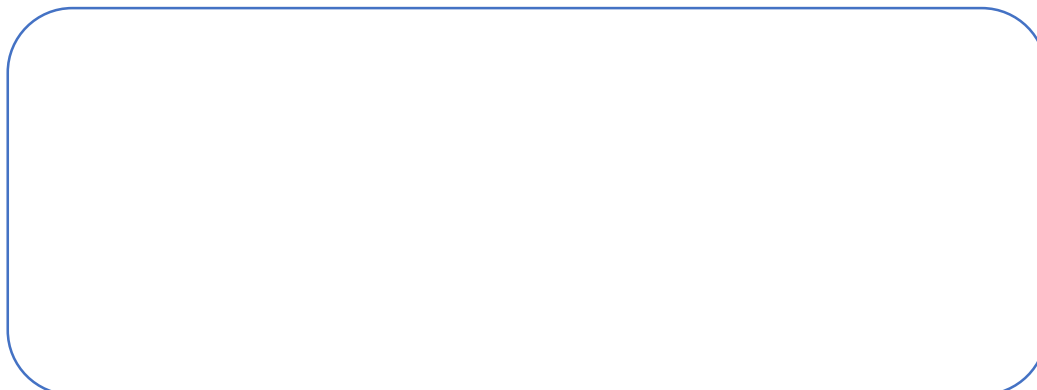
**HAS CULMINADO LA PRESENTE UNIDAD, TE INVITAMOS A REALIZAR LA AUTOEVALUACIÓN DE LOS CONTENIDOS:**

Responde lo siguiente:

1. ¿Cuáles son las principales acciones a realizar en la conducción de un grupo focal?



2. Menciona las principales recomendaciones a seguir para la realización de entrevistas.





**UNIDAD DE APRENDIZAJE 2: VERIFICACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS DATOS****2.1 Calidad de los datos****2.1.1 Definición y utilidad de la verificación de la calidad del dato**

Para tener resultados válidos y útiles se deben cumplir ciertos estándares de calidad de los datos. Los datos en conjunto deben mostrar coherencia en la medición: por ejemplo, asegurar que un instrumento de recopilación de datos en particular, como un cuestionario, provocará una respuesta igual o similar si se utiliza en condiciones similares. Por otro lado, se debe asegurar la validez y confiabilidad de la medición: por ejemplo, asegurar que un instrumento de recopilación de datos en particular mida realmente lo que se tenía intención de medir. La credibilidad de los datos está relacionada con el grado en el que las evidencias de una evaluación y los resultados son percibidos como válidos, fiables e imparciales por las partes interesadas, especialmente los usuarios de los resultados de la evaluación (PNUD, 2009).

Sin embargo, hay que recalcar que incluso en las circunstancias más favorables, la data jamás será perfecta. El propósito de la verificación de la calidad del dato es asegurar que se tiene pleno conocimiento de las fortalezas y debilidades de la información con la que se cuenta y hasta qué punto puede confiarse de la integridad de la data para usarla para el análisis y posteriores conclusiones. La falta de verificación de la calidad de la data puede conducir a niveles pobres de análisis, deficiente establecimiento de conclusiones y una toma de decisiones mal informada (PNUD, 2009).

**2.1.2 Criterios para el análisis de calidad de datos: validez confianza, precisión, integridad**

Como se indicó anteriormente, existen criterios para verificar la calidad de los datos. Estos pueden ser: validez, integridad, precisión, confiabilidad y temporalidad, como se muestra a continuación.

✓ **Validez**

¿La data con la que se cuenta, mide clara y directamente lo que se propone medir?

✓ **Integridad**

¿Se están asegurando mecanismos para reducir la posibilidad de que la data sea manipulada por razones políticas o personales, o es incompleta debido a problemas en la gestión?

✓ **Precisión**

¿Qué margen de error es aceptable, dada la afectación a las decisiones gerenciales?

✓ **Confiabilidad**

¿Usando los mismos procedimientos de medición, podrían replicarse los mismos resultados?

✓ **Temporalidad**

¿La data es suficientemente constante y disponible, dada la frecuencia con la que se la necesita para poder tomar decisiones?

Los criterios antes mencionados se plasman en la lista de chequeo que utiliza USAID para verificar la calidad del dato, como se observa en el cuadro 34.

#### **Cuadro 34. USAID: Check list para verificar la calidad de los datos**

**Validez:** insertar adjetivo (Bueno, Aceptable, Deficiente). Miden clara y directamente los datos lo que se pretende medir. Abordar el tema del muestreo y la representatividad de los datos.

*Ejemplo: Bueno*—Un aumento de ingresos por servicios prestados a los miembros es una medición directa de la capacidad mejorada de la asociación para brindar servicios que son valorados (demostrado por la voluntad de sus miembros para pagar por el servicio) por sus miembros. Todas las asociaciones seleccionadas para este objetivo respondieron.

Recomendaciones para áreas de mejora: ninguna.

**Confiabilidad:** insertar adjetivo (Bueno, Aceptable, Deficiente). Es consistente la recolección de datos. Utilizando los mismos procedimientos de medición, pueden lograr el mismo resultado en repetidas ocasiones.

*Ejemplo: Bueno*—Todas las asociaciones que reportan tienen una comprensión compartida de información a ser reportada y las fechas fijadas

de comunicación (consistencia). Utilizan un formato estándar con el cual hacen sus informes (consistencia). Los asociados que participan en la implementación trabajan con las asociaciones para reforzar la calidad de datos y realizar inspecciones de momento para revisar la calidad de los datos (control interno de calidad). Ocurre que fue a través de uno de estas inspecciones repentinas que se identificó el error mencionado en la sección sobre las limitaciones de datos.

Recomendaciones para la mejora: ninguna.

**Oportunidad de tiempo:** insertar adjetivo (Bueno, Aceptable, Deficiente). ¿Son los datos lo suficientemente actuales y están disponibles con la suficiente regularidad como para cumplir con informar las decisiones tomadas por la gerencia en el nivel apropiado?

*Ejemplo:* Aceptable—Data recolectada con frecuencia semestral —Enero y julio. Disponibilidad para OP es problemática, puesto que la recolección se encuentra basada en el calendario en lugar del año fiscal del Gobierno de USA. (Tratar la frecuencia y actualidad de los datos).

Recomendación para la mejora: los asociados están explorando la posibilidad de modificar las fechas de recolección.

**Precisión:** insertar adjetivo (Bueno, Aceptable, Deficiente). ¿Cuál es el margen de error aceptable dadas las decisiones gerenciales que sean más probables a ser afectadas?

*Ejemplo:* Bueno—Se espera que los datos tendrán una precisión de 98% (o tendrán un margen de error de 2%) en comparación con las metas anuales que se incrementan 50% o más cada año. (Se dirige al tema de margen de error).

Recomendaciones para la mejora: ninguna.

**Integridad:** insertar adjetivo (Bueno, Aceptable, Deficiente). ¿Existen mecanismos operativos que sirvan para mitigar la posibilidad que los datos sean manipulados por cualquier motivo?

*Ejemplo:* Bueno—Las auditorías anuales independientes de las asociaciones garantizan que los datos son precisos y confiables. (Tratar el asunto de examen independiente (auditoría) como un mecanismo independiente para garantizar la credibilidad de los datos).

Recomendaciones para la mejora: ninguna.

Fuente: (USAID, 2013d).

Asimismo, existen otros aspectos a evaluar en los datos, tal como se presenta a continuación:

- i. **Consistencia de rangos.** Que los datos estén dentro de los rangos esperados cuando se trata de preguntas cerradas. Por ejemplo, si las alternativas de respuesta tienen valores 1 a 5 no puede haber cero ni valores superiores a 5.
- ii. **Valores cuantitativos extremos.** Que no se presenten valores que estén muy alejados de la gran masa de datos. Por ejemplo, una producción de 450 Kg. cuando todos los datos están por debajo de 140. Cuando esto ocurre hay que verificar que no se trata de un error de transcripción.
- iii. **Datos faltantes.** Ocurre cuando se encuentran campos vacíos donde debían haber respuestas. Por ejemplo, puede faltar la información sobre ocupación actual cuando esta es una pregunta obligatoria para todos los informantes.
- iv. **Codificación de los datos.** Se debe contar con un manual de códigos en el cual se establezcan los códigos a utilizar, por ejemplo, en relación al género de los entrevistados: (1) Hombre, (2) Mujer.
- v. **Errores de digitación.** Durante el proceso de digitación es factible que se cometan errores. Se registran en muchos casos datos faltantes o valores o códigos distintos a los que estaban registrados en el cuestionario. Por ello es recomendable aplicar métodos de muestreo por lotes para verificar la calidad de la información registrada.

Se debe hacer también el denominado “**cruce de variables**”, que consiste en generar tabulados para determinar la consistencia de los datos considerando dos variables. Por ejemplo, se puede cruzar la variable edad con la variable grado de estudios al que asiste; en este caso no debe haber datos cuando la edad es menor de 6 años o mayor de 20; cuando esto ocurre, hay que verificar primero si no se trata de un error de entrada de datos, y si no, verificar en lo posible el dato con el informante.

**Para ampliar el tema tratado, revisa la siguiente lectura:**

- USAID. PMP Toolkit. Módulo 2.7: Data Quality Assurance. 2014. p. 56-61.
- FIDA Guía para el SyE de proyectos. Sección 6: Recoger, gestionar y comunicar la información. 2002. p. 3-22.

### 2.1.3 Cruces de fuentes de información

“Triangular” los datos para verificar su exactitud consiste en usar múltiples fuentes de información, pues la evidencia evaluativa es buena cuando es coherente y exacta. Además, incorporar diferentes estrategias para verificar los datos aumentará la fiabilidad y asegurará que los resultados sean válidos.

Es mejor usar una mezcla de métodos para recabar datos que apoyarse en una sola fuente o una sola evidencia. Por ejemplo, triángule la evidencia obtenida de una fuente (como de la entrevista en grupo) con otra evidencia sobre las experiencias de las personas de áreas rurales (puede ser una evidencia documental de los informes o de entrevistas de informantes clave con personas creíbles y bien informadas de la situación).

#### RECUERDA:

“En la práctica del desarrollo se invierten recursos públicos y privados que deben ser gestionados con criterios de eficiencia, efectividad y equidad. En nuestra actuación profesional tanto en monitoreo como en evaluación somos, en algún sentido, responsables de la gestión y resultados de los recursos invertidos para el desarrollo. Somos copartícipes en la responsabilidad de las consecuencias de las prácticas de desarrollo y del uso de los recursos invertidos, responsabilidad que tenemos que asumir en el marco de una sociedad democrática, guiados por valores éticos y morales.” (Programa de Posgrado en M&E de Planes, Programas y Proyectos de Desarrollo. Manual del Módulo de Competencias Clave para el Monitoreo y Evaluación. 2016.

## 2.2 Revisión de las bases de datos

### 2.2.1 Pautas y criterios para la revisión de las bases de datos

Cuando los datos ya se encuentran en bases de datos electrónicas se debe hacer las siguientes evaluaciones para asegurar la calidad de la información:

- i. **Consistencia de rangos.** Que los datos estén dentro de los rangos esperados cuando se trata de preguntas cerradas, por ejemplo si las alternativas de respuesta tienen valores 1 a 5, no puede haber cero ni valores superiores a 5.

- ii. **Valores cuantitativos extremos.** Que no se presenten valores que estén muy alejados de la gran masa de datos; por ejemplo, una producción de 450 Kg. cuando todos los datos están por debajo de 140. Cuando esto ocurre hay que verificar que no se trata de un error de transcripción.
- iii. **Datos faltantes.** Ocurre cuando se encuentran campos vacíos donde debía haber respuestas; por ejemplo puede faltar la información sobre ocupación actual cuando esta es una pregunta obligatoria para todos los informantes.
- iv. **Consistencia de la distribución de las variables** (cada pregunta en el cuestionario). Se debe analizar la distribución de los resultados obtenidos con el fin de determinar si los resultados tienen coherencia con la realidad, por ejemplo en una pregunta sobre idioma en que aprendió a hablar no parece lógico tener un 50% correspondiente a idioma extranjero en el área rural.
- v. **Tablas de contingencia.** Se debe hacer también el denominado “cruce de variables”, que consiste en generar tabulados de dos dimensiones. Cada una de ellas corresponde a una variable para determinar la consistencia de los datos; por ejemplo se puede cruzar la variable edad con la variable grado de estudios al que asiste; en este caso no debe haber datos cuando la edad es menor de 6 años, o mayor de 20 años; cuando esto ocurra, hay que verificar primero si no se trata de un error de entrada de datos, y si no, verificar en lo posible el dato con el informante.

Para esta evaluación de la calidad de los datos es recomendable emplear paquetes de análisis estadístico como los siguientes: R+ (tiene capacidad de manipular y modificar datos y funciones); SPSS (análisis de datos de tipo estadístico), STATA (paquete de software estadístico); EViews (análisis econométrico); QDA Miner (herramienta de análisis de datos cualitativos: puede utilizarse para analizar las transcripciones de entrevistas o grupos focales y otros tipos de documentos), ATLAS.ti y MAXQDA (herramientas informáticas para analizar datos cualitativos); NVivo (ayuda a compilar, organizar y analizar contenido de entrevistas, discusiones de grupos focales, encuestas, audios), entre otros.

## ACTIVIDADES APLICATIVAS DE LA UNIDAD 2

*Antes de ejecutar las actividades aplicativas, revisa tus respuestas de las preguntas de reflexión, analízalas, interprétalas y sintetízalas con el respaldo teórico que has adquirido al desarrollar la unidad 2*

Ahora procede a desarrollar las actividades aplicativas de la unidad

Recuerda que el producto de la sección es un reporte del monitoreo de un plan/programa/proyecto

En esta unidad debes realizar un reporte de análisis de la calidad de los datos recolectados

### **ACTIVIDAD 1: Revisión de la calidad de los datos recolectados**

1. Determina las pautas y criterios que utilizarás para el análisis de la calidad de los datos recolectados.
2. Analiza las bases de datos o matrices de análisis elaboradas según las pautas y criterios y elabora un informe con los hallazgos del análisis.
3. Determina cuáles serán las medidas a tomar para solucionar los problemas encontrados.

### **ACTIVIDAD 2: Triangulando información**

1. Selecciona tres indicadores para los cuales sea relevante triangular información.
2. Identifica las fuentes de verificación que podrías utilizar a fin de cruzar la información en cada caso.

## ACTIVIDADES DE AUTOEVALUACIÓN

**HAS CULMINADO LA PRESENTE UNIDAD, TE INVITAMOS A REALIZAR LA AUTOEVALUACIÓN DE LOS CONTENIDOS:**

**Responde lo siguiente:**

1. ¿Por qué es importante verificar la calidad de los datos de un sistema de monitoreo?

2. Explica los criterios relacionados a la calidad de los datos.

3. Menciona las pautas a seguir para la revisión de la base de datos.



## UNIDAD DE APRENDIZAJE 3: PROCESAMIENTO, ANÁLISIS Y ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN

### 3.1 Procesamiento y análisis de la información

#### 3.1.1 Revisión y codificación

La codificación consiste en asignar a todos y cada uno de los tipos de los datos recogidos un dígito o número que represente a dicha respuesta. Esto permite clasificar y comparar información procedente de diversas fuentes y técnicas. Los datos se pueden codificar en la computadora o a mano, escribiendo notas en los márgenes. No hay normas fijas sobre codificación de datos; sin embargo, la codificación no debe desvirtuar los resultados.

En el caso de cuestionarios para encuestas o formatos de registro, es conveniente que los campos estén codificados para que el encargado de recolectar o proveer los datos solo haga una marca sobre la alternativa.

Para el caso cualitativo la codificación define qué se trata en los datos que se están analizando, para lo cual resulta necesario identificar aquellos que hagan alusión a una misma idea (y le ponemos un mismo "CÓDIGO" a aquellos que hagan alusión a misma idea); el conjunto de códigos permite establecer un marco de ideas temáticas que responden a determinadas preguntas del M&E (las macrovariables y variables señaladas la sección anterior).

En ese sentido, la codificación permite agrupar las respuestas para realizar posteriores conclusiones. Como la codificación sirve para analizar diversas relaciones entre los códigos, se pueden hacer comparaciones, etc. Se pueden codificar los datos recogidos que hacen alusión a actos y comportamientos, acontecimientos, actividades, estrategias, estados, significados, participación, relaciones o interacción, condiciones o limitaciones, consecuencias, entornos, etc.

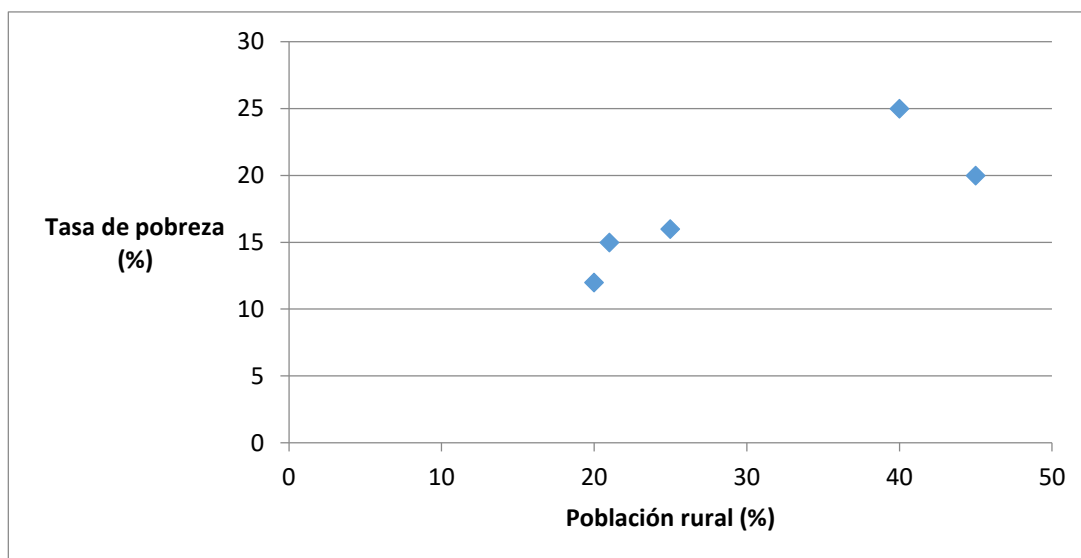
#### 3.1.2 Ordenamiento y presentación de información

A veces resulta un verdadero reto presentar la data obtenida de manera que facilite el análisis y sea sencillo para los diversos stakeholders. Para lograr ello, se puede usar presentaciones gráficas, cuadros comparativos, tablas resúmenes, entre otros.

