

Ágora Social

# EVALUACIÓN DE PROYECTOS

VICTOR M. PINTO

07

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN. INTRODUCCIÓN .....	4
PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA EVALUACIÓN Y EL SEGUIMIENTO.....	5
¿Qué supone realizar el seguimiento de un proyecto? .....	7
Ventajas y desventajas de las evaluaciones internas y externas .....	8
PLANIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN Y EL SEGUIMIENTO .....	9
¿Qué queremos conocer? .....	9
Tipo de información requerida .....	10
CALIDAD DEL INDICADOR .....	10
QUÉ HACER CON EL INDICADOR.....	10
Información cualitativa y cuantitativa .....	11
¿Cómo obtenemos la información?.....	11
¿A quién debemos involucrar? .....	12
DISEÑO DE UN PROCESO DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO .....	12
Diseño de procesos de seguimiento .....	12
Diseño de evaluaciones.....	13
RECOGIDA DE INFORMACIÓN.....	14
Las cinco cuestiones clave .....	14
Consideraciones sobre la recogida de información.....	14
Condiciones de partida y control de daños .....	14
Métodos de recogida de información .....	15
ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN .....	18
DE LA EVALUACIÓN Y EL SEGUIMIENTO A LA ACCIÓN.....	19
Generación de informes .....	19
Elementos habituales de un informe .....	21
CONTENIDO .....	21
DESCRIPCIÓN .....	21
Aprendizaje .....	22
Toma de decisiones efectiva .....	22
BIBLIOGRAFÍA.....	24
ANEJO 1. Seguimiento. Lista de comprobación de preguntas a realizar .....	25
Consideraciones iniciales. Para qué sirve el seguimiento. Razones para hacerlo .....	25
¿Qué supone realizar el seguimiento de un proyecto .....	25
¿Qué supone realizar la evaluación? .....	25
Anejo 2. Planificación del seguimiento.....	26

¿Qué es lo que queremos conocer? .....	26
Anejo 3. Preguntas a realizarse en la evaluación .....	26
ANEJO 4. Guía de análisis del cambio generado.....	26

ÁGORA SOCIAL

## SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN. INTRODUCCIÓN

Aunque se suelen utilizar queriendo decir lo mismo, seguimiento (o monitoreo) y evaluación, son, de hecho, dos actividades distintas que se realizan en el seno de una organización. Están relacionadas pero no son lo mismo.

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

Pretende obtener una mejora de la eficacia y de la eficiencia de un proyecto o de una organización. Se centra en la consecución de los objetivos y en la ejecución de las actividades planificadas. Reduce las dificultades que surgen durante la ejecución de los proyectos y facilita la anticipación a los posibles problemas. Si se hace correctamente, es una herramienta inestimable para la buena gestión, y proporciona una base útil para la evaluación.

Entre otras ventajas, permite determinar con mayor facilidad la disponibilidad de recursos, así como la adecuación de su uso y si se está haciendo lo que se planificó.

**La evaluación es la comparación de los resultados obtenidos en la ejecución del proyecto con los establecidos previamente en los planes.** Se revisa qué se pretendía hacer, qué se ha conseguido y cómo se ha logrado.

Puede tener un carácter formativo (que ocurre durante la vida de un proyecto o de una organización, con intención de mejorar la estrategia o la manera del funcionamiento del proyecto o de la organización). Y también puede también ser sumativa, aportando información y conocimiento a partir de un proyecto ya finalizado.

**Alguien describió una vez que la diferencia entre el seguimiento y la evaluación es equivalente a la diferencia entre un chequeo ¡y una autopsia!**

Lo que ambas tienen en común es que permiten obtener información sobre lo que se hace pero también sobre cómo se hace, en ambos casos en términos de:

- Eficacia.
- Eficiencia.
- Impacto.

**La eficacia** es una medida del grado en que un programa o un proyecto cualquiera, bien dirigido a beneficiarios, bien orientado al fortalecimiento organizativo, alcanzan los objetivos específicos que se fijaron.

**La eficiencia** busca que los recursos utilizados estén en relación con los resultados obtenidos. Es importante tenerla en cuenta cuando se pretende realizar un proyecto similar o dar más importancia a éste en la organización.

**El impacto** se refiere a los cambios que hemos logrado introducir en el contexto en el que actuábamos. No sólo mide los objetivos, valora si la estrategia utilizada ha sido verdaderamente útil. Antes de decidir si continuamos con el proyecto o si lo reutilizamos, con los debidos ajustes, en otros contextos similares, debemos estar seguros que lo que estamos haciendo tiene sentido en términos de cambio real.

## PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA EVALUACIÓN Y EL SEGUIMIENTO

El seguimiento y la evaluación permiten valorar los resultados inmediatos. (En inglés, a los resultados inmediatos se les suele denominar *bottom line*). Es decir, nos permiten:

1. Identificar progresos.
2. Detectar problemas en la planificación o en la implementación.
3. Hacer ajustes.

En muchas organizaciones la **evaluación se considera como un requisito de los donantes más que como una herramienta de gestión**. Si bien los donantes deben conocer cómo se invierte su dinero y qué se consigue con ello, el uso más importante debería ser la propia mejora del proyecto: verificar si estamos consiguiendo los objetivos, si estamos teniendo algún impacto destacable, si estamos trabajando como queríamos y si podemos aprender algo de la experiencia.

