

# GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE PROYECTOS Y ESQUEMAS DE AUTOEVALUACIÓN



**ADRIANA ABARDÍA**

**TANIA HERNÁNDEZ**

**México, D.F.; 29 de abril de 2008**



<b>ÍNDICE</b>	
<b>Introducción</b>	<b>3</b>
<b>I. Definición de proyecto</b>	<b>4</b>
<b>II. El ciclo del proyecto</b>	<b>5</b>
<b>a. Diagnóstico</b>	<b>6</b>
<b>b. Diseño</b>	<b>7</b>
<b>c. Ejecución</b>	<b>7</b>
<b>d. Evaluación</b>	<b>8</b>
<b>III. Elaborando nuestro proyecto</b>	<b>10</b>
<b>a. El objetivo del proyecto</b>	<b>10</b>
<b>b. Las actividades y las metas</b>	<b>12</b>
<b>c. Los recursos necesarios</b>	<b>13</b>
<b>d. La relación con otros actores</b>	<b>15</b>
<b>e. El monitoreo y la evaluación del proyecto</b>	<b>16</b>
<b>f. Previendo obstáculos</b>	<b>19</b>
<b>g. Los efectos esperados (y los no esperados)</b>	<b>20</b>
<b>h. Recomenzando el ciclo</b>	<b>21</b>
<b>Referencias</b>	<b>22</b>

*“La planificación nos ayuda a...armonizar lo que es y lo que debiera ser, a analizar dónde estamos y hacia lo que se tiende”.<sup>1</sup>*

## INTRODUCCIÓN

Una constante del trabajo realizado por las Organizaciones de la Sociedad Civil en México es la falta de profesionalización de la labor asistencial que llevan a cabo. La más de las veces, las organizaciones se dedican a lo que el “día a día” les requiere, sin tener en cuenta una visión de más largo plazo que les ayude a tener claridad sobre los recursos con los que cuentan, los cambios en la población a la que benefician, los mecanismos que utilizan para sus intervenciones y cómo dichos mecanismos repercuten en la calidad de vida de quienes participan en los proyectos.

Alternativas Sociales en Planeación y Evaluación, S.C. ha diseñado esta guía para la elaboración de proyectos y esquemas de autoevaluación, con el objetivo de apoyar a aquellas organizaciones civiles que reciben apoyo del Nacional Monte de Piedad I.A.P.

Los objetivos de esta guía son, por una parte, proponer herramientas conceptuales y prácticas para que las organizaciones comprendan en qué consiste el ciclo del proyecto, cuáles son sus partes, cuáles los elementos a tener en cuenta a la hora de diseñar y ejecutar un proyecto, cuáles son los actores relevantes, entre otras cosas, con el fin de que comiencen a trabajar bajo esa metodología.

Por otra parte, con esta guía se busca que las instituciones comiencen a sistematizar el trabajo cotidiano, y diseñen instrumentos de recopilación de información que les permitan realizar una evaluación de su trabajo. En el mediano y largo plazo, ello les ayudará a mejorar su administración, planeación de proyectos, intervenciones, etc.

Así, en la primera sección ofrecemos una definición de lo que se entiende por proyecto, mientras que en la segunda parte describimos parte por parte en lo que consiste el ciclo del proyecto. Cabe señalar que, si bien estas no son definiciones únicas, procuramos que fueran las que mayor claridad ofrecieran para el trabajo que realizan las Organizaciones de la Sociedad Civil.

En la tercera sección presentamos, paso a paso, los principales elementos que componen un proyecto, su definición y algunos ejemplos prácticos. Finalmente ofrecemos diversas referencias para aquellas personas que estén interesadas en ahondar más en el tema de la realización de proyectos.

Esperamos sinceramente que el contenido de esta guía les sea de gran utilidad.

---

<sup>1</sup> Gloria Pérez, *Elaboración de proyectos sociales: casos prácticos*, Narcea, Madrid: 2005, p. 9

## I. DEFINICIÓN DE PROYECTO

Un proyecto puede definirse como una iniciativa temporal desarrollada con el propósito de crear un producto o servicio.<sup>2</sup> El proyecto puede verse como un conjunto de actividades que se realizan dentro de un periodo de tiempo definido (por ejemplo, seis meses, un año), con recursos (humanos y financieros) limitados, y que se hacen con el fin de mejorar o cambiar la situación de un sector de la población que se encuentra en condiciones poco favorables.

De la definición anterior, podemos comenzar diciendo que hay tres elementos básicos, sin los cuales no podríamos hablar de “proyecto”:

1. **Objetivo definido.** Un proyecto no surge de la nada, sino que parte de la identificación de un problema o de una situación desfavorable, así como del deseo de querer *modificar* esa realidad. Por ello, un proyecto necesita de un objetivo que defina los cambios que se quieren lograr al finalizar los esfuerzos. La definición del objetivo establece la línea de acción a seguir.
2. **Recursos disponibles.** Un proyecto requiere de recursos (humanos, materiales, económicos) para ser ejecutado, los cuales suelen ser *limitados*. Para planear un proyecto primero debemos *estar conscientes de los recursos con que contamos* o contaremos para su realización.
3. **Periodo de tiempo definido.** Un proyecto tiene un horizonte temporal, es decir tiene un inicio y un término, por lo cual se distingue de otras actividades desarrolladas en la operación diaria de la Institución. Además, aunque un proyecto se repita en el tiempo (por ejemplo, “proyecto de salud 2005”, “proyecto de salud 2006”), *cada periodo es diferente*, ya sea por los recursos con los que se cuenta, porque las actividades que se realizan se pueden ir modificando a lo largo del tiempo gracias a lo aprendido previamente, o por las condiciones del medio donde se trabaja. Por ello, aunque se trate de “objetivos similares”, en realidad cada vez que se ejecuta se trata de proyectos diferentes y, en ese sentido, se puede ir actualizando.