Existen diversas herramientas, por ejemplo se tiene las siguientes:

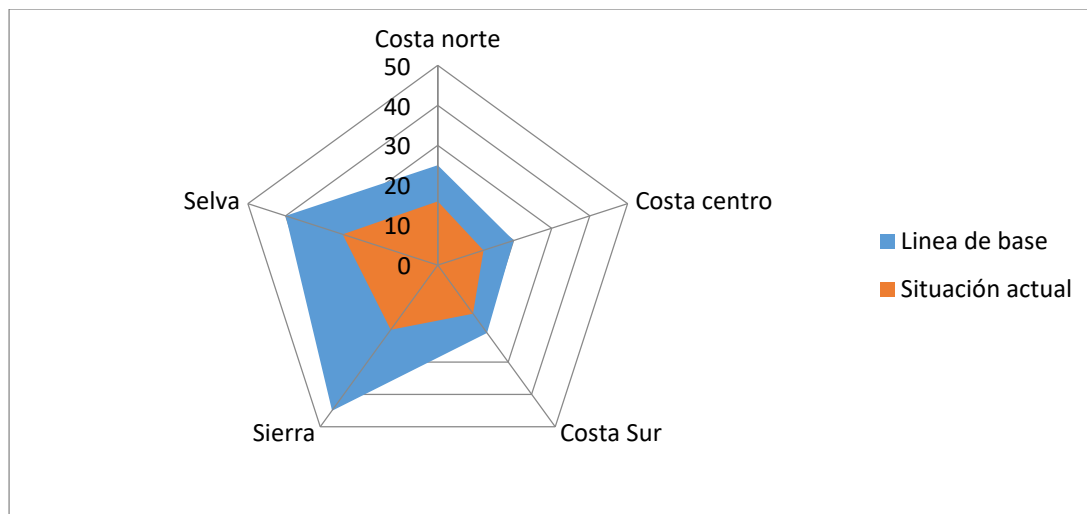
- ✓ **Geo-mapping for Geographic Information Systems (GIS).** Los sistemas GIS pueden ser usados para el análisis de la información, mostrando la data de desempeño en una representación gráfica espacial. Así pues, el análisis de un GIS puede ser utilizado para discutir y entender de una mejor manera el significado de diferentes puntos de la data.
- ✓ **Gráficos, cuadros y tablas.** Gráficos de barras, gráficos de líneas, histogramas, tablas y otros gráficos ayudan a la visualización de data, resultan útiles a la hora de analizarla data y son fundamentales para reforzar el reporte de la misma.
- ✓ **Gráficos de dispersión (Scatterplots).** Cuando se trata de ver la relación entre dos variables de cantidades (Ver figura 23).

**Figura 23. Relación entre la tasa de pobreza y la proporción de población rural**



- ✓ **Gráficos radiales o de radar.** Permiten presentar información como formas que pueden ser útiles para hacer comparaciones de variables (Ver figura 24).

**Figura 24. Valores de línea de base y situación actual de un indicador porcentual en cinco macroregiones**



### IMPORTANTE:

Consideraciones para la presentación de datos:

- ✓ Presentar los datos en función al público, de acuerdo no solo a sus intereses de información, sino también sus conocimientos, su entorno cultural, entre otros factores.
- ✓ Explique lo que significa todo lo que presenta. Se debe incluir una leyenda o clave para explicar la información cuando es necesario, unidades de medida adecuadas, título claro que explica claramente la información que se describe, la fuente de información, etc.
- ✓ Debe ser atractivo y amigable a la vista, así como legible.
- ✓ Debe ser preciso. Por ejemplo, tener dos gráficos circulares de tamaño similar en la misma página transmite que son similares en magnitud e importancia. Si hay diferencias notables en la información se debe presentar por separado o haciendo uso de diferentes tamaños y colores que indican la existencia de diferencias importantes.

Siempre es necesario incluir las referencias de todas las fuentes de datos. para aumentar la credibilidad de los datos.

### 3.1.3 Principales softwares para el procesamiento de datos y su utilidad

Existen diversos softwares para el procesamiento y presentación de los datos. Algunos son de uso libre y están disponibles para su uso, resultan prácticos y económicos. Estos recursos se encuentran en línea. Por ejemplo se tienen los siguientes:

- ✓ Tableau: <http://tableausoftware.com/>
- ✓ CanvasJS: <http://canvasjs.com/>
- ✓ FusionCharts: <http://www.fusioncharts.com/>
- ✓ Infogr.am: <http://infogr.am/>
- ✓ Jolicharts: <http://www.jolicharts.com/>
- ✓ Leftronic: <https://www.leftronic.com/>
- ✓ Plotly: <https://plot.ly/>
- ✓ D3js: <http://d3js.org/>
- ✓ Highcharts: <http://www.highcharts.com/products/highcharts/>
- ✓ JavaScript InfoVis Toolkit: <http://philogb.github.io/jit/index.html>
- ✓ ZingChart: <http://www.zingchart.com/>
- ✓ MicroStrategy: <http://www.microstrategy.com/es/free/desktop>

Para el procesamiento de los **datos cuantitativos**, como ya se mencionó anteriormente, es recomendable emplear paquetes de análisis estadístico como los siguientes:

- ✓ **R+**: tiene capacidad de manipular y modificar datos y funciones.
- ✓ **SPSS**: análisis de datos de tipo estadístico.
- ✓ **STATA**: paquete de software estadístico.
- ✓ **EViews**: análisis econométrico.
- ✓ **Excel**: permite elaborar bases de datos y utilizar tablas dinámicas.

Para el procesamiento de **análisis cualitativo**:

- ✓ **QDA Miner**: herramienta de análisis de datos cualitativos: puede utilizarse para analizar las transcripciones de entrevistas o grupos focales y otros tipos de documentos.
- ✓ **ATLAS.ti** y **MAXQDA**: herramientas informáticas para analizar datos cualitativos. Es un software especializado que permite extraer, categorizar y vincular datos de un gran número de documentos. A través del análisis de los documentos, el software permite identificar patrones. Los documentos que pueden ser utilizados en este programa son variados,

tales como documentos de texto (entrevistas, artículos, informes), imágenes (fotos, capturas de pantalla, diagramas), grabaciones de audio (entrevistas, transmisiones, música), videos (material audiovisual), archivos PDF (documentos, folletos, informes) e incluso datos geográficos (datos de ubicación en Google Earth).

- Accede a una versión libre del software en:  
<http://atlasti.com/free-trial-version/>
- Descarga el manual accediendo al enlace:  
[http://downloads.atlasti.com/docs/manual/atlasti\\_v7\\_manual\\_en.pdf?\\_ga=1.266074824.673300797.1455596965](http://downloads.atlasti.com/docs/manual/atlasti_v7_manual_en.pdf?_ga=1.266074824.673300797.1455596965)

- ✓ **Nvivo:** ayuda a compilar, organizar y analizar contenido de entrevistas, discusiones de grupos focales, encuestas, audios, entre otros.

**Para ampliar el tema de preparación de tablas dinámicas puedes revisar los siguientes enlaces:**

- <http://exceltotal.com/tablas-dinamicas-en-excel/>
- [http://www.youtube.com/watch?v=1Fbfs6\\_BaLY](http://www.youtube.com/watch?v=1Fbfs6_BaLY)

### 3.1.4 Análisis de los datos para la generación de información

El análisis es un proceso sistemático que implica organizar y clasificar los datos recabados, tabularlos, resumirlos y comparar los resultados con otros para extraer información útil para los propósitos del M&E. Es el proceso de descifrar los hechos de un conjunto de evidencias codificando y reuniendo sistemáticamente los datos recopilados, asegurando su exactitud, realizando un análisis estadístico y trasladando los datos a formatos o unidades de análisis que se puedan usar.

El análisis de datos busca detectar patrones en las evidencias, bien aislando los hallazgos importantes (análisis), bien combinando fuentes de información para obtener una comprensión más general (síntesis). Los métodos de evaluación mixtos necesitan análisis separados de cada uno de los elementos de las evidencias y una síntesis de todas las fuentes para examinar los patrones de acuerdo, convergencia y complejidad.

La interpretación de los hallazgos es el proceso de dar significado a los resultados del monitoreo y la evaluación derivados del análisis. Así, se obtiene del resumen y la síntesis de información derivada de los hechos, declaraciones, opiniones y documentos. Además, convierte los hallazgos en juicios sobre los resultados de desarrollo (conclusiones). Basándose en esas conclusiones se hacen las recomendaciones para futuras acciones.

**Importante:**

No olvides incluir las referencias de las fuentes de la información presentada.

Revisa el código de ética del monitor y/o evaluador desarrollado en el Módulo de Competencias Clave y los lineamientos considerados para el procesamiento y análisis de la información.

**Para ampliar tus conocimientos en el tema puedes acceder a cursos en línea gratuitos (MOOC por sus siglas en inglés) en los siguientes enlaces:**

- <http://es.schoolofdata.org/cursos/>
- <https://www.edx.org/course/datologia-la-toma-de-decisiones-basada-idbx-idb10x>

### ACTIVIDADES APLICATIVAS DE LA UNIDAD 3

***Antes de ejecutar las actividades aplicativas, revisa tus respuestas de las preguntas de reflexión, analízalas, interprétalas y sintetízalas con el respaldo teórico que has adquirido al desarrollar la unidad 3***

**Recuerda que el producto de la sección es un reporte del monitoreo de un plan/programa/proyecto**

**En esta unidad debes avanzar hasta el procesamiento de la información requerida por los interesados en el proyecto**

**Ahora procede a desarrollar las actividades aplicativas de la unidad**

#### **ACTIVIDAD: Procesamiento de la información recolectada**

1. En función a las necesidades de información de uno de los actores identificados, elabora un esquema del reporte de monitoreo incluyendo los tipos de gráficos, tablas y/o cuadros que incluirás en él e indicando el/los softwares que utilizarás para procesar los datos.

Para un informe trimestral o incluso anual debes considerar los siguientes puntos:

- a. Antecedentes.
- b. Modelo lógico del PPP: incluyendo el Marco Lógico.
- c. Avance en los objetivos del PPP: logro de los indicadores de desempeño en la matriz de seguimiento de indicadores.
  - i. Eficiencia: metas físicas por metas financieras, productos por insumos, resultados por insumos.
  - ii. Eficacia: insumos, productos y resultados.
- d. Impacto (si corresponde): efectos que se puedan registrar sobre la población objetivo. Ejecución presupuestaria.
- e. Gestión de riesgos, interesados, comunicaciones.

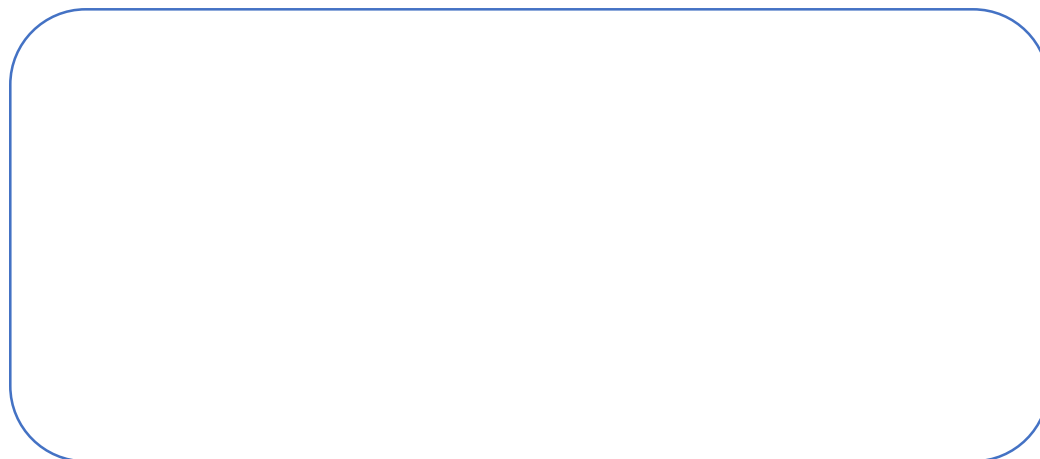
- f. Mejoría de las herramientas de gestión del proyecto.
  - g. Desarrollo del equipo.
  - h. Lecciones aprendidas.
  - i. Anexos con las evidencias generadas.
2. Preséntalo a tu equipo de trabajo, discútanlo y presenta al tutor el esquema de reporte seleccionado.
  3. Procesa los datos y elabora los gráficos, tablas, cuadros y figuras seleccionadas.
  4. Presenta un informe con la información procesada y los procedimientos seguidos para ello en la fecha indicada.

## ACTIVIDADES DE AUTOEVALUACIÓN

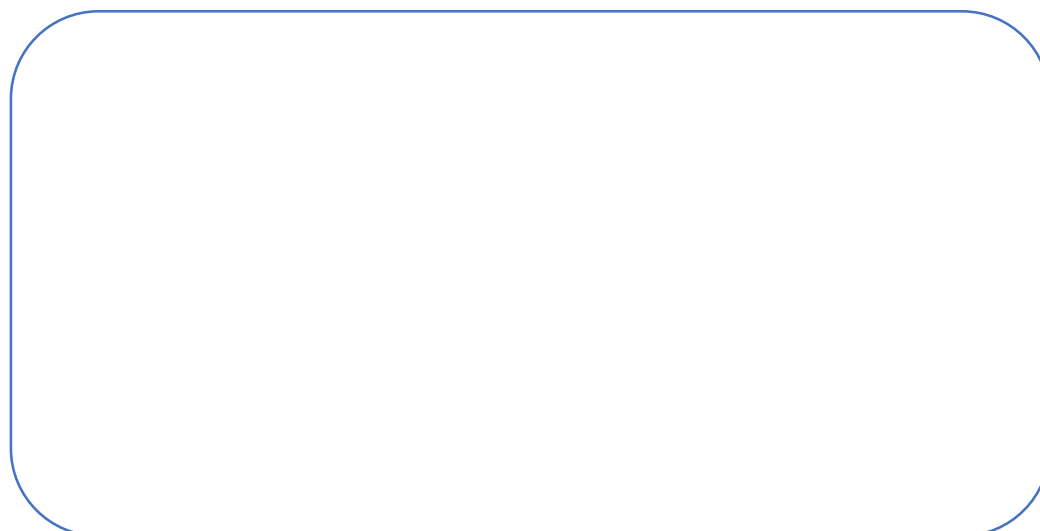
**HAS CULMINADO LA PRESENTE UNIDAD, TE INVITAMOS A REALIZAR LA AUTOEVALUACIÓN DE LOS CONTENIDOS:**

**Responde lo siguiente:**

1. ¿Cuáles son las principales ventajas de codificar los datos?



2. ¿En qué consiste el análisis de la información?





**UNIDAD DE APRENDIZAJE 4: ELABORACIÓN DE REPORTES DE MONITOREO****4.1 Gestión de las necesidades de los usuarios respecto al uso de la información****4.1.1 Gestión de interesados: retroalimentación, con las pautas por niveles, por tipo de usuarios**

Los stakeholders pueden tener diferentes expectativas y/o requisitos respecto a la recopilación de datos y presentación de la información. Como se mencionó en la **Sección 1**, lo primero para gestionar la información que necesitan los stakeholders es haberlos identificado.

En todo momento se debe recordar que la principal finalidad de la comunicación de la información es asegurar el empoderamiento de los actores involucrado sobre los resultados obtenidos y motivarlos para que actúen en consecuencia.

La gerencia del PPP debe **planificar las actividades de información y los medios a utilizar** sobre la base de las prioridades de los stakeholders, el acceso a mecanismos específicos de comunicación y la identificación de las personas responsables de desarrollar, así como entregar y recibir dicha información. Con ello se pueden utilizar técnicas de **comunicación efectiva**, donde emisor y receptor comparten la responsabilidad de que los mensajes lleguen con el menor ruido para que la información sea la pertinente y oportuna para la toma de decisiones.

Existen métodos como el enfoque de redes, que orienta la gestión de los stakeholders hacia el logro de resultados (PMBOK). Dentro de este enfoque, softwares recientes como VISIONE o UCINET y otros son de gran utilidad. Este enfoque consiste en identificar a todas las personas u organizaciones interesadas en el PPP y en el M&E para poder entregar información relevante relativa a sus expectativas, intereses, participación e impacto en el éxito del proyecto. En ese sentido, se identifican, evalúan, categorizan y definen estrategias acordes a cada uno.

Luego se deben desarrollar los siguientes puntos para avanzar hacia un buen plan de gestión de interesados y un **plan de comunicaciones**.

Se debe asegurar que la **información pertinente llegue al stakeholder correcto en el momento oportuno**. Es decir, se requiere cuidar que los grupos de interés estén informados de manera diferenciada a partir de sus requerimientos, para lo cual se debe involucrarlos en el proceso de toma de decisiones desde el inicio. Cuando estos actores no tienen el adecuado protagonismo o nivel de liderazgo y empoderamiento en el M&E, se pone en peligro la implementación del PPP.

