

**EN EL SIGUIENTE PDF, ESTAN LOS DOCUMENTOS SEGÚN LISTADO ADJUNTO.**

**a) 6 MANUAL DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA CONTRAPARTE LOCAL**

a) SISTEMA DE PLANIFICACIÓN, MONITOREO Y EVALUACIÓN.

- a) SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN
- b) MARCO LÓGICO
- c) 01 PROGRAMACION
- d) 02 PROGRAMACIÓN MENSUA
- e) 03 PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES
- f) 04 PROGRAMACIÓN MENSUAL DE VIAJES
- g) 05 PLANILLA DE REQUERIMIENTOS PARA EL PERIODO
- h) 06 MATRIZ DE RESPONSABILIDADES
- i) 07 INFORME EJECUTIVO DE ACTIVIDADES Y RESULTADOS
- j) 08 INFORME MENSUAL
- k) 09 CONTROL GENERAL DE LA EJECUCIÓN.
- l) 10, 11, 12 CONDICIONANTES DE LA EFICACIA FUTURA.
- m) 13 INFORME DE EVENTOS TÉCNICOS.
- n) 14 INFORME DE ASISTENCIA A REUNIONES TÉCNICAS.
- o) 15 PROGRAMACIÓN DE EVENTOS TÉCNICOS.
- p) 16 INFORME DE VISITAS TÉCNICAS

# **FUNDACION INTERCULTURAL NOR SUD**

## **SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN**

**Unidad de PM&E**

**NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN LOCAL:** FUNDACIÓN INTERCULTURAL NOR SUD

**SIGLAS:** NOR SUD

**PAÍS:** Bolivia

Sucre, Marzo de 2.020



## DEPARTAMENTO DE PROYECTOS

### SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

#### 1. ANTECEDENTES

Este instrumento ha sido formulado con el objetivo de presentación y ejecución de los proyectos.

#### 2.- OBJETIVOS Y ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE PM&E

Para la implementación del Proyecto se ha previsto, a más de la planta ejecutiva y administrativa, un responsable de Formación, un responsable de Planificación, Monitoreo y Evaluación (PM&E) y un equipo técnico multidisciplinario conformado por tres profesionales, apoyados por nueve promotores de campo.

La Unidad de PM&E deberá coadyuvar al proceso de medición de la eficiencia y efectividad con la que las actividades que se planifiquen, logren los resultados predeterminados por el Proyecto.

Las funciones de Planificación, Monitoreo y Evaluación, si bien son diferentes, están muy relacionadas.

La Planificación en el proyecto será entendida más bien como programación operativa de las actividades necesarias para la consecución de metas y resultados (seis) diseñados para el proyecto.

El Monitoreo será entendido como el acompañamiento de acciones y procesos articulados que conducen a los resultados, aunque la tarea principal será la de sistematizar información y ponerla a disposición ejecutiva determinar el grado de avance del proyecto, así como para la toma de decisiones oportunas, como parte fundamental de un buen gerenciamiento del proyecto.

En tanto que la Evaluación, pretenderá valorar los resultados sucesivos durante la ejecución en su eficacia para el logro del objetivo específico del proyecto, así como establecer bases para la valoración ex post de efectos e impactos.

#### 3.- MARCO CONCEPTUAL

La finalidad básica de las actividades de Planificación, Monitoreo y Evaluación (PM&E) en el contexto de proyectos de desarrollo es generar y analizar informaciones sobre su formulación, ejecución y consecuencias buscando la identificación y explicación de los problemas y distorsiones, así como de su corrección.

Partimos de la premisa que la comprensión adecuada de la naturaleza e importancia de las actividades de PM&E requiere un examen de la ubicación y rol en el contexto de las actividades inmersas en la formulación, ejecución y reformulación de un Proyecto de Desarrollo Rural, cuyo concepto incluso es necesario discernirlo previamente.

