

DIPLOMADO EN: RESILIENCIA DE LA SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIONAL

DR5: Gestión de políticas públicas y proyectos en resiliencia de la SAN





El **PROGRESAN-SICA II** es un programa de la Secretaría General del Sistema de la Integración Centroamericana (SG-SICA) con financiamiento de la Unión Europea. Cuenta con el apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Programa Mundial de Alimentos (PMA), la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), y la Iniciativa Global de la Clasificación Integrada de la Seguridad Alimentaria en Fases (CIF), entre otras.





Monitoreo y Evaluación



¿POR QUÉ DAR SEGUIMIENTO Y EVALUAR?

El seguimiento y la evaluación sirven para diferentes propósitos. En ausencia de un seguimiento y una evaluación eficaces sería difícil **saber si se logran los resultados buscados** como planeado, qué acciones correctivas se pueden necesitar para entregar los resultados esperados y si las iniciativas están haciendo una contribución positiva para el desarrollo humano.

El seguimiento y la evaluación **siempre están relacionados con resultados identificados previamente** en el plan de desarrollo. Están movidos por la necesidad de **rendir cuentas** sobre el logro de los resultados esperados y proporcionan una base de **datos para la toma de decisiones correctivas**.



Seguimiento y Evaluación

Se puede definir el **seguimiento** como un proceso continuo por el que las partes interesadas obtienen regularmente una retroalimentación sobre los avances que se han hecho para alcanzar las metas y objetivos. Ofrece a los administradores y a los principales interesados observaciones periódicas sobre la coherencia o la discrepancia entre el rendimiento y los resultados de los programas y actividades previstos, y aquellos que se han llevado efectivamente a cabo

La **evaluación** es una valoración rigurosa e independiente de actividades finalizadas o en curso para determinar en qué medida se están logrando los objetivos estipulados y contribuyendo a la toma de decisiones. Es una apreciación independiente basada en criterios y elementos de referencia establecidos.



Las cuestiones clave que el seguimiento busca contestar incluyen:

- ¿Se están generando los productos identificados previamente como estaba planeado y de forma eficaz?
- ¿Cuáles son las cuestiones, riesgos y desafíos que afrontamos o pronosticamos que se deben tener en cuenta para asegurar el logro de los resultados?
- ¿Qué decisiones sobre cambios al trabajo que ya se ha planeado deben tomarse en las fases siguientes?
- ¿Continuarán siendo pertinentes para el logro de los resultados previstos los productos planificados y entregados?
- ¿Siguen siendo pertinentes y eficaces los efectos que hemos previsto para lograr todos los impactos, objetivos y prioridades nacionales?
- ¿Qué estamos aprendiendo?

Cuadro 1. Comprender los lazos y dependencias existentes entre planificación, seguimiento y evaluación

- Sin una planificación adecuada y una articulación clara de los resultados buscados, no está claro qué se debería supervisar, ni cómo; por tanto, no se puede hacer bien el seguimiento.
- Sin una planificación eficaz (marcos de resultados claros), la base de la evaluación es débil, por tanto, no se puede hacer bien la evaluación.
- Sin un seguimiento cuidadoso, no se pueden recabar los datos necesarios, por tanto, no se puede hacer bien la evaluación.
- El seguimiento es necesario, pero no suficiente, para la evaluación.
- El seguimiento facilita la evaluación, pero la evaluación utiliza la recopilación de nuevos datos adicionales y diferentes marcos para el análisis.
- El seguimiento y la evaluación de un programa llevará a menudo a cambios en los planes del programa. Esto puede significar cambios adicionales o modificaciones en la recolección de datos para el seguimiento.

Principales diferencias



| Seguimiento | Evaluación |
|--|---|
| Continua | Periódica |
| Parte de la gestión sistemática | Independiente de la gestión |
| Durante la ejecución | Antes, durante y después de la ejecución |
| Orientado a los procesos y centrado en los progresos logrados con arreglo a los planes de ejecución | Orientada a los impactos , evaluación objetivos a niveles superiores |
| Se recopilan datos sistemáticos conforme a la matriz de resultados | Se utilizan los datos del seguimiento y se recopilan, analizan e interpretan los datos procedentes de diversas fuentes. Se cotejan los datos (triangulación) |
| No se plantean necesariamente preguntas causales | Se analizan y formulan y se preguntas causales analiza y cuestiona la teoría del cambio |
| No tiene carácter independiente (interno) | Tiene carácter independiente |