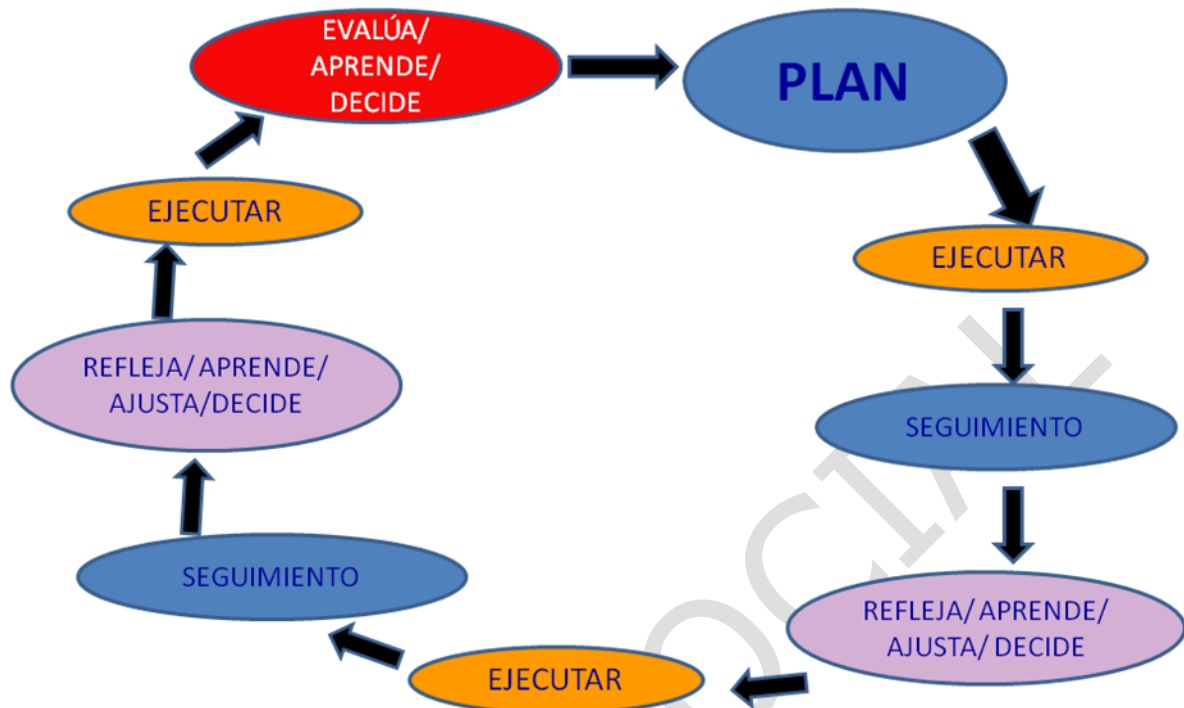
Si bien la planificación es fundamental, nunca puede estar totalmente definida. Si las circunstancias cambian o el plan no se adecúa completamente a la situación, debe cambiarse.

Tanto el seguimiento como la evaluación permiten conocer a la organización si algo está fallando, si no estamos teniendo en consideración nuevas circunstancias, o si la situación es distinta y hay que cambiar el plan de manera radical.

Aportan al equipo de gestión la información necesaria para tomar decisiones, tanto en cuanto a programa, como a nivel organizacional o estratégico.

La conclusión es que **todo es modificable y mantener algo en funcionamiento sabiendo que no funciona es un grave error**. No aprender de los errores del pasado por no hacer un seguimiento y evaluación adecuados puede suponer un despilfarro de recursos e ilusiones y un fracaso en términos de impacto conseguido.

El ciclo del proyecto tendría, entonces, este aspecto.



**Ilustración 1. El ciclo del proyecto, incluyendo la evaluación y el seguimiento.**

En todo caso, ni la evaluación ni el seguimiento son recetas mágicas. Nunca son la solución, son su primer paso, pues nos pueden facilitar considerablemente el trabajo:

- Ayudando a identificar los problemas y sus causas.
- Sugiriendo posibles soluciones a los problemas.
- Obligándonos a hacernos preguntas sobre los supuestos que fundamentan la estrategia.
- Haciéndonos ver más claramente hacia dónde vamos y cómo vamos a llegar allí.
- Abasteciéndonos de información y mejorando la capacidad de discernimiento.
- Aumentando la probabilidad de aumentar el impacto, introduciendo cambios duraderos y relevantes.

¿Qué supone realizar el seguimiento de un proyecto?

Realizar el **seguimiento de un proyecto** implica:

1. Establecer indicadores de eficacia, eficiencia e impacto.
2. Recoger y mantener organizada información.
3. Analizar la información.
4. Utilizar la información en la gestión diaria, en las “pequeñas” decisiones.

El seguimiento es una función interna que debe estar presente en todo tipo de proyectos de una organización.

Realizar la **evaluación de un proyecto** supone:

1. Recordar **qué se pretendía conseguir** con la realización de ese proyecto. ¿Cuáles eran los cambios que pretendíamos conseguir? ¿Cuál era el impacto a lograr?
2. **Valorar el progreso** en términos de lo que se pretendía conseguir.
3. **Revisar la estrategia** del proyecto o de la organización. ¿Estaba el proyecto respaldado por una estrategia? ¿Ha sido efectivo? ¿Ha aportado a la estrategia? ¿La estrategia era pertinente? En caso de no serlo, ¿por qué?
4. Revisar **cómo se ha trabajado**. ¿Los recursos se han utilizado de manera eficiente? ¿Se ha valorado el coste de oportunidad? Tal y como se diseñó el proyecto, ¿es sostenible?
5. ¿Cuáles son las **implicaciones** para los distintos grupos de interés?

En la evaluación, nos centramos en analizar la eficacia, la eficiencia y el impacto realmente causado.

Hay muchas formas de evaluar. Algunas de las más habituales son las siguientes:

- **Auto evaluación.** Supone “ponerse frente al espejo” para valorar cómo lo está haciendo la organización o el equipo del proyecto, su propósito fundamental es el aprendizaje y la mejora de las capacidades prácticas. Exige una actitud honesta y un importante ejercicio de autocrítica, pero puede ser una experiencia muy enriquecedora si se utilizan sus conclusiones.
- **Evaluación participante.** Es una forma de evaluación interna. Pretende implicar al mayor número de personas posible, siempre que tengan un cierto grado de involucración en el proyecto. Es usual en este caso que tanto los destinatarios como el staff del proyecto participen en la evaluación al mismo tiempo. Si se cuenta con personal externo, no actuará como evaluador, sino como facilitador del proceso.
- **Evaluación participativa rápida.** Enfoque cualitativo. Se utiliza como punto de partida para entender un contexto determinado. Comienza con un proceso de entrevistas, tanto grupales como individuales, semiestructuradas, pero supone también el uso de otras herramientas de recogida de información adicionales.
- **Evaluación externa.** Se realiza por un evaluador externo elegido cuidadosamente.
- **Evaluación interactiva.** Proceso en el que participa un evaluador externo actuando continuamente con un equipo interno de evaluación.

