

PLANIFICACIÓN, MONITOREO Y EVALUACIÓN

para un

SISTEMA DE GESTIÓN LOCAL DE RIESGO

Una propuesta del Proyecto FEMID/GLR



Grupo de monitores, Petén, Guatemala 08/2000

Dra. Christina Bollin

Diciembre de 2000

BIBLIOTECA
GESTIÓN PARTICIPATIVA
G. T. Z.

COOPERACIÓN ALEMANA CON LA INSTITUCIÓN REGIONAL CEPREDENAC

AVE. HINCAPIÉ 21-72, ZONA 13, GUATEMALA

TELÉFONO Y FAX: (502) 360 0109

EMAIL: femidregional@gold.guate.net, <http://www.cepredenac.org/femid>

INDICE

1. INTRODUCCIÓN EN MONITOREO Y EVALUACIÓN	3
2. BASE INEVITABLE PARA MONITOREO Y EVALUACIÓN: UNA BUENA PLANIFICACIÓN.....	5
3. INFORMACIÓN, DOCUMENTACIÓN Y TOMA DE DECISIÓN: ELEMENTOS BÁSICOS PARA UN MONITOREO EFECTIVO.....	8
4. EL INSTRUMENTO DE LOS INDICADORES DE IMPACTO	13
5. RESUMEN	14
BIBLIOGRAFÍA	15
ANEXOS.....	16

1. Introducción en Monitoreo y Evaluación¹

Las palabras “Monitoreo y Evaluación”, o simplemente la abreviación M+E están muy de moda en estos años, en Centroamérica pero también en otras regiones del mundo. Describen un acompañamiento que cada persona de alguna manera está dando a sus actividades para alcanzar objetivos avisados. Sin embargo no es tan simple, sobre todo en casos donde diferentes actores están involucrados en el proceso hacia un objetivo. Las propuestas para realizar un buen monitoreo y evaluación tratan de apoyar los actores en este acompañamiento.

La Gestión Local de Riesgo que se implementa cada año en más regiones vulnerables a desastres naturales de Centroamérica es un proceso muy complejo, en el cual interfieren varios actores muy diferentes: Voluntarios, alcaldes y funcionarios municipales, maestros o escuelas, dependencias locales de instituciones nacionales (p.ej. Ministerio de Educación o de Agricultura), la Comisión Nacional de Emergencia, los bomberos, ONGs y otros más. Lograr unidamente reducir la vulnerabilidad frente a fenómenos naturales (inundaciones, derrumbes, incendios forestales, erupciones volcánicas etc.) es una tarea muy difícil si no se encuentra una forma de coordinación y acción adecuada. La siguiente propuesta para la Planificación, el Monitoreo y la Evaluación para un Sistema de Gestión Local de Riesgo quiere facilitar esta tarea y así contribuir a establecer una Gestión Local de Riesgo efectiva y motivadora para mejorar la vida de la población en zonas de riesgo.

¿Qué es Monitoreo?

Monitoreo es un proceso permanente de:

- Observar la ejecución de actividades planificadas,
- Documentar avances y desviaciones en el cumplimiento de una programación de actividades hacia impactos deseados,
- Analizar las desviaciones respecto a lo planificación y su valoración,
- Analizar las causas de las desviaciones y
- Tomar decisiones sobre los ajustes necesarios para asegurar poder alcanzar los impactos deseados.

¿Para qué sirve Monitoreo?

