

# Criterios de calidad aplicados a la **Evaluación y seguimiento**

Versión 4.0

*La gestión del ciclo del proyecto*

*Seguimiento y evaluación*

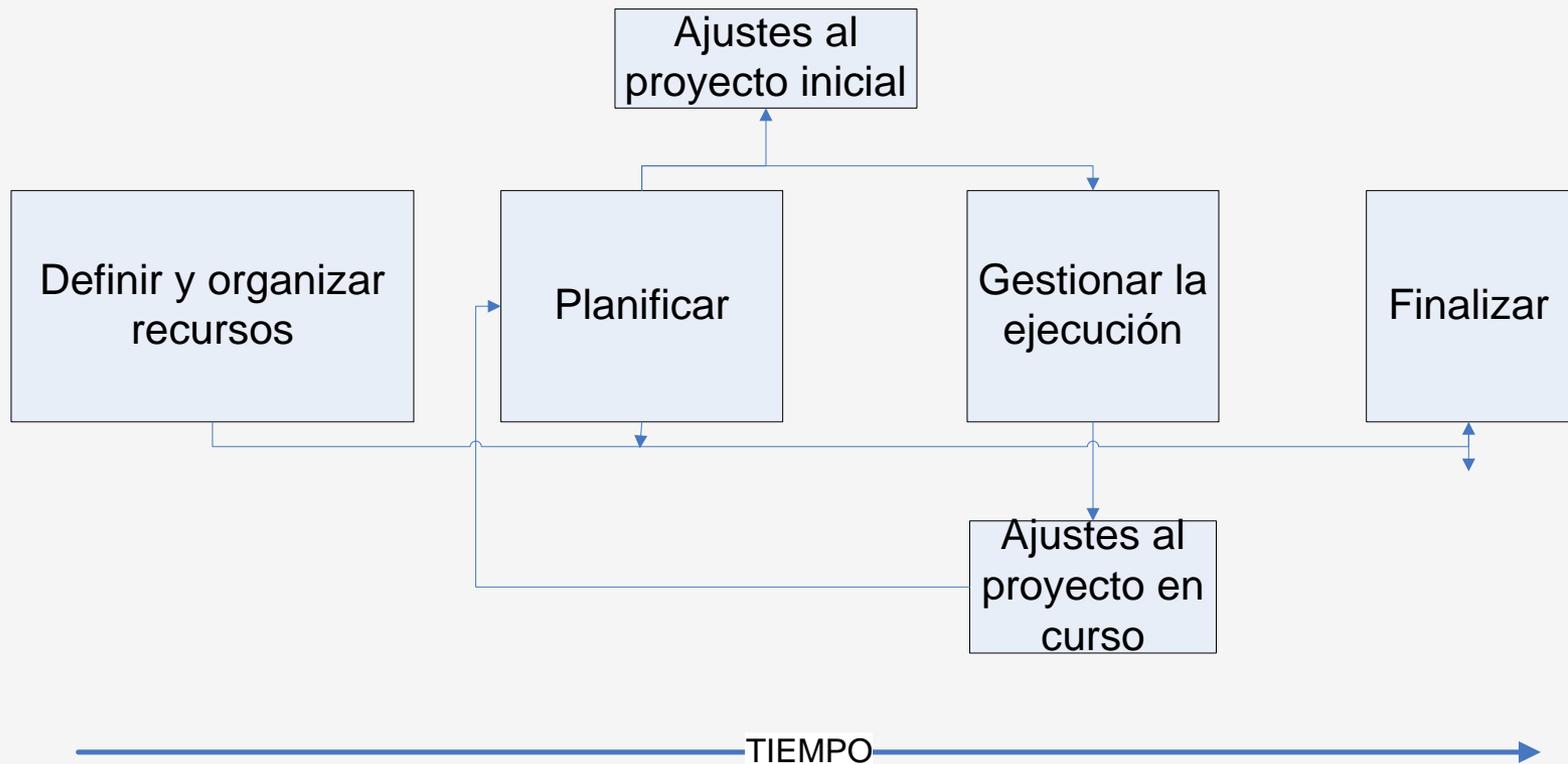
*Problemas encontrados al evaluar*

*Antes del seguimiento y la evaluación. Los indicadores y objetivos*

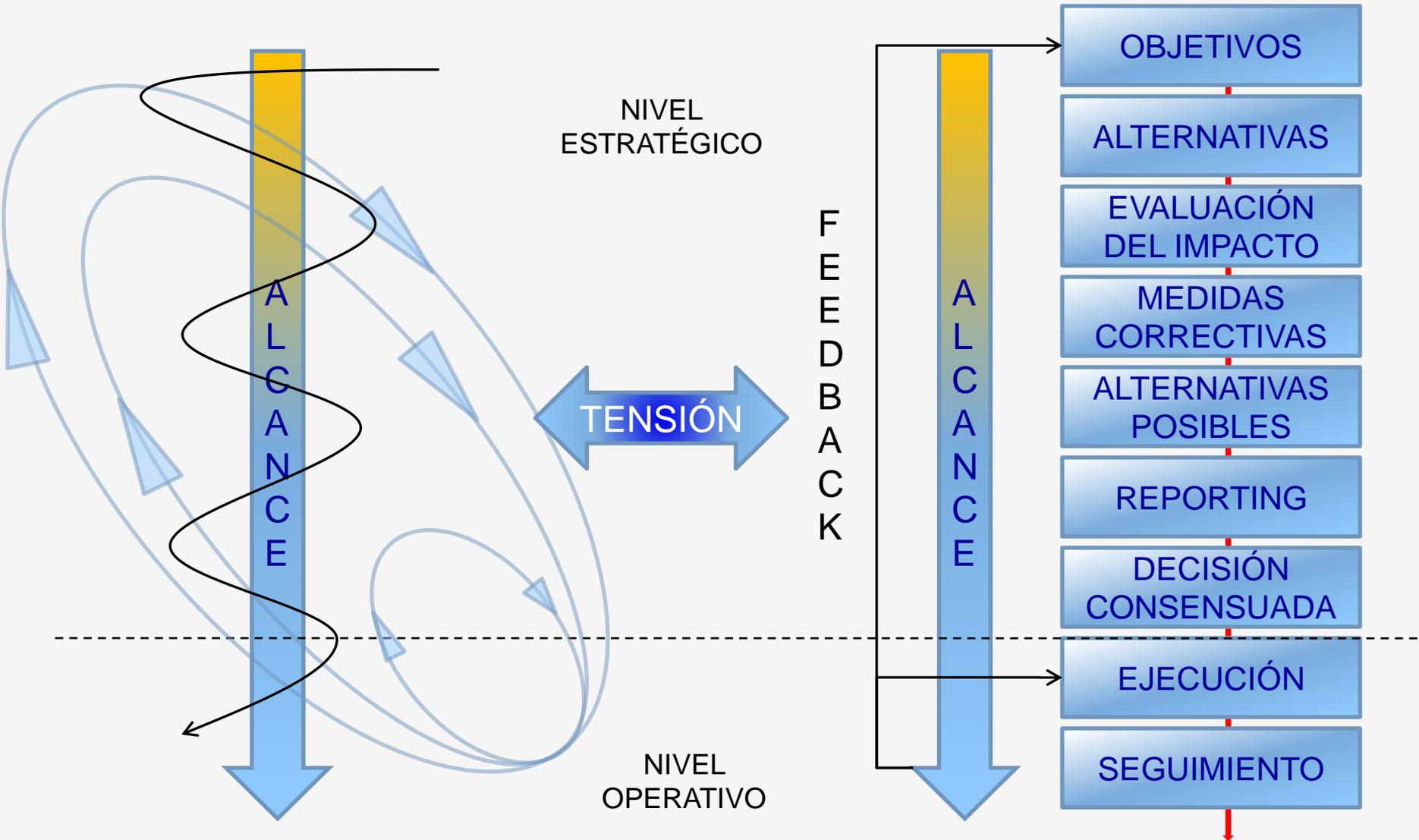
*Las consecuencias de la evaluación. De la evaluación a la acción*