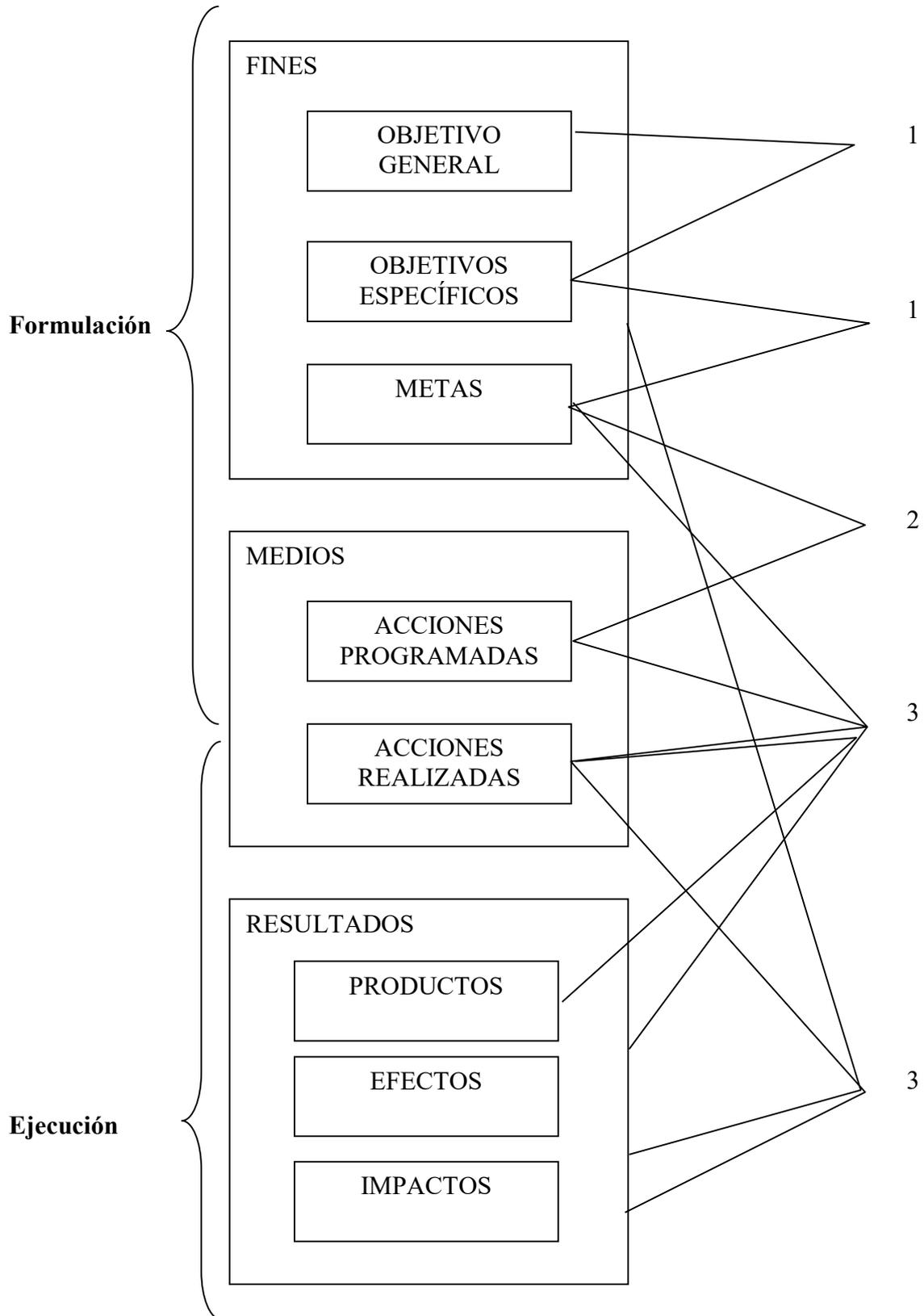
Un proyecto de desarrollo rural debe ser considerado en primera instancia, como un instrumento o medio para provocar cambios sociales en la realidad rural. El cambio social *es definido aquí* como toda modificación en las relaciones sociales en el medio rural que posibilite la mejoría de las condiciones materiales y, especialmente, de la participación política e institucional de los productores.