El monitoreo contribuye a

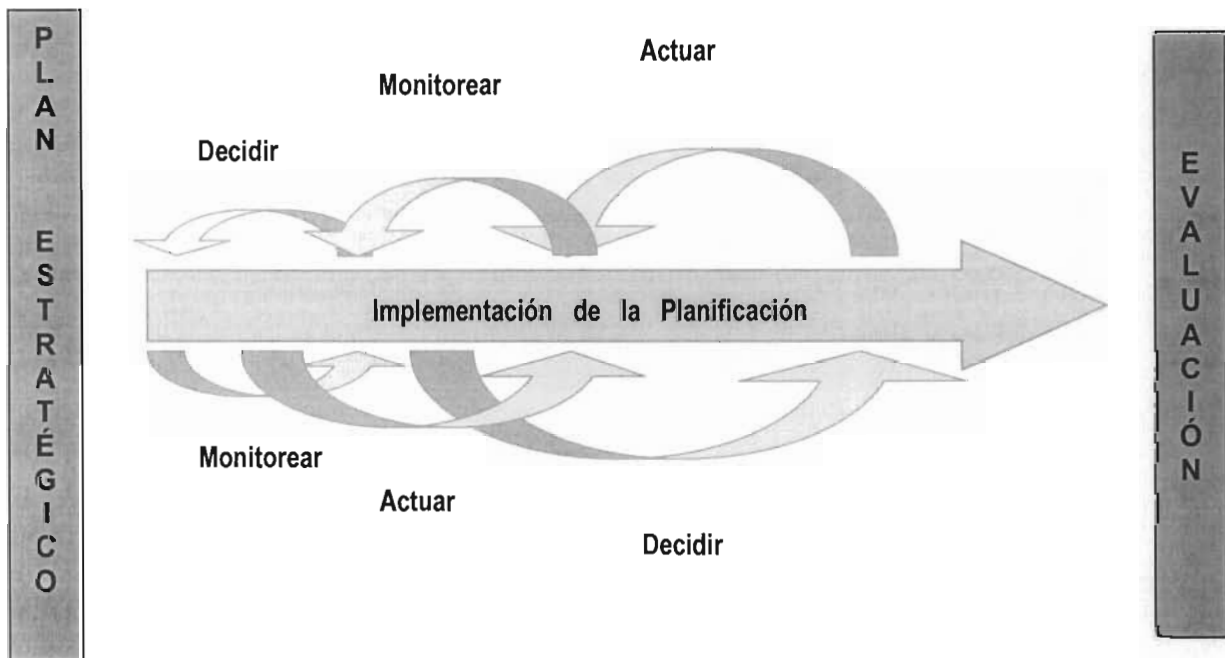
- La profesionalización del trabajo,
- Aumentar la eficiencia y la eficacia del trabajo,
- Ajustar continuamente el trabajo a condiciones cambiantes,
- Aprender de los éxitos y de las deficiencias,
- Orientar el trabajo continuamente hacia los objetivos esperados,

¹ La propuesta está basada sobre todo en los siguientes documentos: Sergio Valdebenito: Estudio sobre Gestión Local de Riesgo – FEMID. Elaboración de las Bases para un Sistema de Planificación, Monitoreo y Evaluación, 1999; Ursula Wissler: Monitoreo: Conducir procesos, observar impactos, 2000.

- Satisfacer demandas de información internas y externas y
- Facilitar la legitimación y justificación frente a financiadores e instancias superiores.

¿Cuál es la diferencia entre Monitoreo y Evaluación?

Mientras el monitoreo es una actividad permanente, la evaluación se hace periódicamente, por ejemplo cada año para comparar los resultados obtenidos con la planificación original: Se evalúa el logro del objetivo y si hay incumplimiento, se hace un análisis de las causas y si la estrategia de desarrollo considera los instrumentos de intervención adecuados o no. Si amerita, se hacen correcciones a la planificación estratégica.



¿Cómo se hacen Monitoreo y Evaluación?

Para monitorear y evaluar un proceso hacia objetivos esperados, hay que tomar en cuenta algunos requisitos y factores que son los siguientes:

- Una buena planificación
- Un sistema de información y documentación adecuado
- Los mecanismos de la toma de decisión y
- Los indicadores de impacto.

Estos requisitos y factores se presentan detalladamente con sus instrumentos en los capítulos 2 a 4.

2. Base inevitable para Monitoreo y Evaluación: Una buena planificación

Como se presentó en la gráfica más arriba, monitoreo y evaluación necesitan una base, algo definido que se puede monitorear y evaluar. De la calidad de esta base, es decir de la planificación, dependen a gran medida las posibilidades y la efectividad del M+E, por lo cual en lo siguiente se explican algunos requisitos para obtener una "buena" planificación.

Primero hay que diferenciar entre la Planificación estratégica y los planes operativos:

La **Planificación estratégica** es aquella que define los objetivos deseados a mediano o largo plazo, p.ej. en un año o en un período de elección. A parte de los objetivos define los resultados concretos que alcanzar, los indicadores para medir si el objetivo se logró y las actividades principales necesarias para lograr los objetivos y resultados esperados. Además describe supuestos necesarios para el éxito del trabajo.