Es con base en estos tres elementos que se crea el proyecto: teniendo un objetivo claro, y estando conscientes de los recursos y del tiempo con el que contamos para lograrlo es que podemos comenzar a definir un plan de acción, es decir, *nuestro proyecto*.



<sup>2</sup> Eduardo Adunate, “Gestión de la ejecución de proyectos públicos. Organización y planificación de la ejecución”, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES, Santiago de Chile, 2005

## II. EL CICLO DEL PROYECTO

Los proyectos se planean y se llevan a cabo siguiendo una secuencia bien establecida que empieza con la identificación y la definición de un problema, el desarrollo de una estrategia para resolver dicho problema, la cual se diseña y se ejecuta, y que una vez completada, se evalúa con el fin de mejorarla y ponerla en marcha en intervenciones futuras.<sup>3</sup> Así, el ciclo del proyecto consta de cuatro fases, que son: diagnóstico, diseño, implementación y evaluación.



Como se puede observar en la figura anterior, en las fases de diseño e implementación también deben crearse los indicadores para el monitoreo, el cual es un procedimiento sistemático empleado para comprobar la eficiencia y efectividad de un proyecto, para identificar los logros y debilidades, así como para planear posibles soluciones que optimicen los resultados deseados en un futuro.<sup>4</sup> Los indicadores son las “señales en el camino” que nos indican que vamos por el rumbo adecuado o que hemos equivocado el trayecto.

<sup>3</sup> De acuerdo con la fuente que se consulta, pueden aparecer el mismo número de fases, pero con diferentes nombres, o bien, más fases en el ciclo de proyecto. Sin embargo, consideramos que las fases que aquí se exponen engloban cualquier otra fase que se pueda agregar, y que definen correctamente en lo que consiste el ciclo del proyecto.

<sup>4</sup> Banco Interamericano de Desarrollo, *Evaluación: una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos*. Washington, D.C., 1997

A continuación se describen las fases del ciclo de proyectos con mayor detenimiento.

### **a. Diagnóstico**

Durante esta fase debe investigarse el contexto, las causas, los síntomas y las características específicas del problema y de los actores involucrados en el problema que se quiere atender, y si existen otras problemáticas asociadas. El diagnóstico debe apuntar hacia la pertinencia del proyecto, es decir, debe funcionar como una herramienta que nos indique si el proyecto será útil para solucionar o mitigar el problema que nos interesa. Al hacer el diagnóstico debemos tener en cuenta diversos elementos, como son:

- Definición detallada del problema y separación de sus causas y síntomas.
- La escala y el número de personas afectadas por el problema que queremos atender.
- Características esenciales de nuestros posibles beneficiarios (edad, sexo, nivel socioeconómico).
- Intensidad con la que se presenta el problema (baja, media, alta); para ello nos serviría mucho consultar estadísticas disponibles o generar nuevas sobre el problema en la zona donde queremos intervenir.
- Instituciones que trabajan o que han trabajado en el mismo tema donde queremos intervenir. Es útil considerar las estrategias que estas instituciones han utilizado y si han logrado resolver o mitigar el problema; es decir, conocer qué se ha hecho previamente y qué enfoques o metodologías han funcionado y cuáles no y por qué.
- La existencia o no de programas de gobierno que trabajen en la problemática que queremos tratar.

Además de lo anterior, existen otros factores a considerar, y que si los incluimos desde el diagnóstico, nos podrán facilitar en gran medida nuestro trabajo:

- Valores y tradiciones culturales en la región.
- Potencialidades económicas de la zona.
- Empresas relevantes existentes en el área.
- Condiciones geográficas y climatológicas; por ejemplo, tipo de terreno, infraestructura carretera, accesos a las comunidades; si es zona lluviosa, si es una zona muy calurosa o muy fría.
- Disposición de las autoridades para colaborar con organizaciones civiles y sus proyectos.
- Disposición de las organizaciones existentes en la zona para colaborar con otras organizaciones, autoridades o empresas.

Así, podemos decir que el diagnóstico ha sido el adecuado si logramos:

- Definir el problema con claridad y apego a la realidad.
- Detectar necesidades urgentes, y de mediano y largo plazo.
- Establecer prioridades.
- Prever la población beneficiaria, en número y características.
- Prever los recursos necesarios para el proyecto.

### b. Diseño

Durante esta fase se generan los objetivos, metas y actividades del proyecto, es decir, su estructura básica para resolver la problemática anteriormente diagnosticada. Es importante determinar también los costos de cada componente y conjunto de actividades, para lograr un **presupuesto adecuado**. Elaborar un **cronograma de actividades** ayuda también a ver cómo se acomodan las distintas acciones de manera secuencial. La elaboración del cronograma y presupuesto nos ayudan a pensar en los detalles, la logística y nuevos elementos que previamente no habíamos considerado. De ahí que estas dos piezas son la “pista de aterrizaje” de nuestro proyecto, conceptualizado de manera más abstracta.

Asimismo, se identifican los factores externos que afectan el problema a tratar. Deben tomarse en cuenta cuáles son los riesgos y obstáculos que enfrentaría la implementación del proyecto, y hacer una breve reflexión sobre la manera en que se sortearían.