Por eso, el Proyecto, sin desconocer la importancia de los componentes productivos, deberá evitar tanto las estrategias esencialmente "productivistas" (en las cuales el crecimiento económico pasa a ser un fin en sí y no apenas uno de los medios para alcanzar un objetivo mas amplio de transformar las relaciones sociales) como las estrategias esencialmente asistencialistas (donde las actuaciones institucionales implican el suministro de recursos solo para moderar los efectos mas visibles de la pobreza rural). Por el contrario, una estrategia basada en desarrollo participativo debe ser privilegiado; conceptualizaciones que condicionan la estructuración de las tareas de monitoreo y de evaluación.

El gráfico siguiente divide las actividades asociadas con la formulación del proyecto (programación de objetivos, metas y acciones), de las actividades de ejecución y de sus resultados (efectos físicos y efectos sociales) e ilustra las diversas instancias de intervención de la Unidad de PM&E:

- a) La consistencia entre el objetivo general y el objetivo específico y entre éste y las metas del proyecto (signadas con el N° 1 en el gráfico); implica el análisis crítico de las hipótesis de sustento de los objetivos y corresponde a la "Evaluación ex ante" que debe realizarse.
- b) La adecuación de las acciones programadas para la consecución de las metas y objetivos del proyecto (N° 2), implica la evaluación también ex ante, de las hipótesis de naturaleza técnica, que vinculan las acciones con las metas.
- c) La concordancia o discrepancia entre las acciones programadas y metas previstas en relación a las que efectivamente se realicen y logren (N° 3), corresponde al "Monitoreo del Proyecto".
- d) La relación entre los resultados y efectos observados y los objetivos del proyecto (signada con el N° 4), corresponde a las instancias de "Evaluación del Proyecto", sea durante la ejecución o ex post.

### Instancias del Monitoreo y de la Evaluación



Concluimos que Monitoreo y Evaluación buscan la generación y análisis de **información** sobre:

- a) El diagnóstico inicial del proyecto, que probablemente será modificado a partir de las actividades de Monitoreo y/o de Evaluación;
- b) El grado de consistencia de los objetivos a diversos niveles, entre sí y con el diagnóstico en el cual se deben basar;
- c) El grado de adecuación de las acciones (e instrumentos de acción, sean financieros, físicos, humanos, sociales e institucionales) con las metas del proyecto;
- d) La consistencia entre las acciones programadas y las efectivamente realizadas; consistencia que se refiere no únicamente a la naturaleza de dichas acciones, sino también a la cronología de la ejecución;
- e) La relación entre resultados inmediatos y metas y entre objetivos y efectos.

Entonces, la diferencia fundamental entre Monitoreo y Evaluación está en que el primero se ocupa de la comparación de las metas y acciones previstas con las realizadas (a parte de la coherencia programática mediría la eficiencia operativa); en tanto que la segunda enfoca las diferencias entre resultados y efectos esperados en relación a los observados, como consecuencia de la ejecución del proyecto (coherencia de las hipótesis y grado de eficacia del proyecto).

Una consecuencia de la diferencia de ambitos de actuación, es que también el Monitoreo y la Evaluación se diferenciarán en términos de sus propias necesidades:

- 1.- de información;
- 2.- de los instrumentos utilizados para su obtención;
- 3.- de la periodicidad en la colecta de información.

Para la etapa de implementación del Proyecto, una vez mas recalcamos que el sistema de Monitoreo y Evaluación, buscará la generación y el consecuente análisis de información sobre la ejecución del proyecto y sus consecuencias, mas inmediatas, que nos permitan determinar:

- a) Cuales de las acciones programadas están o no siendo realizadas;
- b) Cuales son los resultados específicos y generales de las acciones ejecutadas;
- c) Cómo los resultados observados (logrados) equivalen a los resultados esperados (metas y objetivos);
- d) Cuales las causas de las fallas o estrangulamientos en la ejecución, así como las distorsiones en los resultados observados en comparación con los previstos; y
- e) Cómo esta fallas, estrangulamientos y distorsiones pueden ser corregidos mediante cambios rápidos en la ejecución o en la programación (incluso reformulación del proyecto, siempre que el financiador lo permita).