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO (modelo referencial)

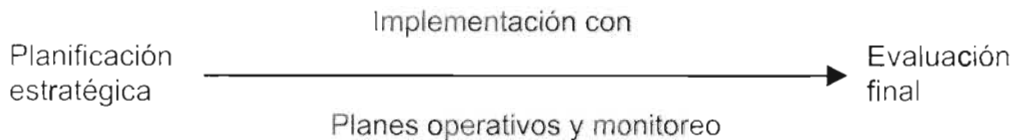
Estrategia	Indicadores	Supuestos
<p><u>Objetivo del Proyecto:</u> Cambio deseado</p> <p><i>Ejemplo²:</i> <i>Se han mejorado los conocimientos del grupo sobre las necesidades de GLR en la zona.</i></p>	<p>Indica si se ha alcanzado el objetivo del proyecto (detalles: capítulo 4)</p> <p><i>Un 60% de los miembros del grupo actúan, al final del proyecto, como multiplicadores para GLR y sus conocimientos son reconocidos por la población en zonas de riesgo.</i></p>	
<p><u>Resultados:</u> Productos y servicios que el proyecto elabora</p> <p><i>Resultado 1: El grupo tiene buenos conocimientos sobre GLR.</i></p> <p><i>Resultado 2: Existe un mapa de amenazas actualizado.</i></p> <p><i>Resultado 3: Se han realizado actividades de sensibilización para la población en zonas de riesgo.</i></p>	<p><i>R1: Los miembros del grupo saben explicar vulnerabilidades y amenazas de la zona y las correspondientes medidas de PMP.</i></p> <p><i>R2: El mapa de amenazas está presentado públicamente en el municipio/ la comunidad.</i></p> <p><i>R3: Informes de actividades (cantidad, lugares, participantes)</i></p>	<p>Factores que deben realizarse fuera del área de influencia del grupo de actores, a fin de que él pueda alcanzar el objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los miembros del grupo trabajan sin tomar en cuenta influencias partidarias • La municipalidad apoya al grupo y el proceso
<p><u>Actividades principales:</u> Actividades necesarias para alcanzar los</p>		

² Este objetivo de proyecto corresponde a una necesidad común de las seis zonas piloto del Proyecto FEMID, definida por los grupos en los talleres de planificación para la actual etapa de consolidación.

<p>resultados</p> <p>Para R1:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Realizar capacitaciones de profundización en GLR 1.2. Elaborar un mapa de amenazas modelo con asistencia técnica 1.3. Realizar una capacitación en métodos de multiplicación <p>Para R2:</p> <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Actividades de diagnóstico participativo para integrar conocimientos locales 2.2. Elaboración del mapa de amenazas <p>Para R3:</p> <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Análisis de las necesidades de sensibilización 3.2. Elaboración del plan de trabajo 3.3. Realización de actividades de sensibilización 3.4. Documentar actividades de sensibilización 		
--	--	--

Esta planificación estratégica forma la base para

- Los planes operativos de corto plazo
- La evaluación que se realiza al finalizar el período establecido para alcanzar los resultados y el objetivo deseados.



Una vez establecida la planificación estratégica se debe concretizar la realización de las actividades en un **plan operativo** que sirve de base para el trabajo a corto plazo, p.ej. para una semana, un mes o 3 meses.

Actividades principales	Subactividades	Resultado esperado	Responsable de ejecución	Fecha de ejecución	Recursos	Observaciones

Actividades principales: son las actividades más genéricas e importantes, normalmente ya definidas en la planificación estratégica.

Ejemplo: Realizar capacitaciones de profundización en GLR (Actividad 1.1. de planificación estratégica)

Subactividades: Son las actividades y tareas específicas identificadas para poder realizar la actividad principal.

1.1.1.: Definir temas para las capacitaciones

1.1.2.: *Buscar y contratar capacitador*

1.1.3.: *Organización logística de la capacitación (lugar, alimentación, material etc.)*

1.1.4.: *Invitar participantes*

Resultado esperado: Producto o respuesta específica que se desea alcanzar mediante la actividad planificada.

Los miembros del grupo de GLR, entre hombres y mujeres, pueden presentar el concepto de GLR y posibles medidas de PMP.

Responsable de ejecución: Son los encargados de que la actividad se realice de manera adecuada, a tiempo y con los recursos asignados. No siempre coinciden con los encargados de la propia ejecución. Los responsables deben tener a sus vez la capacidad de poder hacer ajustes durante el proceso, para poder asegurar el cabal cumplimiento de la actividad.

Fecha de ejecución: Se debe establecer el período cuando se debe realizar la actividad (también las subactividades, si es adecuado), en lo posible con inicio y término de la actividad. Esta es una forma de establecer prioridades, qué es lo que se debe hacer primero y después. Esto tiene consecuencias para el resto de las actividades a realizar, en cuanto existan requisitos para poder avanzar en la ejecución de otras.