Monitoreo, evaluación y auditoría

| | Monitoreo y control regular | Evaluación | Auditoría |
|---|--|---|--|
| ¿Quiénes? | Responsabilidad de la gestión interna a todos los niveles | Generalmente se incorporan competencias externas (objetividad) | Incorpora medios externos |
| ¿Cuándo? | Permanente | Periódicamente – a medio término, en la última etapa, ex-post | Ex – ante al final (revisión de sistemas). |
| ¿Por qué? | Verifica el progreso, toma a tiempo acciones reparadoras, actualiza planes | Permite aprender y aplicar lecciones aprendidas de otros programas/proyectos como un insumo en la revisión de políticas | Proporciona seguridad de buena ejecución a los stakeholders Proveer recomendaciones para mejorar el actual proyecto o futuros proyectos |
| Enlace con la jerarquía de objetivos del Marco Lógico | Medios, actividades, resultados | Resultados, objetivo específico, objetivos generales (y enlace con la pertinencia) | Medios, actividades y resultados |



Seguimiento o monitoreo

Seguimiento



El seguimiento intenta identificar avances hacia los resultados, precipitar decisiones que incrementen la probabilidad de lograr los resultados, mejorar la rendición de cuentas y el aprendizaje. Todos los esfuerzos de seguimiento deberían, como mínimo, mirar lo siguiente:

- **Avances hacia los efectos.**— Implica analizar periódicamente en qué medida se han logrado o se están logrando realmente los efectos buscados.
- **Factores que contribuyen o impiden lograr los efectos.**— Precisa un seguimiento del contexto del país y de los acontecimientos políticos, económicos, sociales y en otras áreas vinculados con la gestión de riesgos.
- **Las contribuciones individuales de los asociados a los efectos mediante los productos.**— Implica analizar si se está en proceso de entregar los productos y si están contribuyendo a los efectos.
- **Estrategia de alianzas.**— Examen de estrategias de asociación actuales y su funcionamiento, así como la creación de nuevas alianzas según se necesiten.
- **Lecciones que se han aprendido** y creación de productos del conocimiento para una distribución más amplia del saber.

Tabla 14. Matriz de planificación del seguimiento²⁴

| Resultados esperados (Efectos y productos) | Indicadores (con líneas de base y metas indicativas) y otras áreas clave a seguir | Evento de SyE con métodos de recopilación de datos | Tiempo o calendario y frecuencia | Responsabilidades | Medios de verificación: Fuente y tipo de datos | Recursos | Riesgos |
|--|--|--|---|--|---|---|--|
| <p>Obtenidos del plan de desarrollo y el marco de resultados</p> | <p>Del marco de resultados. Los indicadores deberían captar también prioridades clave como desarrollo de capacidad y género. Además, se deben supervisar otras áreas clave, como los riesgos identificados en la fase de planificación, así como otras necesidades de gestión clave.</p> | <p>¿Cómo se van a obtener los datos? Ejemplo: mediante una encuesta, un examen, una reunión de las partes interesadas, etc.</p> | <p>El nivel de detalle que se puede incluir dependería de las necesidades prácticas. En el PNUD, esta información también puede aparecer en el Plan de calendario para el Seguimiento de Proyectos de Atlas.</p> | <p>¿Quién es responsable de organizar la recopilación de datos y verificar la fuente y calidad de los datos?</p> | <p>Fuente sistemática y lugar donde encontraría los datos que se han identificado y que son necesarios, tales como el instituto nacional o DevInfo.</p> | <p>Estimación de los recursos necesarios y comprometidos para llevar a cabo las actividades de seguimiento planeadas.</p> | <p>¿Cuáles son los supuestos y riesgos de llevar a cabo las actividades de seguimiento planeadas? ¿Cuánto afectan estos riesgos y supuestos los eventos de seguimiento planeados y la calidad de los datos?</p> |

| Número | Lista de tareas que hacer /considerar (UE) | Hecho |
|--------|---|-------|
| 1 | Recolectar documentos de respaldo: Propuesta financiera, MML, plan de trabajo, presupuesto; informe(s) de monitoreo anteriores; estados financieros relevantes | |
| 2 | Familiarizarse (uno mismo) con el contenido de estos documentos | |
| 3 | Aclarar el propósito de la visita: Qué se logrará de la visita? Es el propósito de la visita principalmente el “auditar/verificar”, o se jugará el rol de apoyo/asesor? Qué podrán obtener la agencia/stakeholders de esta visita? Cómo se le puede dar valor agregado? | |
| 4 | Identificar los problemas (ver el plan, las hipótesis claves y cualquier otro tema que se elevó en anteriores informes. Desarrollar preguntas clave | |
| 5 | Aclarar quién podría/debería estar también en la visita, ambos en términos de “equipo de monitoreo” y otros stakeholders con quienes se desea encontrarse. | |
| 6 | A quién se desea visitar, dónde y cuándo? Entrevistas individuales o en grupo; encontrarse con las mujeres sin presencia de hombres; registros administrativos. Asegurar objetividad. | |
| 7 | Establecer una lista de tareas con preguntas clave | |
| 8 | Desarrollar un calendario/itinerario de visitas | |
| 9 | Identificar los recursos | |
| 10 | Aclarar el resultado esperado de la visita, incluyendo requisitos de informes y cómo la información será “retro alimentada” a aquellos que necesitan saber. | |
| 11 | Hacer confirmaciones finales de arreglos de viaje, itinerarios, etc | |