## 4.- INSTRUMENTOS

### EVALUACIÓN EX ANTE

Si bien no se realizará propiamente una evaluación ex ante, por considerarse existe plena consistencia entre objetivos y metas en el diseño de proyecto, sí deberá realizarse una Línea Base que permita contar con información relativa a los indicadores del marco lógico del proyecto, para el monitoreo y la evaluación anual y en parte para la evaluación ex post; aunque el principal objetivo de este estudio deberá permitir definir la Macrolocalización de zonas de intervención en función de las potencialidades.

### PROGRAMACIÓN

Habíamos mencionado que la actividad de Planificación se reduciría prácticamente a la programación operativa del proyecto en función de los seis grandes componentes, denominados Resultados en el documento de proyecto, los mismos que están desdoblados en subcomponentes que mejor precisan y visualizan los resultados previstos.

Para cada subcomponente se han establecido las acciones, mas relevantes, para luego programarlas en formato GANT mensualizado y por semanas al interior de cada mes, según se muestra en el formulario N° 1 de anexo.

Este formulario servirá de orientación para identificar las principales actividades conducentes a la consecución de condiciones para arranque de la implementación de cada componente, implementación que supondrá la fijación de metas periódicas en las programaciones mensuales.

### MONITOREO Y EVALUACIÓN

En el entendido de que el monitoreo no es posible sino sobre una ruta que marca la programación, es que se han diseñado diversos formularios que se espera faciliten la labor de equipo técnico, esquematicen los registros, permitan la sistematización de la información que se genere en el proyecto y sobre todo, impongan un razonable orden en las complejas y difíciles tareas que exige el proyecto.

**Formulario N° 02.-** Se aplicará para centralizar en las sesiones de cada fin de mes con el equipo técnico, las principales metas que se pretende lograr en el mes a programarse, en función de objetivos relacionados con los componentes del proyecto. El debate conjunto permitirá consensos programáticos en cuanto a prioridades del mes y tiempos que el formulario prevé por semanas, así como la concreción en lo posible en metas cuantificadas. Por otra parte, el formulario, por su simplicidad, permite visualizar las probables sobrecargas en determinadas semanas o personas, para las provisiones correspondientes. Finalmente, este formulario globaliza sin mayor detalle lo alcanzable en el mes programado.

**Formulario N° 3.-** Este formulario tiene similitud con el anterior, aunque la base de su aplicación baja a nivel de meta como elemento central y las actividades a cierto detalle para la organización del trabajo individual, claro está en base a lo programado genéricamente en el formulario N° 2. También la aplicarán los Técnicos, para “negociar” metas con los Promotores de campo, siempre en la búsqueda de desconcentración de actividades y responsabilidades. Este formulario se constituye prácticamente en la agenda de trabajo mensual individual. Este como el anterior formulario contiene casillas marcadas como P y como E para cada objetivo o actividad, lo que implica que su uso está diseñado para previamente planificar (P) tanto en el tiempo semanal como en los resultados a lograrse en calidad de meta mensual, por lo que se deja en blanco las casillas que corresponden a E, para informar al cierre de mes por lo ejecutado (E), en los mismos parámetros; o sea, tiempo y metas.

**Formulario N° 4.-** Los formularios anteriores sirven para la aplicación de éste que está referido a la programación mensual de viajes, para cuyo fin se cuenta con un calendario mes por días, en cuyos casilleros se deberá indicar sea numéricamente o por letras de alfabeto cada viaje previsto en las fechas correspondientes, para en la parte siguiente del formulario llenar lo que solicita cada casilla. Si son muchos los viajes que cada quien realice y con diverso motivo, se podrán llenar fichas individuales, aunque la intención es más bien contar con un buen resumen de salidas de todos los técnicos en una sola ficha y que permita visualizar la “distribución geográfica” del personal técnico, conjuntamente las razones de viaje.