Recursos: Para la realización de las actividades se requieren diferentes tipos de recursos, pueden ser materiales, equipos, mano de obra, financieros, etc. Estos requerimientos deben ser identificados y gestionados su obtención. Estos compromisos deben ser formalizados e integrados en la planificación, para su posterior monitoreo.

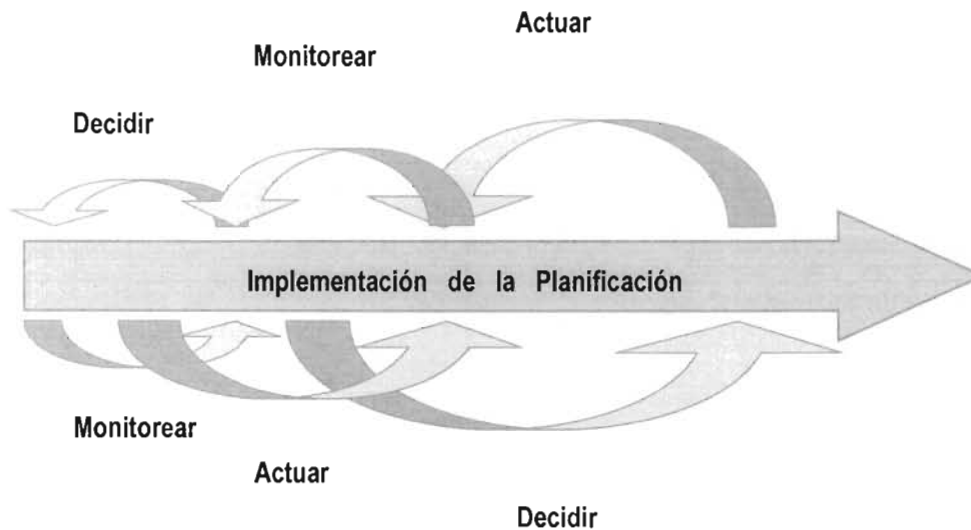
Observaciones: Siempre existe algún tipo de información que debe ser documentada, pero que no puede hacerse en las otras columnas. P.ej. algún tipo de coordinación a realizar con alguna institución, o algún tipo de gestión adicional a realizar.

¡Ojo! Otros requisitos para obtener una buena planificación:

- **El carácter participativo:** es necesario definir de antemano los involucrados en el trabajo. Los actores necesarios para la realización deben ser también involucrados en la planificación respectiva para obtener su apoyo desde el inicio. Los participantes de la planificación estratégica y de la planificación operativo no necesariamente son los mismos!
- **Una planificación realista:** es importante no integrar actividades que dependen de otros actores no presentes en este taller para evitar frustraciones si estos actores, no involucrados en la planificación, no contribuyen como previsto. Además es inevitable planificar solamente actividades para las cuales se dispone de los recursos necesarios. Finalmente se evitan frustraciones si la calendarización no se sobrecarga y así se facilita el cabal cumplimiento.

3. Información, documentación y toma de decisión: Elementos básicos para un monitoreo efectivo

Para poder, en base a la planificación, realizar un monitoreo continuo o una evaluación final hay que tomar en cuenta algunos instrumentos que se pueden resumir en los elementos "información, documentación y toma de decisión".



Esta gráfica representa el ciclo de implementación de una planificación estratégica con un sistema de monitoreo:

- En la base de un plan operativo (p.ej. para un mes) se **actua**, se realizan las actividades planificadas según el plan establecido.
- Después del mes se **monitorea** el proceso: ¿Se pudieron realizar las actividades planificadas? Se han alcanzado los resultados deseados? En caso de una deficiencia: ¿Por qué no se logró lo establecido?
- En base de este análisis se **decide**, cuales ajustes son necesarios y se elabora el nuevo plan operativo para el próximo período de ejecución.

¿Cuál es el plazo adecuado para un plan operativo?

El plazo adecuado para un plan operativo depende del tipo de trabajo y de los actores involucrados:

- Para un trabajo continuo de un grupo con facilidad de reunirse, se recomienda una periodicidad de corto plazo, p.ej. reuniones semanales (o mensuales) con elaboración de planes operativos respectivos para una semana (un mes). Este procedimiento permite dar seguimiento permanente a varias actividades paralelas con facilidad de ajustes relativamente inmediatos. Las reuniones en este caso requieren de menos tiempo.
- En el caso de un proyecto excepcional con un grupo de actores específico se recomienda que el período de reuniones y planes operativos sea adecuado a pasos definidos del proyecto – en este caso el período puede variar.