#### **4.1.2 Comunicación efectiva y ética**

Los datos que se comunicarán a los stakeholders deben preservar su originalidad en la forma y en el contenido tal como se recogieron y procesaron. Esto significa que deben evitarse intentos de tergiversar la información, alterarla o presentarla de manera que cause confusión. Es importante sincerar los hallazgos, pues es la única forma de generar aprendizaje.

En ocasiones pueden encontrarse resultados poco aceptables o que demuestren debilidades en el diseño y ejecución del PPP. En ese sentido, por ejemplo, se debe informar si se demuestra empíricamente la existencia de relaciones causa-efecto supuestas en el Marco Lógico del PPP sujeto a M&E. Si estas no existen o son muy débiles, los resultados del M&E serían negativos y se debe indicar ello; por el contrario, si se cumplen las relaciones causa-efecto, se debe mostrar que el PPP ha alcanzado los beneficios esperados. Esto requiere que el M&E se fundamente en la medición objetiva, en la cuantificación de indicadores de desempeño, en los datos cualitativos recogidos, etc. En este mismo contexto, es importante que las conclusiones del M&E que se comuniquen siempre tengan presente el periodo de tiempo de implementación del PPP en el cual se está midiendo su desempeño pues muchas veces la relación causa-efecto puede depender del periodo que se considera; por ello se debe diferenciar resultados de corto, mediano y largo plazo. Por lo tanto, se debe informar acorde al periodo al cual correspondan los distintos tipos de resultados.

También, por ejemplo se debe comunicar aquello que es resultado de la acción directa de la gerencia y del equipo del programa; es decir, de factores internos que están bajo el control de la gerencia, pues es importante dejar en claro las responsabilidades para generar el compromiso con el M&E. Esto es necesario, pues también los resultados pueden estar influidos por variables externas que

escapan al control de la gerencia del PPP, por ejemplo, situaciones climáticas o medioambientales, situación de los mercados externos, etc.

**Para ampliar el tema tratado, revisa la siguiente lectura:**

- Morlan, 2008. Entendiendo la Comunicación No Verbal en un Equipo de Proyecto Multicultural.

### 4.1.3 Plan de comunicación

“La principal habilidad de un director de PPP es saber comunicar. No importa qué título tengas y en qué profesión te hayas especializado, si no aprendes a comunicar de manera efectiva no conseguirás PPP exitosos”.

“No se debería comenzar a comunicar sobre la marcha, planificar las comunicaciones en forma eficiente es ser proactivo”.

(LLEDÓ, 2013)

De acuerdo a lo mencionado en las secciones anteriores, para tener una comunicación efectiva es necesario un registro de stakeholders, luego de lo cual se determina los canales de comunicación y las necesidades de información de cada uno de ellos (LLEDÓ, 2013). En ese sentido, los tres procesos de la gestión de las comunicaciones son los que se mencionan en el cuadro 35 que se muestra a continuación:

#### Cuadro 35. Tres procesos de la gestión de las comunicaciones

<b>i.</b>	Planificar la gestión de las comunicaciones: determinar cuáles serán las necesidades de información de los stakeholders.
<b>ii.</b>	Gestionar las comunicaciones: colocar la información a disposición de los stakeholders.
<b>iii.</b>	Controlar las comunicaciones.

Fuente: (LLEDÓ, 2013).

## Planificar las comunicaciones

Durante el proceso de planificar las comunicaciones se debe dar respuesta a los siguientes interrogantes:

- ✓ ¿Qué información necesitan los stakeholders?
- ✓ ¿Cuándo necesitarán la información?
- ✓ ¿Cuántos canales hay involucrados?
- ✓ ¿Quién se comunica con quién?
- ✓ ¿Quién recibirá la información?
- ✓ ¿Cuál es la complejidad de la información: baja, media, alta?
- ✓ ¿Cómo se distribuirá la información?
- ✓ ¿Quién distribuirá la información?
- ✓ ¿Qué tecnología utilizaremos?
- ✓ ¿Con qué frecuencia será la comunicación?

### Importante

El mensaje original puede sufrir cambios o fallas de interpretación como consecuencia de ruidos en el contexto, grandes distancias entre los stakeholders, hostilidad, lenguajes, culturas, experiencias, niveles de educación, etc. Además, también suelen existir personas que se convierten en bloqueadores de la información (LLEDÓ, 2013).

Por ende, el plan de comunicación debe contemplarlo para prevenir estas fallas.

Se debe tener en consideración que los canales de comunicación determinan la complejidad de las comunicaciones, por ello un buen plan de comunicaciones incluye quién se comunicará con quién y quién recibirá qué tipo de información.

También es importante planificar qué tipo de tecnología se utilizará para distribuir la información, teniendo en cuenta factores tales como urgencia, disponibilidad actual de tecnología, competencias del personal, cambio tecnológico, entre otras.

Estos puntos se pueden ilustrar en el cuadro 36 a modo de ejemplo.

Para prevenir las fallas de interpretación del emisor:

- Debe codificar el mensaje en forma cuidadosa y seleccionar el método apropiado de envío.
- Enviar información clara y completa.

Confirmar que el mensaje fue comprendido.

**Cuadro 36. Matriz de comunicaciones: ejemplo**

ID #	Actividad	Frecuencia del informe	Responsabilidad	Medio	Destinatario				
					Actor 1	Actor 2	Actor 3	...	Actor n
1	Actividad 1	M		R					
2	Actividad 2	S		I					
3	Actividad 3	Q		M					
...	...	...		...					
n	Actividad n	E		O					

Frecuencia: M (mensual), S (semanal), Q (quincenal), E (eventual).

Medio: I (informe), M (minuta), E (e-mail), R (reunión), Otro (especificar).

Fuente: Adaptado de (LLEDÓ, 2013).

Se sugiere el siguiente contenido de un plan de comunicaciones:

#### **Contenido de un plan de comunicaciones**

- ✓ Nombre del stakeholder.
- ✓ Tipo de información requerida.
- ✓ Fecha o periodo en que la información es requerida.
- ✓ Formato de presentación de la información.
- ✓ Contenido de la información.
- ✓ Aprobación de la información.
- ✓ Responsable de enviar o presentar la información.

#### **Para ampliar el tema tratado, revisa la siguiente lectura:**

- Dharma Consulting. PMI-Áreas del conocimiento-Gestión de la comunicación. Matriz de comunicaciones.

### **Gestión y control de las comunicaciones**

Se busca, por un lado, registrar, almacenar y distribuir la información de manera sistematizada; por otro lado, asegurar que la información se dé en el tiempo y forma preestablecidos para cada stakeholder.

**Importante**

Es crucial hacer que la información resultante del M&E sea fácil de usar, accesible y de utilidad para la audiencia a la cual va dirigida.

Por otro lado, hay numerosas maneras de compartir la información del M&E, por ejemplo:

- ✓ Cargar los informes de M&E en los sitios web de la organización, de modo que sea accesible al público.
- ✓ Organizar una reunión con las partes interesadas para debatir las lecciones del M&E.
- ✓ Incorporar los hallazgos del M&E y las lecciones aprendidas en las publicaciones existentes de la organización, tales como los informes anuales y los boletines informativos.
- ✓ Desarrollar un folleto de las actividades de la organización y sus logros usando los resultados del M&E.
- ✓ Desarrollar un resumen conciso con un lenguaje sencillo y hacerlo circular ampliamente.
- ✓ Divulgar un artículo basado en los hallazgos en una publicación académica.
- ✓ Hacer una presentación en una conferencia relacionada con el M&E.
- ✓ Invitar a investigadores locales y académicos a debatir los datos recopilados en el M&E o debatir la metodología y los métodos aplicados en el proceso.
- ✓ Compartir los hallazgos, recomendaciones y lecciones aprendidas en sesiones o talleres de formación para el personal de la organización. La formación debería centrarse en áreas como la manera de mejorar la calidad de los PPP.
- ✓ Compartir las lecciones mediante redes de conocimiento.

Fuente: (PNUD, 2009).

## 4.2 Tipos de reporte de monitoreo

Los reportes para informar los resultados del M&E deben ser acordados por adelantado con los stakeholders para cubrir así sus necesidades de información. En ese sentido, existe la posibilidad de adoptar un formato común para minimizar la carga de trabajo del equipo de M&E, al simplificar y armonizar la información;

sin embargo, pueden existir requerimientos diferentes y por ende formatos de reporte distintos.

No obstante, pese a los distintos pedidos, un reporte siempre se debe cuidar de lo siguiente:

**Cuadro 37. Criterios para elaborar reportes**

- ✓ Estar completo y bien estructurado.
- ✓ Describir las variables que se miden en el M&E y por la razón de ello.
- ✓ Precisar los temas de preocupación para cada stakeholder.
- ✓ Explicar los pasos y procedimientos usados para llegar a los hallazgos, la metodología usada.
- ✓ Presentar hallazgos objetivos apoyados en pruebas creíbles e información de calidad.
- ✓ Los datos de los indicadores deben ser reportados con el acompañamiento de una explicación de su significado, su análisis y contextualización.
- ✓ 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 stakeholders y la manera en que éste utilizará la información.

Se debe considerar en todo momento que estos reportes deben estar basados en la identificación, evaluación y demandas de información de los stakeholders. Por ende, su elaboración también debe tener en cuenta las necesidades funcionales y técnicas de los destinatarios, ser pertinente para sus necesidades de toma de decisiones, ser oportuno, estar escrito en un lenguaje claro y de fácil comprensión, presentar los datos hallados de una manera clara y sin sesgos; cuando sea conveniente se puede elaborar mediante un proceso participativo, y tener coherencia en la presentación de hallazgos para mostrar consistencia y calidad en el procesos de análisis.

### 4.2.1 Pautas para el análisis de la información

La información que se genera en el M&E, como se indicó a lo largo del manual, pueden ser utilizada para reflexionar críticamente respecto a un PPP. En particular, se puede concluir lo que está funcionando y lo que no funciona de un PPP, cómo puede ser más eficaz la intervención y cualquier otro hallazgo que podría mejorar la efectividad del PPP sujeto a M&E y de PPP a futuro.

En ese sentido, para el análisis de la información, es importante:

- ✓ Evaluar la validez de la lógica causal subyacente al PPP, que se plasma en el ML. Para ello, el análisis de datos recogidos en el M&E puede identificar las posibles lagunas en la evidencia y preguntas tales como: ¿qué más es necesario saber para validar el enfoque estratégico y las relaciones causales? Para ello es importante tener diferentes perspectivas y fuentes de conocimiento, que se puede lograr con la participación de los diversos stakeholders. Es útil para el análisis de datos tener una discusión inclusiva y transparente que pueda conducir a ajustes en el diseño de los PPP que mejoren y fortalezcan la eficacia de las intervenciones.
- ✓ La implementación de un PPP tiene lugar en un contexto que constantemente cambia. Por ello, es importante considerar que los resultados de algunos indicadores pueden responder al contexto y las tendencias de su entorno, tales como inestabilidad económica, conflictos sociales, entre otros, que podrían alterar el curso, los resultados y el impacto esperado de los PPP.

El análisis de los datos recogidos en el M&E puede ser usado para hacer ajustes y correcciones de rumbo al PPP; por ende, los datos de rendimiento revelan patrones o tendencias inesperadas y pueden explicarse por los efectos del contexto. Sin embargo, se debe hacer un análisis para concluirlo o determinar que se debió a factores internos o pudo ser controlable. Por último, los cambios en el contexto no siempre son negativos y pueden influir en el rendimiento del PPP; en consecuencia, también requieren un análisis.

- ✓ El análisis de los datos del M&E puede mejorar con la colaboración y coordinación, pues el diálogo puede añadir nuevos puntos de vista y generar nuevas ideas para el análisis de la información. Sin embargo, se debe usar ello como insumo. La responsabilidad final del análisis corresponde al equipo de M&E.

**Recuerda que es fundamental informar a los beneficiarios del proyecto de los avances alcanzados. Utiliza un formato amigable y lenguaje sencillo para el reporte que elabores.**

**Para ampliar el tema tratado, revisa las siguientes lecturas:**

- FIDA. Guía para el SyM de proyectos. 2002. Sección 6, p. 22-32.
- FIDA. Guía para el SyM de proyectos. 2002 Sección 8.

Accede a los siguientes enlaces a los reportes en línea sobre indicadores del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social:

<http://www.midis.gob.pe/mapas/infomidis/>

<http://www.midis.gob.pe/index.php/es/direc-general-de-seguimiento-y-evaluacion/reportes>

### 4.3 Elaboración de recomendaciones

#### 4.3.1 Criterios y pautas para la formulación de recomendaciones

Las recomendaciones son propuestas de acción basadas en las conclusiones que se derivan de la información proveniente del M&E y de las evidencias. Deben estar destinadas a los usuarios del M&E para que puedan tomar acciones que optimicen el funcionamiento del PPP.

Si bien las conclusiones son un insumo, formular recomendaciones es un componente distinto que requiere información más allá de la que se necesita para formular las conclusiones. Desarrollar recomendaciones implica sopesar alternativas eficaces, políticas, prioridades de financiación y otras consideraciones dentro de un contexto más amplio. Requiere un conocimiento a fondo del

contexto, especialmente del contexto organizativo dentro del cual se tomarán las decisiones políticas y de programación, y del contexto político, social y económico en el que operará el PPP.

En ese sentido, las recomendaciones deben ser **realistas** y reflejar una comprensión de la organización y las **limitaciones potenciales** que pudieran existir. Además, cada recomendación debería identificar claramente el **grupo destinatario y estipular la acción recomendada y su fundamento**.

Para fomentar el aprendizaje y el intercambio del conocimiento, se debería implicar a todas las partes interesadas clave, en el proceso de desarrollo de la respuesta de gestión para que reflexionen sobre los principales temas, hallazgos y recomendaciones.

Es decir, las recomendaciones tienen muchos destinatarios potenciales y es pertinente que tengan la oportunidad de reaccionar antes las conclusiones preliminares. Por ello es conveniente debatir el borrador de las conclusiones con los stakeholders interesados para obtener retroalimentación sobre la exactitud de los datos que sustentarían las recomendaciones. Esto puede generar apoyo e interés en el PPP y vale la pena invertir en ello.

#### **4.3.2 Uso de las evidencias obtenidas para la construcción de recomendaciones**

Las evidencias que tienen como base los hechos observados y analizados son un insumo para construir recomendaciones para la toma de decisiones programáticas y estratégicas en el ciclo del PPP. Estas evidencias deben ser el resultado del uso de metodologías sistemáticas y analíticas que hayan generado datos de calidad, pues sustentaran los juicios evaluativos respecto al PPP.

#### **4.4 Formulación de lecciones aprendidas**

El sistema de M&E debe asegurar también la provisión de información que permita ver de una manera retrospectiva y reflexiva el desarrollo del PPP para identificar los factores claves de éxito, así como aquellos que no dieron los resultados esperados, con el fin de extraer lecciones para mejorar la gestión, si el PPP todavía está en ejecución, o para contribuir al mejor diseño de otros proyectos similares.

#### **4.4.1 Importancia y uso de las lecciones aprendidas**

Las lecciones aprendidas de un proceso de M&E incluyen el conocimiento nuevo que se ha obtenido de los avances y resultados de un PPP en particular, la metodología utilizada, el aprendizaje sobre el trabajo de campo y otros elementos que podrían replicarse y ser útiles en otros contextos similares. En general, las lecciones aprendidas indican las fortalezas o debilidades halladas en el PPP y en el proceso mismo de M&E. En ese sentido, el interés de esta sección es mostrar qué funciona, por qué y en qué contexto.

Como ejemplo de lecciones aprendidas se podrían mencionar: reflexiones sobre la disponibilidad y calidad de los datos que se necesitan para realizar el M&E, alcance y posibilidades de usar las capacidades y los recursos existentes para el M&E, estrategias empleadas para lograr el compromiso de los proveedores de datos y brechas que necesitarían ser cerradas para asegurar un M&E eficaz en el futuro. Por tanto, reconocer que hay una oportunidad importante durante la fase analítica que precede la planificación puede asegurar un seguimiento eficaz posterior en el ciclo de programa.

Es importante documentar y comunicar las lecciones obtenidas en el proceso de M&E para tenerlas en cuenta cuando se diseñe un nuevo PPP, se elabore un nuevo PM&E o se ajusten componentes tal como se mencionó en la primera sección. Esto debe estar planificado en el plan de comunicaciones que se desarrolló en otro acápite.

#### **4.4.2 Criterios y pautas para la formulación de lecciones aprendidas dependiendo del tipo de actor al que va dirigido**

La información que se adquiere del proceso de M&E puede presentarse de diferentes formas dependiendo de la audiencia y sus necesidades de información. En ese sentido, para un aprendizaje significativo de los stakeholders, las lecciones aprendidas deben mostrar una reflexión de alta calidad, con una audiencia y un propósito claramente identificado y herramientas acordes a su realidad.

Cuando sea posible, es recomendable utilizar la información grafica para facilitar la presentación de las lecciones, pues la información visual suele ser más fácil de entender. Cuanto mejor y más rápidamente se entienda la información, es mas probable obtener retroalimentación directa y útil. En ese sentido, se puede presentar la información a través de graficos, diagramas, mapas, fotografías,

videos, entre otros. Esta información es complementaria a los datos de los informes o presentaciones orales.

#### **4.4.3 Sistematización. Definición y utilidad. Eje y objeto**

Para los propósitos de este manual, entenderemos por sistematización a la organización adecuada de la información existente con el propósito de explicar los cambios ocurridos durante la ejecución de un proyecto, los factores que intervinieron, sus probables causas, sus resultados y las lecciones aprendidas que dejó el proceso.