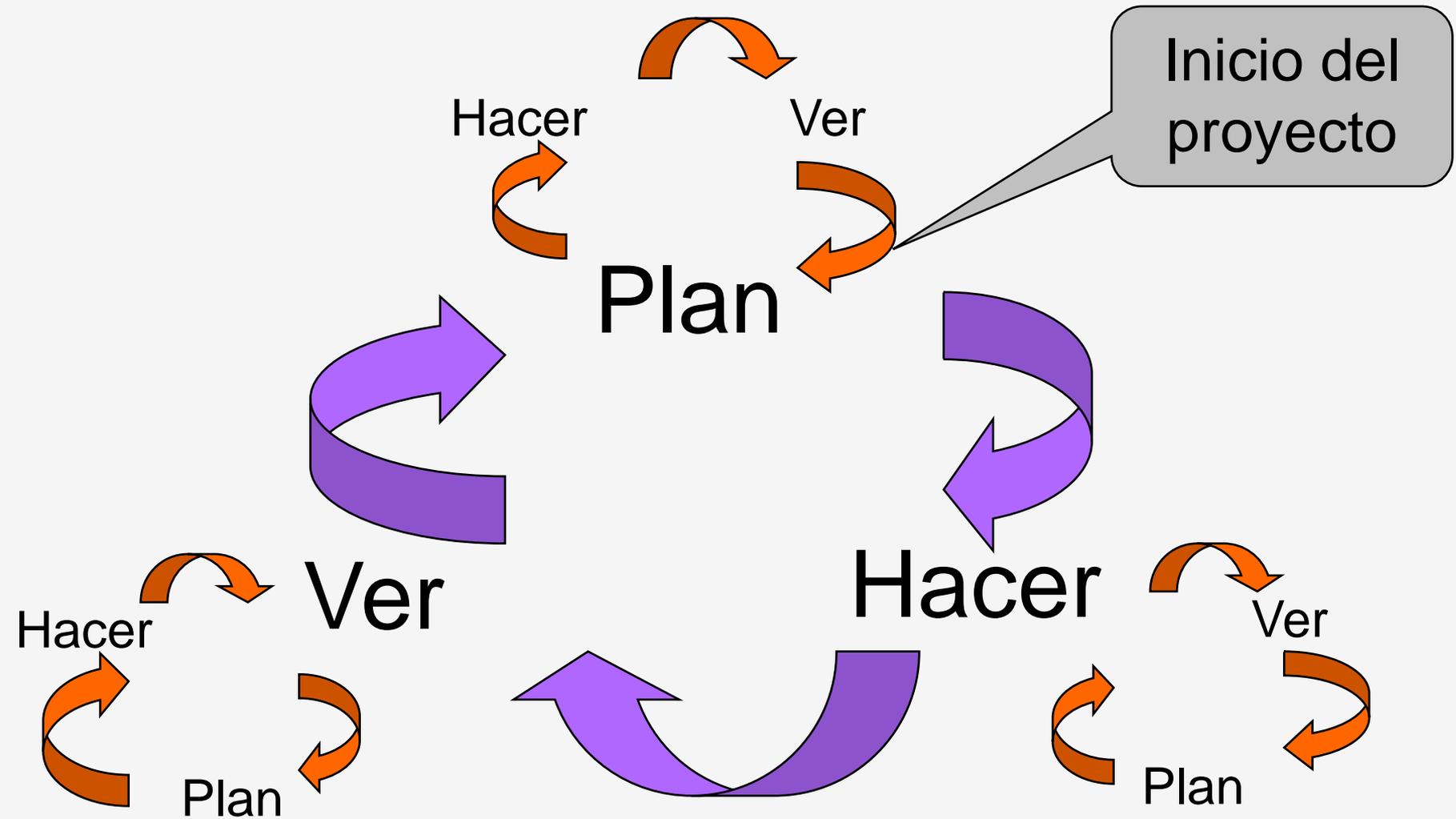
*Cómo ocurre el cambio. Una perspectiva interdisciplinaria*

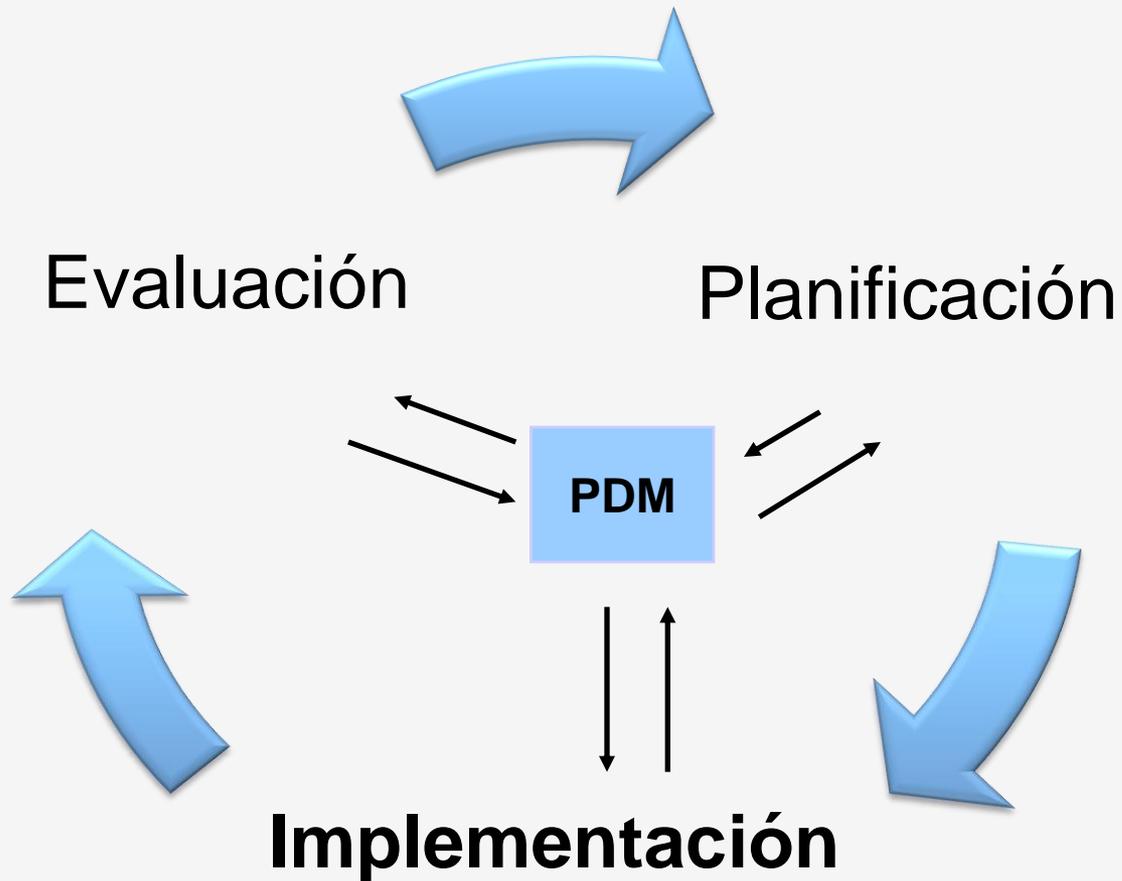
# La gestión del ciclo del proyecto. PCM.



# Modelo tradicional de evaluación frente a la realidad







Resumen ejecutivo del proyecto	Indicadores verificables objetivamente	Medios de verificación	Supuestos de partida
Propósito del proyecto			
Objetivos del proyecto			
Resultados esperados			
Actividades	<i>Inputs</i>		
			Condiciones de partida

## Propósito del proyecto (objetivos del programa)

Aportación del proyecto al cumplimiento del programa

## Objetivos del proyecto

Objetivos a lograr en la ejecución del proyecto

## Resultados

Supuestos tácticos para conseguir los objetivos

## Activities

Acciones específicas que generan resultados

## Supuestos de partida

Condiciones importantes para el éxito del proyecto, que no controlamos. Rodeadas de incertidumbre.