- Si los actores no tienen facilidad de reunirse se recomienda establecer un período operativo más grande (p.ej. cada 2 o 3 meses); en este caso se pueden establecer grupos de trabajo que se reúnen con más frecuencia, si es posible y necesario.

¿Cómo se establece un sistema de información, documentación y toma de decisión adecuado?

Pensando en un sistema de información y documentación, lo primero que viene frecuentemente a la mente es un reporte de actividades realizadas. Efectivamente, esto es un aspecto importante del sistema, pero no el único.

Lo esencial para un adecuado sistema de información y documentación es la definición de qué información se necesita para qué y quién y en qué forma. Si no se contestan estas preguntas el grupo corre el peligro de producir mucha información que no se usa y de no disponer de información importante en el momento del monitoreo o de una evaluación. Sin sistematización previa se puede gastar mucho tiempo y esfuerzo innecesario. Por ello es imprescindible responder primero a las siguientes preguntas:

- ¿Quién necesita información?
- ¿Qué información se necesita?
- ¿Para qué se necesita la información? y
- ¿Cómo debe ser presentada la información?

Las respuestas naturalmente dependen del tipo de proyecto o trabajo que se está realizando. Pero, en forma general, se pueden ya dar algunas indicaciones básicas para Sistemas de Gestión Local de Riesgo:

¿Quién necesita	Grupo local de Gestión de Riesgo	Municipalidad	Comisión Nacional de Emergencia u otras instituciones nacionales involucradas en la Gestión de Riesgo	Terceros (CEPRENAC, GTZ, organizaciones internacionales, otras municipalidades, ONGs etc.)
Para qué	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer grado de avance en la gestión local de riesgo en la zona (impacto)³ • Mejorar el trabajo • Legitimación frente a organismos quienes apoyan o podrán apoyar • Mejorar coordinación entre involucrados 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de los aportes de la alcaldía para reducir el riesgo en el municipio • Presentación del aumento de seguridad contra desastres para un mejor desarrollo municipal 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar esfuerzo local • Transferir experiencias exitosas a otras zonas • Integrar concepto GLR en otros sectores 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar esfuerzo local o de las instituciones nacionales en GLR • Aprender de las experiencias exitosas
Cuál información y	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación y análisis de problemas internos y generales en el proceso • Documentación de actividades realizadas • Listas de participantes • Documentación del proceso 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de impacto • Sistematización de las experiencias exitosas³ • Identificación de problemas a nivel municipal • Necesidades de apoyo de parte de la municipalidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de problemas a nivel nacional • Necesidades de apoyo de parte de la Institución nacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación resumida de las experiencias
En qué forma?	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones • Informes de reuniones de monitoreo • Listas de participantes con posibilidades de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios – evaluación interna o externa • Encuestas en comunidades • Informes de actividades³ • Reuniones • Plan estratégico y eventualmente planes operativos • Informes de comunidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones y visitas • Plan estratégico y eventualmente planes operativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación escrita • Visitas, entrevistas

Una vez encontradas las repuestas a las preguntas claves del sistema de información mencionadas, puede servir ponerse las siguientes que, dependiendo de la información requerida, contribuyen a facilitar la operativización del sistema:

- ¿Cuándo o con qué frecuencia se elabora la información?
- ¿Quién lo hace?
- ¿Con quién lo hace? Y eventualmente
- ¿Dónde se consigue la información?

³ Información correspondiente para todos actores mencionados arriba.

Vale la pena analizar un poco más de cerca algunos instrumentos esenciales del sistema de información y documentación:

- Los informes de actividades: Un tal informe puede estar de un muy gran valor bajo la condición que se revisa bien antes lo siguiente: ¿para qué servirá y cuales informaciones debe contener? Generalmente se recomienda que estos informes, a parte del reporte de la actividad y del listado de participantes contenga una breve evaluación de la actividad en cuanto a sus logros e impactos así como los problemas y deficiencias. Esta información puede ser breve pero servirá como base para el análisis en las reuniones de monitoreo o una evaluación. Se recomienda elaborar un formato o una breve guía para estos informes para garantizar que los informes contengan toda la información necesaria (ver propuesta de formato en anexo)
- Las reuniones: Reuniones u otras formas de una comunicación permanente o periódica oral son un instrumento clave del monitoreo porque ningún intercambio de información por escrito puede alcanzar el mismo nivel de información mutua entre todos los involucrados y ofrece a la vez la posibilidad de acuerdos sobre el análisis de problemas y los ajustes necesarios al respecto. Por ello, la literatura sobre monitoreo hace énfasis en lo siguiente:

"Monitoreo no es solamente la recopilación y el análisis de informaciones con el fin de conducir el trabajo sino Monitoreo requiere también apertura y disposición de los y las involucrados/as a la comunicación."