Es importante cuando se hace el PM&E no solo planificar cómo recoger los datos sino también cómo transformarlos en conocimientos valiosos (FIDA, Guía para el SyM de proyectos, 2002). En ese contexto, la sistematización de la información de M&E permite realizar posteriormente una reflexión crítica sobre el significado de la información recogida y facilita la comunicación de las conclusiones del M&E de manera apropiada a los principales destinatarios de la información. Una sistematización adecuada permite que los datos analizados estén ordenados en función a la relación entre la información de los mismos y una situación concreta, a fin de deducir las explicaciones y las lecciones que permitan adoptar decisiones (FIDA, Guía para el SyM de proyectos, 2002).

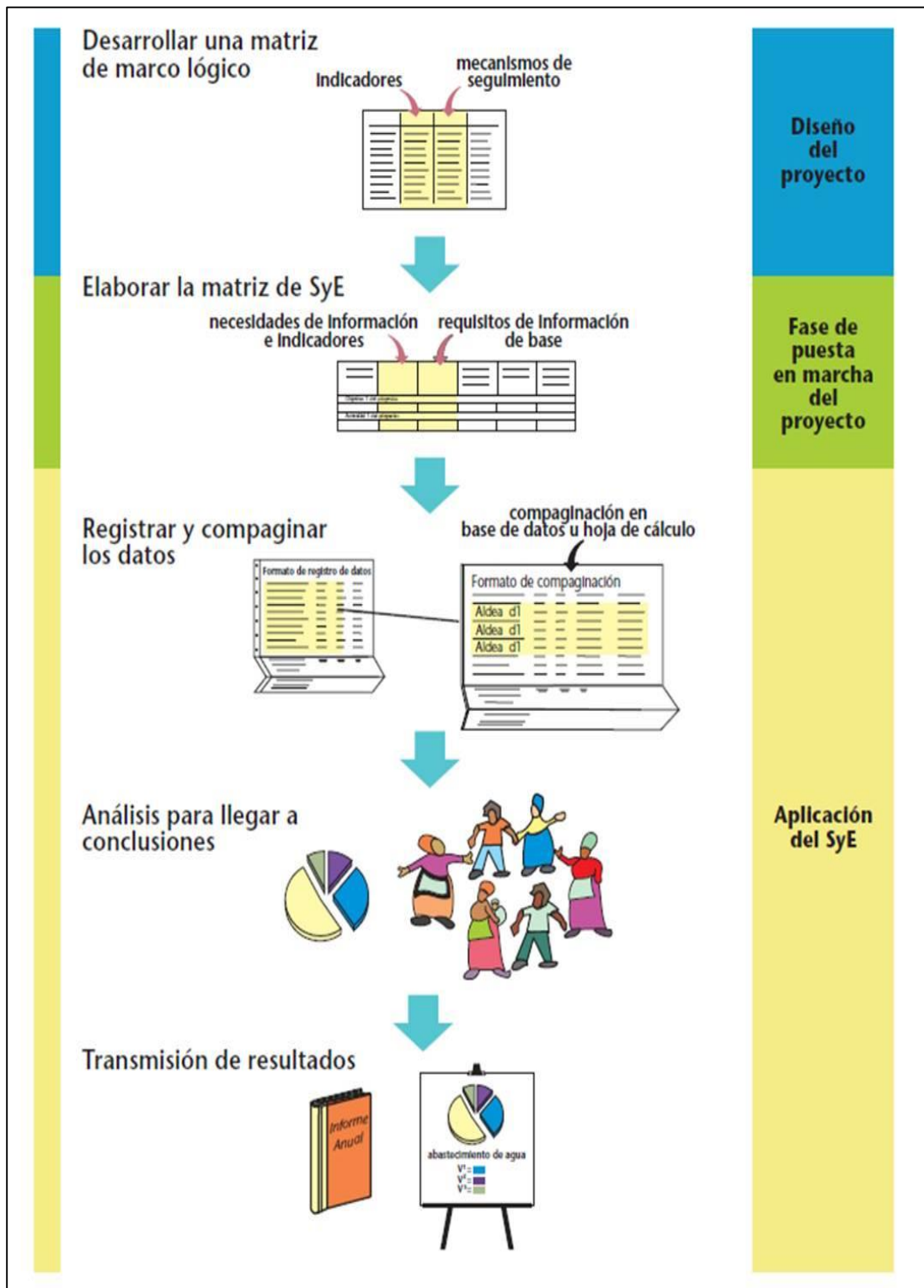
**Es importante:**

- ✓ Establecer quién examinará los datos para conferirle significado y sistematizarlos en forma de explicación coherente de lo que ha ocurrido y de lo que debe hacerse a continuación.
- ✓ Verificar la claridad de la terminología usada para sistematizar la información de manera adecuada.
- ✓ Eliminar los prejuicios de los entrevistadores en caso de haber usado técnicas cualitativas.
- ✓ Controlar los sesgos relacionados a preguntas no respondidas.
- ✓ La sistematización de datos cuantitativos requiere conocimientos analíticos y técnicos.
- ✓ Si observa incoherencias en los datos, deténgase a observar las causas posibles de las mismas y evitar los sesgos en la sistematización.

Solo si los datos tienen sentido y son válidos se tendrá la seguridad de estar evaluando los avances y resultados con los insumos idóneos.

Es necesario entonces estudiar de manera detenida la información, aclararla y estructurarla, entender las conexiones e identificar los elementos básicos a fin de llegar a conclusiones validas del M&E. Como se muestra en la figura 25, los datos que se recogerán en el proceso de M&E pasan por varias etapas y solo serán útiles con un análisis y sistematización adecuados que permitan transmitir los resultados a los diversos stakeholders.

Figura 25. El viaje de los datos



Fuente: (FIDA, Guía para el SyM de proyectos, 2002).

La sistematización permite identificar y plasmar de manera conjunta las categorías de respuestas en la información recogida e identifica a manera de resumen las tendencias de la información en cuanto a si las actitudes o las ideas expresadas eran compartidas por todos los entrevistados, la mayoría, la mitad una minoría o solo unos pocos; no obstante, no puede cuantificar los diferentes tipos de respuestas que comunican las tendencias. Esto es fundamental para desarrollar conclusiones y lecciones aprendidas. En suma, sirve para que los stakeholders analicen sus resultados, se genere un proceso de aprendizaje y ello ayude a mejorar los PPP futuros, como se ve en el cuadro 38.

**Cuadro 38. Para qué sirve la sistematización**

<p>Que los stakeholders realicen un análisis sobre lo que hicieron, por qué lo hicieron, por qué lo hicieron de una manera y no de otra, cuáles fueron los resultados y para qué y a quién sirvieron los mismos.</p>	<p>Provocar procesos de aprendizaje. Estas lecciones pueden estar destinadas a que las mismas personas o grupos que han hecho la sistematización puedan mejorar su práctica en el futuro; también pueden estar destinadas a que otras personas y equipos, en otros lugares y momentos, puedan apoyarse en la experiencia vivida para planificar y ejecutar sus propios PPP.</p>	<p>Explicar por qué se obtuvieron esos resultados, y extraer lecciones que permitan mejorarlos en una experiencia futura.</p>
--	---	---

Fuente: adaptado de FAO (2005).

**Para ampliar el tema tratado, revisa la siguiente lectura:**

- FAO. Guía práctica para la sistematización de proyectos y programas de cooperación técnica. 2005.
- FOMEN, Swisscontact y COSUDE. Sistematización de la experiencia: lecciones aprendidas.

**ACTIVIDADES APLICATIVAS DE LA UNIDAD 4**

*Antes de ejecutar las actividades aplicativas, revisa tus respuestas de las preguntas de reflexión, analízalas, interprétalas y sintetízalas con el respaldo teórico que has adquirido al desarrollar la unidad 4*

**Recuerda que el producto de la sección es un reporte del monitoreo de un plan/programa/ proyecto  
En esta unidad debes culminar el producto de la sección II**

**Ahora procede a desarrollar las actividades aplicativas de la unidad**

**ACTIVIDAD 1: plan de interesados y comunicaciones**

1. Tomando como base la Matriz de Actores trabajada en la sección 1 unidad 1 del módulo, elabora una propuesta de matriz de interesados y comunicaciones.

**Matriz de interesados y comunicaciones**

Actor clave	Contenido	Formato de presentación	Gráficos, Cuadros, Tablas o figuras a incluir	Receptor de la comunicación	Responsable de entregar la información	Frecuencia	Medio a utilizar para la entrega de la información

- **Actor clave:** pueden ser instituciones, unidades orgánicas de instituciones, comunidades, asociaciones civiles, entre otros.
  - **Contenido:** relacionado a las necesidades de información.
  - **Formato de presentación:** informes escritos, presentación en PowerPoint, entre otros.
  - **Gráficos, cuadros, figuras o tablas** a incluir.
  - **Receptor:** nombre completo y cargo de la persona a la que se entregará la información.
  - **Responsable de entregar la información:** nombre completo y cargo de la persona responsable de entregar la información a cada actor.
  - **Frecuencia:** quincenal, mensual, semestral.
  - **Medio a utilizar en la comunicación:** correo electrónico, informe impreso, entre otros.
2. Preséntala al equipo de tu institución y en grupo definan el formato final.
  3. Desarrolla todos los campos considerados en la matriz.
  4. De ser necesario, solicita tutoría.

**ACTIVIDAD 2: Entrega el producto 2: reporte del monitoreo de un plan, programa o proyecto de desarrollo**

1. En función de la matriz de interesados y comunicaciones, revisa y actualiza el formato de reporte elaborado en la unidad anterior (solo de ser necesario).
2. Analiza la información procesada y elabora el reporte de monitoreo.
3. Aplica la siguiente lista de chequeo al reporte elaborado:

El reporte...	Cumple / No cumple	Aspecto a mejorar
¿Está completo y bien estructurado?		
¿Describe las variables que se miden en el M&E y la razón de ello?		
¿Precisa los temas de preocupación del stakeholder?		
¿Explica los pasos y procedimientos usados para llegar a los hallazgos, la metodología usada?		
¿Presenta hallazgos apoyados en pruebas creíbles e información de calidad?		

El reporte...	Cumple / No cumple	Aspecto a mejorar
¿Los datos de los indicadores reportados están acompañados de una explicación, de su significado, su análisis y contextualización?		
¿Reconoce sus limitaciones?		
¿Presenta conclusiones sobre los hallazgos basados en las evidencias?		
¿Propone recomendaciones concretas, prácticas y realistas que se deriven de las conclusiones?		
¿Contiene lecciones aprendidas?		
¿Utiliza gráficos, cuadros, tablas, figuras, fotografías, entre otros, apropiados para la presentación de la información?		
¿Está escrito teniendo en cuenta al stakeholder y la manera en que este utilizará la información?		

- Incorpora las mejoras necesarias al reporte y presenta la lista de chequeo y el reporte actualizado en la fecha correspondiente.

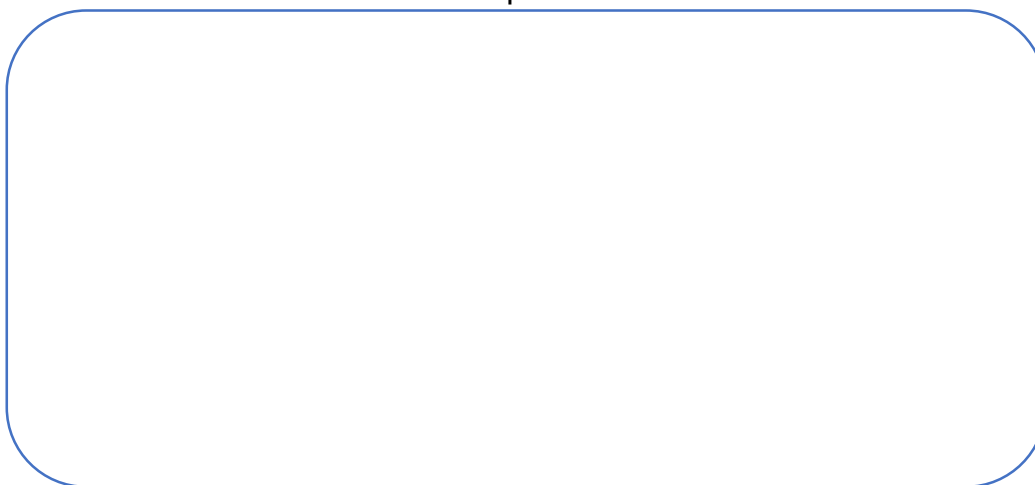
## ACTIVIDADES DE AUTOEVALUACIÓN

**HAS CULMINADO LA PRESENTE UNIDAD, TE INVITAMOS A REALIZAR LA AUTOEVALUACIÓN DE LOS CONTENIDOS:**

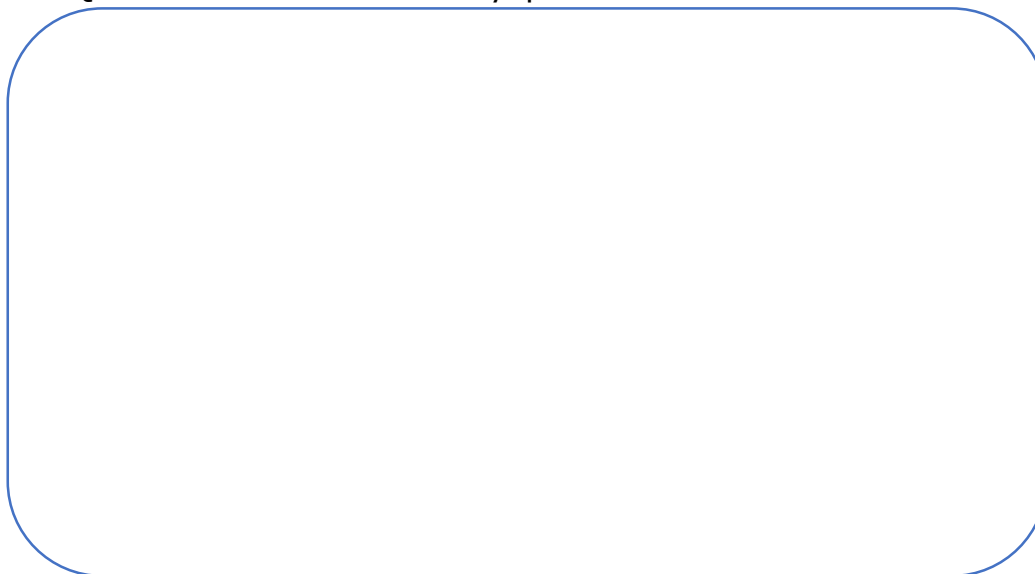
### **SECCIÓN 2 UNIDAD 4- Respuestas a la actividad de autoevaluación**

Responde lo siguiente:

1. ¿Cuál es el contenido mínimo de un plan de comunicaciones?



2. ¿Qué son las recomendaciones y qué características deben tener?



3. Las \_\_\_\_\_ incluyen el conocimiento nuevo que se ha obtenido de los avances y resultados de un PPP en particular, la metodología utilizada, el aprendizaje sobre el trabajo de campo, así como otros elementos que podrían replicarse y ser útiles en otros contextos similares.
- Evidencias
  - Conclusiones
  - Recomendaciones
  - Lecciones aprendidas
4. Relaciona cada término (primera columna) con la definición correcta anotando el número correspondiente.

1. Recomendación	Juicio sobre los resultados.
2. Evidencia	Permite explicar los cambios ocurridos durante la ejecución de un proyecto, los factores que intervinieron, sus probables causas y sus resultados.
3. Lección aprendida	Propuesta de acción derivadas de la información proveniente del M&E.
4. Sistematización	Indica las fortalezas o debilidades halladas en el PPP y en el proceso mismo de M&E.
5. Conclusión	Tiene como base los hechos observados y analizados y es un insumo para construir propuestas de acción.



**BIBLIOGRAFÍA DEL MÓDULO****SECCIÓN I****UNIDAD 1**

ABBOT, Joanne e Irene Guijt: Changing views of change: participatory approaches to monitoring the environment, SARL discussion paper 2, IIED, Londres. 1998.

Acuña, A. La gestión de los stakeholders. Universidad Nacional del Sur, Buenos Aires. 2012.

Banco Mundial. Seguimiento y Evaluación: Instrumentos, Métodos y Enfoques. Washington DC. Banco Mundial. 2004.

CARE PERU. Plan de Monitoreo y Evaluación para los Programas del Fondo Mundial Lima. Coordinadora Nacional Multisectorial en Salud. 2008.

Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ). Capacity WORKS El Modelo de Gestión para el Desarrollo Sostenible. Eschborn, Alemania. 2009.

Development Assistance Committee. (DAC) Working Party on Development Aid. Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados. Paris. OECD. 2009. Disponible en: <http://www.oecd.org/dac/2754804.pdf>

GIZ. Guía de monitoreo de impacto. El Salvador. 2007.

Guijt, I y Woodhill, J. Establecer las capacidades y condiciones necesarias. En: Guía para el SyE de Proyectos. Roma, Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola (FIDA). 2002. Sección 7. Disponible en: [http://www.ifad.org/evaluation/guide\\_S/7/index.htm](http://www.ifad.org/evaluation/guide_S/7/index.htm)

Guzmán, M. Evaluación de Programas. Notas técnicas. Serie Gestión Pública # 64. Santiago de Chile. ILPES CEPAL. 2007.

INCAGRO (Innovación y Competitividad para el Agro Peruano). Estudios de Línea de Base y de salida de subproyectos cofinanciados. Lima. Ministerio de Agricultura. 2006.

ILPES. Formulación de programas con la metodología de Marco Lógico. Chile. 2011.

Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y social. Metodología del Marco Lógico. Boletín del Instituto No. 15. Santiago de Chile. ILPES. 2004.

JACOBY, K. Guía de monitoreo de impacto. San Salvador. Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ, NHS Institute for innovation and improvement. The good indicator guide.

