

Seguimiento y evaluación

Este resumen es parte de una serie de consejos para las organizaciones de la sociedad civil, escrito desde la perspectiva de los donantes.

La intención de este resumen no es dar instrucciones rígidas, sino más bien estimular la investigación.

Consejos para fortalecer la capacidad organizacional

Seguimiento y evaluación

Consejos para revisar y evaluar el progreso sobre los objetivos, identificando los problemas y estrategias, y hacer ajustes a los planes.

Estos consejos incluyen secciones con el propósito de hacer seguimiento y evaluación, preguntas estratégicas y consejos paso a paso en el diseño del seguimiento y evaluación para su proyecto.

Desarrollo del Proyecto

Consejos para desarrollar e implementar un proyecto y preguntas clave a hacerse durante el proceso.

Presupuesto

Consejos para la preparación de un presupuesto con énfasis en sus objetivos, pasos a seguir y componentes.

Sistema financiero

Consejos para establecer un sistema financiero responsable y transparente para construir sostenibilidad financiera.

Movilización de recursos

Consejos para movilizar los recursos cercanos para fortalecer la capacidad organizacional y brindar beneficios a la comunidad.

Preparación de la solicitud de la donación

Consejos para desarrollar y realizar la propuesta, incluyendo elementos críticos para facilitar el éxito del proyecto.

Reportes a los donantes

Consejos para mantener y fortalecer su relación con los donantes al ser otorgada la donación.

PROPÓSITO DEL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

¿Qué intervenciones de desarrollo hacen la diferencia? ¿El proyecto está teniendo los resultados deseados? ¿Qué se puede hacer diferente para lograr mejor las metas y objetivos? El seguimiento y la evaluación permitirán a la organización contestar estas preguntas.

El seguimiento y la evaluación son herramientas de gestión importantes para seguir la trayectoria de su progreso y facilitar la toma de decisiones. Mientras que algunos donantes requieren algún tipo de proceso de evaluación, los mayores beneficiarios de una evaluación puede ser la comunidad de personas con la que su organización trabaja. Examinando detenidamente su trabajo, su organización puede diseñar programas y actividades que sean efectivas, eficientes y que produzcan resultados poderosos para la comunidad. Las definiciones son las siguientes:

El seguimiento puede definirse como una función continua cuyo objetivo fundamental es suministrar a la gerencia y a los principales colaboradores de una intervención en curso, indicadores tempranos del progreso, o la falta del mismo, en el logro de resultados. Una intervención en curso puede ser un proyecto, programa u otra clase de apoyo a un resultado. El seguimiento ayuda a las organizaciones a seguir la trayectoria de los logros mediante la recopilación regular de información para ayudar a la toma oportuna de decisiones, garantizar la responsabilidad y suministrar las bases para la evaluación y el aprendizaje.

La evaluación es un análisis sistemático y objetivo de un proyecto, programa, o política, en curso o terminado, y su

diseño, implementación y resultados. El propósito es determinar la importancia y el cumplimiento de los objetivos, eficiencia del desarrollo, efectividad, impacto y sostenibilidad. Una evaluación debería suministrar información que sea creíble y útil, permitiendo la incorporación de las lecciones aprendidas en el proceso de la toma de decisiones, tanto para los beneficiarios como para los donantes.

PREGUNTAS ESTRATÉGICAS

Al realizar los esfuerzos de seguimiento y evaluación, las áreas específicas a considerarse dependerán de la intervención real y sus resultados establecidos. Las áreas y ejemplos de preguntas, incluyen:

- **Relación:** ¿Los objetivos y metas se ajustan a los problemas o necesidades que se están tratando?
- **Eficiencia:** ¿Se está entregando el proyecto en forma oportuna y a un costo efectivo?
- **Eficacia:** ¿Hasta qué punto la intervención logra sus objetivos? ¿Cuáles son los factores de apoyo y obstáculos encontrados durante la implementación?
- **Impacto:** ¿Qué sucedió como resultado del proyecto? Esto puede incluir los efectos positivos o negativos, deseados o no.
- **Sostenibilidad:** ¿Hay beneficios duraderos después de que la intervención se ha completado?

Seguimiento y evaluación

CONDICIONES COMUNES

El seguimiento y la evaluación se realizan en diferentes niveles. El próximo cuadro define las condiciones comunes con ejemplos.