Sin embargo, la forma escrita también tiene su importancia en cuanto a las reuniones de monitoreo: Es importante fijar, a parte del nuevo plan operativo, también los logros y problemas identificados y las soluciones encontradas o ajustes decididos. Esto ayudará posteriormente a sistematizar las experiencias y a otras zonas de aprender de la experiencia. También internamente ayudará a revisar el desarrollo del trabajo, para los involucrados actuales pero también futuros.

- Coordinación de la información y establecimiento de un archivo: Otro instrumento importante es un archivo y la definición de un encargado del sistema de información y documentación. Esta coordinación de la documentación y la definición de un lugar donde toda la información está recaudada, facilitan la implementación efectiva del sistema y garantizan un cierto control sobre una documentación completa del proceso. Esa documentación sirve de "memoria colectiva" para los actores actuales y futuros.
- La toma de decisión: A parte de todos los aspectos mencionados, el monitoreo también es un instrumento de poder en el sentido que permita un control permanente sobre el proceso y la posibilidad de cambios de dirección. Por ello es de alta importancia que los actores presentes en las reuniones de monitoreo tengan poder de decisión, o dicho al revés: el monitoreo es una función de gestión y por ello es

FECHA: 8/3/2001

necesario para su efectividad que las personas con poder de decisión participen en las reuniones respectivas.

Finalmente está de más alta importancia no perder de vista, en un proceso de monitoreo con planes operativos, el objetivo general del proyecto y sus indicadores quienes ayudan a verificar si se alcanzaron los resultados y el objetivo establecidos y deseados. Revisando de vez en cuando, quizás cada 3 o 6 meses, la planificación estratégica, se puede evitar seguir un camino equivocado de actividades y hacer ajustes más generales antes de llegar a la evaluación final.

4. El instrumento de los indicadores de impacto

Los indicadores son un instrumento esencial para el monitoreo y para la evaluación porque ayudan a verificar si los resultados y objetivos deseados se han logrado. En este contexto hablamos de **indicadores de impacto** que no solamente controlan que una actividad se ha realizada sino con los cuales se trata de medir el impacto que dejó una actividad o un conjunto de actividades en relación con los productos y objetivos deseados.

Un indicador de impacto "indica si se ha alcanzado un objetivo" (ver arriba matriz de planificación, p. 5). Para cada objetivo o resultado deseado es posible establecer varios indicadores, pero es importante limitarse a 1 hasta 3 prioritarios, porque los indicadores pueden causar mucho trabajo, en su elaboración pero sobre todo en su verificación como se presentará en lo siguiente.

¿Cómo elaborar un indicador de impacto?

El indicador siempre se deduce del resultado o objetivo deseado, p.ej.

Objetivo de proyecto:

Se han mejorado los conocimientos del grupo sobre las necesidades de GLR en la zona.

Indicador:

Un 60% de los miembros del grupo actúan, al final del proyecto, como multiplicadores para GLR y sus conocimientos son reconocidos por la población en zonas de riesgo.

Para que indicadores estén bien verificables al momento del monitoreo de impactos o una evaluación, se requiere que llenen algunos requisitos. Al respecto se elaboró un listado de chequeo para asegurar "buenos indicadores":

Es necesario que el indicador contenga las siguientes informaciones:

- ¿qué? (contenido verificado) "actúan como multiplicadores de GLR"
- ¿quién? (actor) "miembros del grupo"
- ¿cuánto? (cantidad) "60 %"
- ¿de qué calidad? (calidad) y "multiplicadores reconocidos por población"
- ¿cuándo? (tiempo) "al finalizar el proyecto"

Además es importante reconsiderar si el indicador establecido es:

- ¿esencial?
- ¿independiente?
- ¿orientado a los impactos esperados?
- ¿plausible?
- ¿verificable objetivamente? y
- ¿verificable bajo costos razonables?

¿Cómo verificar los indicadores de impacto?