Learning Lab. Lista de chequeo DQA. Washington Dc. USAID. Traducción libre. Original disponible en:  
<http://usaidlearninglab.org/sites/default/files/resource/files/Data%20Quality%20Assessment%20Checklist.pdf>

Ministerio de Economía y Finanzas. Programas presupuestales. Diseño, revisión y articulación territorial 2016. p. 81.

ORTEGÓN, Edgar et ál. Metodología del Marco Lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES)-Área de proyectos y programación de inversiones, 2005.

Ortiz, A. y Rivero, G. Desmitificando la Teoría del Cambio. Washington DC. Pact. 2007.

Programa de Servicios de Apoyo para Acceder a los Mercados Rurales (PROSAAMER). Metodología de Monitoreo y Evaluación. Lima. Ministerio de Agricultura. 2008.

Project Management Institute. Guía del PMBOK (5ª ed.). 2013.

Siles, R. y Mondelo, E. Gestión de proyectos para resultados (PM4R). Guía de Gestión de Proyectos. 2da. edición. Washington DC. Banco Interamericano de Desarrollo (BID) e Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social (INDES) 2012.

USAID. Automated Directives System (ADS) 203: Assessing and Learning. 2012.

USAID Center for Development Information and Evaluation. Preparing An Evaluation Scope Of Work. Performance Monitoring and Evaluation TIPS Number 3. Washington DC. USAID. 1996.

USAID Center for Development Information and Evaluation. Preparing A Performance Monitoring Plan. Performance Monitoring and Evaluation TIPS Number 7. Washington DC. USAID. 1996.

USAID Center for Development Information and Evaluation. Monitoring the Policy Reform Process. Recent Practices In Monitoring and Evaluation TIPS Number 14. Washington DC. USAID. 2000.

USAID Center for Development Information and Evaluation. Measuring Institutional Capacity. Recent Practices In Monitoring and Evaluation TIPS Number 15 and annexes. Washington DC. USAID. 2000.

USAID. Performance Management Plan Toolkit, 2013.

Vlaamse Interuniversitaire Raad (VLIR). Project Cycle Management. General VLIR Manual. Brussels. VLIR. 2002.

## **UNIDAD 2**

Di Virgilio, M. y Solano, r. Monitoreo y Evaluación de Políticas, Programas y Proyectos Sociales. 1ra. edición. Buenos Aires. Fundación CIPPEC y UNICEF. 2012.

Guijt, I y Woodhill, J. Métodos de Seguimiento y Evaluación. En: Guía para el SyE de Proyectos. Anexo D. Roma, Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola (FIDA). 2002. Sección 7. Disponible en: [http://www.ifad.org/evaluation/guide\\_S/7/index.htm](http://www.ifad.org/evaluation/guide_S/7/index.htm)

Gutiérrez, Carlos; Rotondo, Emma "El SyE por Imágenes. Herramientas para el Aprendizaje en Desarrollo Rural". PREVAL, 2007.

Hernández, R, Fernández-Collado, C. y Baptista, P. Metodología de la Investigación. Cuarta edición. México DF. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A de C.V. 2006. Capítulos 9: Recolección de datos cuantitativos, y Cap. 14. Recolección y análisis de los datos cualitativos. Encuestas.

INEI. Encuesta permanente de empleo en Lima Metropolitana. 2012.

Martínez, P. Cualitativa-mente. Los Secretos de la Investigación Cualitativa. Madrid. ESIC Editorial. 2008. Cap. XVIII ¿Cuáles son las claves de la Reunión de Grupo?

### **UNIDAD 3**

División de Control de Gestión, Ministerio de Hacienda. Gobierno de Chile. Notas Técnicas. Santiago. 2004.

INEI. Encuesta Demográfica y de Salud Familiar. Apéndices A: Diseño y cobertura de la muestra y B: Los errores de muestreo. 2012.

Hernández, R, Fernández-Collado, C. y Baptista, P. Metodología de la Investigación. Cuarta edición. México DF. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A de C.V. 2006. Capítulos 5: Diseños Experimentales: Segunda Parte, Cap. 6. Encuestas.

Medina, A. Guía para la Elaboración de Términos de Referencia Orientados a la Contratación de Servicios de Consultoría para la Evaluación de Programas y Proyectos Gubernamentales. Caracas. Centro Latinoamericano para el Desarrollo (CLAD), Banco Mundial. 2009.

BID. Solicitud estándar de propuestas. Selección de consultores. Estudio de Línea de Base para el piloto de Esquemas Alternativos de Transferencias de Incentivos Monetarios del Programa JUNTOS". Proyecto Apoyo al Programa de Reformas de los sectores sociales. 2011.

## **SECCIÓN II**

### **UNIDAD 1**

Contraloría General de la Republica. Unidad Técnica de Control Externo, Guía Práctica Para La Construcción de Muestras. Santiago de Chile. Contraloría General de la República. 2012. Disponible en:  
[http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4\\_chl\\_const.pdf](http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_chl_const.pdf)

Hernández, R, Fernández-Collado, C. y Baptista, P. Metodología de la Investigación. Cuarta edición. México DF. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A de C.V. 2006. Capítulos 5: Diseños Experimentales: Segunda Parte, Cap. 7: Recolección de datos cuantitativos y Capítulo 8: Análisis Estadístico.

UNICEF & CIPPEC. Monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos sociales. p. 100-118. 2012.

### **UNIDAD 2**

Chemonics International Inc, Performance Monitoring Plan. Lima. USAID. Perú Bosques. 2012.

Guijt, I y Woodhill, J. Métodos de Seguimiento y Evaluación. En: Guía para el SyE de Proyectos. Anexo D. Roma, Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola (FIDA). 2002. Sección 6: Recoger, gestionar y comunicar la información. Disponible en: [http://www.ifad.org/evaluation/guide\\_s/6/6.htm](http://www.ifad.org/evaluation/guide_s/6/6.htm)

Social Impact, Inc. Performance Management Plan (PMP) Toolkit. A Guide for Missions on Planning, for Developing, Updating and Actively Using a PMP. Washington DC. USAID 2013. Disponible en:  
<http://usaidlearninglab.org/library/performance-management-plan-toolkit-guide-missions>

**UNIDAD 3**

Comisión Económica Para América Latina (CEPAL) División de Desarrollo Social. Sistema Integrado de Formulación, Evaluación y Monitoreo de Programas y Proyectos Sociales (SIFEM). Santiago de Chile. CEPAL. Disponible en: [www.eclac.cl/dds/sifem/index.asp](http://www.eclac.cl/dds/sifem/index.asp)

Guijt, I y Woodhill, J. Métodos de Seguimiento y Evaluación. En: Guía para el SyE de Proyectos. Anexo D. Roma, Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola (FIDA). 2002. Sección 8. Proceder a una reflexión crítica para mejorar la acción. Disponible en: [http://www.ifad.org/evaluation/guide\\_s/8/seccion8.PDF](http://www.ifad.org/evaluation/guide_s/8/seccion8.PDF)

Morlan, C. Entendiendo la Comunicación No Verbal en un Equipo de Proyecto Multicultural. En: 2008 PMI Global Congress Proceedings. Newton Square (Pennsylvania). Project Management Institute (IPM). 2008

**UNIDAD 4**

Acosta, L. Guía Práctica para la Sistematización de Proyectos y Programas de Cooperación Técnica. Santiago de Chile. Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe. 2005.

Dharma Consulting. PMI-Áreas del conocimiento- Gestión de la comunicación. Matriz de comunicaciones. Descargado en mayo 2014.

FOMEN, Swisscontact y COSUDE. Sistematización de la experiencia: Lecciones aprendidas. 2008.

Morlan .Entendiendo la Comunicación No Verbal en un Equipo de Proyecto Multicultural. 2008.

Guijt, I y Woodhill, J. Métodos de Seguimiento y Evaluación. En: Guía para el SyE de Proyectos. Anexo D. Roma, Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola (FIDA). 2002. Sección 6: Recoger, gestionar y comunicar la información. Disponible en: [http://www.ifad.org/evaluation/guide\\_s/6/6.htm](http://www.ifad.org/evaluation/guide_s/6/6.htm)

**Anexo 1: Respuestas de preguntas de Autoevaluación****SECCIÓN I****SECCIÓN 1 - UNIDAD 1- Respuestas a la actividad de autoevaluación****1. ¿Cuáles son las diferencias entre Monitoreo y Evaluación? ¿Cómo pueden integrarse o complementarse?**

La respuesta es correcta si presentan ideas relacionadas con los siguientes enunciados:

**El monitoreo:**

- Suele servir para recopilar información y tomar decisiones en el corto plazo, motivo por el cual tiende a focalizarse en las operaciones (procesos y productos).
- Es un proceso de recolección permanente.
- Lo realiza usualmente personal interno del PPP

**La evaluación:**

- Permite obtener juicios valorativos más rigurosos sobre los resultados (cambios en condiciones objetivas de la población beneficiaria) y sus factores explicativos por su posibilidad de validar o rechazar hipótesis sobre el impacto causal de los PPP en el bienestar de la ciudadanía.
- Es una actividad esporádica.
- Lo debe realizar una persona externa al PPP.

**Intersecciones:**

- Se construyen indicadores como parte de un método de evaluación y se usan en el monitoreo; a su vez, un método de evaluación puede aplicarse a procesos para tomar decisiones en el corto plazo (evaluaciones cortas, de procesos o de Marco Lógico).

## 2. ¿Qué utilidad tiene la información proveniente del M&E para la gestión del PPP?

La respuesta es correcta si presentan ideas relacionadas con:

- ✓ La información que provee el M&E se puede usar para la toma de **decisiones estratégicas, operativas o tácticas** en el marco del desarrollo de un PPP.
- ✓ Se pueden tomar decisiones de dos tipos:
  - Preventiva: identificados los problemas y riesgos en el M&E se toman acciones para prevenir y mitigar estos problemas y riesgos que podrían tener un impacto negativo en los resultados del PPP.
  - Correctiva: se reorientan actividades, procesos, estrategias o técnicas para corregir efectos no deseados, ineficacias o ineficiencias de nuestras acciones.
- ✓ Por otro lado, la información que se genera es importante de **sistematizar, compartir y usar a nivel institucional** para conocer casos de PPP como experiencias exitosas (de los cuales se pueden replicar algunos elementos) y, por otro lado, conocer diversas lecciones aprendidas de los PPP monitoreados y evaluados.
- ✓ Esto permite generar mejores prácticas, cuestiona estrategias pasadas y ayuda a formular nuevas sobre la base de conocimiento tácito, todo ello con el fin de crear un camino mucho más efectivo hacia el logro de los objetivos de un PPP.

## 3. A continuación se presentan afirmaciones relacionadas con los objetivos del Marco Lógico. Anota si la afirmación es verdadera (V) o falsa (F).

Respuesta:

Afirmación	Verdadero / Falso
a. El Fin describe los cambios en el comportamiento o en las condiciones de la población que se obtendrán como resultado esperado al final del periodo de ejecución.	Falso

Afirmación	Verdadero / Falso
b. Cada uno de los resultados del PPP tiene que ser necesario para lograr el impacto, y es razonable suponer que si los resultados se producen adecuadamente, este se logrará.	Falso
c. El Propósito u objetivo general obedece a un nivel estratégico, es decir, ayuda a establecer el contexto en el cual el PPP se encaja y describe el impacto esperado sobre la población objetivo.	Falso
d. El Propósito de un PPP es una hipótesis sobre lo que debiera ocurrir a consecuencia de lograr los Componentes.	Verdadero
e. El fin no implica que el PPP, en sí mismo, será suficiente para lograrlo, pues se requiere una serie de supuestos de los niveles inferiores, así como la acción de otros actores.	Verdadero

#### 4. ¿En qué consiste la Lógica Horizontal y Vertical en el Marco Lógico?

La respuesta es correcta si considera al menos dos ideas claves en la Lógica Horizontal y cuatro en la Lógica Vertical:

- La **Lógica Horizontal** se refiere al análisis del conjunto Objetivo–Indicadores-Medios de Verificación-Supuestos de la MML. Este análisis puede resumirse en los siguientes puntos:
  - Los indicadores definidos permiten determinar adecuadamente el logro hacia los objetivos que miden.
  - Los medios de verificación identificados son los necesarios y suficientes para obtener los datos requeridos para el cálculo de los indicadores.
  - Los supuestos culminan la Lógica Horizontal y vinculan el logro de este nivel de objetivo con las condiciones necesarias y suficientes para alcanzar los objetivos superiores.
  
- La **Lógica Vertical** hace un análisis de abajo hacia arriba entre los niveles de objetivos. Esta lógica de causalidad se establece inicialmente en el diagnóstico y debe ser estratégicamente planteada para el enfoque que se tendrá en el PPP y que estructurará la perspectiva de

su medición de desempeño. Este análisis puede resumirse en los siguientes puntos:

- Las actividades especificadas para cada Componente son necesarias para producirlo.
- Cada Componente es necesario para lograr el Propósito del PPP.
- No falta ninguno de los componentes necesarios para lograr el Propósito del PPP.
- Si se logra el Propósito del PPP, contribuirá al logro del Fin.
- El Fin representa una respuesta al problema más importante de la población objetivo que guía la acción del PPP.

**5. ¿Cuál es la utilidad del PM&E en la gestión del PPP?**

La respuesta es correcta si considera al menos si tu respuesta tiene en cuenta ideas clave de los siguientes ítems:

- Permite planificar y gestionar el proceso de M&E, en el cual se mide el avance y el logro de resultados del PPP.
- Genera información que sirve para la **toma de decisiones, la asignación de recursos y para activar el proceso de aprendizaje y adaptación en de los PPP.**
- Presenta el marco orientador para el M&E identificando los métodos o enfoques que se usarán, estableciendo los posibles riesgos que pueden presentarse a lo largo del proceso, entre otros.

**6. Anota los principales contenidos de cada una de las secciones del PM&E**

La respuesta es correcta si considera al menos las ocho secciones obligatorias del plan:

Secciones	Contenido
Introducción	* Objetivos (generales y específicos) del Plan de M&E

Secciones	Contenido
<b>Marco conceptual</b>	* Definición del marco conceptual estableciendo el/los enfoques de monitoreo que se utilizarán; definición de los principales términos utilizados en el documento.
<b>Modelo lógico del PPP</b>	* Se explica la cadena lógica que sigue el PPP y se presentan las herramientas utilizadas para ello: Marco de Resultados, Marco Lógico, Teoría de Cambio, entre otras.
<b>Programación de actividades de Monitoreo y Evaluación</b>	* Sección en la cual se listan las actividades de Monitoreo y Evaluación requeridas para el logro de los objetivos del Plan de M&E en un cronograma detallado.
<b>Plan de evaluaciones</b>	* En esta sección se programan las evaluaciones que se realizarán al PPP, las fechas posibles, los tipos de evaluaciones, el presupuesto asignado y las posibles preguntas de evaluación.
<b>Plan de riesgos</b>	* Identificación de circunstancias o hechos que podrían en riesgo el cumplimiento de los objetivos del Plan de M&E. * Establecimiento de estrategias, alternativas o mecanismos a través de los cuales se hará frente a estos hechos.
<b>Agenda de aprendizaje</b>	* Aquí se presentan los mecanismos a través de los cuales se generará aprendizaje sobre el PPP, tales como lecciones aprendidas y sistematización de experiencias.
<b>Plan de interesados y Plan de comunicaciones</b>	* Se identifican y presentan a los actores involucrados en el PPP indicando el rol de cada uno de ellos en el PPP y en el Plan de M&E, así como las necesidades de información de cada uno de ellos.
<b>Permisos de cambios</b>	* Sección en la cual se especifican los cambios permitidos en el Plan de M&E y se narran y sustentan los que cambios que se han realizado durante la vida del PPP.
<b>Fichas técnicas de los indicadores</b>	* Contienen la operacionalización de cada uno de los indicadores.
<b>Matriz de seguimiento a indicadores (matriz de M&amp;E)</b>	* Matriz que presenta los indicadores establecidos para cada uno de los objetivos del PPP y la información relacionada a cada uno de ellos.

## 7. ¿En qué consiste la triple restricción y cuáles son sus repercusiones para la elaboración del Plan de M&E?

La respuesta será correcta si por lo menos presenta ideas clave relacionadas a cinco de los siguientes ítems:

- La triple restricción está referida a las limitaciones de cualquier PPP relacionadas a tiempo, alcance y presupuesto.
- **Tiempo:** cronograma previsto para la ejecución de las diversas actividades del PPP.
- **Alcance:** procesos y el trabajo necesario para que el producto y/o servicio a entregar a la población beneficiaria sea provisto con todas las características y funciones requeridas.
- **Presupuesto:** recursos económicos con que cuenta el PPP para su implementación.
- La modificación en una de estas variables afecta a las otras.
- Estas restricciones determinan la calidad de los resultados a alcanzar en el Plan de M&E.
- Repercute en la selección de indicadores, técnicas e instrumentos de recolección de datos.
- Repercute en la programación de actividades de monitoreo.

**8. A continuación se presentan los criterios de evaluación de la lógica causal del Marco Lógico (primera columna) y sus definiciones (segunda columna). Relaciona cada criterio con la definición correcta anotando el número correspondiente.**

Respuesta:

1. Pertinencia	3	Evidencia que los resultados han contribuido a cumplir el objetivo específico del proyecto, así como el impacto de las hipótesis de desarrollo del proyecto. Se debe incluir una evaluación específica de los beneficios acumulados a los objetivos generales e identificando grupos vulnerables.
2. Eficiencia		Representa la contribución realizada por los resultados del PPP para el logro de los propósitos del PPP.
3. Eficacia	1	Demuestra que los objetivos del proyecto son apropiados para enfrentar los problemas que se debían enfocar, y siguen los lineamientos de las políticas medioambientales y físicas dentro de la cual se operaron. Se debe incluir una evaluación sobre la calidad del proyecto, su preparación y diseño.
4. Impacto		Identifica la ausencia de desperdicio en la obtención de un resultado determinado.
5. Sostenibilidad	2	Demuestra que los resultados del proyecto han sido logrados a costos razonables. En general se requiere una alternativa de comparación para medir los mismos resultados y poder ver qué proceso adoptado es el más eficiente.
	4	Evalúa el efecto del proyecto en un contexto más amplio y su contribución a una política u objetivos sectoriales.
	5	Evalúa los posibles beneficios producidos por el proyecto para continuar después de que se terminan los fondos de financiamiento y particularmente con referencia a los factores de derecho de los beneficiarios, políticas de apoyo, factores económicos y financieros, aspectos socioculturales, equidad de género, tecnología apropiada, aspectos medioambientales, y capacidad institucional y de administración.