## Indicadores verificables objetivamente

Estándares de medida del grado de consecución.

## Medios de verificación

Fuentes de los datos que generan los indicadores.

## *Inputs*

PRRHH, materiales, equipamientos, instalaciones, dinero, etc., necesario para llevar a cabo el proyecto.

## Condiciones de partida

Condiciones que deben cumplirse antes de lanzar el proyecto.

Fomento de  
la  
participación

Lógicas de  
los  
*stakeholders*

Transparencia

Consistencia

Orientado a  
la resolución  
de  
problemas

# Problemas encontrados al evaluar. Construcción de objetivos e indicadores

# Iniciativas que buscan cambios de conducta individual

La conducta humana no siempre presenta respuestas lógicas ante creencias.

Los indicadores pueden ser defectuosos.

# Iniciativas que buscan cambios sociales

A largo plazo e intangible.

Dificultades para establecer la audiencia

No siempre el proyecto es el agente de cambio

Algunos objetivos son difíciles de medir

- Empoderamiento,

- Mejoras sociales,

- Buen gobierno,

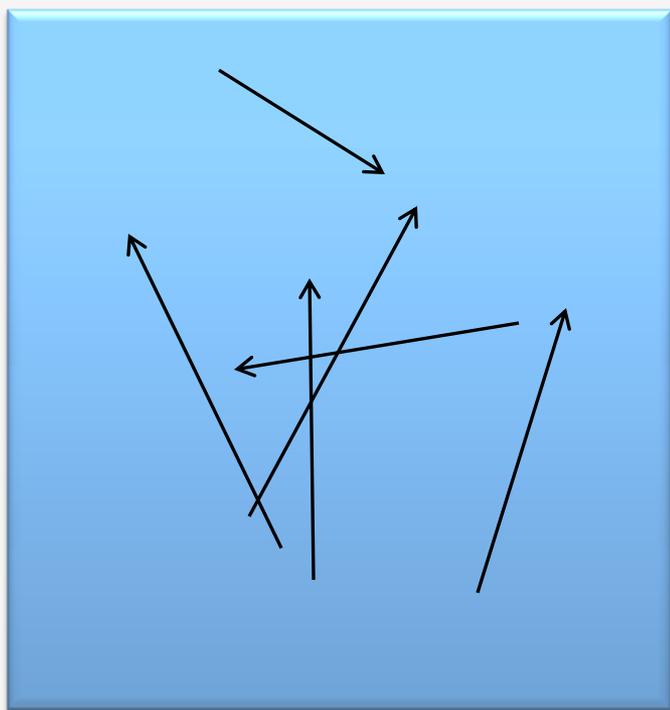
- Cambios de conducta

Dificultades sobre el terreno

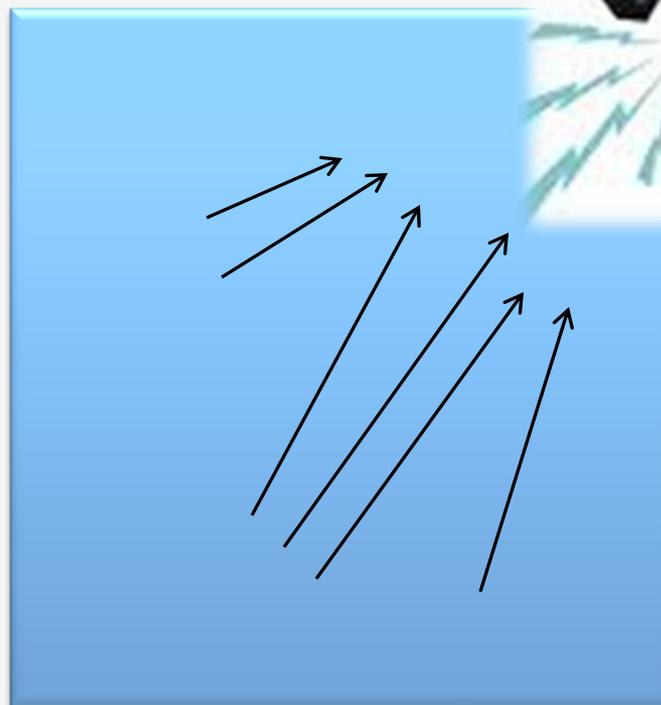
- Popularidad de la causa

- Conflictos

ORIENTACIÓN  
DISPERSA



ORIENTACIÓN  
ALINEADA



**C** Con fecha de cumplimiento.

**R** Relevante.

**E** Específico.

**M** Medible.

**A** Alcanzable.



1. **Adecuados:** pertinentes, relevantes y oportunos.
2. Definidos en términos de **resultado final**.
3. **Específico:** una finalidad única.
4. **Medible:** para que se pueda saber si se consigue.
5. **Breves y comprensibles:** que su finalidad se pueda entender por cualquier persona.
6. **Se puedan conseguir:** difíciles (que supongan un reto), pero posibles.
7. Contener un plan de acción: **limitación temporal**.
8. **Determinados conjuntamente:** con implicación de todos en la obtención de metas comunes.
9. Ni muchos ni pocos: los precisos, **tendiendo a pocos**.
10. **Coordinados entre sí:** que no entren en conflicto con otros objetivos.

Utiliza uno o más verbos que indiquen la acción a realizar.

Expresa el resultado de la acción.

Indica la función o el para qué de esa acción.

**Ejemplo:**

**Captar 1000 socios para aumentar nuestros ingresos fijos.**

---

Acción

Resultado

Función

Propiciar la participación ciudadana en la conservación y recuperación de espacios naturales y del patrimonio histórico y cultural de dominio público.

Fomentar la coordinación entre todos los agentes implicados.

Elaborar un documento base sobre funcionamiento, objetivos, participantes y metodología del Foro Regional del voluntariado.

Ofrecer un módulo de formación en Animación /o Coordinación del Voluntariado en los Planes de Formación Permanente

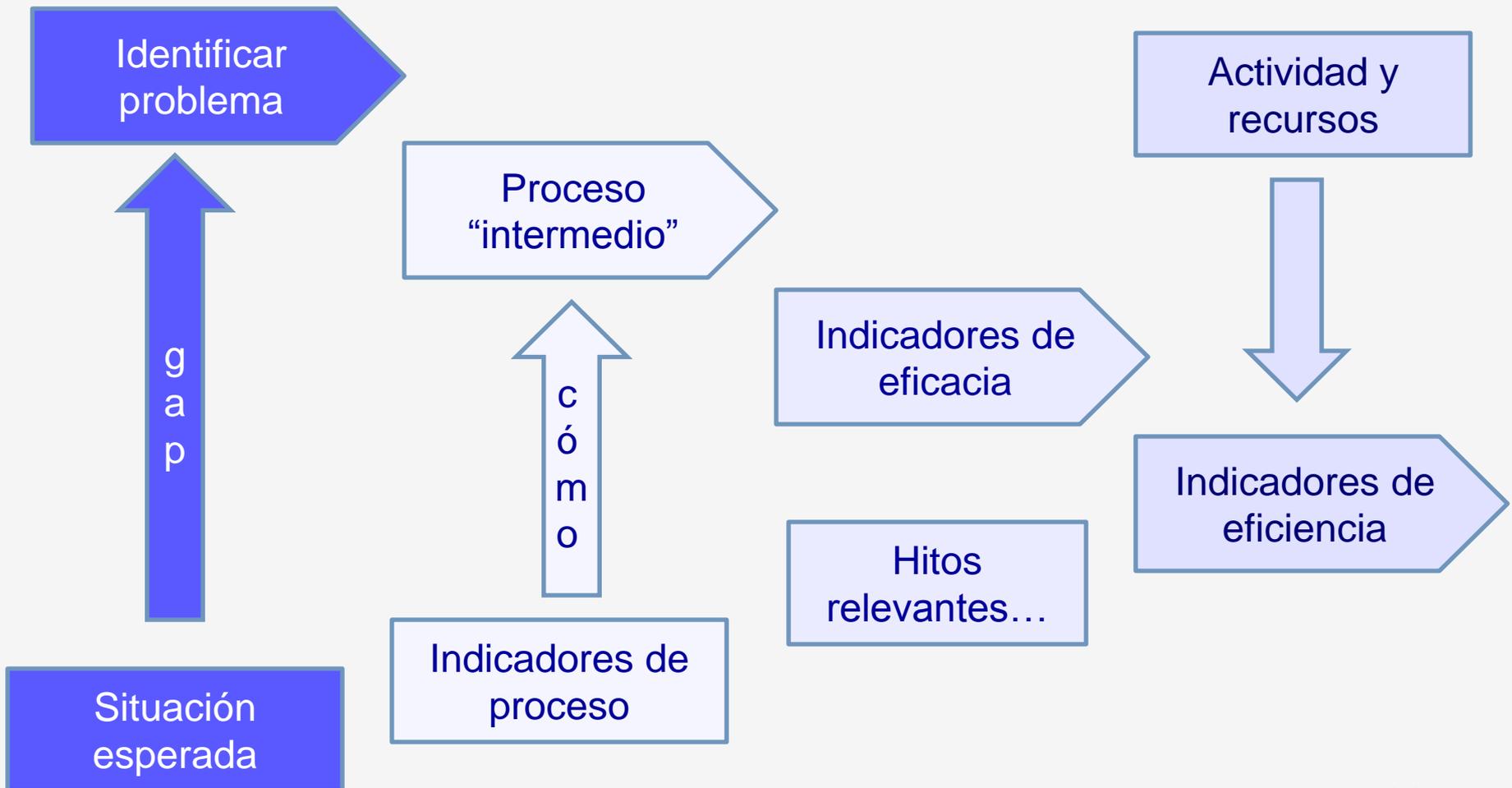
## Sensibilizar sobre los valores socio ambientales del río Eresma.