La forma de verificación depende del tipo de indicador. Para encontrar la manera más adecuada se recomienda llenar la siguiente tabla en el momento del establecimiento del

indicador. Esta tabla también ayuda a asegurar que el indicador es realista y verificable bajo los requeridos mencionados:

Indicador	Valor inicial	Datos requeridos	Método	Momento/ Frecuencia	Responsable	Recursos	Utilización
<i>Un 60% de los miembros del grupo actúan, al final del proyecto, como multiplicadores para GLR y sus conocimientos son reconocidos por la población en zonas de riesgo.</i>	<i>Un 20 % ya actúa como multiplicador en actividades de capacitación y sensibilización</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Número de miembros actuando como multiplicadores • Aceptación por parte de la población 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de actividades • Encuesta con población 	<i>Cada 6 meses</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado del sistema de información 	<ul style="list-style-type: none"> • 2 días • 2 voluntarios para encuesta 	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo GLR local • Comisión Nacional de Emergencia

Al verificar, en una evaluación intermedia o final, si se logró el indicador, se recomienda tomar en cuenta las siguientes categorías (ver anexo 1):

- El indicador (valor planificado)
- El responsable de la verificación
- La fecha de la verificación
- El valor de inicio
- El valor real final
- Causas de la discrepancia entre el valor planificado y el valor real
- Valoración de la divergencia
- Medidas correctivas
- Responsable de las correcciones
- Fecha para medidas correctivas

5. Resumen

El sistema de Planificación, Monitoreo y Evaluación (PM+E) propuesto para un sistema de Gestión Local de Riesgo se estableció adaptando métodos desarrollados generales para mejorar la implementación de procesos hacia ciertos objetivos deseados. Pero aún ya adaptado a la Gestión Local de Riesgo y a las experiencias conocidos por el Proyecto FEMID en Centroamérica, la propuesta se entiende como una guía metodológica que a su vez debe ser adaptada a las realidades concretas de la zona, del municipio, de las comunidades que lo implementan. Esa flexibilidad es importante y por tal razón se presentan al final unos documentos que pueden brindar otras ideas metodológicas y otros instrumentos al grupo que hace el esfuerzo de sistematizar su planificación, monitoreo y evaluación.

A pesar de la importancia de la adaptación de la propuesta presentada a las realidades concretas existen algunos lineamientos necesarios para que el sistema de PM+E sea efectivo y contribuye verdaderamente a la profesionalización del proceso hacia objetivos deseados:

- Una buena planificación estratégica, elaborada de manera participativa y tomando en cuenta las condiciones realistas del trabajo.
- Planes operativos que aclaren las responsabilidades, recursos y fechas para la implementación de las actividades.
- Una comunicación abierta entre todos los involucrados y transparencia en el análisis y la toma de decisión relacionados con problemas y deficiencias.
- Aceptación del sistema de PM+E por los tomadores de decisión y su involucramiento en el proceso: Monitoreo es una función de gestión y no un "juego" para un equipo de monitores aislado!
- Una recaudación y documentación sistematizada de la información requerida para el monitoreo y la evaluación.
- No perder de vista el objetivo del proceso: Establecer indicadores de impacto que ayuden a medir los avances hacia el objetivo deseado!
- Elaborar indicadores realistas y efectivos para evitar frustración y trabajo inefectivo.
- El sistema de PM+E una vez establecido no tiene que ser válido para la eternidad: Es un proceso de aprendizaje que también puede tener sus deficiencias – implementándolo se adquieren las experiencias que permitan mejorar el sistema.

Bibliografía⁴

COSUDE: Planificar la cooperación. Instrumento de trabajo para planificadores experimentados y para aquellos que lo deseen ser, Bern 1994.

COSUDE: Monitoreo – mantener el contacto con la realidad (I: Pasos hacia el Monitoreo; II: Instrumentos y procedimientos), Bern 1997.

Germann, Doris/ Gohl, Eberhard/ GTZ: Monitoreo Participativo de Impactos (I: Monitoreo de impactos a través del grupo de base; II: Monitoreo de impactos a través de la ONG), Eschborn 1999.

GTZ: Gestión del Ciclo del Proyecto (OCM) y Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos (ZOPP), Eschborn 1996.

GTZ: Seguimiento de procesos. Una ayuda para personal de proyectos, Eschborn 1996.

GTZ: El seguimiento en los proyectos de cooperación técnica, Eschborn 1998.

GTZ: Planificación de proyectos orientada a objetivos (ZOPP), Eschborn 1998.

⁴ Todos los títulos mencionados abajo están a disposición en la oficina del proyecto FEMID en Guatemala. Por favor solicitar con nosotros copia del material de interés.