<p style="text-align: center;">APORTES</p> <p>Los recursos financieros, humanos y materiales utilizados para el desarrollo de la intervención.</p> <p style="text-align: center;"><i>Experiencia técnica</i> <i>Equipos</i> <i>Fondos</i></p>
<p style="text-align: center;">ACTIVIDADES</p> <p>Acciones tomadas o trabajo realizado.</p> <p style="text-align: center;"><i>Talleres de entrenamiento realizados</i></p>
<p style="text-align: center;">RENDIMIENTO</p> <p>Los productos, bienes de capital y servicios resultantes del desarrollo de la intervención.</p> <p style="text-align: center;"><i>Número de personas entrenadas</i> <i>Número de talleres realizados</i></p>
<p style="text-align: center;">RESULTADOS</p> <p>Los efectos o cambios, probables o logrados, en el corto y mediano plazo del rendimiento de la intervención.</p> <p style="text-align: center;"><i>Aumento en las destrezas</i> <i>Nuevas oportunidades de empleo</i></p>
<p style="text-align: center;">IMPACTOS</p> <p>Las consecuencias del programa a largo plazo pueden tener efectos positivos o negativos.</p> <p style="text-align: center;"><i>Mejora en la calidad de vida</i></p>

PASO A PASO: Planificación para hacer seguimiento y evaluación

Pasos para diseñar un sistema de seguimiento y evaluación, dependiendo de qué es lo que usted trata de revisar y evaluar. Seguidamente indicamos un resumen de algunos pasos generales, los cuales puede considerar a la hora de planificar sus actividades.

1. **Identifique quién estará involucrado en el diseño, implementación y en la presentación de informes.** Involucrar a los colaboradores ayuda a que sus perspectivas sean entendidas y su información incorporada.
2. **Aclare el alcance,** propósito, uso deseado, audiencia y presupuesto para la evaluación.
3. **Desarrolle las preguntas** para contestar qué es lo que usted quiere aprender como resultado de su trabajo.
4. **Seleccione los indicadores.** Los indicadores son significativos para suministrar medios claros para medir los logros, ayudar a evaluar el desempeño, o para reflejar los cambios. Pueden ser cuantitativos y/o cualitativos. Un indicador del proceso es información que enfoca cómo se está implementando un programa.
5. **Determine los métodos para la recopilación de la data.**

Los ejemplos de métodos son: resúmenes, cuestionarios, encuestas y entrevistas.

6. **Analice y sintetice la información obtenida.** Revise la información obtenida para ver si hay patrones o tendencias que surgen del proceso.
7. **Interprete estos hallazgos, provea realimentación y haga recomendaciones.** El proceso de análisis de la data y el entendimiento de los hallazgos le suministrará recomendaciones acerca de cómo fortalecer su trabajo, así como cualquier ajuste a mediano plazo que necesite realizar.
8. **Comunique sus hallazgos y su percepción a sus colaboradores y decida cómo utilizar los resultados para fortalecer los esfuerzos de su organización.**

La revisión y evaluación no solamente ayudan a las organizaciones a reflejar y entender actuaciones anteriores, sino que sirven como una guía para los cambios constructivos durante el período de implementación.

PARA MAYOR INFORMACIÓN

Para información sobre el establecimiento y uso de un sistema de revisión y evaluación, vea las herramientas en *Monitoring and Evaluation* en la página web de CIVICUS: www.civicus.org.

Para información práctica, herramientas y orientación en el apoyo a las ONG y a las organizaciones de la comunidad, vea la sección de revisión y evaluación de la web de la International Alliance VIH/SIDA, herramientas de apoyo para las ONG, en la página web: www.ngosupport.net.

Para desarrollar destrezas prácticas en la promoción de la salud pública y el desarrollo, vea los 250 temas en inglés y castellano en el *Community Toolbox*, la web: <http://ctb.ku.edu/tools>.

Para la definición de plazos clave de evaluación, bajar el archivo OECD, *Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management (2002)*, disponible en inglés, francés y español en www.oecd.org.

Nota: Este resumen fue parcialmente basado en materiales del *International Program for Development Evaluation Training*, un curso ofrecido por el Banco Mundial en la Carleton University.



El Programa de Pequeñas Donaciones del Banco Mundial es uno de los pocos programas globales del Banco Mundial que suministran donaciones directas a las organizaciones de la sociedad civil a través de las oficinas regionales del Banco Mundial. El Programa de Pequeñas Donaciones siembra y apoya actividades relacionadas con el compromiso que empodera y permite a los ciudadanos a tomar iniciativas que influyen los resultados del desarrollo

www.worldbank.org/smallgrantsprogram

Departamento de Desarrollo Social – Banco Mundial

Consejos por Yumi Sera y Susan Beaudry, 2007