Ventajas y desventajas de las evaluaciones internas y externas

MODELO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>EVALUACIÓN INTERNA</p>	<p>Los evaluadores conocen bien el trabajo, la cultura organizacional, la misión y los objetivos estratégicos y específicos.</p> <p>En ocasiones, las personas se sienten más cómodas hablando con personas a las que conocen.</p> <p>Una evaluación interna es una herramienta de gestión, una buena forma de autocorrección y es mucho menos amenazadora que una evaluación o auditoría externa.</p> <p>Tiene un coste menor que una evaluación externa.</p>	<p>Los evaluadores pueden estar interesados en obtener conclusiones excesivamente positivas.</p> <p>El equipo de evaluación puede no estar formado específicamente en las técnicas de evaluación.</p> <p>La evaluación absorberá una gran cantidad de tiempo, de modo que si bien los costes serán menores, el coste de oportunidad será mucho más elevado que en una evaluación externa.</p>
<p>EVALUACIÓN EXTERNA (realizada por personas no implicadas directamente en el proyecto, o de fuera de la organización)</p>	<p>La evaluación será probablemente más objetiva, dado que los evaluadores tendrán más distancia con la organización.</p> <p>Los evaluadores estarán entrenados en la evaluación.</p> <p>En ocasiones, las personas se sienten más cómodas hablando con personas que no conocen.</p> <p>Las evidencias que el evaluador detecte tendrán mayor credibilidad, en particular, las positivas.</p>	<p>Alguien externo a la organización puede no entender su cultura.</p> <p>El personal interno puede sentirse amenazado por evaluadores externos, de modo que cooperarán menos que en una evaluación externa.</p> <p>Puede ser muy costosa.</p> <p>Un evaluador externo puede comprender mal qué quiere obtener la organización de la evaluación y no aportar lo que ésta necesita.</p>



## PLANIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN Y EL SEGUIMIENTO

Deben formar parte del proceso de planificación en sí, dado que es difícil efectuar con éxito el seguimiento de un proyecto una vez éste está en marcha.

Cuando se planifica, se establecen objetivos y, a partir de ellos, se definen indicadores. Estos indicadores son la estructura sobre la que se basará el sistema de seguimiento y evaluación. Unos buenos indicadores deben contribuir con información relevante sobre qué queremos saber y qué tipo de información debe recogerse.

En esta fase, debemos respondernos a las siguientes preguntas:

- ¿Qué queremos conocer?
- Tipos de información requerida.
- ¿Cómo la obtendremos?
- ¿Quién deberá estar involucrado?

*¿Qué queremos conocer?*

Lo que queremos saber está íntimamente relacionado con lo que consideramos importante. En nuestro caso, **lo que consideramos importante está vinculado a los valores de la organización.**

Por tanto, la primera pregunta que debemos hacernos, independientemente del departamento o área funcional en la que trabajemos, es si lo que hacemos es coherente con nuestros valores.

En ese sentido, el sistema de evaluación y seguimiento debe ser capaz de aportar información sobre:

- ¿Quién es realmente el destinatario de nuestro trabajo?
- ¿Nuestros destinatarios son sujetos pasivos o van a tener la posibilidad de participar?
- ¿Podemos mejorar nuestro impacto a partir de lo que aprendemos en la evaluación y seguimiento, tal y como lo realizamos?
- ¿Estamos siendo eficientes, obteniendo el máximo resultado posible con los recursos disponibles?

*¿Qué queremos saber sobre el proceso?*

**El proceso y el resultado están estrechamente vinculados.** En ocasiones son, incluso, lo mismo. Si se quiere implantar una herramienta de gestión que aporte información crítica útil para, por ejemplo, la evaluación del desempeño, el proceso de recogida y registro de la información válida para la evaluación será una parte fundamental del resultado.

Por tanto, el cómo se implementa o el cómo se hace, está vinculado directamente al resultado obtenido.

Si hablamos de desarrollo o si hablamos de innovación en la gestión, la capacitación es un concepto clave del éxito, si queremos considerar el resultado en términos de sostenibilidad futura.

La cuestión entonces estriba en saber cómo nos informamos del proceso. La respuesta está en los indicadores que establezcamos.

#### Tipo de información requerida

**Un indicador es un signo tangible que indica que algo se ha conseguido o realizado.** En función de los objetivos del proyecto, pueden aparecer una gran cantidad de indicadores, pero todos tendrán en común responder a alguna de las siguientes preguntas:

- ¿Quién?
- ¿Cuánto?
- ¿Con qué frecuencia?

Los indicadores se pueden ver afectados por muchas variables, de las cuales algunas se controlarán desde el proyecto, pero otras no. Habrá que tener a estas en cuenta, por tanto.

Para conocer la mejora que estamos experimentando será también **necesario conocer con exactitud el punto de partida y definir la forma de recogida de datos**, a fin de tener una información totalmente fiable y reproducible en circunstancias similares.

#### Crear indicadores

Para crear indicadores hay que seguir los siguientes pasos:

1. Identificar la situación a la que nos enfrentamos y establecer la situación deseada.
2. Diseñar un proceso (de forma superficial) que nos oriente sobre cómo vamos a resolver la situación (es decir, conseguir el objetivo). Esto nos permitirá crear indicadores de proceso.
3. Diseñar indicadores de eficacia. Si se han logrado determinados hitos relevantes, si se ha progresado o no en el establecimiento de acuerdos (internos o externos), etc. Vinculados habitualmente a objetivos de progreso.
4. Diseñar indicadores de eficiencia. Por ejemplo, hemos realizado una serie de talleres para explicar una nueva herramienta de gestión interna en el plazo establecido, con un coste que no ha excedido el presupuesto y con un número de asistentes adecuado. Todos estos aspectos nos hablan de la eficiencia del proceso.

#### Calidad de los indicadores

Si queremos utilizar indicadores que aporten información relevante, es fundamental que valoremos los siguientes aspectos. Un buen indicador tendrá las siguientes características:

- Mensurable, medible.
- Representativo.
- Fiable.
- Factible.

**Tabla 1. Calidad de indicadores.**

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.
El indicador es factible, únicamente.	Olvidarle.

#### Información cualitativa y cuantitativa

La **información cuantitativa** se expresa en cantidades, porcentajes, en forma de ratios, etc., de tal manera que puede ser contada, medida o comparada.

La **información cualitativa** tiene siempre un carácter subjetivo: nos indica cómo se han sentido una serie de personas en una situación concreta, cómo se han llevado a cabo una serie de actividades o cuál ha sido el comportamiento de un colectivo.

Esta información se obtiene preguntando, observando e interpretando.

Si bien la información cuantitativa es “cómoda”, al ser objetiva y fiable, debe ser correctamente interpretada y eso no siempre es fácil.

Sin embargo, **la información cualitativa aporta una mayor dosis de significado y permite situar en el contexto a la información cuantitativa.**

Si se elabora una herramienta informática pretendidamente funcional y los resultados de su utilización son inferiores a los esperados (por ejemplo, visitas a un servidor web, dato cuantitativo que comparamos con los resultados deseables), sólo sabremos las razones si preguntamos e indagamos en ellas. Por sí solo el ratio de utilización no nos aporta información alguna para actuar.