**9. ¿Qué es un supuesto? ¿Por qué es importante hacer su seguimiento?**

La respuesta será correcta si por lo menos presenta ideas claves relacionadas a:

- Son factores críticos que se encuentran fuera del control del PPP cuya ocurrencia es necesaria para que se logren los objetivos y, por lo tanto, afectan sus probabilidades de éxito.
- Es importante realizar el seguimiento porque así se reduce el riesgo de no ocurrencia. Por lo tanto, al monitorearlos se pueden establecer y aplicar estrategias que eleven la probabilidad de que el PPP pueda alcanzar sus objetivos.

**10. ¿Qué es un indicador? ¿Cuáles son sus principales características?**

La respuesta será correcta si contiene las ideas claves presentadas a continuación:

**Indicador:**

- Es la definición operacional de los objetivos, componentes y productos esperados.
- Es una expresión que establece una relación entre dos o más variables, la que comparada con periodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño.

**Características:**

- Específico: brinda información direccionada al objetivo que se quiere medir.
- Medible: el indicador debe ser medible cuantitativamente o cualitativamente, además no debe tener ambigüedades.
- Relevante. el indicador debe aportar información estratégica para la gestión del proyecto.
- Independiente: no puede haber relación de causa-efecto entre el indicador y el objetivo.

**SECCIÓN 1 - UNIDAD 2- Respuestas a la actividad de autoevaluación****1. ¿Qué criterios se debe tener en cuenta en la selección de las técnicas de recolección de datos?**

La respuesta será correcta si consideran los siguientes ítems:

- Rigurosidad metodológica. Se deben utilizar técnicas que emplean métodos rigurosos acordes con las necesidades específicas del M&E de cara a las particularidades del PPP.
- Generación de información útil. Se deben preferir aquellas técnicas que produzcan información útil basada en evidencias creíbles.
- Disponibilidad presupuestal. Siempre se debe considerar el presupuesto disponible para la selección de técnicas.
- Entorno cultural de la población en la cual se aplicarán.

**2. ¿Cuáles son las principales ventajas y desventajas de las siguientes técnicas?**

La respuesta será correcta si al menos considera las siguientes:

<b>Técnica</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
<b>Entrevista en profundidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Permite obtener información sobre acontecimientos y actividades que no se pueden observar directamente.</li> <li>* Permite describir lo que sucede y el modo en que otras personas perciben la realidad que se está estudiando.</li> <li>* Permite un uso más eficiente del tiempo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Los datos que se recogen pueden estar sesgados, según los actores.</li> <li>* Es susceptible de producir distorsiones que caracterizan el intercambio verbal entre las personas.</li> <li>* Es posible que exista una cierta discrepancia entre lo que los entrevistados dicen y lo que realmente hacen.</li> </ul>

Técnica	Ventajas	Desventajas
<b>Grupos focales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Un grupo bien seleccionado representa el discurso de un segmento de la población.</li> <li>* Permite obtener una gran cantidad de información sobre un tema en un periodo corto.</li> <li>* Se consiguen distintos puntos de vista y la interacción entre ellos.</li> <li>* Posee una gran capacidad de diagnóstico.</li> <li>* Se puede alcanzar un buen nivel de profundidad en el discurso de los participantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* El principal inconveniente se centra en la relación existente entre los contenidos que se obtienen y la estructura y dinámica grupal.</li> <li>* No permite profundizar tanto en los puntos de vista de cada uno de los participantes. Lo sociológico predomina sobre lo psicológico.</li> </ul>

### 3. ¿Qué elementos se deben tener en cuenta para la elaboración de un cuestionario?

La respuesta es correcta cuando comprende al menos los siguientes elementos:

- Uso del lenguaje. Se deben utilizar palabras sencillas, directas y familiares para todos los entrevistados o encuestados.
- Claridad en las preguntas. Las preguntas deben ser lo más claras y específicas posible.
- Formulación de la pregunta. Evitar tener dos preguntas en una.
- Intencionalidad de la pregunta. Se deben evitar preguntas persuasivas o intencionadas.
- Utilidad de las preguntas. Se deben considerar las preguntas que permitan generar toda la información requerida. Asimismo, determinar si son necesarias todas las preguntas del cuestionario.
- Extensión del cuestionario. Evaluar si la extensión del cuestionario es adecuada para los encuestados o entrevistados.

#### 4. ¿Qué elementos se debería tener en consideración al estructurar una base de datos?

La respuesta es correcta si presenta ideas clave relacionadas con lo siguiente:

- ✓ Variable clave. Es importante, si tiene más de una base de datos, utilizar una variable clave que permita el cruce de información para el análisis.
- ✓ Uniformización de los datos. Al organizar, almacenar y procesar los datos recogidos se deben uniformizarlos para facilitar el análisis y la posterior comparación de información.
- ✓ Cuadros y gráficos de salida. Se puede compilar y analizar datos agrupados según distintas clasificaciones, fuentes de información y otros criterios, así como construir herramientas visuales como cuadros, gráficos o mapas que serán útiles luego para comunicar los resultados.
- ✓ Escala de análisis. Es importante tener en cuenta la escala del análisis que hace cada fuente secundaria, además de las denominaciones de algunas variables. De lo contrario se pueden construir bases de datos erróneas al mezclar información, lo cual alterará los resultados y le quita consistencia al análisis.
- ✓ Integración de datos. Si las preguntas se responden a través de información recogida a través de diversas técnicas, en la medida de lo posible la base de datos deberá integrar la información de dichas fuentes.

**SECCIÓN 1 - UNIDAD 3- Respuestas a la actividad de autoevaluación****1. Explica cuáles son los tipos de muestreo**

La respuesta será correcta si presenta ideas claves relacionadas con los siguientes ítems:

Tipos de muestreo:

- **Probabilístico**
  - Se basa en el principio de una selección al azar donde todos los individuos tienen una probabilidad conocida de ser elegidos para formar parte de una muestra.
  - Asegura la representatividad de la muestra extraída y, por tanto, es el más recomendable.
- **No probabilístico**
  - Se basa en elecciones de informantes a juicio del investigador. En general se selecciona a los sujetos siguiendo determinados criterios procurando, en la medida de lo posible, que la muestra sea representativa de la población objetivo.
  - No permite generalizar los resultados obtenidos, pero permite obtener valiosa información que luego puede ser incorporada en una encuesta para ver su generalización.

**2. ¿Cómo determinarías qué técnica de recolección de datos es más costo-efectiva?**

Respuesta correcta: Estimando el **costo unitario por beneficiario por cada una de las técnicas planteadas.**

La respuesta también debe incluir ideas clave relacionadas con los siguientes ítems:

- Se recomienda estimar los distintos costos de las actividades identificadas para cada una de las técnicas posibles de usar; si existen varias técnicas alternativas, se debe comparar el costo por beneficiario de cada una de ellas: la más eficiente será la que tenga menor costo y brinde datos de igual o mejor calidad.

- Considerar todos los costos relacionados. Por ejemplo: Respecto a los grupos focales, en caso de contratar un moderador será preciso abonar sus honorarios. También es necesario considerar los costos de logística o la compra de un grabador de audio, de ser necesario. Además, hay que tener en cuenta el costo de un servicio de café y refrigerio para los participantes.

### **3. ¿Qué información se deberá brindar al personal que realizará el trabajo de campo para la recolección de datos?**

La respuesta será correcta si se presentan todas las ideas clave mencionadas a continuación:

- Presentar el PPP y sus objetivos.
- Darles a conocer la finalidad y los objetivos de la técnica a utilizar.
- Darles a conocer los aspectos generales de la técnica a utilizar y su estructura.
- Información sobre conceptos necesarios para la aplicación correcta de la técnica.
- Dar a conocer sus funciones y prohibiciones de la persona que aplique la técnica.
- Manejo del tiempo en el recojo de datos.

### **4. ¿Cuáles son los pasos a seguir para la organización del proceso de recolección de datos?**

La respuesta será correcta si se presentan todas las ideas claves mencionadas a continuación:

- Identificar a actores. Es importante la identificación de stakeholders, actores o grupos de interés para identificar el tipo de información que debe recoger el M&E.
- Definir las macrovariables (temas generales que son objeto del M&E).
- Definir las variables específicas para cada una de las macrovariables.
- Elaborar las preguntas que responderán a la información que se busca obtener por cada variable.

- Determinar qué técnica de recolección de información es pertinente para generar cada tipo de información que el actor específico solicita o puede ser de su interés.
- Desarrollar herramientas para cada técnica.
- Validar las herramientas desarrolladas.
- Definir los puntos de adquisición de los datos.
- Determinar a los responsables de recolectar la información.
- Elaborar un cronograma.

## **SECCIÓN 2 - UNIDAD 1 - Respuestas a la actividad de autoevaluación**

### **1. ¿Cuáles son las principales acciones a realizar en la conducción de un grupo focal?**

La respuesta será correcta si presenta al menos dos de las ideas clave listadas en cada uno de los momentos:

Momentos previos

- Organizar el ambiente en el cual se realizará el grupo focal. Se debe contar con todos los materiales, equipos y personal necesario para registrar la información.
- Asegurar que estén disponibles los gafetes para identificar los nombres de los participantes, los refrigerios y los obsequios que se van a entregar a los participantes.
- Convocar a los participantes seleccionados indicando el lugar, fecha y horas previstas para la reunión.

Durante la sesión:

- Iniciar la sesión agradeciendo a los participantes y presentando al moderador.
- Hacer una breve descripción del motivo del encuentro. Pida permiso para grabar la reunión, asegure la confidencialidad de la información y describa en qué va a consistir la reunión.
- Hacer la presentación de los participantes.

Después de la sesión:

- Organizar la transcripción de las grabaciones a documentos escritos.

- Analizar los resultados.
- Extraer las conclusiones.
- Elaborar el informe.

## **2. Mencione las principales recomendaciones a seguir para la realización de entrevistas.**

La respuesta es correcta si al menos se mencionan ocho de las siguientes recomendaciones:

- Informar al entrevistado el propósito de la entrevista y el uso que se dará a la información brindada.
- Generar un clima de confianza en el entrevistado.
- Desarrollar empatía con él.
- No realizar preguntas de manera tendenciosa o induciendo a una respuesta.
- No utilizar calificativos.
- Escuchar activamente, solicitar ejemplos.
- Realizar una sola pregunta a la vez.
- Evitar elementos que obstruyan la conversación.
- Evitar pasar abruptamente de un tema a otro.
- Se debe dejar que el fluya el punto de vista del entrevistado.
- Efectuar primero las preguntas generales y luego las específicas.
- Repetir las preguntas en caso no haya quedado clara para el entrevistado.
- Hacer saber y permitir al entrevistado la posibilidad de hacer preguntas y disipar sus dudas.

## **SECCIÓN 2 - UNIDAD 2 - Respuestas a la actividad de autoevaluación**

### **1. ¿Por qué es importante verificar la calidad de los datos de un sistema de monitoreo?**

La respuesta será correcta si presenta las ideas clave que se muestran a continuación:

Considerando que incluso en las circunstancias más favorables la data jamás será perfecta, la importancia de la verificación de la calidad del dato radica en:

- Conocer las fortalezas y debilidades de la información con la que se cuenta y

- Determinar hasta qué punto puede confiarse de la integridad de la data para usarla para el análisis y posteriores conclusiones. La falta de verificación de la calidad de la data puede conducir a niveles pobres de análisis, deficiente establecimiento de conclusiones y una toma de decisiones mal informada.

## 2. Explica los criterios relacionados a la calidad de los datos

<b>Criterio</b>	<b>La respuesta será correcta si incluye ideas clave relacionadas con lo siguiente:</b>
Validez	A través de este criterio se determina si los datos recolectados miden clara y directamente lo que se proponía medir.
Integridad	Identifica si existen mecanismos para reducir la posibilidad de que la data sea manipulada.
Precisión	Determina si el margen de error determinado para la data obtenida es aceptable.
Confiabilidad	A través de este criterio se analiza si al utilizar las mismas técnicas e instrumentos de recolección de datos pueden replicarse los mismos resultados.
Temporalidad	Establece si la data es lo suficientemente constante y disponible, dada la frecuencia con la que se la necesita para poder tomar decisiones.

### 3. Menciona las pautas a seguir para la revisión de la base de datos

La respuesta es correcta si incluye ideas claves de todos los ítems

- **Revisar la consistencia de rangos.** A través de esta revisión se verifica que los datos recolectados se encuentren dentro de los rangos esperados.
- **Identificar valores cuantitativos extremos.** La base de datos no debe presentar valores que estén muy alejados de la gran masa de datos. Cuando esto ocurre hay que verificar que no se trata de un error de transcripción.
- **Identificar datos faltantes.** Se deben identificar los campos vacíos donde debían haber respuestas.
- **Consistencia de la distribución de las variables.** Se debe analizar la distribución de los resultados obtenidos con el fin de determinar si los resultados tienen coherencia con la realidad.
- **Elaborar tablas de contingencia.** Se debe realizar un "cruce de variables", el cual consiste en generar tabulados de dos dimensiones (cada una de ellas corresponde a una variable) para determinar la consistencia de los datos.

## **SECCIÓN 2. UNIDAD 3-Respuestas a la actividad de autoevaluación**

### 1. ¿Cuáles son las principales ventajas de codificar los datos?

La respuesta será correcta, si considera las siguientes ideas clave:

- Permite clasificar y comparar información procedente de diversas fuentes y técnicas.
- Permite agrupar las respuestas para realizar posteriores conclusiones, pues permite analizar diversas relaciones entre los códigos.

### 2. ¿En qué consiste el análisis de la información?

La respuesta será correcta si contiene al menos las siguientes ideas claves

- Es un proceso sistemático a través del cual se organizan, clasifican, tabulan, resumen y comparan los resultados con otros para extraer información útil.
- Es el proceso en el cual se descifran los hechos de un conjunto de evidencias codificando y reuniendo sistemáticamente los datos recopilados, asegurando su exactitud, realizando un análisis estadístico y trasladando los datos a formatos o unidades de análisis que se puedan usar.
- El análisis de datos busca detectar patrones en las evidencias, bien aislando los hallazgos importantes (análisis) o combinando fuentes de información para obtener una comprensión más general (síntesis).

## **SECCIÓN 2 - UNIDAD 4- Respuestas a la actividad de autoevaluación**

### **1. ¿Cuál es el contenido mínimo de un plan de comunicaciones?**

La respuesta será correcta si presenta los siguientes elementos:

- Nombre de los actores.
- Información requerida por cada uno de los actores involucrados.
- Fecha o periodo en el que requerirán la información.
- Canales involucrados.
- Identificación de las personas que brindarán y recibirán la información.
- Contenido de la información.
- Responsable de aprobar la información.
- Tecnología a utilizar.
- Formatos de presentación de información a utilizar con cada actor.

### **2. ¿Qué son las recomendaciones y qué características deben tener?**

La respuesta será correcta si presenta ideas clave de los siguientes elementos:

- Las recomendaciones son propuestas de acción basadas en las conclusiones que se derivan de la información proveniente del M&E y de las evidencias. Deben estar destinadas a los usuarios del M&E para que puedan tomar acciones que optimicen el funcionamiento del PPP.

Características:

- Ser realistas.

- Reflejar una comprensión de la organización y las limitaciones potenciales que pudieran existir.
- Cada recomendación debe identificar claramente el grupo destinatario y estipular la acción recomendada y su fundamento.
- Estar basadas en evidencias.

3. Las \_\_\_\_\_ incluyen el conocimiento nuevo que se ha obtenido de los avances y resultados de un PPP en particular, la metodología utilizada, el aprendizaje sobre el trabajo de campo y otros elementos que podrían replicarse y ser útiles en otros contextos similares.

d. Lecciones aprendidas.

4. **Relaciona cada término (primera columna) con la definición correcta, anotando el número correspondiente.**

1. Recomendación	5	Juicio sobre los resultados.
2. Evidencia	4	Permite explicar los cambios ocurridos durante la ejecución de un proyecto, los factores que intervinieron, sus probables causas y sus resultados.
3. Lección aprendida	1	Propuesta de acción derivada de la información proveniente del M&E.
4. Sistematización	3	Indica las fortalezas o debilidades halladas en el PPP y en el proceso mismo de M&E.
5. Conclusión	2	Tiene como base los hechos observados y analizados y es un insumo para construir propuestas de acción.

## Anexo 2: Glosario de términos unificado de la OECD & Normatividad vigente del sector público del Perú

### -A-

**ACTIVIDADES.** Acciones emprendidas o labor realizada mediante las cuales se movilizan los insumos, como son los fondos, la asistencia técnica y otros tipos de recursos, para generar productos determinados.

*Término conexo: intervención para el desarrollo (OECD, 2002).*

Es una acción sobre una lista específica y completa de insumos (bienes y servicios necesarios y suficientes) que en conjunto con otras actividades garantizan la provisión del producto. Se debe considerar que la actividad deberá ser relevante y presupuestable (MEF, 2014).

Las actividades son las tareas que se realizan en un programa o proyecto con el fin de obtener los productos previstos en el plan. En general, para obtener los productos previstos en el plan. En general, para obtener un producto es necesario realizar varias actividades. En el concepto actividad, la palabra clave es hacer (MIMP, 2011).