En esta etapa deben tomarse decisiones sobre el **sistema de monitoreo y evaluación** del proyecto, debe definirse qué tipo de evaluación se hará antes, durante y al finalizar el proyecto, así como planear las actividades específicas que ésta implica. Es importante que el diseño de indicadores para el monitoreo y evaluación del proyecto se realice en esta fase, y no al finalizar la ejecución, pues se requiere recopilar información antes y a lo largo de la implementación, con el propósito de comparar cómo era la situación original y qué cambios se lograron. Esta información deberá ser útil para responder preguntas relacionadas con el diseño del proyecto (¿fue adecuado?), la implementación (¿se realizaron las actividades planeadas?) y los resultados (¿se alcanzaron las metas previstas?).

Una vez que se han establecido las principales características del proyecto, se hace un plan detallado, donde se incluyen las metas que se espera lograr, los insumos y el presupuesto necesario, un cronograma de trabajo, así como el sistema de seguimiento o monitoreo.

### c. Ejecución

La ejecución es la puesta en marcha de las acciones planeadas en la etapa de diseño.<sup>5</sup> Si hemos hecho un buen diagnóstico y contamos con un buen diseño lo natural sería esperar que durante

---

<sup>5</sup> María del Socorro Candamil Calle y López Becerra, Mario Hernán, “Los Proyectos Sociales, una Herramienta de la Gerencia Social: Guía para la identificación, formulación, evaluación y puesta en marcha”, Editorial Universidad de Caldas, 2004, p. 65

esta etapa no surgiera ningún problema y que lo único que debemos hacer es llevar a cabo el plan elaborado. Sin embargo, la realidad es mucho más compleja de lo que creemos, y la mayoría de las veces surgen sucesos imprevistos que no podemos alcanzar a prever, aunque hayamos hecho un muy buen diseño de proyecto.

Por ello, nuestra tarea durante la ejecución del proyecto es identificar aquellos factores que pueden poner en riesgo el logro de las metas que nos hemos planteado, y contar con la suficiente flexibilidad para adecuar nuestro plan de acción, de tal manera que, si bien las metas y las actividades pueden cambiar, al final logremos cumplir con el objetivo propuesto. Así, es importante monitorear el avance del proyecto con el fin de realizar los ajustes necesarios al contexto en el que lo llevamos a cabo. Aquí es fundamental recordar que un buen proyecto no es uno que se realiza siguiendo perfectamente lo planeado, sino aquel que logra lo que se proponía y aprende de los errores y problemas que sucedieron durante el proceso.

#### d. Evaluación

La evaluación de un proyecto tiene múltiples propósitos: la valoración de los resultados e impactos generados; el aprendizaje institucional; lograr visibilidad y legitimidad del trabajo logrado; adecuar la capacidad institucional para la gestión de los recursos, entre otros.<sup>6</sup> Un proyecto es evaluado a partir de la información recolectada durante su ejecución, lo que permite valorar la experiencia completa.

La evaluación, ante todo, debe responder a la pregunta *¿Se lograron los objetivos propuestos?* Además, es de gran importancia tener en cuenta los siguientes aspectos relacionados con el ciclo del proyecto:

- Sobre el diseño: ¿Fue adecuado para las características específicas de la población que se atendió?
- Sobre la implementación: ¿el uso de los recursos se hizo de acuerdo a lo planeado?, ¿se realizaron las actividades planeadas?, ¿qué cambios y adaptaciones se tuvieron que hacer?
- Sobre los resultados: ¿se lograron las metas planteadas originalmente?
- Sobre los efectos: ¿Qué cambios positivos y negativos se observan en los beneficiarios y participantes, que puedan ser atribuibles al proyecto?, ¿qué efectos tuvo el proyecto que no se contemplaron originalmente?

La evaluación es útil en tanto que:

- Permite conocer si se cumplen fines y metas.
- Posibilita conocer el desempeño de la gestión y operación, si los recursos fueron utilizados conforme se planearon.

---

<sup>6</sup> Cato Haugland et. al., "Enfoque del Marco Lógico como herramienta para planificación y gestión de proyectos orientados por objetivos", NORAD, Noruega, 1993, p.68



- Es insumo para mejorar el diagnóstico, el diseño, la ejecución y los resultados.
- Contribuye a la transparencia y rendición de cuentas, mostrando a otros los cambios que se pueden lograr.
- Aporta legitimidad y credibilidad sobre el trabajo y el uso adecuado de los recursos por parte de la organización.
- Aumenta la motivación de los actores participantes, quienes aprecian el valor de su trabajo.
- Ayuda a la visibilidad, la vinculación con donantes y otras organizaciones, pues demuestra la seriedad y profesionalismo de la organización.<sup>7</sup>

Una vez que hemos comprendido las fases del ciclo de proyectos, y teniendo mayor claridad sobre lo que es y en qué consiste un proyecto, podemos entonces dar el siguiente paso: elaborar nuestro proyecto.

---

<sup>7</sup>Iliana Yaschine, Taller de Evaluación, Foro "Compartiendo Lazos para Mejorar la Salud Comunitaria", México, DF, 17 de agosto de 2007

### III. ELABORANDO NUESTRO PROYECTO

La lógica de un proyecto en realidad es bastante sencilla, y podemos verla como si se tratara de una “cadena de resultados”, con distintos eslabones que se relacionan entre sí. Un proyecto se basa en los recursos disponibles y la realización de ciertas actividades, las cuales a su vez son necesarias para la realización de las metas planeadas, que deben contribuir al logro de los objetivos deseados, tanto de los particulares como del general.<sup>8</sup>

#### LA CADENA DE RESULTADOS DE UN PROYECTO



#### a. El objetivo de nuestro proyecto

El objetivo general es el resultado que se busca en el mediano y largo plazo al final del proyecto, que establece la línea de acción a seguir. Es el punto de referencia para la planeación de metas y actividades.