**Por tanto, la información que se necesita en el seguimiento y evaluación de cualquier proyecto combinará información cuantitativa y cualitativa a fin de tener un significado verdaderamente relevante.**

#### ¿Cómo obtenemos la información?

En la misma **planificación del proyecto**, y tras haber definido los indicadores que informan de los resultados conseguidos, **debemos ser capaces de definir cómo obtendremos la información.**

Debemos buscar fuentes de información estables y que se mantengan en el tiempo, que nos informen del grado de ejecución de las actividades y de consecución de los objetivos.

La información debe tener significado y ser relevante. Si no es así, no informa, es ruido: y puede llevarnos a tomar decisiones erróneas.

¿A quién debemos involucrar?

Es sorprendentemente elevado el número de personas que puede verse afectado por un proyecto y que puede aportar información sobre el mismo, especialmente si este es de carácter interno, es decir, realizado en el seno de una organización y dirigido a la totalidad o a parte de sus miembros.

Habitualmente, serán, al menos, los siguientes:

- Decisores.
- Financiadores o prestatarios de recursos.
- Usuarios.
- Áreas funcionales o personas que puedan ampliar la visión sobre el proyecto o tengan información útil para el mismo.

Es útil hacerse las siguientes preguntas cada vez que llevamos a cabo una actividad: ¿qué necesitamos saber sobre esta actividad (tanto en cuanto al proceso, el cómo, como en cuanto a los resultados, el qué hemos conseguido) y cuál es la forma más sencilla de obtener y registrar esa información?

## DISEÑO DE UN PROCESO DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

Dado que hay diferencias entre el diseño de un sistema de evaluación y el de un sistema de seguimiento, los trataremos por separado.

En el seguimiento nos centramos en el proceso, mientras que en la evaluación, revisamos preferentemente el propósito, aspectos clave y la metodología.

### Diseño de procesos de seguimiento

En el seguimiento buscamos información útil a fin de mejorar tanto lo que estamos haciendo como el cómo lo hacemos, en ocasiones denominado **desempeño**.

Las fases de diseño son las siguientes:

1. Generar de una lista de indicadores que contemplen eficacia, eficiencia e impacto.
2. Determinar las variables que afectan a cada indicador.
3. Comprobar qué información está ya disponible.
4. Formular las preguntas clave que nos haremos durante el seguimiento del proyecto, siempre relacionadas directamente con los objetivos del mismo. Por ejemplo, en el caso de implantación de una herramienta informática, si la formación requerida ha sido ya impartida y qué valoración ha tenido, si los usuarios están utilizando la herramienta y si la están utilizando correctamente, si los costes están dentro de lo presupuestado, si los proveedores externos están cumpliendo los plazos, etc.
5. Vincular entre sí los indicadores a fin de poder responder a las preguntas clave.
6. Definir cómo se recogerá toda la información y cómo se registrará y mantendrá actualizada y organizada.
7. Decidir la frecuencia de análisis de la información recogida, es decir, cada cuánto tiempo nos responderemos a las preguntas clave.
8. Recoger información, analizarla y elaborar los informes.

### Diseño de evaluaciones

El diseño de una evaluación equivale a crear los términos de referencia de un proyecto o los elementos de una propuesta de colaboración, si quien la elabora es una consultora externa.

Normalmente contiene los siguientes elementos:

- **Antecedentes:** Razones por las que se elabora el proyecto, qué problemas pretende resolver o qué nuevas capacidades o funcionalidades pretende desarrollar o implementar en una organización o en un colectivo de beneficiarios.
- **Propósito:** Para qué evaluamos, no en sentido abstracto, sino qué pretendemos obtener con la evaluación. Es posible que ésta se centre en la eficacia, en el impacto del proyecto, en la relación de costes y consumo de recursos en general con los resultados obtenidos o con otros aspectos que puedan interesar, como el desempeño, la validez de los procesos, etc.
- **Preguntas clave:** Vinculan el propósito de la evaluación con los objetivos del proyecto evaluado.
- **Metodología:** Cómo se realiza la evaluación.
- **Aspectos logísticos:** Plazos, costes, recursos, capacidades del personal involucrado, etc.

#### *Propósito*

Es la razón por la cual se realiza una evaluación. Va más allá de lo que queremos saber y por qué queremos saberlo. Se suele expresar en una frase o párrafo con dos partes:

- Qué queremos evaluar.
- Para qué queremos evaluar.

Algún ejemplo de propósito de una evaluación podría ser:

- Aportar información sobre el grado de uso de la nueva intranet y las mejoras en productividad que aporta a la organización.
- Determinar el grado de conocimiento de marca de la organización tras la campaña de comunicación corporativa llevada a cabo.

El propósito orienta el proceso de evaluación en sentido amplio.

#### *Preguntas clave*

Son los aspectos centrales que debe responder el proceso de evaluación. No se suelen responder con un "sí" o un "no". Una pregunta bien hecha será aquella que:

- Provoque la reflexión.
- Ponga en duda los supuestos de partida.
- Aporte preguntas adicionales.

Siguiendo los ejemplos anteriores, algunas preguntas clave para el ejemplo anterior podrían ser:

- ¿Quiénes son los principales destinatarios de la intranet?
- ¿Cubre adecuadamente sus verdaderas necesidades?
- ¿Reduce la burocracia interna?
- ¿Es funcional?

- ¿Cómo se seleccionaron los proveedores externos?
- ¿Qué grado de participación han tenido sus usuarios en el diseño de la herramienta?
- Tal cual se ha desarrollado el proyecto, ¿sería replicable en circunstancias similares?

Las buenas preguntas clave no suelen centrarse en un solo aspecto, y normalmente tienen carácter transversal, por lo que su respuesta vendrá dada por un análisis profundo en el que participarán numerosas partes de la entidad.

En general, cuantas más preguntas clave se realizan, más información surge, menos evidente y más relevante es.

#### *Metodología*

Concepto similar en lo etimológico, pero opuesto en lo semántico a métodos. Se refiere más bien al tipo de aproximación realizado. Si hemos tenido en cuenta preferentemente fuentes de información escritas, o si por el contrario la evaluación se considera eminentemente participativa, si contrastamos la información de una fuente con otras (**triangulamos la información**), etc.

Suele especificar también el formato de los reportes que se elaborarán. Si serán escritos, si se realizará una presentación al equipo directivo o a la comisión encargada de valorar el proyecto, si habrá reportes intermedios o no, etc.