Convertid el objetivo anterior en un objetivo “evaluable”



10 minutos





¿Qué datos nos informan?

¿Cómo creamos indicadores?

¿Qué es un indicador?

**Un indicador es un signo tangible que indica que algo se ha conseguido o realizado.**

1. Establecer el objetivo SMART
2. Crear fórmula de cálculo
3. Recoger datos
4. Aplicar fórmula
5. Obtener el resultado

Ejemplo:

$$\text{INDICADOR} = \text{DATO} / \text{OBJETIVO}$$

Cantidad (¿Cuánto?).

Tasas (conseguido / esperado).

Calidad (¿Con qué grado de perfección?).

Tiempo (¿En cuánto tiempo?).

Coste.

Deben medir efectivamente los resultados.

Deben estar disponibles o ser fáciles de implantar.

Deben ser sencillos, directos, inteligibles con un vistazo.



¿cómo sabemos si un indicador es bueno?

¿qué características debe tener un buen indicador?

MEDIBLE

REPRESENTATIVO

FIABLE

FACTIBLE

## Posibilidades:

MEDIBLE

REPRESENTATIVO

FIABLE

FACTIBLE



Posibilidades:

MEDIBLE

REPRESENTATIVO

FIABLE

FACTIBLE

USARLO Y BUSCAR MÁS INDICADORES  
DE APOYO

Posibilidades:

MEDIBLE

REPRESENTATIVO

FIABLE

FACTIBLE

Si es poco fiable, **NO USARLO**

Posibilidades:

MEDIBLE

REPRESENTATIVO

FIABLE

FACTIBLE

Buscar otro. Si no lo hay, intentar convertirlo  
en factible

Posibilidades:

MEDIBLE

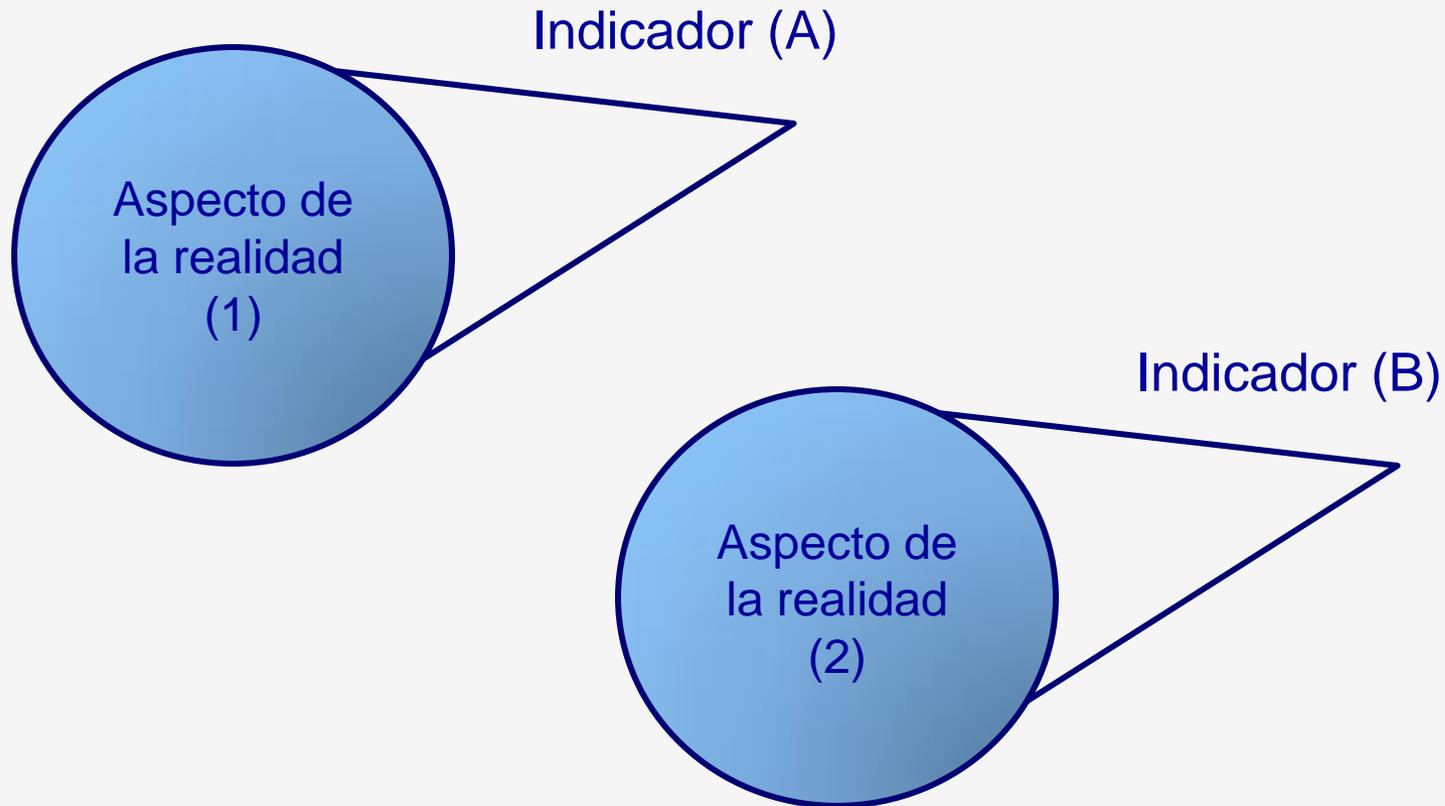
REPRESENTATIVO

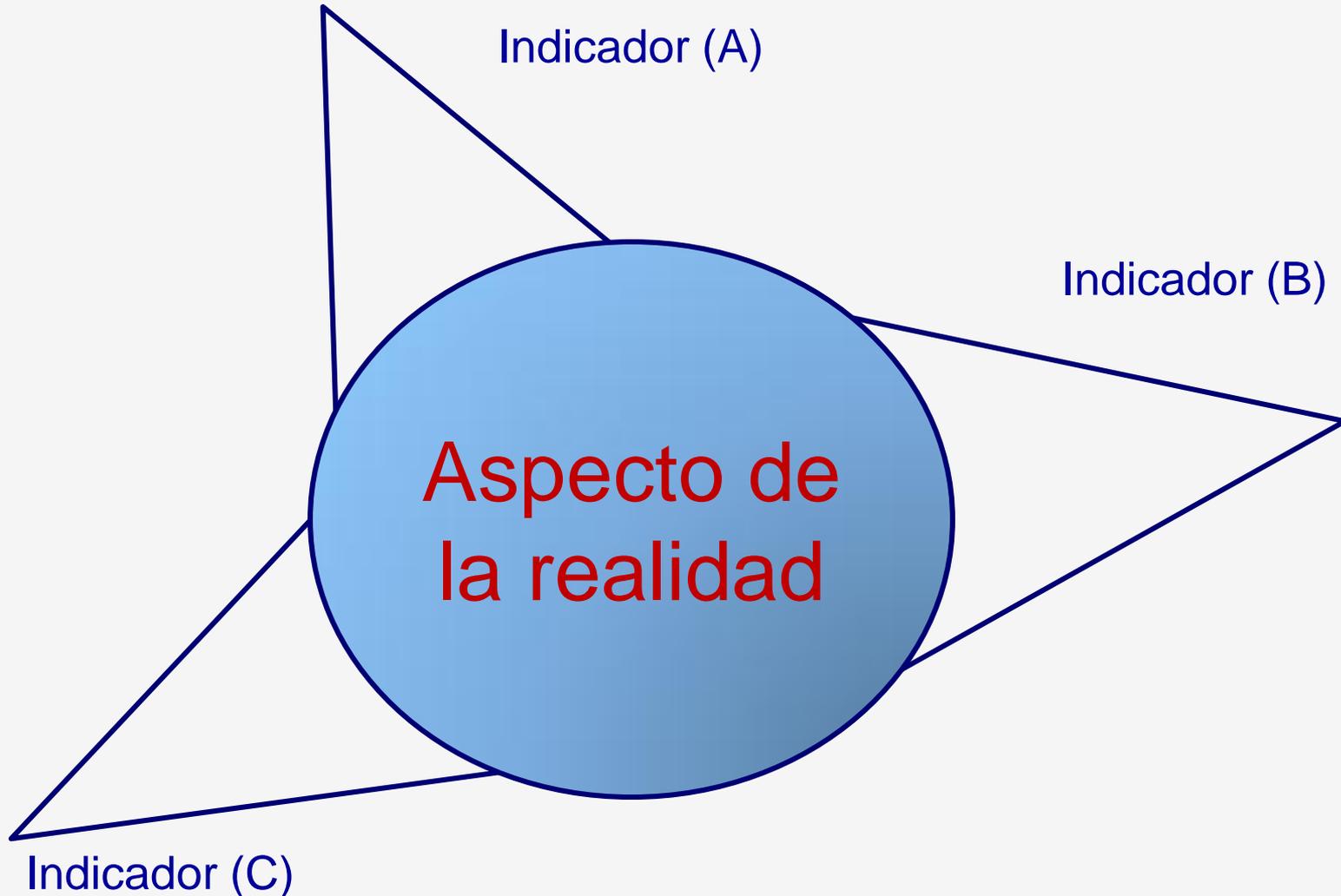
FIABLE

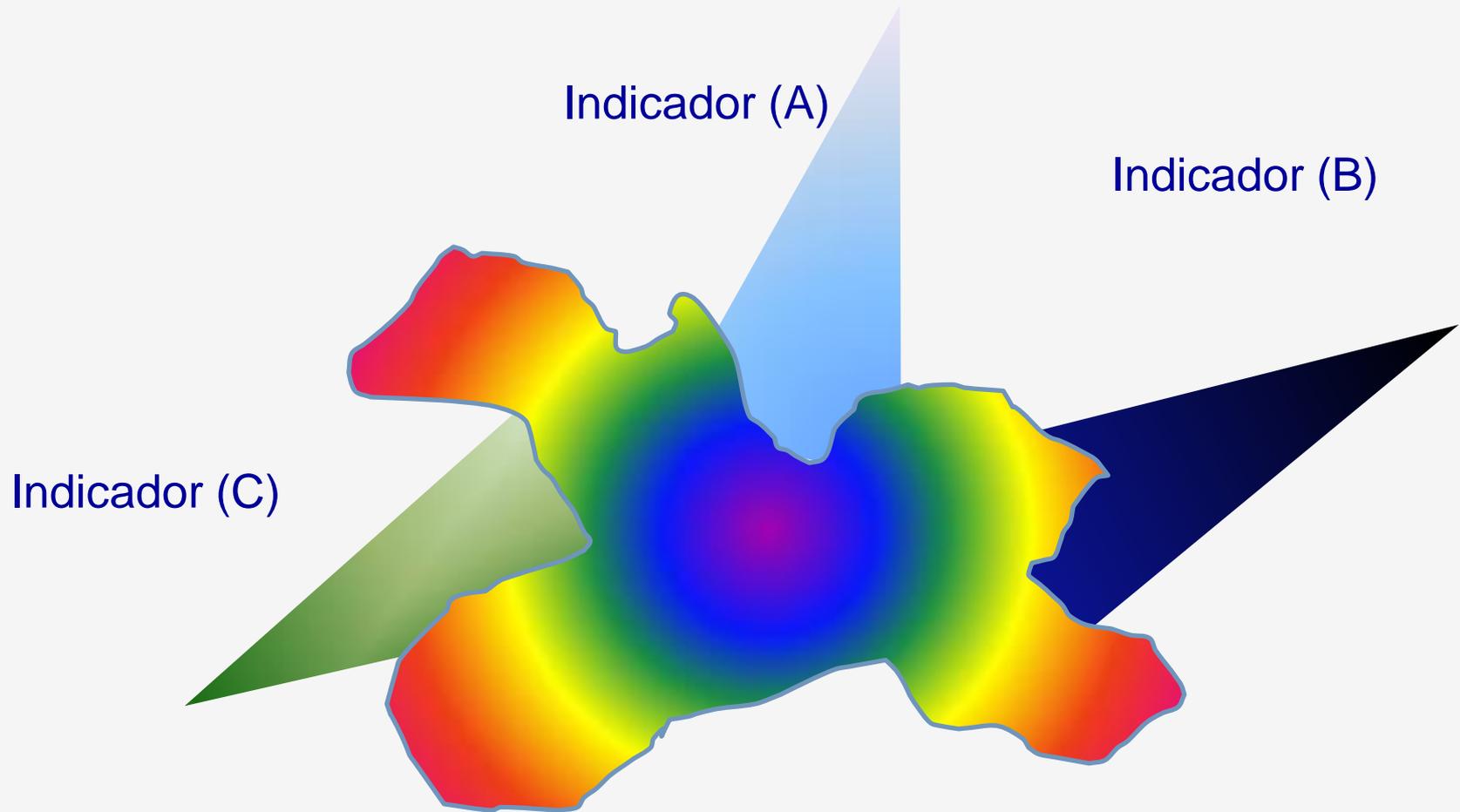
FACTIBLE

**No USARLO**

CALIDAD DEL INDICADOR	QUÉ HACER CON EL INDICADOR
Es mensurable, representativo, fiable y factible.	Usarlo.
Mensurable, fiable y factible, pero no suficientemente representativo.	Usarlo y buscar otros indicadores que le apoyen.
Mensurable, representativo y factible, pero no muy fiable.	¿Es lo suficientemente fiable como para usarlo si se hicieran públicas sus deficiencias? Si no, no usarlo.
Mensurable, representativo y fiable, pero no factible.	¿Puede otro indicador o conjunto de indicadores representar el objetivo de un modo razonable? Si es que sí, cambiarlo. Si la respuesta es negativa, reconsiderar si es factible.
Es mensurable y factible, pero no suficientemente representativo y no es muy fiable.	¿Es lo suficientemente fiable como para usarlo si se hicieran públicas sus deficiencias? En caso afirmativo, usarlo buscar información de respaldo para obtener información más fiable. En caso negativo, prescindir de él.
<b>El indicador es factible, únicamente.</b>	Olvidarle.







UTILIDAD.

Para técnicos.

Para la institución.

VALIDEZ.

FACILIDAD.

COMPLEMENTARIEDAD.