Éste debe responder las siguientes preguntas:<sup>9</sup>

- ¿Este objetivo justifica la realización del proyecto?
- ¿Es realista que las actividades y metas que se plantean en el proyecto lleven a este objetivo?
- ¿Aparecen claramente los beneficiarios directos relacionados con dicho objetivo?
- ¿Representa su logro una mejora significativa, duradera y directa para la calidad de vida de los beneficiarios?

<sup>8</sup> Haugland, Idem.

<sup>9</sup> Camacho *et. al.*, “El Enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos. Cuaderno para la identificación y diseño de proyectos de desarrollo”, CIDEAL – Fundación CIDEAL y Acciones de Desarrollo y Cooperación, Madrid, p. 223



Por su parte, los objetivos particulares se desprenden del objetivo general y se desglosan para conocer las diferentes vertientes que tendrá el proyecto; a partir de cada objetivo particular se desprenden a su vez, metas y actividades. Los objetivos particulares son los que se irán realizando para llegar al general; son más concretos, y se deben de plantear como objetivos de corto plazo (1-2 años).

Los objetivos particulares deben dar respuesta a las siguientes preguntas<sup>10</sup>:

- ¿Aparecen los beneficiarios directos relacionados con él?
- ¿Contribuye significativamente al logro del objetivo general?
- ¿Es realista que las actividades y metas que se plantean en el proyecto lleven a este objetivo?
- ¿Es suficientemente concreto?

Así, la “cadena de resultados” podrá leerse de manera coherente de izquierda a derecha (de las actividades puntuales hacia el objetivo general), pero también de derecha a izquierda (desde lo más general desglosándose los detalles más particulares). Un proyecto bien diseñado y conceptualizado deberá contar con esta coherencia y racionalidad de “eslabones bien armados” que hagan a una cadena sólida.

---

<sup>10</sup> *ibid*, p. 223

### b. Las actividades y las metas

Tanto las actividades como las metas son fundamentales para la realización de un proyecto. Si pensamos que éste es una pirámide, los cimientos que la sostienen serían las actividades, y justo encima de éstas se encontrarían las metas, y así sucesivamente hasta llegar a la punta, que sería el objetivo general de nuestro proyecto.



Mediante la definición de una meta, se pueden concretar los alcances de un proyecto, es decir, se pueden medir y efectivamente comprobar que se va en la dirección correcta. Así pues, las metas indican cuánto, dónde y en qué tiempo se pretende alcanzar el objetivo formulado. Por su parte, una actividad se define como una acción o tarea que requiere la movilización de recursos económicos, materiales y humanos.<sup>11</sup>

Los siguientes son ejemplos de lo que es una meta y una actividad, así como la relación que hay entre ellas:

Actividades	Metas
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conseguir un espacio seguro para brindar la atención.</li> <li>2. Contar con los médicos que darán el servicio de atención médica.</li> <li>3. Contar con el material necesario para brindar la atención médica (medicinas, equipo médico).</li> <li>4. Realizar una campaña de difusión de los servicios entre la población objetivo, para que ésta acuda a solicitar los servicios médicos.</li> </ol>	<p>Otorgar atención médica integral a 100 niños trabajadores del mercado popular “La Perla”, durante 10 meses.</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Invitar a las mujeres al taller.</li> <li>2. Conseguir las locaciones para brindar el taller.</li> <li>3. Conseguir y capacitar, si es el caso, a las personas que darán el taller.</li> <li>4. Hacer material de difusión con información sobre los contenidos del taller.</li> <li>5. Preparar el material de apoyo para la realización del taller (material gráfico, material impreso).</li> </ol>	<p>Dar 10 talleres a mujeres en condiciones de marginación para fomentar el auto-examen de detección de cáncer de mama, a lo largo de un año.</p>

### c. Los recursos necesarios

<sup>11</sup> Candamil Calle y López Becerra, op. Cit., p. 54

Para realizar un proyecto se requieren recursos económicos, recursos humanos, cierta infraestructura, conocimiento y contactos sobre el tema. Tener en cuenta estos elementos al momento de diseñar nuestro proyecto es clave, porque las actividades y el cumplimiento de las metas dependerán de que contemos con estos recursos en tiempo y cantidad. Así, podemos decir que los recursos disponibles determinan en gran medida el alcance de nuestro proyecto.



Una vez que tenemos claridad sobre los recursos que requerimos podemos hacer nuestro presupuesto, que no es más que la previsión de ingresos y gastos del proyecto. La siguiente tabla cuenta con algunos de los rubros más importantes que tenemos que considerar, pero que no son los únicos:

Rubro	Concepto	Unidad	Total (\$)
<b>Recursos humanos</b>			
<b>Material y equipo</b>			
<b>Gastos administrativos</b>			
<b>Publicaciones y difusión del proyecto</b>			
<b>Viáticos</b>			
<b>TOTAL</b>			

Es fundamental contar con un presupuesto general de todo el proyecto, pues esto nos da un panorama completo de los recursos que requerimos para llevarlo a cabo. Sin embargo, conforme presentamos propuestas y elaboramos proyectos para distintos donantes que tienen topes, es útil comenzar por elaborar el presupuesto a partir del tope con que se cuenta, considerando los componentes esenciales del proyecto.