Conjunto de tareas que deben ejecutarse para el cumplimiento de los procesos internos que a su vez apuntan al logro de los objetivos institucionales (CEPLAN, 2010)

**ANÁLISIS DE RIESGOS.** Análisis o evaluación de factores (llamados « supuestos » en el Marco Lógico) que afectan o que pueden afectar el logro de los objetivos de una intervención. Examen detallado de las consecuencias indeseables y negativas que podría tener una intervención para el desarrollo en la vida humana, la salud, la propiedad o el medio ambiente; proceso sistemático que proporciona información sobre esas consecuencias indeseables; proceso de cuantificación de las probabilidades de que aparezcan los riesgos identificados y sus repercusiones previstas (OECD, 2002).

**ASOCIADOS.** Particulares y/u organismos que colaboran para lograr los objetivos mutuamente acordados. Nota: El concepto de asociación denota metas compartidas, responsabilidad común por los efectos directos, clara rendición de cuentas y obligaciones recíprocas. Los asociados pueden ser gobiernos, entidades de la sociedad civil,

organizaciones no gubernamentales, universidades, asociaciones profesionales y empresariales, organismos multilaterales, empresas privadas, etc. (OECD, 2002).

**ATRIBUCIÓN.** Imputación de un vínculo causal entre cambios observados (o que se espera observar) y una intervención específica.

Nota: La atribución se refiere a la acción que explica los cambios observados o los resultados obtenidos. Representa la medida en que los efectos de desarrollo observados pueden atribuirse a una intervención específica o a la actuación de una o más partes teniendo en cuenta otras intervenciones, factores exógenos (previstos o imprevistos) o choques externos (OECD, 2002).

**AUTOEVALUACIÓN.** Evaluación por parte de los responsables del diseño y la implementación de una intervención para el desarrollo (OECD, 2002).

**AUDITORÍA.** Actividad de control independiente y objetivo que tiene como fin añadir valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a la organización a lograr sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de la gestión de riesgos, el control y los procesos de dirección. Nota: Se debe distinguir entre la auditoría de regularidad (financiera), que se centra en el cumplimiento de los estatutos y regulaciones aplicables, y la auditoría de resultados, que se ocupa de la pertinencia, la economía, la eficiencia y la eficacia. La auditoría interna constituye una evaluación de los controles internos realizados por una unidad que rinde cuentas a la dirección, en tanto que la auditoría externa es realizada por una entidad independiente (OECD, 2002).

## -B-

**BENEFICIARIO.** Individuos, grupos u organismos que se benefician, directa o indirectamente, de una intervención para el desarrollo, hayan sido o no los destinatarios de la intervención.

Términos conexos: destinatarios, grupo meta (OECD, 2002).

## -C-

**CADENA DE RESULTADOS.** La secuencia causal de una intervención para el desarrollo que estipula la secuencia necesaria para lograr los objetivos deseados, comenzando con los insumos, pasando por las actividades y los productos, y culminando en el efecto directo, el impacto y la retroalimentación. En algunos

organismos, los destinatarios (o el « alcance ») forman parte de la cadena de resultados.

*Términos conexos: supuestos, marco de resultados (OECD, 2002).*

**CALIDAD.** Mide la capacidad de la intervención para responder en forma rápida y directa a las necesidades de la población objetivo. Para esta medición se puede utilizar como referencia estándares de entrega de bienes y servicios. Son extensiones de la calidad: oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega de los servicios, satisfacción del usuario. Cuando mide la capacidad de la intervención para responder a las necesidades de su población objetivo (MEF, 2014).

Mide los atributos de los bienes o servicios, en función de un estándar previamente establecido (MIDIS, 2012).

**CALIDAD DE INFORMACIÓN.** Se define como las características que debe tener la información, entre las que se encuentran: Exactitud, oportunidad, que sea completa, confiable, relevante, precisa y consistente (MIDIS, 2013).

**CONCLUSIONES.** Las conclusiones señalan los factores de éxito y fracaso de la intervención evaluada, prestando atención especial a los resultados y repercusiones intencionales o no y, de manera más general, a otras fortalezas y debilidades. Una conclusión se apoya en los datos recopilados y en los análisis realizados mediante una cadena transparente de enunciados (OECD, 2002).

**CONTRAFACTUAL.** Situación o condición que podría presentarse hipotéticamente para las personas, las organizaciones o los grupos si no hubiera una intervención para el desarrollo como la evaluada (OECD, 2002).

## -D-

**DESEMPEÑO.** Medida en que una intervención para el desarrollo o una entidad que se ocupa de fomentar el desarrollo actúa conforme a criterios/normas/directrices específicos u obtiene resultados de conformidad con metas o planes establecidos (OECD, 2002).

**DESTINATARIOS (O « ALCANCE »).** Beneficiarios y otras partes interesadas de una intervención para el desarrollo. Término conexo: beneficiarios (OECD, 2002).

## -E-

**ECONOMÍA.** Ausencia de desperdicio en la obtención de un resultado determinado. Nota: Se dice que una actividad es económica cuando los costos de los recursos escasos utilizados se aproximan al mínimo necesario para lograr los objetivos planeados (OECD, 2002).

**EFFECTIVIDAD.** Representa la contribución realizada por los resultados del PPP para el logro de los propósitos del PPP (OECD, 2002).

**EFFECTO.** Cambio intencional o no intencional debido directa o indirectamente a una intervención. Términos conexos: resultados, efecto directo (OECD, 2002).

**EFFECTO DIRECTO.** Representa el conjunto de resultados a corto y mediano plazo probables o logrados por los productos de una intervención. Términos conexos: resultados, producto, impacto, efecto (OECD, 2002).

**EFICACIA.** Medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos de la intervención para el desarrollo, tomando en cuenta su importancia relativa. Nota: Se utiliza también como medida agregada o juicio sobre el mérito o el valor de una actividad, es decir, el grado al cual una intervención ha logrado, o se espera que logre, sus principales objetivos pertinentes de manera eficaz, en forma sostenible, y con un impacto institucional positivo en el desarrollo. Término conexo: eficiencia, efectividad (OECD, 2002).  
Medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos de la intervención para el desarrollo, tomando en cuenta su importancia relativa (MIDIS, 2012).

**EFICIENCIA.** Medida en que los recursos/insumos (fondos, tiempo, etc.) se han convertido económicamente en resultados (OECD, 2002).

**ENSEÑANZAS APRENDIDAS.** Generalizaciones basadas en las experiencias de evaluación de proyectos, programas o políticas en circunstancias específicas, que se aplican a situaciones más amplias. Con frecuencia, las enseñanzas destacan los puntos fuertes o débiles en la preparación, el diseño y la puesta en práctica que afectan al desempeño, los resultados y el impacto (OECD, 2002).

**ESTUDIO DE BASE.** Análisis que describe la situación previa a una intervención para el desarrollo, en relación con la cual puede medirse el avance o pueden efectuarse comparaciones (OECD, 2002).

**ESTUDIO DEFINITIVO.** Estudio que permite definir a detalle la alternativa seleccionada en el nivel de preinversión y calificada como viable. Para su elaboración se deben realizar estudios especializados que permitan definir: el dimensionamiento a detalle del proyecto, los costos unitarios por componentes, especificaciones técnicas para la ejecución de obras o equipamiento, medidas de mitigación de impactos ambientales negativos, necesidades de operación y mantenimiento, el plan de implementación, entre otros requerimientos considerados como necesarios de acuerdo a la tipología del proyecto. En proyectos de infraestructura, a los estudios especializados se les denomina de ingeniería de detalle (topografía, estudios de suelos, etc.) Los contenidos de los Estudios Definitivos varían con el tipo de proyecto y son establecidos de acuerdo con la reglamentación sectorial vigente y los requisitos señalados por la Unidad Formuladora y/o Unidad Ejecutora del Proyecto (MEF, 2011).

**EVALUABILIDAD.** Medida en que puede evaluarse una actividad o un programa de manera fiable y creíble. Nota: Para determinar la evaluabilidad es necesario un examen anticipado de una evaluación propuesta para determinar si sus objetivos están definidos adecuadamente y si sus resultados pueden ser objeto de verificación (OECD, 2002).

**EVALUACIÓN.** Apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política en curso o concluido, de su diseño, su puesta en práctica y sus resultados. El objetivo es determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad para el desarrollo. Una evaluación deberá proporcionar información creíble y útil, que permita incorporar las enseñanzas aprendidas en el proceso de toma de decisiones de beneficiarios y donantes. La evaluación también se refiere al proceso de determinar el valor o la significación de una actividad, política o programa. Se trata de una apreciación, tan sistemática y objetiva como sea posible, de una intervención para el desarrollo planeada, en curso o concluida. Nota: En algunos casos, la evaluación entraña la definición de normas adecuadas, el examen de los resultados en función de esas normas, una apreciación de los resultados efectivos y previstos y la identificación de lecciones pertinentes.

*Término conexo: revisión (OECD, 2002).*

**EVALUACIÓN CONJUNTA.** Evaluación en la que participan distintas entidades donantes y/o asociados. Nota: Existen varios grados de « asociación », dependiendo de la medida en que cada parte coopera en el proceso de evaluación, y combina sus recursos de evaluación y sus mecanismos de declaración de información. Las evaluaciones

conjuntas pueden ayudar a superar problemas de atribución al evaluar la eficacia de los programas y las estrategias, el carácter complementario de los esfuerzos respaldados por diferentes asociados, la calidad de la coordinación de la asistencia, etc. (OECD, 2002).

**EVALUACIÓN DE CONJUNTO.** Evaluación de un conjunto de actividades, proyectos y/o programas relacionados entre sí (OECD, 2002).

**EVALUACIÓN DE PROCESOS.** Evaluación de la dinámica interna de los organismos de ejecución, sus instrumentos de política, sus mecanismos de prestación de servicios, sus procedimientos de gestión y los vínculos que existen entre todos estos componentes.

*Término conexo: evaluación formativa* (OECD, 2002).

**EVALUACIÓN DE PROGRAMAS.** Evaluación de un conjunto de intervenciones estructuradas para alcanzar objetivos específicos de desarrollo a nivel global, regional, de país o sectorial. Nota: Un programa de desarrollo es una intervención de duración limitada que comprende múltiples actividades que pueden abarcar varios sectores, temas y/o zonas geográficas.

*Términos conexos: evaluación del programa/ estrategia del país* (OECD, 2002).

**EVALUACIÓN DE PROYECTOS.** Evaluación de una intervención individual para el desarrollo que tiene por objeto alcanzar objetivos específicos con recursos especificados y dentro de calendarios de ejecución determinados, a menudo enmarcada en un programa más amplio. Nota: El análisis de costos y beneficios es uno de los principales instrumentos de evaluación de proyectos con beneficios mensurables. Cuando no puedan cuantificarse los beneficios, el enfoque adecuado sería el de eficacia en función de los costos (OECD, 2002).

**EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE PAÍS/ EVALUACIÓN DE LA ASISTENCIA AL PAÍS.** Evaluación de la cartera de intervenciones para el desarrollo de uno o más donantes o instituciones, y de la estrategia de asistencia que la sustenta, en un país determinado (OECD, 2002).

**EVALUACIÓN DE PROGRAMAS SECTORIALES.** Evaluación de un conjunto de intervenciones para el desarrollo dentro de un país o un grupo de países en un sector, todas las cuales contribuyen al logro de un objetivo específico de desarrollo. Nota: Un sector incluye actividades de desarrollo que se agrupan comúnmente para fines de acción pública, tales como la salud, la educación, la explotación agropecuaria, el transporte, etc. (OECD, 2002).

**EVALUACIÓN DE TÉRMINO MEDIO.** Evaluación que se efectúa a mediados del período de implementación de la intervención.

*Término conexo: evaluación formativa (OECD, 2002).*

**EVALUACIÓN EX ANTE.** Determinación general de la pertinencia, la factibilidad y la sostenibilidad potencial de una intervención para el desarrollo antes de tomar la decisión de otorgar financiamiento. Nota: En los organismos, bancos, etc. de desarrollo, el propósito de la evaluación *ex ante* es presentar información durante el proceso de toma de decisiones para determinar si la actividad representa el uso adecuado de los recursos de la institución.

*Término conexo: pre-evaluación (OECD, 2002).*

**EVALUACIÓN EX POST.** Evaluación de una intervención para el desarrollo que se efectúa una vez que ha concluido. Nota: Puede emprenderse inmediatamente o mucho después de su conclusión. La intención es identificar los factores de éxito o fracaso, evaluar la sostenibilidad de los resultados y las repercusiones, y extraer conclusiones que puedan ser útiles para otras intervenciones (OECD, 2002).

**EVALUACIÓN EXTERNA.** Evaluación de una intervención para el desarrollo realizada por entidades y/o individuos ajenos a los organismos donantes y de ejecución (OECD, 2002).

**EVALUACIÓN INDEPENDIENTE.** Evaluación realizada por entidades y personas que no están bajo el control de los responsables del diseño y la implementación de la intervención para el desarrollo. Nota: La credibilidad de una evaluación depende en parte del grado de independencia con la que se llevó a cabo. La independencia significa que la evaluación no está sujeta a ninguna influencia política ni a presiones de ninguna organización. Se cuenta con pleno acceso a la información y total autonomía para llevar a cabo las investigaciones y notificar lo que se haya determinado (OECD, 2002).

**EVALUACIÓN INTERNA.** Evaluación de una intervención para el desarrollo realizada por una unidad y/o personas que dependen de la gerencia o dirección de un organismo donante, asociado o de ejecución.

*Término conexo: autoevaluación (OECD, 2002).*

**EVALUACIÓN FORMATIVA.** Evaluación cuyo objeto es mejorar el desempeño y que generalmente se realiza durante la fase de implementación de un proyecto o programa. Nota: También pueden realizarse evaluaciones formativas por otras razones como la verificación del cumplimiento, por exigencias legales o como parte de una iniciativa de evaluación de mayor envergadura.

*Término conexo: evaluación de proceso* (OECD, 2002).

**EVALUACIÓN PARTICIPATIVA.** Método de evaluación en la que los representantes de entidades y partes interesadas (incluidos los beneficiarios) trabajan conjuntamente en el diseño, implementación e interpretación de una evaluación (OECD, 2002).

**EVALUACIÓN SUMATIVA.** Estudio que se realiza al final de una intervención (o de una fase de esa intervención) para determinar en qué medida se produjeron los resultados previstos. El objetivo de la evaluación sumativa es proporcionar información sobre el valor del programa.

*Término conexo: evaluación del impacto* (OECD, 2002).

**EVALUACIÓN TEMÁTICA.** Evaluación de un conjunto determinado de intervenciones para el desarrollo, todas las cuales se refieren a una prioridad específica de desarrollo que abarca distintos países, regiones y sectores (OECD, 2002).

**EVIDENCIA.** Documentación científica que muestre la validez y consistencia en las relaciones de causalidad y eficacia identificadas (MEF, 2014).

## -F-

**FIABILIDAD.** Es la coherencia de los datos y los juicios de evaluación, y la medida en que se puede confiar en ellos, con referencia a la calidad de los instrumentos, procedimientos y análisis empleados para recopilar e interpretar datos de evaluación. Nota: La información de una evaluación es fiable si observaciones repetidas utilizando instrumentos similares, en condiciones similares dan lugar a resultados similares (OECD, 2002).

## -G-

**GARANTÍA DE CALIDAD.** La garantía de calidad abarca toda actividad que tenga por objeto evaluar y mejorar el mérito o el valor de una intervención para el desarrollo o su cumplimiento con normas establecidas. Nota: Cabe citar como ejemplos de actividades de garantía de calidad la evaluación ex ante, la gestión basada en resultados, los exámenes durante la ejecución, las evaluaciones, etc. La garantía de calidad también puede referirse a la evaluación de la calidad de una cartera y de su eficacia en términos del desarrollo (OECD, 2002).

**GESTIÓN BASADA EN RESULTADOS.** Estrategia de gestión que se centra en el desempeño y el logro de productos, efectos e impacto.

Término conexo: Marco Lógico (OECD, 2002).

**GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.** Es una disciplina emergente que tiene como objetivo generar, compartir y utilizar el conocimiento tácito (know-how) y explícito (formal) existente en un determinado colectivo u organización, para dar respuestas a las necesidades de los individuos y de las comunidades en su desarrollo. El objetivo es administrar conocimiento y los aprendizajes organizacionales para mejorar el funcionamiento de las entidades, tomando en cuenta buenas prácticas propias o de terceros para retroalimentar el diseño e implementación de sus estrategias de acción y asegurar así resultados positivos y relevantes. Cuando la gestión del conocimiento se implementa formalmente en el sector público, los sistemas se vuelven cada vez más interconectados, los procesos se hacen más visibles y dinámicos, se pueden optimizar los recursos y mejora la transparencia en el manejo de los asuntos públicos (PCM, 2013).

**GESTIÓN DE LA EVIDENCIA.** Conjunto de procesos que promueven que las evidencias y las recomendaciones de las evaluaciones y reportes de seguimiento sean debidamente utilizadas y oportunamente implementadas, y que sus resultados sean vinculados a actividades futuras (MIDIS, 2012).

**GRUPO META.** Individuos u organismos específicos en cuyo beneficio se lleva a cabo la intervención para el desarrollo (OECD, 2002).

## -H-

**HALLAZGO (CONSTATACIÓN).** Un hallazgo (o una constatación) utiliza evidencias obtenidas de una o más evaluaciones para realizar afirmaciones basadas en hechos (OECD, 2002).

**HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:** Metodologías empleadas para identificar fuentes de información y recopilar datos durante una evaluación. (OECD, 2002).

Nota: Cabe citar como ejemplos las encuestas informales y formales, la observación directa y participativa, las entrevistas en comunidades, los grupos de control, la opinión de expertos, los estudios de casos y la investigación bibliográfica (OECD, 2002).