Algunos ejemplos de indicadores

## Sensibilizar sobre los valores socio ambientales del río Eresma.

Intentad crear indicadores para la formulación  
“mejorada” del objetivo



10 minutos



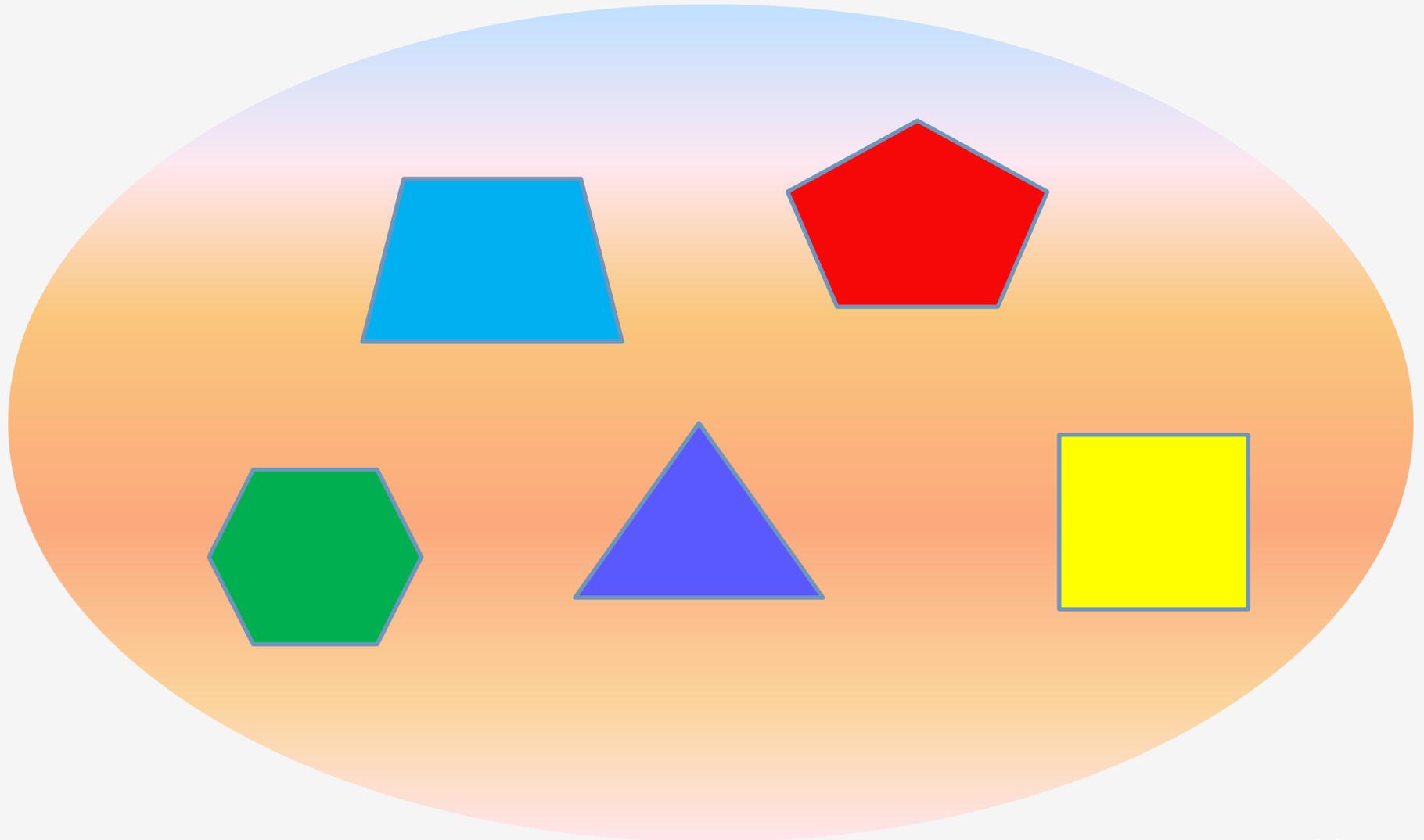
“Cuanti”



“Cuali”







- Entrevista abierta y en profundidad.
- Grupos de discusión.
- Análisis de contenido cualitativo.
- Encuestas de “valores” *previas y posteriores* a la realización del proyecto.

# Seguimiento frente a evaluación

**El seguimiento** es la recogida y el análisis sistemático de la información que se realiza al ejecutar un proyecto.

**La evaluación** es la comparación de los resultados obtenidos en la ejecución del proyecto con los establecidos previamente en los planes, y la valoración de la pertinencia de éstos.