Esto también ayuda a determinar cuáles son las metas y objetivos que se presentan en términos de ese presupuesto; y aquí es importante también considerar la coherencia entre el presupuesto solicitado, las actividades a realizar, las metas y los objetivos. Por ejemplo, no es coherente elaborar objetivos y metas muy ambiciosas cuando se cuenta con pocos recursos para llevar a cabo actividades limitadas. De ahí que el presupuesto deberá de considerarse como una limitante de las actividades, metas y objetivos planeados en el proyecto.

Si hablamos de recursos financieros, las organizaciones podemos diferenciar entre:

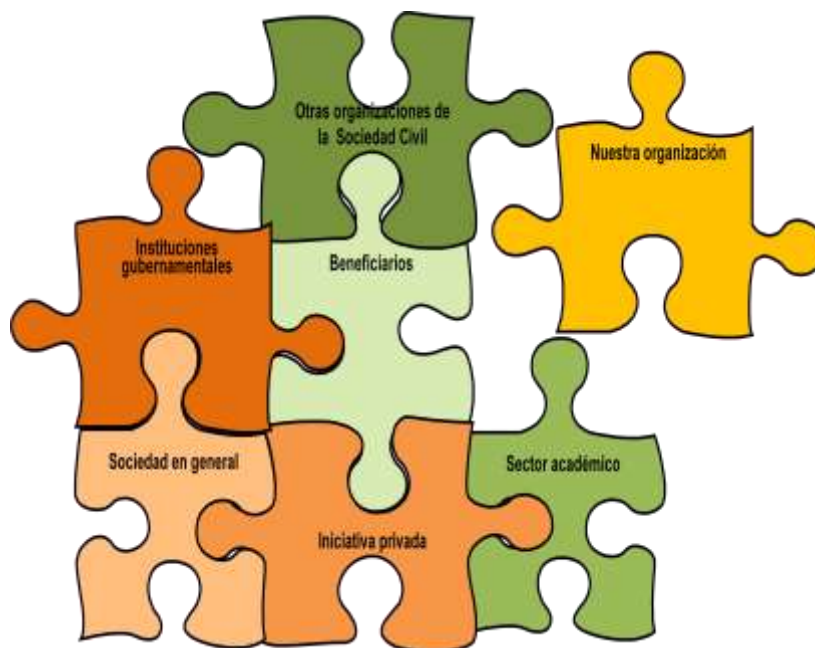


- Los **fondos propios**, que son aquellos con los que cuenta la organización, los que genera por sí misma, a través de la recaudación de fondos, la venta de productos o servicios, el cobro de cuotas de recuperación, las aportaciones de sus miembros, entre otros mecanismos.
- Los **fondos comprometidos**, aquellos recursos que han sido solicitados y que han sido aprobados para su donación, que hayan sido o no entregados a la organización.
- Los **fondos en aprobación**, aquellos recursos que ya han sido solicitados, pero que están aún en gestión o que no son seguros en cuanto a su aprobación. La siguiente tabla nos puede ayudar a clasificar los recursos con los que cuenta la organización para la realización del proyecto. Esta tabla se puede hacer tan específica como donantes tenga la organización.

Financiamiento disponible	Financiador	Total
Fondos propios		
Fondos comprometidos		
Fondos en aprobación		
<b>TOTAL</b>		

#### d. La relación con otros actores

Además de nosotros, existen múltiples actores que tiene qué ver con la problemática que nos interesa, ya sea de manera directa o indirecta: otras organizaciones de la sociedad civil, instituciones gubernamentales o la iniciativa privada.



Desde el diagnóstico, nuestra tarea es identificar instituciones, personas, organizaciones o empresas que pudieran estar relacionadas con la problemática identificada. A partir de ello, podemos planear:

- Alianzas con otras Organizaciones de la Sociedad Civil.
- Adherirnos a una red o formar una nueva red que se enfoque al problema que tratamos, que nos puede nutrir de sus discusiones y experiencias para contar con mejores diagnósticos y estrategias para nuestro proyecto.
- Acuerdos de colaboración y diálogo con autoridades locales o relacionadas con el problema.
- Alianzas con empresas privadas para obtener mayores recursos, asistencia técnica o voluntarios, así como para proveer servicios y productos más adecuados para contribuir a la solución del problema.

La colaboración y la sinergia con estos actores ayudan a aumentar el impacto de nuestros resultados y acciones, así como a usar de manera más eficiente nuestros recursos limitados. Trabajar con otros nos permite lograr más cosas que de manera separada, y por eso dentro de un proyecto siempre es importante clarificar si en la atención del problema se trabajará con otros actores y cómo se logrará la cooperación. Es fundamental también considerar los recursos que se requieren para esta

colaboración y, en ese sentido, prever en el cronograma el tiempo necesario para llegar a acuerdos o convenios, así como los recursos humanos y materiales para lograrlos.

### **e. El monitoreo y la evaluación del proyecto**

El monitoreo es un proceso continuo y sistemático durante el cual se recopila información para medir el progreso de un programa o proyecto con el fin de comprobar la eficiencia y la efectividad del proceso de ejecución. El monitoreo permite saber si las actividades planeadas se realizan en tiempo, con la calidad esperada y con la participación esperada. Por su parte, la evaluación es la recolección y el análisis sistemático y continuo de información sobre las actividades, metas e impactos de los proyectos. La evaluación se realiza para conocer si los objetivos del proyecto se están cumpliendo y tomar decisiones para mejorar su desempeño.