## -I-

**INDICADOR.** Variable o factor cuantitativo o cualitativo que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros, reflejar los cambios vinculados con una

intervención o ayudar a evaluar los resultados de un organismo de desarrollo. (OECD, 2002).

Es un enunciado que permite medir el estado de cumplimiento de un objetivo, facilitando su seguimiento (CEPLAN, 2014).

Enunciado que define una medida cuantitativa sobre el nivel de logro de resultados, productos y/o actividades, vinculados a las políticas, planes programas o proyectos (MIDIS, 2012).

**INDICADOR DE DESEMPEÑO.** Enunciado que define una medida sobre el logro de resultados, la entrega de productos o la satisfacción de los atributos del producto en las dimensiones de eficacia, eficiencias, calidad y/o economía (MIDIS, 2012).

**INSUMOS.** Recursos financieros, humanos y materiales empleados en una intervención para el desarrollo (OECD, 2002).

**IMPACTOS.** Efectos de largo plazo positivo y negativo, primario y secundario, producidos directa o indirectamente por una intervención para el desarrollo, intencionalmente o no (OECD, 2002).

**IMPACTO EN EL DESARROLLO INSTITUCIONAL.** Medida en que una intervención mejora o debilita la capacidad de un país o región de hacer uso más eficiente, equitativo y sostenible de sus recursos humanos, financieros y naturales, por ejemplo, a través de: (a) mecanismos institucionales mejor definidos, más estables, transparentes y aplicados de manera eficaz y previsible y/o (b) mejor ajuste de la misión y la capacidad de una organización con su mandato, que se deriva de estos mecanismos institucionales. Estos impactos pueden incluir los efectos intencionales o no intencionales de una acción (OECD, 2002).

**INDICADOR DEL DESEMPEÑO (O DE LOS RESULTADOS).** Variable que permite verificar cambios debidos a la intervención para el desarrollo o que muestra resultados en relación con lo que se ha planeado

*Términos conexos: seguimiento del desempeño, medición de los resultados* (OECD, 2002)

**INTERVENCIÓN PARA EL DESARROLLO.** Instrumento de asistencia utilizado por un organismo (donante o no donante), con el objeto de fomentar el desarrollo. Nota: Cabe citar como ejemplos el asesoramiento en materia de políticas, los proyectos y los programas (OECD, 2002).

## -M-

**MARCO LÓGICO.** Herramienta que se utiliza para mejorar el diseño de las intervenciones, más frecuentemente a nivel del proyecto. Comprende la identificación de elementos estratégicos (insumos, productos, efectos, impacto) y sus relaciones causales, indicadores y los supuestos o riesgos que pueden influir en el éxito o el fracaso. De esa manera facilita la planeación, la ejecución y la evaluación de una intervención para el desarrollo. Término conexo: gestión basada en resultados (OECD, 2002).

**MARCO DE RESULTADOS.** Lógica del programa que explica la forma en que deberá lograrse el objetivo de desarrollo, que incluye las relaciones causales y los supuestos subyacentes.

*Términos conexos: cadena de resultados, Marco Lógico.* (OECD, 2002).

**MEDICIÓN DE LOS RESULTADOS.** Sistema para evaluar los resultados de las intervenciones para el desarrollo en función de los objetivos declarados. Términos conexos: seguimiento del desempeño, indicador (OECD, 2002).

**MEDIOS DE VERIFICACIÓN.** Son los mecanismos o herramientas utilizados para la medición de los indicadores y están constituidos por las fuentes de los datos y los procedimientos de cálculo. Estos deben cumplir con las siguientes características: confiabilidad, oportunidad, transparencia y replicabilidad, costo – eficiencia, pertinencia y validez.

**META.** Objetivo global hacia el cual se prevé que contribuya una intervención para el desarrollo.

Término conexo: objetivo de desarrollo (OECD, 2002).

Es el valor proyectado del indicador para hacer seguimiento al logro de los objetivos estratégicos (CEPLAN, 2014).

**META-EVALUACIÓN.** Este término se utiliza para evaluaciones cuyo objeto es sintetizar constataciones de un conjunto de evaluaciones. También puede utilizarse para indicar la evaluación de otra evaluación a fin de juzgar su calidad y/o medir el desempeño de los evaluadores (OECD, 2002).

**-N-**

**NORMA DE REFERENCIA.** Base de comparación o norma (standard) en relación con la cual pueden medirse los resultados o los logros obtenidos.

Nota: Una norma se refiere a los resultados logrados en el pasado reciente por otros organismos similares, o a lo que razonablemente puede inferirse que se ha logrado en circunstancias similares (OECD, 2002).

**-O-**

**OBJETIVO DE DESARROLLO.** Impacto intencional esperado que contribuye a generar beneficios físicos, financieros, institucionales, sociales, ambientales o de otra índole a una sociedad, una comunidad o un grupo de personas mediante una o más intervenciones para el desarrollo (OECD, 2002).

**OBJETIVO DEL PROYECTO O PROGRAMA.** Se refiere a los resultados físicos, financieros, institucionales, sociales, ambientales o de otra índole que se espera que el proyecto o programa contribuya a lograr (OECD, 2002).

**-P-**

**PARTES INTERESADAS.** Entidades, organizaciones, grupos o particulares que tienen un interés directo o indirecto en la intervención para el desarrollo o en su evaluación (OECD, 2002).

**PERTINENCIA.** Medida en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son congruentes con los requisitos de los beneficiarios, las necesidades del país, las prioridades globales y las políticas de los asociados y donantes.

Nota: En retrospectiva, la cuestión de la pertinencia suele referirse a si los objetivos o el diseño de una intervención siguen siendo adecuados aun cuando hayan cambiado las circunstancias (OECD, 2002).

**PROCESO.** Conjunto de actividades interrelacionadas que producen un valor agregado al producto o servicio destinado a un cliente determinado, sea éste interno o extremo. (CEPLAN, 2010)

**PRODUCTO.** Comprende los productos, los bienes de capital y los servicios que resultan de una intervención para el desarrollo; puede incluir también los cambios resultantes de la intervención que son pertinentes para el logro de los efectos directos (OECD, 2002).

**PROGRAMA PRESUPUESTAL.** Es la categoría que constituye un instrumento del Presupuesto por Resultados, que es una unidad de programación de las acciones de las entidades públicas, las que integradas y articuladas se orientan a proveer productos, para lograr un Resultado Específico en la población y así contribuir al logro (MEF, 2014).

**PROGRAMAS SOCIALES.** Toda intervención pública, previamente planificada y articulada de acciones, prestaciones y beneficios temporales, estructurada a través de objetivos, estrategias, instrumentos y metas, que brinden bienes y/o servicios destinados a lograr un propósito específico sobre personas o poblaciones en situación de pobreza, vulnerabilidad o riesgo social, con el fin de atender una necesidad urgente o revertir un problema que les afecte. Para efectos de la presente directiva, toda mención a programas sociales estará referida a los programas sociales del MIDIS (MIDIS, 2012).

**PROPÓSITO.** Objetivos declarados públicamente del programa o proyecto de desarrollo (OECD, 2002).

**PROYECTOS Y PROGRAMAS DE INVERSIÓN PÚBLICA.** Son el conjunto de intervenciones limitadas en el tiempo, de las cuales resulta un producto final que concurre a la expansión de la acción del Gobierno. (MEF, 2014).

## -R-

**RECOMENDACIONES.** Propuestas que tienen por objeto mejorar la eficacia, la calidad o la eficiencia de una intervención para el desarrollo, rediseñar los objetivos y/o reasignar los recursos. Las recomendaciones deberán estar vinculadas a las conclusiones (OECD, 2002).

**RENDICIÓN DE CUENTAS.** Obligación de demostrar que se ha efectuado el trabajo cumpliendo con las reglas y normas acordadas o de declarar de manera precisa e imparcial los resultados obtenidos en comparación con las funciones y/o planes encomendados. Esto puede exigir una demostración cuidadosa, que pueda defenderse incluso judicialmente, de que la labor realizada es congruente con los términos contractuales.

Nota: La rendición de cuentas en materia de desarrollo puede referirse a las obligaciones de las partes de actuar de conformidad con responsabilidades, funciones y expectativas de resultados claramente definidas, a menudo con respecto al uso prudente de los recursos. Para los evaluadores, denota la responsabilidad de proporcionar informes de seguimiento y evaluaciones de resultados precisos, imparciales y creíbles. Los administradores y ejecutivos del sector público, deben rendir cuentas ante los contribuyentes y/o los ciudadanos (OECD, 2002).

**RIESGO.** Es un evento desfavorable que no ha ocurrido aún, y de ocurrir puede afectar negativamente el cumplimiento de los objetivos estratégicos, siempre que no se tomen decisiones para disminuir o anular su efecto (CEPLAN, 2014).

**RESULTADOS.** Producto, efecto o impacto (intencional o no, positivo y/o negativo) de una intervención para el desarrollo.

*Términos conexos: efecto directo, repercusión, impacto* (OECD, 2002).

**RETROALIMENTACIÓN.** Transmisión de las constataciones (hallazgos) a las que se arribó en el proceso de evaluación a aquellas partes para quienes son pertinentes y útiles con objeto de facilitar el aprendizaje. Puede abarcar la recopilación y divulgación de observaciones, conclusiones, recomendaciones y lecciones de la experiencia (OECD, 2002).

**REVISIÓN.** Evaluación de los resultados de una intervención, periódicamente o de manera ad hoc. Nota: Con frecuencia, se realiza una « evaluación » para tener una determinación más completa y/o profunda que la que produce una revisión. Las revisiones tienden a hacer hincapié en los aspectos operativos. En ocasiones, los términos « revisión » y « evaluación » se utilizan como sinónimos.

*Término conexo: evaluación* (OECD, 2002).

## -S-

**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.

*Términos conexos: seguimiento del desempeño, indicador* (OECD, 2002).

(o monitoreo) es un proceso organizado para verificar que una actividad o una secuencia de actividades transcurre como se había previsto dentro de un determinado periodo de tiempo. Reporta las fallas en el diseño y la implementación de los programas y proyectos, permite comprobar si se está manteniendo la ruta hacia el objetivo establecido. Estima la probabilidad de alcanzar los objetivos planeados, identifica las debilidades que deben ser atendidas y oportunamente recomienda cambios y propone soluciones (PCM, 2013). Es el proceso de revisión regular de indicadores específicos, que tiene como objetivo generar información periódica, confiable, relevante y oportuna que verifica el cumplimiento de los resultados esperados y permite tomar decisiones para mejorar la eficacia, calidad, eficiencia, transparencia y rendición de cuentas de las políticas, planes, proyectos y programas (MIDIS, 2012).

**SEGUIMIENTO (Fase).** Fase del proceso de planeamiento estratégico mediante la cual se realiza el seguimiento continuo a las metas con el fin de retroalimentar el proceso de planeamiento estratégico para el logro de los objetivos estratégicos. Contribuye al logro de los objetivos estratégicos a través del control y evaluación continuos de las metas con el fin de retroalimentar el proceso de planeamiento estratégico (CEPLAN, 2014).

**SEGUIMIENTO DEL DESEMPEÑO.** Proceso continuo de recolección y análisis de datos para comparar en qué medida se está ejecutando un proyecto, programa o política en función de los resultados previstos (OECD, 2002).

**SISTEMA DE INFORMACIÓN.** El sistema de información es un proceso para recoger, organizar y analizar datos, con el objetivo de convertirlos en información útil para la toma de decisiones. El sistema de información para el seguimiento, Monitoreo y Evaluación debe diseñar los procesos de recojo, sistematización y análisis de la información, desde la etapa inicial de diseño de los indicadores, hasta las evaluaciones de resultados e impacto (PCM, 2013).

Es un conjunto ordenado de elementos (recursos, herramientas y procedimientos) que interactúan entre sí con el propósito de satisfacer las demandas de información de una organización, programa o proyecto, y elevar el nivel de conocimientos que permitan un mejor apoyo a la toma de decisiones y el desarrollo de actividades, para lo cual debe enfatizarse en la recopilación, administración y manipulación de todo aquel dato o información que sea necesaria (MIDIS, 2012).

**SISTEMA DE SEGUIMIENTO:** Sistema observacional para verificar el cumplimiento de las actividades en función de la programación y metas establecidas, así como el adecuado y eficiente uso de los recursos. El sistema de seguimiento debe proveer el flujo continuo de información durante la operación de la organización, programa o proyecto para hacer posible una toma de decisiones informada, a partir del sistema de información (MIDIS, 2012).

**SOSTENIBILIDAD.** Continuación de los beneficios de una intervención para el desarrollo después de concluida. Probabilidad de que continúen los beneficios en el largo plazo. Situación en la que las ventajas netas son susceptibles de resistir los riesgos con el correr del tiempo (OECD, 2002).

**SUPERVISIÓN TÉCNICA.** Proceso dinámico permanente de orientación, guía, educación y apoyo técnico al personal para que se desarrolle, supere y realice su trabajo en forma eficaz y eficiente. Es inherente a la acción directriz o ejecutiva de todo jefe y se sustenta en mecanismos de enseñanza - aprendizaje que permite el intercambio de experiencias entre supervisor y supervisado (MIMP, 2011).

**SUPUESTOS.** Hipótesis sobre los factores o riesgos que pueden afectar el avance o éxito de una intervención para el desarrollo. Nota: Este término puede también aplicarse a las condiciones hipotéticas que inciden en la validez de la evaluación misma, por ejemplo, las características de la población de la cual se extrae una muestra para una encuesta. Los supuestos se plantean de manera explícita en evaluaciones basadas en la teoría, cuando las mismas son verificadas sistemáticamente mediante una comparación con la cadena de resultados prevista (OECD, 2002).

## -T-

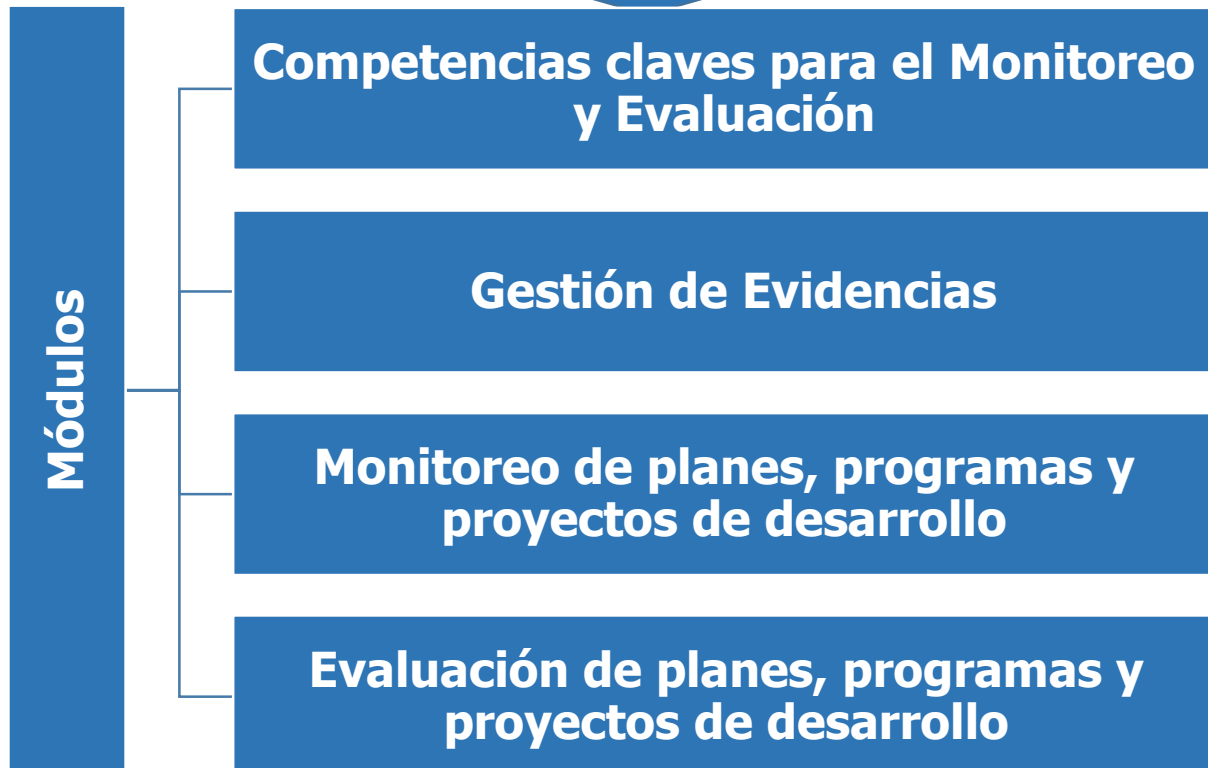
**TÉRMINOS DE REFERENCIA.** Documento escrito que presenta el propósito y el alcance de la evaluación, los métodos que se han de utilizar, la norma con la que se evaluarán los resultados o los análisis que se han de realizar, los recursos y el tiempo asignado, y los requisitos de presentación de informes. A veces se utilizan también las expresiones « alcance del trabajo » o « mandato de la evaluación » (OECD, 2002).

**TRIANGULACIÓN.** Uso de tres o más teorías, fuentes o tipos de información, o tipos de análisis para verificar y sustentar una evaluación. Nota: Al combinar múltiples fuentes de datos, métodos, análisis o teorías, los evaluadores procuran eliminar el sesgo que surge cuando se recurre a una sola fuente de información, a un solo método, a un único observador o a una teoría única (OECD, 2002).

## -V-

**VALIDEZ.** Medida en que las estrategias y los instrumentos de recopilación de datos miden lo que tienen por objeto medir (OECD, 2002).

# **Serie modular para el desarrollo de capacidades en Monitoreo y Evaluación**



Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional  
Av. La Encalada s/n, Santiago de Surco  
Lima, Perú