## RECOGIDA DE INFORMACIÓN

### Las cinco cuestiones clave

Independientemente de los objetivos del proyecto y del propósito de la evaluación o el seguimiento, hay cinco aspectos que todo proceso de recogida de información debe tener siempre presente. Son los siguientes:

- **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?

### Consideraciones sobre la recogida de información

Durante la recogida de información se debe prestar especial atención a la **situación inicial** (algunos las llaman condiciones de entorno), a qué hacer si carecemos de información de partida (algunos autores lo denominan control de daños) y a los **métodos** utilizados.

### Condiciones de partida y control de daños

A la hora de enfrentar la realización de cualquier proyecto, hay que tener un punto de partida que nos permita obtener la información de inicio del mismo.

Es **muy difícil medir los avances que hemos realizado si se desconoce la situación inicial**, salvo en aquellos proyectos cuyo objetivo es implementar herramientas hasta entonces no utilizadas.

No obstante, siempre es posible obtener información general sobre la situación de inicio aunque informe sobre la misma de manera indirecta, por ejemplo, datos sobre participación de voluntarios en diversas actividades, que nos puede servir para determinar cuántos voluntarios es razonable que lleguemos a involucrar en un determinado proyecto.

O información referente a impactos en la web de entidades similares que nos servirán a efectos de comparación con los resultados obtenidos.

Si los objetivos del proyecto se orientan hacia la implementación de herramientas, podremos obtener información sobre los beneficios de su utilización preguntando a organizaciones que ya la tengan implementadas.

A pesar de todo, es posible que no se pueda obtener información de partida: bien porque sea una iniciativa pionera, bien porque sea demasiado costoso. Como última medida habrá que intentar reconstruirla yendo hacia atrás en el tiempo y obteniendo información procedente de las partes involucradas, lecturas de informes antiguos, etc.

Si, por ejemplo, el proyecto pretende implementar una norma de gestión de la calidad y no es la primera vez que esto se intentó, la información más relevante no será tanto la situación actual de la organización, sino los hechos que impidieron en su día realizar la implementación. Habrá que comparar la situación pasada con la actual, y esto facilitará la toma de medidas orientadas a resolver tales dificultades en el caso de que se presenten nuevamente.

#### Métodos de recogida de información

En esta sección incluiremos una lista de los métodos más utilizados para la recogida de información, orientada tanto al seguimiento como a la evaluación de proyectos.

Una de las más utilizadas es el uso de **muestras**, que si bien no es una herramienta suficiente por sí sola, es muy eficaz si se utiliza junto con otras.

La mayor dificultad del uso de muestras es la correcta selección de las mismas, de forma que el resultado sea extrapolable al total de la población.

Entre las técnicas de selección de muestras podemos incluir las siguientes:

- **Muestra aleatoria.** La selección se realiza mediante criterio que no estén vinculados a ninguna variable que influya en el proyecto. Por ejemplo, si el número del NIF es par o si la letra del mismo está entre las 10 primeras.
- **Muestra estratificada.** Por ejemplo, un puesto par en cada categoría laboral.
- **Clúster.** Se escogen los que cumplen un criterio, por ejemplo, personas que tengan al menos dos años de antigüedad.

Para dar mayor fiabilidad a la recogida de información, se suelen **triangular los métodos**, es decir, cada conjunto de datos obtenidos, se verifica con otro método distinto.

**Tabla 2. Métodos de recogida de información.**

HERRAMIENTA	DESCRIPCIÓN	UTILIDAD	DESVENTAJAS
Entrevistas	Estructuradas, semiestructuradas o sin estructurar. Incluyen preguntas específicas con información sobre los indicadores, abiertas o no.  Proporcionan información cuantitativa y cualitativa.	Se pueden hacer a cualquier persona afectada por el proyecto.  Por teléfono o por email, muy flexible.	Hay que saber entrevistar.
Entrevistas a informadores clave	Los informadores clave son especialistas en alguno de los aspectos fundamentales del proyecto.	No suelen estar relacionados directamente ni con el proyecto ni con la organización, suelen ser objetivos.  Pueden aportar una visión muy amplia que aclare considerablemente la valoración del proyecto.	Los entrevistadores deben tener alto nivel.  Lo recogido no debe convertirse en “verdades absolutas”.
Cuestionarios	Preguntas escritas que deben aportar información medible sobre indicadores concretos.	Ahorra mucho tiempo.  Anónimas, aportan información que no se recoge en entrevistas.	Deben hacerse de forma que se entiendan bien las preguntas y las respuestas.  Si es complejo, se suele necesitar apoyo de expertos.
<i>Focus groups</i>	Un grupo de entre 6 y 12 personas son entrevistados por un facilitador mediante una planificación muy estructurada, las preguntas se centran normalmente en un solo aspecto del proyecto.	Una forma útil de obtener información de bastante gente a la vez.	Es difícil tener una muestra aleatoria significativa para hacerlos.  Al ser conjunta, es posible que unos influyeran a otros.  Si es posible, mejor grabarlos y transcribir las respuestas.
Ranking	Un grupo de personas, de forma		Difícil de



	individual o colectiva, puntúan diversos aspectos del proyecto.		implementar.  Precisa de explicaciones muy detalladas pues si no se entiende correctamente las respuestas pueden estar totalmente distorsionadas.
Escalas de puntuación	Puntuaciones continuas (1-10, 1-6,...) aplicadas a cada concepto.	Útil para medir actitudes, opiniones, percepciones, etc.	Las puntuaciones de la escala deben estar muy bien calibradas y ser coherentes entre sí.
Análisis de incidentes críticos	Centra el interés de un grupo o personas individuales sobre un evento concreto, relevante para el proyecto.  Su propósito es extraer una visión global de qué sucede realmente.	Muy útil cuando lo que haya ocurrido pueda poner en riesgo el proyecto.	Es probable que aparezcan grandes contradicciones entre las diferentes versiones de lo acontecido.  Debe apoyarse en otras herramientas.
Observación participante	Significa la observación directa de los hechos, procesos, relaciones y conductas de los afectados por el proyecto.  "Participar" implica estar involucrado en las actividades, no permanecer a distancia.	Muy útil para confirmar información obtenida por otras vías.	Es difícil observar y participar sin perder la perspectiva.  Entraña invertir mucho tiempo.

## ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

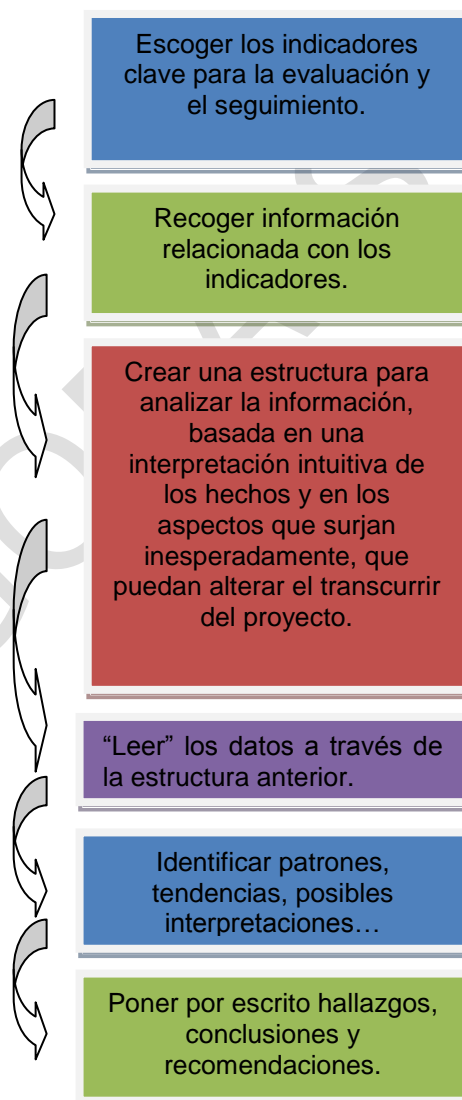
Independientemente de si se está realizando el seguimiento o la evaluación de un proyecto, llegará un momento en que se dispondrá de una cantidad importante de información que debe ser correctamente procesada y analizada, a fin de obtener las conclusiones adecuadas.

En este contexto, el análisis debe entenderse como **la transformación de la información detallada en tendencias, interpretaciones o patrones de comportamiento más o menos evidente**. El punto de partida del análisis de cualquier proyecto o contexto organizacional tiene poco que ver con que se suele nombrar como “lo científico” o, al menos, tiene poco que ver con las “ciencias duras”.

**La comprensión intuitiva de los aspectos fundamentales** será clave para realizar una **correcta interpretación de la información reunida**. Una vez identificados los elementos clave que subyacen en la información, será posible estructurar y organizar ésta.

El siguiente paso será escribir las conclusiones a partir de lo encontrado y realizar las correspondientes **recomendaciones**.

De una forma gráfica, el proceso completo puede describirse así:



## DE LA EVALUACIÓN Y EL SEGUIMIENTO A LA ACCIÓN

Hacer el seguimiento de un proyecto o emitir una evaluación del mismo no sirve de nada **si no genera alguna acción** a partir del análisis e interpretación de la información recogida. Una vez tenemos **los hallazgos** (en el contexto de la gestión de la calidad suelen denominar a los hallazgos “**evidencias**”), **las conclusiones y las recomendaciones**, debemos hacer lo siguiente:

- Informar a las partes interesadas.
- Aprender (y reflexionar sobre lo aprendido) durante todo el proceso.
- Tomar decisiones sobre cómo seguir adelante.
- Si es necesario, gestionar las posibles resistencias a los cambios generados en el seno de la organización.

### Generación de informes

Cualquier proceso de análisis, debería seguirse del correspondiente informe. Se enviarán reportes cuyo contenido, si bien será el mismo, se modificará en función del destinatario, debiendo elaborar, por tanto, informes distintos, en diferentes formatos. Unas veces serán verbales, otras veces serán escritos y, cada vez más, se realizarán presentaciones que combinarán lo escrito con lo verbal y lo audiovisual.

Adjuntamos una tabla con distintos tipos de reportes dependiendo del destinatario y del momento de ejecución del proyecto en el que nos encontremos.

**Tabla 3. Tipos de informe, según el destinatario.**

Destinatario del informe	Estado del proyecto	Formato más adecuado
Órgano de gobierno	Intermedio, basado en el seguimiento de su ejecución	Escrito
	Evaluación	Escrito, precedido de un sumario ejecutivo (≤5 págs.) y presentación del equipo de evaluación
Equipo directivo, Comité de dirección	Intermedio, basado en el seguimiento de su ejecución	Escrito, discutido en la reunión del Comité de dirección
	Evaluación	Escrito y presentación del equipo de evaluación
Staff de la organización	Intermedio, basado en el seguimiento de su ejecución	Escrito y presentado a los departamentos implicados
	Evaluación	Escrito y presentado a los departamentos implicados por el equipo de evaluación, seguido de una discusión en profundidad de las conclusiones y recomendaciones relevantes
Beneficiarios (si los hubiera) o clientes internos	Intermedio, sólo aspectos significativos y evaluación	Presentación verbal, soportada por resúmenes ejecutivos, gráficos, tablas, medios audiovisuales, etc.  Especialmente importante si la organización o el proyecto espera un cambio significativo en la ejecución del proyecto
Donantes (si los hubiera)	Intermedio, basado en el seguimiento de su ejecución	Sumario
	Evaluación	Reporte escrito completo con sumario ejecutivo o, en su caso, una versión especial, que esté centrada en los intereses de los donantes  Debe prestarse especial atención al lenguaje del documento, prescindiendo de todo tecnicismo  Debe prestarse atención especial si quieren solicitarse nuevas aportaciones económicas
Comunidad involucrada ( si fuera pertinente)		

#### Elementos habituales de un informe

Aunque la estructura de un informe estará en parte determinada por los intereses de sus destinatarios, hay una serie de componentes que todo informe profesional debe tener. Son los que se adjuntan en la tabla contigua.