**Formulario N° 5.-** Así como se trabajará en equipo para consensuar programación mensual, este formulario también se deberá procurar llenarlo en conjunto, se trata de la Planilla de requerimientos materiales y financieros que hagan posible el cumplimiento de las actividades programadas y la consecución de las metas previstas. La información contenida en el formulario es de mucha importancia para la instancia administrativa del proyecto, quien debe proveer los elementos necesarios para el equipo técnico.

**Formulario N° 6.-** Muchos aspectos programados, sean por su naturaleza, sean por la urgencia en su atención o la complejidad para encararlos e incluso por la exigencia de participación multidisciplinaria, ameritan la aplicación del formulario N° 6 de la Matriz de responsabilidades, en cuyas casillas de la primera columna se llenarán las metas intermedias que conduzcan a un objetivo o resolución de un asunto, con participación de varios involucrados que se listarán en las columnas siguientes, de modo que en cada casilla correspondiente a cada persona se anotará la acción de la que es responsable y la fecha límite o el lapso en el que debe desarrollarse la tarea.

**Formulario N° 7.-** Cada técnico en base a su programación individualizada que le sirve para conducirse con un cierto orden cronológico en el periodo, deberá volcar esa programación en este formulario que exige desglosar actividades por resultados para cada componente en el que estemos trabajando en el mes, de modo que sustituye a un informe narrativo por que contiene casillas para apreciaciones cualitativas, explicaciones sobre logros, desviaciones y medidas correctivas adoptadas en el transcurso de las acciones.

**Formulario N° 8.-** inversamente al procedimiento de programación, cada fin de mes debe realizarse una sesión de revisión de metas alcanzadas, de modo que sea posible llenar este formulario que tiene el mismo contenido que el formulario N° 2, con la diferencia de que éste es de Informe mensual de ejecución, por lo que las casillas signadas con E deben llenarse luego de la centralización de todos los informes individuales. El formulario sirve para detectar muy rápidamente los desfases en tiempo y las desviaciones en logros, posibilitando determinar luego las causas.

**Formulario N° 9.-** La programación contenida en el formulario N° 1, la planificación periódica establecida en el documento de proyecto y los alcances establecidos cuantitativamente en el marco lógico de anexo, debieran posibilitar el llenado del formulario N° 9 en sus casilleros de planificación (P) en porcentajes a lo largo de la implementación del proyecto y desglosado por componentes (o resultados). Entonces, la información colectada mensualmente sobre la ejecución de cada componente, permitirá visualizar el avance porcentual a la fecha (casillas E).

**Formulario N° 10.-** El formulario anterior nos dará una visión de conjunto y en medida porcentual muy general, en tanto que para cada componente (resultado) es necesario contar con información más precisa en relación a los indicadores identificados que permitan identificar para el periodo de informe (que puede ser trimestral) como en acumulado, medidas de logro de las metas, así como una apreciación más analítica sobre las desviaciones, tratando de establecer causalidad, sea de origen interno operativo sobre ineficiencia o descoordinación o perturbaciones externas corregibles o no.

**Formulario N° 11.-** Es un formulario analítico con finalidad alertiva y propositiva que puede aplicarse en situaciones de coyuntura, aunque lo preferente sería un uso sistemático para mejorar el desempeño administrativo del proyecto, ya que permite puntualizar los asuntos pendientes de mayor relevancia, las acciones que deben emprenderse con plazos perentorios y previsiones para los siguientes meses.

**Formulario N° 12.-** este formulario resulta complementario particularmente al N° 9 y al N° 10, siendo su periodicidad preferible trimestral, de modo que a nivel ejecutivo cuenten con un resumen narrativo situacional por componente.