Evaluación



Evaluación de proyectos (PNUD)

- El objetivo principal de la evaluación de un proyecto es mejorar una iniciativa, continuar con ella o ampliarla; evaluar la sostenibilidad del proyecto y la posibilidad de reproducirlo en otros contextos;
- rendir cuentas con respecto a los resultados, o estudiar posibles alternativas. Las evaluaciones de los proyectos son muy importantes al momento de rendir cuentas ante los donantes y los Gobiernos que participan en la financiación de los proyectos.

Cuadro 27. Normas para la evaluación

La evaluación en el PNUD debe ser

- **Independiente.**— La Administración no debe imponer restricciones en el alcance, contenido, comentarios y recomendaciones de los informes de evaluación. Los evaluadores deben estar libres de cualquier conflicto de intereses (ver el cuadro 34).
- **Intencionada.**— El fundamento de una evaluación y de las decisiones que se deben basar en ella debería ser claro desde el principio.
- **Transparente.**— Una consultación significativa con las partes interesadas es esencial para la credibilidad y utilidad de la evaluación.
- **Ética.**— La evaluación no debería reflejar intereses personales o sectoriales. Los evaluadores deben tener integridad profesional, respetar los derechos de instituciones e individuos a proporcionar información de forma confidencial, y ser sensibles a las creencias y costumbres de los entornos culturales y sociales locales.
- **Imparcial.**— Eliminar los sesgos y maximizar la objetividad son críticas para la credibilidad de la evaluación y su contribución al conocimiento.
- **De alta calidad.**— Toda evaluación debería cumplir unos estándares mínimos de calidad definidos por la Oficina de Evaluación (ver el anexo 3).
- **Oportuna.**— Las evaluaciones deben estar diseñadas y completadas de forma oportuna, de manera que aseguren la utilidad de los hallazgos y recomendaciones.
- **Útil.**— La evaluación es una disciplina de gestión que trata de proporcionar información para que se utilice en la adopción de decisiones basadas en las evidencias. Para aumentar la utilidad de las conclusiones y recomendaciones, las principales partes interesadas deben estar involucradas de diferentes formas en la realización de la evaluación.

Cuadro 28. Categorización de las evaluaciones por su oportunidad

Las evaluaciones se pueden definir por las diferentes modalidades del apoyo del PNUD, tales como el proyecto y el programa, y por los diferentes niveles de marcos de resultados, como los efectos, el MANUD y los temas. Las evaluaciones también se pueden definir en función de cuándo son realizadas:

- La **evaluación ex ante** es una evaluación de amplias miras sobre los probables efectos futuros de nuevos apoyos e iniciativas, tales como las políticas, los programas y las estrategias. Tiene lugar antes de poner en práctica una iniciativa.
- La **evaluación de término medio** generalmente tiene una naturaleza **formativa** en la medida que comienza aproximadamente a mitad del periodo de ejecución de la iniciativa. La **evaluación formativa** trata de mejorar el desempeño, y a menudo se realiza durante la fase de ejecución de los proyectos o programas.
- La **evaluación final o terminal** normalmente sirve como evaluación **aditiva** puesto que se realiza hacia el final de la fase de ejecución de los proyectos y programas. La **evaluación aditiva** es realizada al final de una iniciativa (o de una fase de esa iniciativa) para determinar en qué medida se produjeron los efectos previstos. Está destinada a proporcionar información sobre el valor del programa.
- La **evaluación ex post** es un tipo de evaluación aditiva de una iniciativa después de su conclusión, que generalmente se realiza dos años, o más, después de finalizar. Su objetivo es estudiar lo bien que una iniciativa (programa o proyecto) ha servido para el objetivo por el que fue creada, evaluar la sostenibilidad de los resultados e impactos, y sacar conclusiones para iniciativas similares en el futuro.

Las evaluaciones definidas en función de la modalidad de la iniciativa de desarrollo o por el nivel de los resultados pueden además definirse por el momento en que se llevan a cabo. Por ejemplo, una unidad de programa puede emprender una evaluación final de proyecto o una evaluación de MANUD de término medio.