**Tabla 4. Componentes de un informe.**

CONTENIDO	DESCRIPCIÓN
SUMARIO EJECUTIVO	No más de 5 páginas, cuanto más corto, mejor, aporta información suficiente para la gente con poco tiempo Pretende despertar el interés del lector, a fin de que se lea el reporte completo
PREFACIO	No es imprescindible, pero es una buena oportunidad de agradecer, la colaboración de los participantes en la evaluación
TABLA DE CONTENIDOS	Ayudará al lector a localizar más fácilmente los contenidos de interés. Si es un documento electrónico, incluir hipervínculos
SECCIÓN 1: INTRODUCCIÓN	Suele comentar los antecedentes del proyecto, proporcionando información sobre la organización, el contexto en el que se desarrolla el proyecto, por qué se acomete, etc. También suele informar sobre el equipo de evaluación, la metodología seguida, etc.
SECCIÓN 2: EVIDENCIAS Y HALLAZGOS	Contendrá secciones en las que se detallarán los hallazgos realizados durante la evaluación, en términos de eficiencia, eficacia o impacto, así como aquellos hechos que surjan y no estén previstos inicialmente
SECCIÓN 3: CONCLUSIONES	En este apartado se recogen conclusiones a partir de hechos y hallazgos descritos en el apartado anterior, así como la interpretación que se haya realizado Puede ser pertinente un análisis DAFO recogiendo estos puntos, a modo de sumario, enfatizando puntos débiles y fuertes
SECCIÓN 4: RECOMENDACIONES	Esta sección debe proporcionar ideas sobre cómo resolver las debilidades aprovechando los puntos fuertes detectados
APÉNDICES	Incluirá términos de referencia, listado de personas participantes en la evaluación, cuestionarios utilizados, índices de tablas, y toda la documentación de apoyo que se

	considere pertinente
--	----------------------

### Aprendizaje

El aprendizaje <sup>1</sup> en las organizaciones es tan sumamente importante que por sí mismo debería justificar la realización del seguimiento o la evaluación de un proyecto u organización en su conjunto.

Solamente mediante la identificación de qué funciona y qué no, la detección de qué es lo que se ha hecho correctamente y lo que debe ser mejorado, es posible actuar de una forma adecuada ante las desviaciones y situaciones inesperadas que en la ejecución de un proyecto, pueden surgir.

**El propósito último del aprendizaje es cambiar lo que sea necesario para avanzar.** También permite comprender las suposiciones en las que se basan las decisiones tomadas.

El ciclo **acción-reflexión-acción** también posibilita la autocrítica. Es frecuente considerar que “todo ha ido bien” o que “los responsables son ellos”. Sin embargo, debemos recordar, como decía John Ford, que **“lo que buscamos no es un culpable, es una solución”**. Y en el caso del seguimiento o la evaluación de un proyecto esto es especialmente importante.

Es habitual que cambien las condiciones de contorno, las necesidades de los usuarios, etc., de modo que tanto las estrategias como los objetivos deben ser revisados y, en su caso, modificados y ajustados a la nueva situación.

**Las organizaciones que no aprenden, se estancan.** El proceso riguroso de seguimiento y evaluación fuerza a las organizaciones a aprender y a crecer. Por eso es tan importante realizar ambos procesos adecuadamente.

El aprendizaje es mayor si el entorno lo facilita. Las siguientes características aparecen frecuentemente en entornos donde el aprendizaje es algo buscado conscientemente:

- Las personas consideran que sus ideas y propuestas se aprecian positivamente, aunque no se acepten.
- Los errores y fracasos sirven para aprender, no hay que avergonzarse de ellos.
- Los equipos que participan en los proyectos se comunican abiertamente y con regularidad.
- Los gestores buscan conscientemente soluciones conjuntas y escuchan a los demás.
- En los talleres y reuniones se reserva tiempo de forma habitual para examinar los errores, evaluarlos y extraer lecciones.
- La pregunta “¿por qué ocurre esto?” es frecuente.

### Toma de decisiones efectiva

Las recomendaciones surgidas tanto del seguimiento como de la evaluación están orientadas para ayudar a la toma de decisiones.

El éxito en la ejecución de un proyecto depende directamente de la capacidad de sus responsables de tomar las decisiones correctas y llevarlas a cabo. Las fases de la toma de decisiones son las siguientes:

1. Planificación correcta.
2. Implementación.

---

<sup>1</sup> *La quinta disciplina*, Peter Senge. 1994

3. Seguimiento y evaluación.
4. Análisis de la información obtenida.
5. Valoración de las implicaciones de los hallazgos y conclusiones aportadas en el análisis previo.
6. Listado de acciones posibles.
7. Consensuar las acciones que se decidan acometer.
8. Compartir los ajustes a realizar con los implicados, en particular, con los afectados más directamente.
9. Implementación.
10. Seguimiento y evaluación.

En todo caso, los aspectos fundamentales de una buena toma de decisiones son los siguientes:

- Entender las implicaciones de lo que se ha aprendido.
- Identificar claramente qué es lo que hay que hacer y por qué hay que hacerlo.
- Plantear posibles alternativas.
- Consensuar internamente.
- Consensuar con las partes.
- “Obtener” un mandato de los Órganos de gobierno, si el alcance del proyecto así lo exige.
- Poner en marcha lo decidido.

## BIBLIOGRAFÍA

- *Gestión orientada al impacto en el desarrollo rural*. Guía para el seguimiento y evaluación de proyectos. FIDA.
- *Your Project and its outcomes*. Charities evaluation services. 2006.
- *First steps in monitoring and evaluation*. Charities evaluation services. 2005.
- *Scoping study. Monitoring and Evaluation of research communications*. Catherine Butcher and Gil Yaron. 2006.
- *Monitoring and evaluation*. CIVICUS.
- *Impact measurement and accountability in Emergencies. The good enough guide*. Oxfam, 2007.
- *Monitoring and evaluating information and communication for development programmes*. Department for international development, 2005.
- *Assessing Impact*. Angus Morrison-Saunders, Earthscan
- *Kellog foundation evaluation handbook*.
- *Evaluating HIV projects, a guide for NGOs*.
- *Participatory Ethnographic Evaluation and Research (PEER), methodology of monitoring and evaluation review, june 2004*.
- *Monitoring and Evaluation, Civicus*.
- *Practical Program Evaluation, Huey-Tsyh Chen. SAGE*.
- *How Change Happens. Interdisciplinary perspectives for Human development. Oxfam GB, Roman Krznaric. february 2007*
- *Balanced Scorecard for Government and Nonprofit agencies. Niven. Wiley*.
- *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization. Peter Senge*.
- La gestión de la calidad total en la empresa moderna. José Ruiz-Canela. Rama empresa.
- La gestión de la calidad total en la empresa moderna. José Ruiz-Canela. Rama empresa.
- Técnicas para la gestión de la calidad. Pedro Grima. Díaz de Santos.
- Las nuevas 7 herramientas para la mejora de la calidad.
- José Francisco Villar. Fundación Confemetal.
- La Quinta disciplina. Peter Senge.



## ANEJO 1. Seguimiento. Lista de comprobación de preguntas a realizar

Consideraciones iniciales. Para qué sirve el seguimiento. Razones para hacerlo

- Identificar los problemas y sus causas.
- Sugerir soluciones a los problemas.
- Reflexionar sobre la estrategia.
- Ver hacia dónde vamos y cómo vamos a llegar.
- Aportar información y discernimiento.
- Aumentar la probabilidad de aumentar el impacto.