Con los resultados obtenidos de la evaluación podemos:

- Revisar la planeación de la organización y del proyecto
- Tomar decisiones para reajustar actividades, estrategias, metas y objetivos del proyecto
- Planear nuevos proyectos de la organización
- Retroalimentar a los donantes
- Diseminar entre otras organizaciones, gobierno, público en general
- Plantear propuestas para hacer incidencia en políticas públicas
- Utilizarlos para futuras solicitudes de financiamiento

Para que el monitoreo y la evaluación se realicen de la mejor manera posible requerimos de buenos indicadores. Los indicadores son la base para monitorear y evaluar el cumplimiento de objetivos y son insumos para la medición. Un indicador puede evidenciar aspectos cuantitativos o cualitativos del proyecto y puede medir: impacto, eficiencia, eficacia, calidad, aspectos financieros, entre otros.

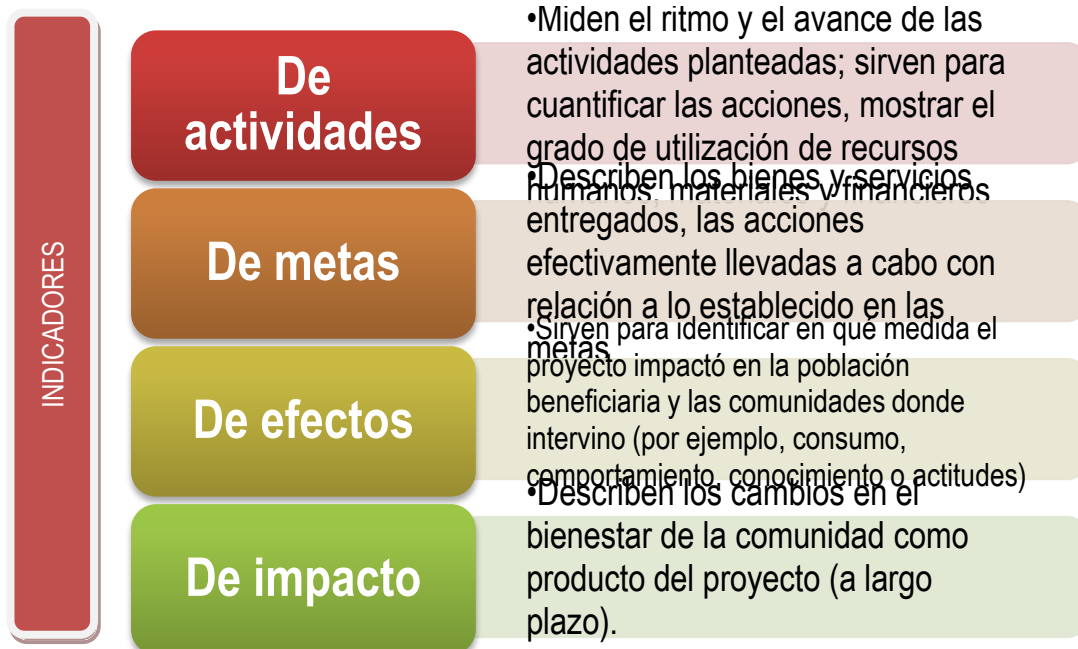
Un buen indicador cuenta con las siguientes características<sup>12</sup>:

- Es claro, preciso, no ambiguo.
- Es relevante, pertinente, directamente relacionado al objetivo.
- Es económico, es decir, está disponible a un costo razonable.
- Es medible, ya que se presta para medición independiente.
- Es adecuado, pues proporciona una base suficiente para evaluar el desempeño
- Se encuentra asociado a plazos temporales.

---

<sup>12</sup> Yaschine, op. Cit.

Además, existen diversos tipos de indicadores. El tipo de indicadores que construyamos dependerá directamente del tipo de información que queramos recabar.



En la medida en que el monitoreo y la evaluación se hacen y definen como actividades sustantivas dentro de la organización –y no impuestas por donantes o externos—se pueden diseñar como instrumentos útiles para el aprendizaje institucional. Los indicadores deben de responder a las preguntas claves de evaluación: ¿qué ha cambiado?, ¿qué señales hay de que esto haya cambiado? De ahí que la elaboración de indicadores y preguntas a contestar deba de hacerse como un ejercicio incluyente, con los distintos colaboradores de la organización y el proyecto, inclusive beneficiarios.

Si retomamos los ejemplos que utilizamos en la sección de metas y actividades, los siguientes podrían ser ejemplos de indicadores de actividades y metas:

Actividades	Indicador de actividades	Metas	Indicador de resultados
Contar con los médicos que darán el servicio de atención médica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de médicos que han firmado un acuerdo de trabajo en proporción al total de médicos requeridos para brindar el servicio de atención médica (por ejemplo, 40%, 80% o 100%)</li> </ul>	Otorgar atención médica integral a 100 niños trabajadores del mercado popular “La Perla”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de niños trabajadores del mercado popular “La Perla” que recibieron atención médica niños atendidos con relación al número planeado (100), (por ejemplo, 80%, 40%)</li> <li>• Número total de consultas médicas</li> </ul>