FUNDAMENTACIÓN Y FINALIDAD DE LA EVALUACIÓN

La fundamentación, finalidad y utilización prevista de la evaluación deben indicarse claramente, mencionándose por qué se efectúa la evaluación en ese momento concreto, para quién se lleva a cabo y cómo se emplearán sus resultados a efectos de aprendizaje y rendición de cuentas.

- Por ejemplo, la finalidad general de la evaluación puede ser:
 - Contribuir a la mejora de una técnica, procedimiento o estrategia de desarrollo,
 - Sopesar la continuación o interrupción de un proyecto o programa,
 - Rendir cuentas de los gastos públicos y resultados de desarrollo ante las partes interesadas y los contribuyentes.



OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA EVALUACIÓN

Los objetivos específicos de la evaluación deben establecer claramente el propósito de la misma.

Por ejemplo:

- determinar resultados (productos, efectos e impactos) y analizar la eficacia, eficiencia, pertinencia y sostenibilidad de una intervención específica para el desarrollo,
- ofrecer hallazgos, conclusiones y recomendaciones respecto a una intervención concreta a fin de extraer enseñanzas para futuras actividades en diseño y ejecución.



OBJETO Y ALCANCE DE LA EVALUACIÓN

La intervención para el desarrollo evaluada (el objeto de la evaluación) debe definirse claramente, incluida la descripción de la lógica o teoría de la intervención .

El alcance de la evaluación definirá el plazo, los fondos desembolsados, la zona geográfica, los grupos destinatarios, la configuración organizativa, los mecanismos de aplicación, el contexto estratégico e institucional y otras dimensiones que debe abarcar el ejercicio.

Se pondrán de manifiesto las discrepancias entre la aplicación prevista y la efectiva ejecución de la intervención.

Criterios de Evaluación Utilizados por la Comisión Europea

| | |
|-----------------------|--|
| Pertinencia | Los objetivos apropiados del proyecto hacia los problemas que se debían enfocar, y hacia las políticas medio ambientales y físicas dentro de la cual se operaron. Se debe incluir una evaluación sobre la calidad del proyecto, su preparación y diseño – por ejemplo la lógica y el proceso de completar la planificación del proyecto, y la lógica interna y coherente del diseño de proyecto. |
| Eficiencia | Demostrar que los resultados del proyecto han sido logrados a costos razonables, por ejemplo, cuán buenos fueron los insumos/medios que fueron convertidos en actividades, en términos de calidad, cantidad y tiempo, y la calidad de los resultados obtenidos. En general se requiere una alternativa de comparación para medir los mismos resultados, y poder ver que proceso adoptado es el más eficiente. |
| Eficacia | Una evaluación de la contribución en base a resultados para cumplir el objetivo específico del Proyecto, y cómo las Hipótesis han afectado al desarrollo del proyecto. Esto debe incluir una evaluación específica de los beneficios acumulados a los objetivos generales, incluyendo hombres y mujeres e identificando grupos vulnerables como ser niños, ancianos y discapacitados. |
| Impacto | El efecto del proyecto en un contexto más amplio, y su contribución a una política u objetivos sectoriales (como se resumen en los Objetivos Generales del proyecto). |
| Sostenibilidad | Una evaluación de los posibles beneficios producidos por el proyecto para continuar después de que se terminan los fondos externos, y particularmente con referencia a los factores de derecho de los beneficiarios, políticas de apoyo, factores económicos y financieros, aspectos socio culturales, equidad de género, tecnología apropiada, aspectos medio ambientales, y capacidad institucional y de administración. |

Criterios de evaluación del CAD de la OCDE

- **PERTINENCIA:** ¿La intervención está haciendo lo adecuado? El grado en que los objetivos y el diseño de la intervención responden a las necesidades, las políticas y las prioridades nacionales y mundiales, así como a las de los beneficiarios y las instituciones asociadas, y lo siguen haciendo a medida que cambian las circunstancias.
- **COHERENCIA:** ¿En qué medida es compatible la intervención? La compatibilidad de la intervención con otras intervenciones en un país, sector o institución.
- **EFICACIA:** ¿La intervención está logrando sus objetivos? El grado en que la intervención ha logrado, o se espera que logre, sus objetivos y sus resultados, incluyendo los resultados diferenciados entre grupos.
- **EFICIENCIA:** ¿Se están utilizando adecuadamente los recursos? El grado en que la intervención produce, o es probable que produzca, resultados de manera económica y a tiempo.
- **SOSTENIBILIDAD:** ¿Serán duraderos los beneficios? El grado en que los beneficios netos de la intervención continúan o es probable que continúen.



Gracias
WWW.SICA.INT
WWW.SICA.INT/SAN



Mural de Fernando Llort- Edificio SICA

Con el apoyo de