**Formulario N° 13.-** Este formulario de “Informe de eventos Técnicos”, sustituye a los informes narrativos clásicos y obliga a concentrar en una ficha la información principal y rescatable de la asistencia de un técnico a un evento, particularmente convocado por otras instituciones, llámese taller, seminario, coloquio, debate, etc.. Su llenado resulta fácil por que continen requerimientos de información técnica habitual como contenido temático, metodología aplicada y los resultados emergentes del evento.

**Formulario N° 14.-** El personal técnico del proyecto también eventualmente asiste a reuniones trabajo o el mismo convoca a sesiones de esa naturaleza y no existen normalmente constancias de tales reuniones, por lo que se hace indispensable se aplique el formulario 14 para llenar manualmente una relación resumida de los asuntos tratados, los resultados o compromisos emergentes, el nexo que tiene estas reuniones con eventos posteriores, etc., de forma tal que quedan registrados por la seriedad con que deben tratarse estos mecanismos de trabajo como son las reuniones con terceros.

**Formulario N° 15.-** está previsto que el proyecto de manera permanente ira a convocar a eventos técnicos, de modo que el formulario 15 ayudará a esquematizar tales convocatorias, además que exigirá se lo haga racionalmente dentro de un ordenamiento metodológico pertinente; o sea, con un obeitivo claramente definido, un programa de desarrollo del evento, metodología y resultados previsibles. Este mismo formulario podrá utilizarse para informar del evento realizado para clarificar si se lo realizó tal y cual se programó o hubieron cambios durante el desarrollo, adjuntándose la memoria y los detalles adminsitrativos del caso.

**Formulario N° 16.-** El proyecto fuertemente incidirá en la atención en sitio a los productores involucrados en actividades económicas, por lo que las “visitas técnicas” serán frecuentes y se hará imprescindible reportarlas en formato simple, evitando hasta donde sea posible los informe extensos, para lo cual se plantea la aplicación del formulario 16 que recoge basicamente lo necesario para el historial que debe contarse para cada beneficiario, asociado o productor individual.

Los formularios descritos, no solo posibilitarán una programación, mas ordenada, sino tambien un monitoreo propositivo en tanto sea oportuna la sistematización de la información.

En cuanto a la evaluación, se prevè realizar anualmente un muestreo que permita verificar la prevalencia de las condiciones externas que sustentan las hipótesis de encadenamiento de objetivos y metas del proyecto, siempre basados en los indicadores del marco lógico.

Para la evaluación de resultados intermedios o terminales, se ha previsto la entrega de cuadernos diseñados a cada productor involucrado con el proyecto, a los efectos de que realice registros que el equipo técnico capacitará para su llenado con información en lo posible detallada sobre insumos, aplicaciones, procesos, resultados, que nos permitan calcular con suficiente precisión beneficio/costo de las activiades impulsadas or el proyecto.

A estas mismas unidades familiares y de manera complementaria a la base de datos, se aplicarán boletas de encuesta adiconal para la precisión de “datos de entrada” que, con la información emergente de los “cuadernos de registro”, podrán servir para determinar nivelss de mejoramiento efectivo en los ingresos de los productores. Al propio tiempo se iran registrando datos de probables efectos como nuevas compras de implementos de hogar, mejoramiento de vivienda, salud, etc., para contar con información que seguramente con posterioirdad servirá para la evaluación ex post de efectos e impactos que el financiador desee encomendar su realización.

# ANEXOS

### MARCO LÓGICO

	<b>Intervención Lógica</b>	<b>Indicadores Objetivamente Verificables</b>	<b>Medios de Verificación</b>	<b>Supuestos</b>









**PROGRAMACIÓN MENSUAL, ..... 2020**

NOMBRE:

FECHA: .....

FIRMA: .....