Actividades	Indicador de actividades	Metas	Indicador de resultados
			brindadas
<p>Conseguir y capacitar, si es el caso, a las personas que darán el taller.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número total de talleristas capacitados</li> <li>• Porcentaje de personas comprometidas a dar un taller en relación al total de personas requeridas.</li> </ul>	<p>Dar 10 talleres a mujeres en condiciones de marginación para fomentar el auto-examen de detección de cáncer de mama</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de talleres brindados en relación al número planeado (10).</li> <li>• Número total de mujeres que asistieron a los talleres.</li> <li>• Número total de mujeres que asistieron a los talleres en relación al número de mujeres de más de 36 años de edad que viven en la comunidad.</li> </ul>

Antes de realizar el proceso de monitoreo y evaluación podemos hacer una especie de “auto diagnóstico” para saber cuál es la situación de nuestra organización. Para ello podemos preguntarnos lo siguiente:

- ¿Qué experiencia de evaluación tenemos en mi organización?
- ¿Qué información ya recopilamos?, ¿actualmente, la sistematizamos?
- ¿Qué recursos y habilidades tenemos en mi organización que pueden utilizarse para la evaluación?
- ¿Qué información deberíamos recopilar y sistematizar para evaluar?
- ¿Qué recursos, habilidades y otros requerimientos debemos fortalecer o nos hacen falta para realizar una evaluación?

- ¿Cómo compartimos las lecciones aprendidas del monitoreo y evaluación de nuestros proyectos?
- ¿Cómo nos aseguramos de que estas lecciones aprendidas se incorporen al diagnóstico y diseño de otros nuevos proyectos?

#### f. Previendo obstáculos

Como mencionábamos en la primera parte de la guía, durante la ejecución muy probablemente nos encontremos con algunas situaciones que obstaculicen o nos dificulten la realización del proyecto tal y como lo habíamos planeado. Un ejercicio que nos puede facilitar la identificación de los obstáculos es clasificar las posibles fuentes que los pueden ocasionar. De este modo, podemos discernir entre aquellos obstáculos y riesgos que podemos controlar y aquellos que no, y así enfocarnos en lo que está dentro de nuestro alcance. El siguiente es un cuadro con algunos ejemplos de los obstáculos que se podrían presentar, así como de posibles fuentes.

Fuentes	Posibles obstáculos
Organización y gestión de recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No contar con equipo/material.</li> <li>• No contar con el espacio físico.</li> <li>• No contar con los recursos financieros.</li> <li>• No contar con los recursos humanos adecuados.</li> <li>• Tener retrasos en la obtención de recursos previstos.</li> </ul>
Beneficiarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que los beneficiarios no muestren interés en el proyecto.</li> <li>• Que por la idiosincrasia de los beneficiarios, éstos sientan pena o vergüenza de ser atendidos por la organización.</li> <li>• Que haya deserción de los inicialmente inscritos.</li> <li>• Que surjan más problemas en el núcleo familiar a raíz de la intervención de la organización.</li> </ul>
Otros actores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que los familiares/amigos/parejas de los beneficiarios no se sientan cómodos con la intervención de la organización y los presionen para dejar de recibir la atención.</li> <li>• Que instancias de gobierno o las autoridades locales no faciliten espacios/permisos/trámites relevantes para la realización del proyecto.</li> <li>• Que por la temática del proyecto haya grupos sociales que busquen impedir su realización.</li> </ul>
Contexto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que se dificulte el acceso a las comunidades/poblaciones en las que se desea desarrollar el proyecto.</li> <li>• Que las condiciones climáticas sean adversas (por ejemplo, en época de lluvias, tiempo de cosechas).</li> <li>• Que haya algún conflicto político o social que impida la realización del proyecto.</li> </ul>

Cabe señalar que, además de los ejemplos anteriores, existen infinidad de riesgos y obstáculos que se nos pueden presentar a la hora de implementar un proyecto, y que éstos dependerán en gran medida del tipo de proyecto que queremos implementar, de nuestra población objetivo, de las condiciones en las que se encuentra la organización, y del contexto mismo.

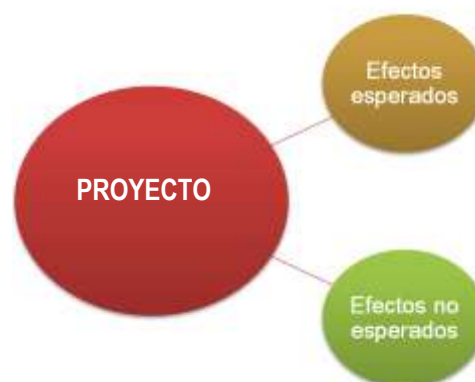
Ninguno de los obstáculos que se nos presenten lo podemos resolver *a priori*, y tampoco podemos impedir que sucedan. Lo que sí podemos hacer es tomarlos en cuenta desde el diseño e identificarlos más fácilmente cuando ocurran, así como también pensar en posibles soluciones para que, en caso de que efectivamente se den, estemos lo suficientemente preparados para minimizar los efectos negativos que podrían tener en los resultados de nuestro proyecto.

Reiteramos que ningún proyecto ni ninguna organización puede prever todas las dificultades y obstáculos que pueden llegar a suceder, pero tener actitudes de flexibilidad, adecuación a las condiciones adversas y superación de las dificultades ayuda enormemente a la consecución afortunada de proyectos y resultados.

### g. Los efectos esperados (y los no esperados)

En un mundo ideal, donde las condiciones fueran exactamente como las hemos planeado, y donde no existieran los riesgos ni los obstáculos que comentamos en la sección anterior, y si nuestra hipótesis fuera la correcta, nuestros objetivos se cumplirían al 100%.