## Parecidos

Identificar progresos

Detectar problemas

En la planificación

En la implementación

Permite hacer ajustes



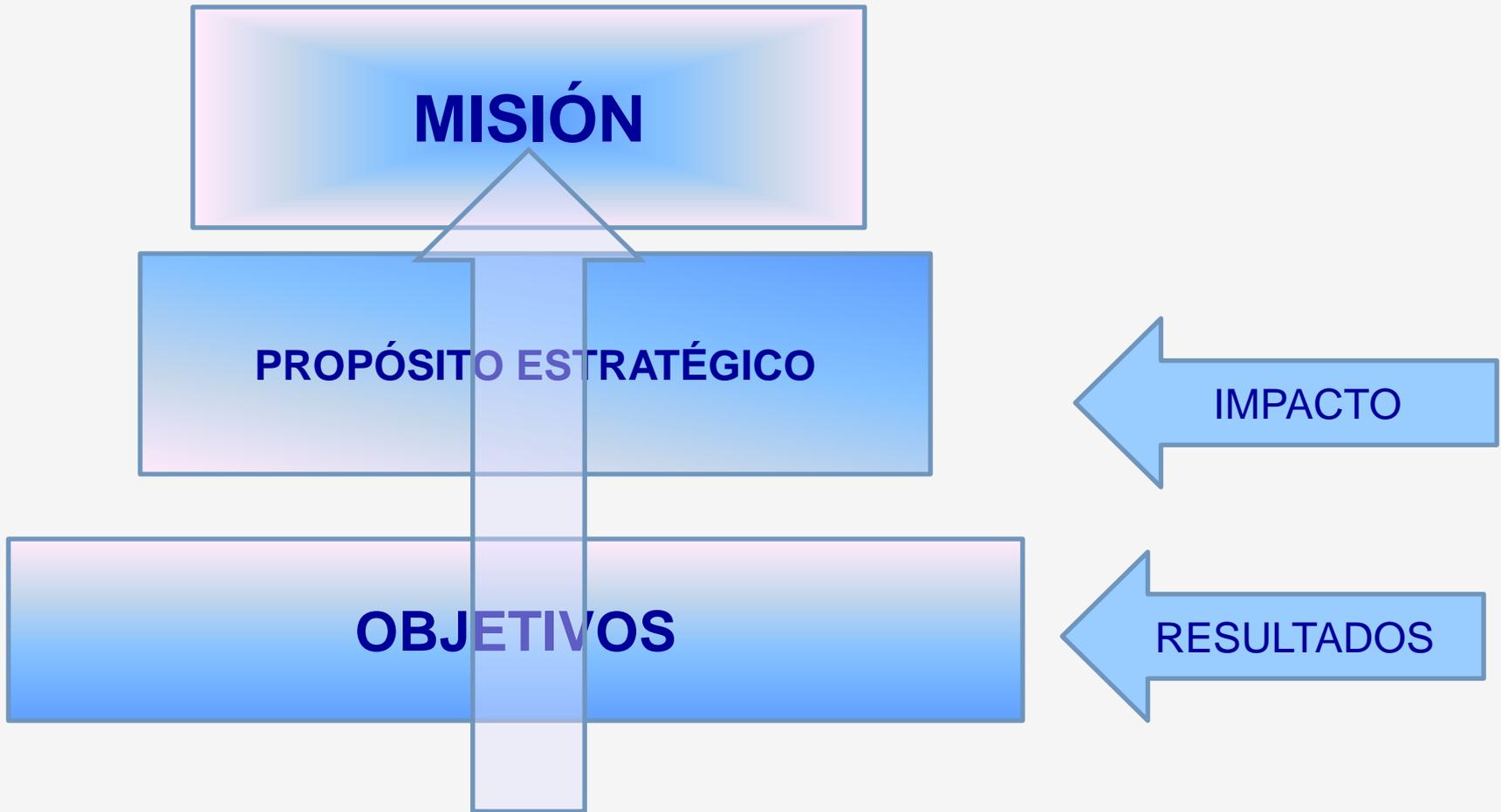
## Diferencias

Momento

Finalidad

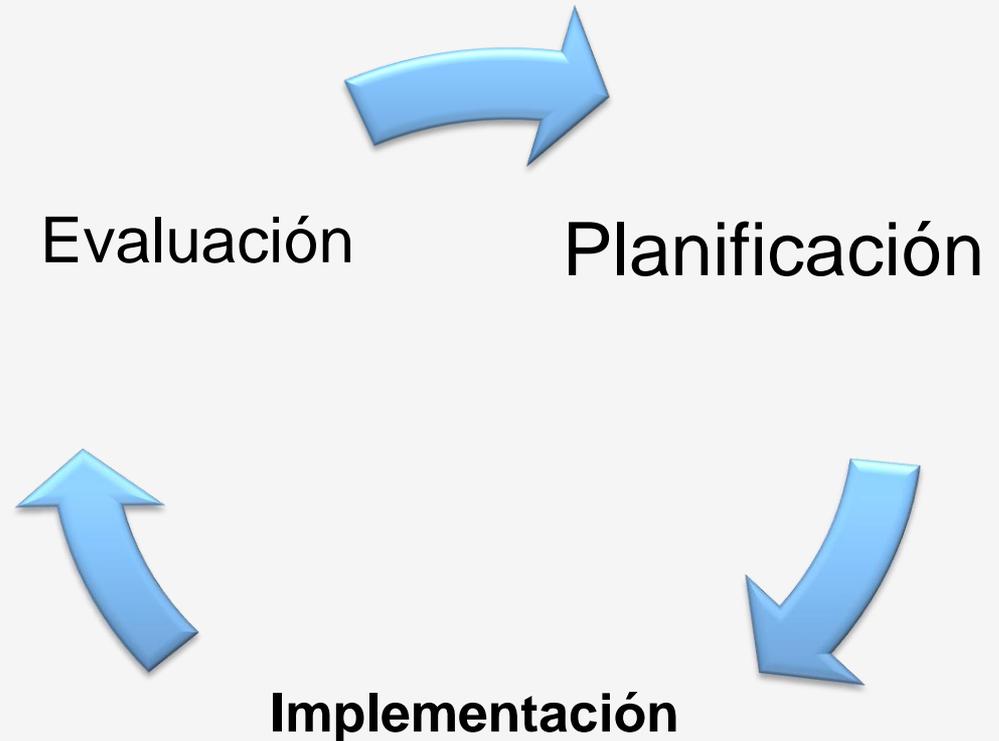
# Como comparar un chequeo y una autopsia

# Diseño y planificación del proceso de seguimiento y evaluación de un proyecto



En el seguimiento nos centramos en el proceso,

En la evaluación, revisamos el propósito, aspectos clave y la metodología.



1. Lista de indicadores.
2. Determinar las variables que afectan a cada indicador.
3. Disponibilidad de la información.
4. Formular las preguntas clave relacionadas con los objetivos.
5. Vincular entre sí los indicadores.
6. Tratamiento de la información.
7. Frecuencia de análisis de la información.
8. Recoger información, analizarla y elaborar los informes.

1. **Antecedentes:** Razones por las que se elabora el proyecto.
2. **Propósito:** qué pretendemos obtener con la evaluación.
3. **Preguntas clave:** Relacionan objetivos del proyecto con el propósito de la evaluación.
4. **Metodología:** Cómo se realiza la evaluación.
5. **Aspectos logísticos:** Plazos, costes, recursos, capacidades del personal involucrado, etc.

# Recogida de información

Cualquier proceso de recogida de información debe considerar:

1. Pertinencia.
2. Eficacia.
3. Eficiencia.
4. Impacto.
5. Sostenibilidad.



¿Qué tipo de preguntas nos informan de estos aspectos?

**Pertinencia.** ¿el proyecto propuesto es el más adecuado a la situación que pretendemos mejorar? ¿Por qué? ¿Por qué no?

**Eficacia.** ¿Se ha logrado el propósito del proyecto, sus objetivos? ¿Por qué? ¿Por qué no?

**Eficiencia.** ¿Hemos utilizado los recursos adecuados y de la mejor forma posible? ¿Qué se podría haber hecho para mejorar su utilización y facilitar la sostenibilidad del mismo?

**Impacto.** ¿En qué medida ha contribuido este proyecto a los logros de la organización a largo plazo? ¿Qué consecuencias positivas o negativas ha tenido? ¿Qué imprevistos han sucedido?

**Sostenibilidad.** ¿Se seguirán obteniendo impactos positivos una vez finalicemos el proyecto?

# El aprendizaje. Del seguimiento y la evaluación a la acción

- Informar.
- Tomar decisiones.
- Identificar áreas de mejora.
- Gestionar resistencias al cambio.
- Aprender en todo el proceso.



¿Cuál es el propósito del aprendizaje en el contexto de la evaluación?



## Cambiar para avanzar

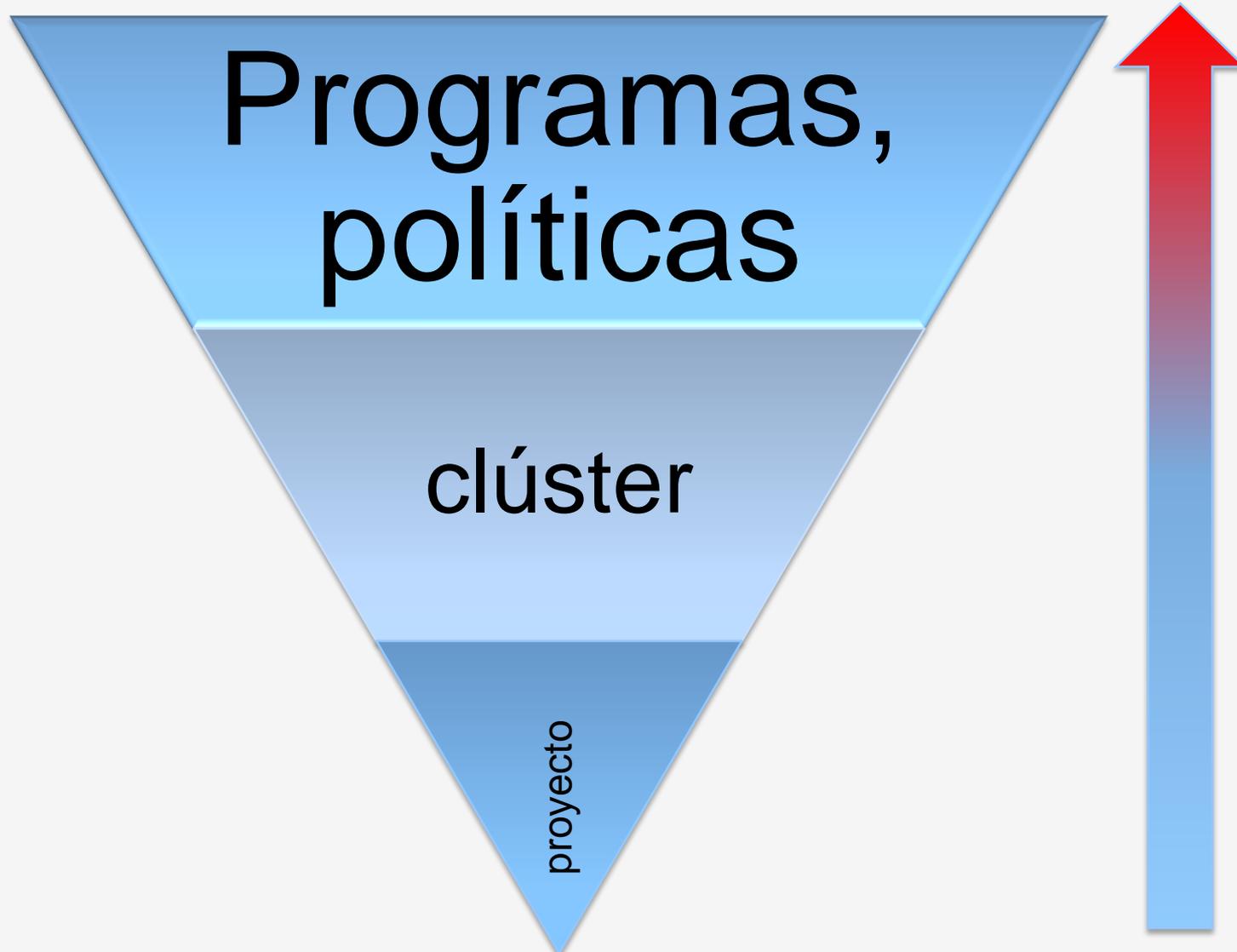
# La evaluación del impacto

*Conocer no es suficiente, hay que aplicarlo.  
La voluntad no es suficiente, hay que hacerlo.*  
— Goethe