Prio- ridad	OBJETIVOS ( o acciones)	Cronograma Semanas				M e t a (s)	Relación con la programación anual ( u observaciones y condicionantes)	Ref.
		I	II	III	IV			
1		P						
		E						
2		P						
		E						
3		P						
		E						
4		P						
		E						
5		P						
		E						
6		P						
		E						
7		P						
		E						
8		P						
		E						
9		P						
		E						
10		P						
		E						
	<b>Actividades Colaterales</b>						<b>Observaciones</b>	
1								
2								
3								
4								
5								
6								

**PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES; MES: .....**

NOMBRE: .....

FECHA: .....

N°	ACTIVIDADES	Cronograma Semanas				META (S)	Ref.
		I	II	III	IV		
1		P					
		E					
2		P					
		E					
3		P					
		E					
4		P					
		E					
5		P					
		E					
6		P					
		E					
7		P					
		E					
8		P					
		E					
9		P					
		E					
10		P					
		E					
11		P					
		E					
12		P					
		E					
13		P					
		E					
14		P					
		E					
15		P					
		E					
16		P					
		E					
17		P					
		E					
18		P					
		E					
19		P					
		E					
20		P					
		E					

PM&E

FIRMA: .....

V°B°: .....



Formulario 05

PLANILLA DE REQUERIMIENTOS PARA EL PERIODO: .....

Solicitante:

Fecha:

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	Fecha límite para provisión	Observaciones

V°B° .....





**INFORME MENSUAL, ..... 2020**

NOMBRE:

FECHA: .....

FIRMA: .....

Prio- ridad	OBJETIVOS ( o acciones)	Cronograma Semanas				M e t a (s)	Relación con la programación anual ( u observaciones y aclaraciones)	Ref.
		I	II	III	IV			
1		P						
		E						
2		P						
		E						
3		P						
		E						
4		P						
		E						
5		P						
		E						
6		P						
		E						
7		P						
		E						
8		P						
		E						
9		P						
		E						
10		P						
		E						
<b>Actividades Colaterales</b>							<b>Observaciones</b>	
1								
2								
3								
4								
5								
6								



**CONDICIONANTES DE LA EFICACIA FUTURA**

Componente: .....

Fecha: ...../...../ .....

<b>Asuntos pendientes</b>	<b>Mes: .....</b>			<b>Mes: .....</b>		
	<b>Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha Crítica</b>	<b>Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha Crítica</b>

Formulario 10

### INFORME PERIODICO DE AVANCE

Componente: .....

Fecha: ...../...../ .....

Variable	Indicadores Principales	Metas				Observaciones al grado de Desviación
		En el periodo		Acumulado		
		Previsto	Alcanzado	Previsto	Alcanzado	

Formulario 12

### RESUMEN NARRATIVO

Informe de situación:

Periodo: ...../...../ .....

<b>Componentes</b>	<b>Variables principales</b>	<b>Situación general</b>	<b>Problema</b>	<b>Providencia</b>	<b>Anexo N°:</b>

### INFORME DE EVENTOS TÉCNICOS

TÍTULO: .....

LUGAR: ..... FECHA(S): .....

Propiciado por: ..... Participantes: .....

OBJETIVO Y CONTENIDO TEMÁTICO	METODOLOGÍA

RESULTADOS (Obtenidos o esperados)

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Relación con componente(s):

**INFORME DE ASISTENCIA A REUNIONES TÉCNICAS**

CONVOCADO POR: .....

LUGAR: ..... FECHA: .....

Participantes: .....

ASUNTO(S) TRATADO(S)
----------------------

RESULTADOS (Obtenidos o esperados)
------------------------------------

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES
--------------------------------

Relación con componente(s) del Proyecto:
--



### INFORME DE VISITAS TÉCNICAS

BENEFICIARIO (S): .....

LUGAR: ..... FECHA(S): .....

Organización productiva: .....

MOTIVO CENTRAL
----------------

TAREA REALIZADA	METODOLOGÍA
-----------------	-------------

RESULTADOS ESPERADOS Y/O RECOMENDACIONES DEJADAS:
---

CONSIDERACIONES ADICIONALES:
------------------------------

Relación con componente(s):
-----------------------------