Sin embargo, como hemos visto a lo largo de la guía, esto no es cierto. Durante la implementación del proyecto nos iremos encontrando tanto con otros actores relevantes como con riesgos y obstáculos. Por eso hablamos de efectos esperados y de efectos no esperados. Un efecto esperado es sencillamente lo que hemos planteado en los objetivos de nuestro proyecto; en cambio, los efectos no esperados son aquellos que observamos al concluir el proyecto, que no estaban planeados y que, sin embargo, ocurren como resultado directo o indirecto de la intervención de la organización.

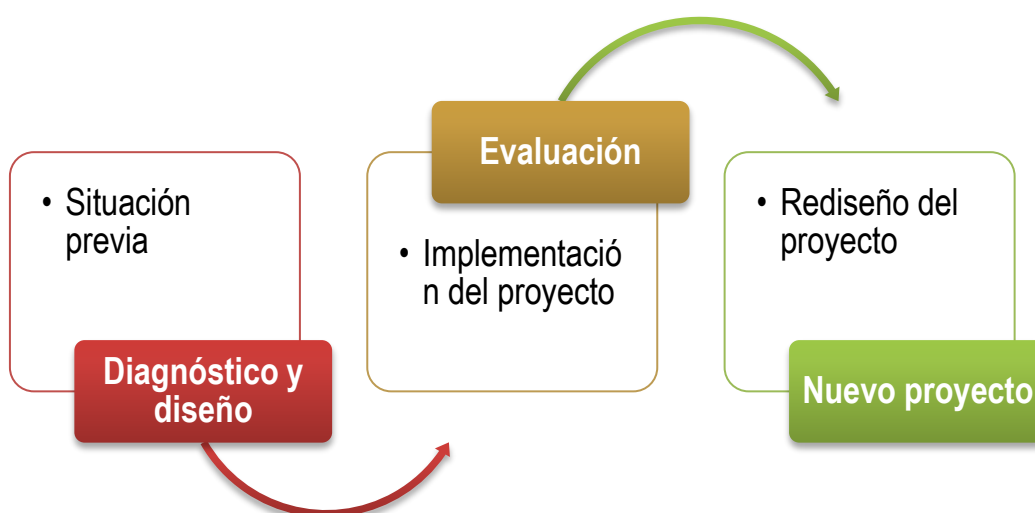


Por eso es tan relevante la evaluación, ya que a partir de los resultados que obtengamos podremos ver por qué no logramos todo lo que esperábamos, en qué parte del proceso se encontró la falla, a qué factores se debió el cambio en los resultados (si fue por causa de los beneficiarios, si se trató de una falla de la organización o si fue meramente parte del contexto).

Cabe señalar que los resultados no esperados no necesariamente son negativos. Algunos efectos inesperados pueden ser dinámicas muy positivas entre ciertos grupos y beneficiarios, como nuevas actitudes o nuevas relaciones que forman. Por ello, es importante también advertir estos efectos, pues pueden incluso mostrarnos ventanas de oportunidad a partir de las cuales podemos incrementar el impacto de nuestro proyecto para futuras intervenciones. Reconocer estos efectos inesperados es también parte del aprendizaje que debemos lograr incorporar al fin del ciclo del proyecto y al planear uno nuevo.

#### h. Recomenzando el ciclo

Una vez que hemos terminado el ciclo del proyecto, ¿qué sigue? Como bien sabemos, muchas de las problemáticas con las que trabajamos día a día no se resuelven con una sola intervención, y hay situaciones que requieren largos procesos antes de mostrar un cambio relevante. Por ello, una vez que se ha cerrado el ciclo del proyecto, tenemos ya múltiples instrumentos para reiniciar un nuevo proceso, para comenzar con un nuevo proyecto.



Así, podemos tomar todo lo que recopilamos durante el monitoreo y la evaluación, revisar nuestros indicadores y los resultados que nos arrojan, y con base en todo eso, pensar en lo que hay que modificar para obtener mejores resultados. También hemos de tomar en cuenta si nuestros beneficiarios han cambiado, si algo en el contexto ha variado, si en este periodo contaremos con más o con menos recursos, si hemos logrado hacer alianzas con el sector público, con la iniciativa privada o con otras organizaciones que nos podrían ayudar a mejorar nuestros resultados, si hay nuevos resultados o efectos esperados, entre otros. Éste es el momento para celebrar lo que hemos logrado, reflexionar sobre lo que queremos lograr a futuro y sobre los elementos con los que contamos para ello.



## REFERENCIAS

- Adunate, Eduardo, “Gestión de la ejecución de proyectos públicos. Organización y planificación de la ejecución”, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES, Santiago de Chile, 2005
- Candamil Calle, María del Socorro y Mario Hernán López Becerra, “Los Proyectos Sociales, una Herramienta de la Gerencia Social: Guía para la identificación, formulación, evaluación y puesta en marcha”, Editorial Universidad de Caldas, Colombia, 2004
- Haugland, Cato “Enfoque del Marco Lógico como herramienta para planificación y gestión de proyectos orientados por objetivos”, NORAD, Noruega, 1993
- Pérez, Gloria, *Elaboración de proyectos sociales: casos prácticos*, Narcea, Madrid, 2005
- Ramsy García, Claudio “Diseño participativo de proyectos y programas”, Programa de Liderazgos Ciudadanos para el Desarrollo Sustentable Regional y Local, Consorcio SERPAJ, 2002: <http://www.cohan.org.co/administrador/paginas/gestionhospita77-82.pdf>
- Yaschine, Iliana, Taller de Evaluación, Foro “Compartiendo Lazos para Mejorar la Salud Comunitaria”, México, DF, 17 de agosto de 2007