Qué supone realizar el seguimiento de un proyecto

1. Establecer indicadores de proceso, eficacia, eficiencia e impacto.
2. Recoger y mantener organizada información.
3. Analizar la información.
4. Utilizar la información en la gestión diaria, en las “pequeñas” decisiones.

En suma, planificar recursos.

¿Qué supone realizar la evaluación?

1. Revisar qué se pretendía conseguir con la realización de ese proyecto.
2. Valorar el progreso en términos de lo que se quería lograr.
3. Revisar la estrategia.
4. Revisar cómo se ha trabajado.
5. Implicaciones para los grupos de interés.

ES decir, analizar eficacia, eficiencia e impacto.

## Anejo 2. Planificación del seguimiento

- ¿Qué elementos deben estar definidos en la planificación?
- ¿Qué debemos respondernos?
- ¿Qué queremos conocer?
- ¿Qué información necesitamos?
- ¿Cómo la obtendremos?
- ¿Quién deberá estar involucrado?

¿Qué es lo que queremos conocer?

- ¿Quién es realmente el destinatario de nuestro trabajo?
- ¿Son sujetos pasivos o van a participar?
- ¿Podemos mejorar nuestro impacto a partir de lo que aprendemos en la evaluación y seguimiento, tal y como lo realizamos?
- ¿Estamos siendo eficientes?
- ¿Está el proceso vinculado al resultado?

## Anejo 3. Preguntas a realizarse en la evaluación

- ¿Cómo funciona este proyecto?
- ¿Por qué ha funcionado... o no? ¿Cuáles fueron las circunstancias? ¿y quién lo llevó a cabo?
- ¿Cómo se llevó a cabo?
- ¿Cuáles fueron los obstáculos que nos encontramos?
- ¿Qué significaron las experiencias vividas para las personas involucradas?
- ¿Cómo se vinculan tales experiencias a los resultados obtenidos?
- ¿Qué hemos aprendido ejecutando el proyecto?
- ¿Qué factores externos afectaron el desarrollo, el diseño, el éxito o los obstáculos a los que nos enfrentamos?
- ¿Cuáles eran los impactos que más nos costaron medir?
- ¿Cómo podemos intentar medirlos o al menos documentarlos?

## ANEJO 4. Guía de análisis del cambio generado

Fuente: How change happens

Oxfam GB Research report, february 2007

Roman Krznaric

PREGUNTARSE...	RECORDAR PENSAR EN...
----------------	-----------------------

<p>¿Qué cambio queremos provocar? ¿Cuál era la situación previa? ¿Cuál es la situación tras el proyecto?</p>	<p>Contrastar el antes/ después de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conductas individuos /grupos.</li> <li>- Políticas institucionales.</li> <li>- Actitudes sociales, creencias.</li> <li>- La situación del medio.</li> <li>- El grado de bienestar de la población.</li> </ul>
<p>¿A quién o a qué involucramos en el cambio? Agentes pasivos Agentes activos Quienes lo facilitaron Quienes se resistieron o lo dificultaron</p>	<p>Considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Individuos /grupos sociales.</li> <li>- Administraciones públicas:</li> <li>- Sociedad civil.</li> <li>- Sector privado.</li> <li>- Agentes externos (UE...).</li> </ul>
<p>¿Qué estrategias se usaron para generar el cambio? Estrategias seguidas por los agentes antes considerados</p>	<p>Individuos / grupos sociales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incentivos.</li> <li>- Amenazas.</li> <li>- Llamadas al altruismo o al interés particular.</li> <li>- Cambios en la “visión del mundo”.</li> <li>- Promover nuevos estilos de relaciones personales.</li> <li>- Participación de lo líderes locales.</li> </ul>
<p>¿Qué estrategias se usaron para generar el cambio? Estrategias seguidas por los agentes antes considerados</p>	<p>Instituciones / organizaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reforma / revolución?</li> <li>- Coerción o consenso?</li> <li>- Dentro o fuera del sistema?</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acción local / estatal?</li> <li>- Objetivos a corto / largo?</li> <li>- Acciones legales / ilegales?</li> <li>- Estrategias arriba / abajo o viceversa?</li> </ul>
<p>¿Qué estrategias se usaron para generar el cambio?</p> <p>Estrategias seguidas por los agentes antes considerados</p>	<p>Instituciones / organizaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alianza / división?</li> <li>- Planes cerrados / experimentación?</li> <li>- Crear organizaciones / movimientos?</li> <li>- Movilización masiva / acción directa/ confrontación / retos</li> <li>- Aprendizaje organizacional y flexibilidad.</li> </ul>
<p>¿Qué contextos afectaron al cambio?</p> <p>¿Cuáles lo promovieron?</p> <p>¿Cuáles lo permitieron?</p> <p>¿Cuáles fueron barreras?</p>	<p>Contexto social:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Visiones del mundo.</li> <li>- Ideologías.</li> <li>- Nacionalismo.</li> <li>- Estructura social.</li> <li>- Género.</li> <li>- Familia, religión.</li> <li>- Urbanismo.</li> <li>- Cultura.</li> <li>- Medios y libertades.</li> <li>- Vida asociativa.</li> <li>- Acceso a educación / salud.</li> </ul>
<p>¿Cuál fue el proceso de cambio?</p> <p>¿Cómo podría “dibujarse”?</p>	<p>Tipos de proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Progreso acumulativo?</li> </ul>

<p>El cambio se produce en varios niveles, cómo interactuaron?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Ciclos, secuencias?</li> <li>- ¿Aparición de hitos?</li> <li>- ¿Disyuntivas clave o crisis?</li> <li>- ¿Conflictos interacciones?</li> <li>- ¿Catalizadores cataclismos?</li> <li>- ¿Presiones externas o internas?</li> <li>- Autorregulación del sistema</li> <li>- Procesos desconocidos, imprevistos</li> </ul>
<p>Evaluar los elementos del cambio</p> <p>¿Cuál fue el más relevante?</p> <p>¿Bastó con un solo elemento?</p> <p>¿Cómo interactuaron?</p> <p>¿Cuál es el menos “reconocido”?</p> <p>¿Qué no cambió?</p>	<p>Consideraciones finales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambio complejo, explicación compleja.</li> <li>- Información puede que insuficiente.</li> <li>- Ojo con los prejuicios y asunciones de partida.</li> <li>- Sesgo formativo.</li> <li>- Enfoque “multi “e inter disciplinar.</li> </ul>