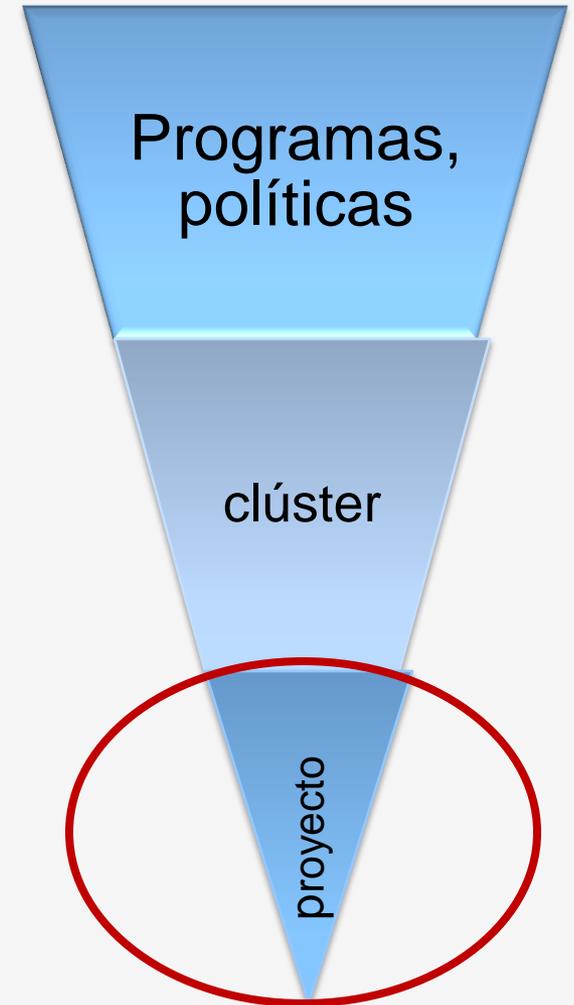
“**Recogida sistemática e interpretación de la evidencia que conduce, como parte del proceso, a un juicio de valor en vistas a la acción**”

**(Beeby, C.E, 1997)**



## EVALUACIÓN DE PROYECTO

El último objetivo de la evaluación de proyecto es mejorar y fortalecer la forma de hacer proyectos.

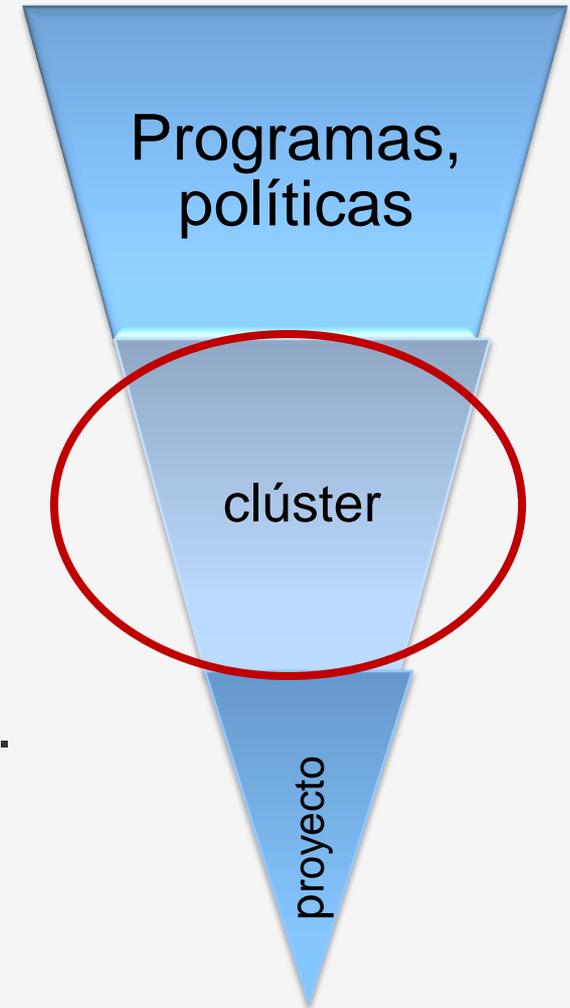


## EVALUACIÓN DE CLÚSTER

Progreso alcanzado en objetivos de “amplio espectro”.

Busca tenencias comunes y aspectos relevantes no evidentes.

Aprendizaje para proyectos individuales.

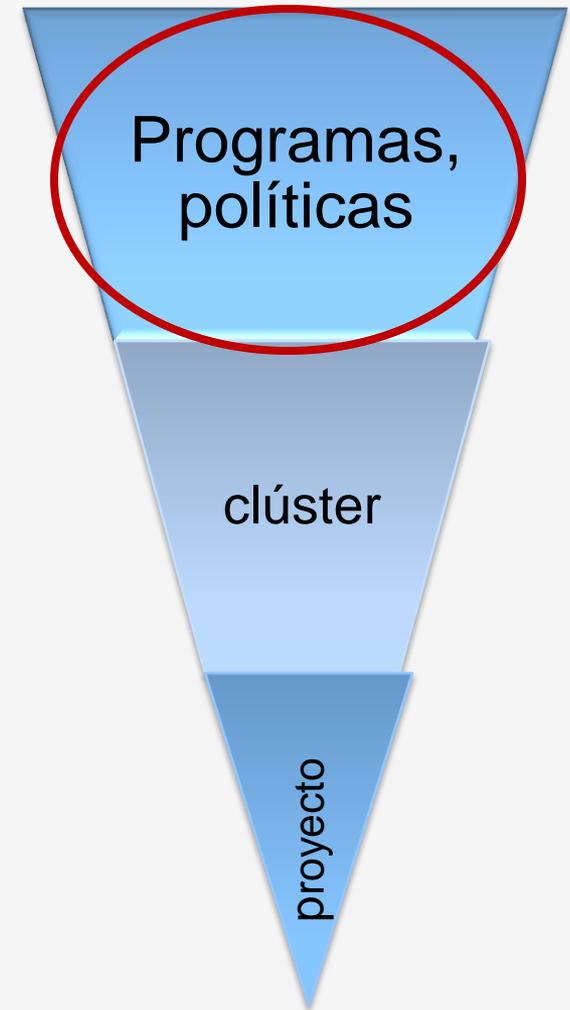


## EVALUACIÓN DE PROGRAMA

Orientada a la financiación y soporte del programa.

Información desde evaluación de proyectos y clúster.

Genera un discurso integrador de información.



# Análisis e interpretación de la información

# ¿Cómo ocurre el cambio? Aspectos a analizar

**ROMAN KRZNNARIC, OXFAM GB RESEARCH REPORT, 2007**

¿Qué pretendemos cuando analizamos?

Identificar tendencias,

Interpretar situaciones,

Determinar relaciones causales,

Detectar patrones de comportamiento,

**comprender**







## Evaluación sobre el impacto en el voluntariado