FECHA: 8/3/2001

Ojha, Durga P./ GTZ: Impact Monitoring – Approaches and Indicators. Experiences of GTZ-Supported Multi-Sectoral Rural Development Projects in Asia, Eschborn 1998.

Osterhaus, Juliane/ Salzer, Walter/ GTZ: Diferenciación según Género en el Ciclo de Proyecto. Indicaciones para la planificación, monitoreo y evaluación, Eschborn 1995.

Schönhuth, Michael/ Kievelitz, Uwe/ GTZ: Diagnóstico Rural Rápido – Diagnóstico Rural Participativo. Métodos participativos de diagnóstico y planificación en la cooperación al desarrollo, Eschborn 1994.

Valdebenito, Sergio: Estudio sobre Gestión Local de Riesgo – FEMID. Elaboración de las Bases para un Sistema de Planificación y Monitoreo y Evaluación, Centroamérica 2000.

Wissler, Ulrike: Monitoreo: Conducir procesos, observar impactos, material didáctico para la capacitación de personal GTZ, Antigua Guatemala Septiembre de 2000.

Anexos

Anexo 1: Instrumentos presentados en la propuesta

Anexo 2: Indicadores del sistema de M+E. Formatos para su operacionalización y registro

Anexo 3: Un modelo (aunque no perfecto!): Algunos formatos usados por el Proyecto FEMID

ANEXO 1

- **Matriz de Planificación de Proyectos (MPP)**
- **Plan operativo**
- **Informe de actividades**
- **La verificación de un indicador: La preparación**
- **La verificación de un indicador en el momento del monitoreo/ de la evaluación**

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS

Estrategia	Indicadores	Supuestos
<u>Objetivo del Proyecto:</u> Cambio deseado	Indica si se ha alcanzado el objetivo del proyecto	
<u>Resultados:</u> Productos y servicios que el proyecto elabora		Factores que deben realizarse fuera del área de influencia del grupo de actores, a fin de que él pueda alcanzar el objetivo
<u>Actividades principales:</u> Actividades necesarias para alcanzar los resultados		

PLAN OPERATIVO

Actividades principales	Subactividades	Resultado esperado	Responsable de ejecución	Fecha de ejecución	Recursos	Observaciones
1.	1.1.					
	1.2.					
	1.3.					
2.	2.1.					
	2.2.					
	2.3.					
3.	3.1.					
	3.2.					
	3.3.					
4.	4.1.					
	4.2.					
	4.3.					

INFORME DE ACTIVIDAD

Actividad:

Fecha:

Lugar:

Coordinador/ Moderador:

Responsable del informe:

Agenda:

Logros:

Problemas identificados:

Recomendaciones para futuras actividades similares:

Recomendaciones/ necesidades de ajustes al plan operativo:

COOPERACIÓN ALEMANA CON LA INSTITUCIÓN REGIONAL CEPREDENAC

AVE. HINCAPÉ 21-72, ZONA 13, GUATEMALA

TELÉFONO Y FAX: (502) 360 0109

EMAIL: femidregional@gold.guate.net, <http://www.cepredenac.org/femid>

BIBLIOTECAS
GESTIÓN PARTICIPATIVA
G. T. Z.

LA VERIFICACIÓN DE UN INDICADOR: LA PREPARACIÓN

Indicador	Valor inicial	Datos requeridos	Método	Momento/ Frecuencia	Responsable	Recursos	Utilización

LA VERIFICACIÓN DEL INDICADOR EN EL MOMENTO DEL MONITOREO/ DE LA EVALUACIÓN (2)

Formulario de Evaluación de Cumplimiento de Indicadores

Fecha:

Asistentes:

Secretario/a de Actas:

a) Indicador:

b) Fuentes de Verificación:

c) Grado de cumplimiento:

d) Responsable de la información:

e) Desviación con lo planificado: Sí: No:

f) ¿Peligra el cumplimiento del Indicador?: Sí: No:

g) Problemas identificados:

h) Necesidad de intervención: Sí: No:

Sí? Acuerdos:

_____ Responsable:

i) Necesidad de ajustes a Planificación: Sí: No:

Sí? Acuerdos:

_____ Responsable:

COOPERACIÓN ALEMANA CON LA INSTITUCIÓN REGIONAL CEPREDENAC

AVE. HINCAPÉ 21-72, ZONA 13, GUATEMALA

TELÉFONO Y FAX: (502) 360 0109

EMAIL: femidregional@gold.guate.net, <http://www.cepredenac.org/femid>