

**Estudio comparativo del monitoreo y
evaluación en organizaciones que
promueven el desarrollo en Honduras**

Porfirio Zárate Limachi

Honduras
Diciembre, 2003

Estudio comparativo del monitoreo y evaluación en organizaciones que promueven el desarrollo en Honduras

**Trabajo de graduación presentado como requisito parcial para optar
al título de Ingeniero en Desarrollo Socioeconómico y Ambiente
en el grado Académico de Licenciatura.**

Presentado por

Porfirio Zárate Limachi

**Honduras
Diciembre, 2003**

**El autor concede a Zamorano permiso
para reproducir y distribuir copias de este
trabajo para fines educativos. Para otras personas
físicas o jurídicas se reserva los derechos de autor.**

Porfirio Zárate Limachi

**Honduras
Diciembre, 2003**

**Estudio comparativo del monitoreo y evaluación en
organizaciones que promueven el desarrollo en Honduras**

Presentado por

Porfirio Zárate Limachi

Aprobada por:

Marcel Janssen, Ing.
Asesor principal

Mayra Falck, M. Sc.
Coordinadora de Carrera

Pedro Quiel, M. Sc.
Asesor

Antonio Flores, Ph. D.
Decano Académico

María D. Flores, Ing.
Asesora

Kenneth L. Hoadley, D.B.A.
Rector

DEDICATORIA

A mis padres, por haberme inculcado el espíritu de lucha y la fuerza para salir adelante.

AGRADECIMIENTOS

A todas las personas que hicieron posible la realización de éste trabajo.

A las organizaciones que accedieron para la recopilación de la información, que sin su ayuda no habría sido posible la realización de este trabajo.

A la GTZ por financiar este trabajo.

A mis asesores por su apoyo y consejos, Ing. Marcel Janssen, Ing. Pedro Quiel, Ing. María D. Flores.

A mis colegas por el apoyo en todo momento.

A la unidad de Monitoreo y Evaluación.

AGRADECIMIENTO A PATROCINADORES

A la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) por el financiamiento brindado para mis estudios de los primeros tres años.

A la Fundación Nippón de Japón por haber financiado mis estudios de cuarto año.

RESUMEN

Zárate, P. 2003. Estudio comparativo del monitoreo y evaluación en organizaciones que promueven el desarrollo en Honduras. Proyecto Especial del Programa de Ingeniero en Desarrollo Socioeconómico y Ambiente, Valle del Yeguaré, Honduras. 45 p.

La Cooperación Internacional al Desarrollo se encuentra cada vez bajo mayor presión por justificarse, a pesar de los miles de millones de dólares que se emplean en ayuda cada año, aún se conoce muy poco acerca del efecto real en la población meta. Ya no basta con informar sobre los servicios prestados, los efectos y los impactos son el punto central. En ese sentido la Agencia de Cooperación Alemana (GTZ) está tratando de implementar un sistema de monitoreo de impacto en sus proyectos, que permita observar los impactos durante la ejecución para mejorar sus métodos de intervención y asegurar la sostenibilidad. Por tal razón, se realizó el estudio mediante entrevistas de profundidad a los coordinadores de las Unidades de Monitoreo y Evaluación (M&E) u organizaciones, para establecer un marco de referencia sobre la situación del M&E en las diferentes etapas del ciclo de proyecto. Se constató que la mayoría de las organizaciones utilizan el marco lógico (80%) como herramienta principal para la planificación de los proyectos, un 80 % establecen indicadores a nivel de resultado, poco más de la mitad indicadores a nivel de propósito (55 %) y en menor cantidad a nivel de objetivo general (40 %), el 55% realizan estudios de la línea de base, en mayor proporción lo hacen las organizaciones internacionales. Durante la ejecución de los proyectos alrededor de 70 % realiza seguimiento de actividades de acuerdo a lo planificado y presupuestado y menos de la mitad (40 %) realiza monitoreo de impacto. Las técnicas más usadas son cuantitativas (90%), cualitativas (60 %) y participativos (50 %), de las cuales los grupos focales son las más empleadas. El mayor problema que enfrentan es con respecto al capital humano (60 %), seguido por costos (35 %). Durante la evaluación final en la mayoría se mide eficacia y eficiencia (60%) y cerca del 25 % de las organizaciones utiliza grupos de comparación y emplean el 6 % del presupuesto de los proyectos para el M&E. En conclusión la mayoría de las organizaciones tienen dificultades para establecer y dar seguimiento a indicadores a nivel de impacto, sin embargo existe mucho interés de parte de las organizaciones debido a las crecientes exigencias en la calidad de las intervenciones.

Palabras clave: Cooperación internacional, monitoreo de impacto, métodos de intervención.

INDICE GENERAL

Portadilla	i
Autoría	ii
Página de firmas	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimientos.....	v
Agradecimiento a patrocinadores	vi
Resumen	vii
Índice general.....	viii
Índice de cuadros.....	x
Índice de figuras.....	xi
Índice de anexos.....	xii
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 ANTECEDENTES	2
1.3 LÍMITES DEL ESTUDIO	3
1.4 OBJETIVOS	3
1.4.1 Objetivo general	3
1.4.2 Objetivos específicos	3
2. REVISIÓN DE LITERATURA	4
2.1 PERSPECTIVAS DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL.....	4
2.2 PERSPECTIVAS EN HONDURAS.....	5
2.3 CONCEPTOS CLAVES SOBRE EL MONITOREO Y EVALUACIÓN.....	7
2.4 DEFINICIÓN DE MONITOREO DE IMPACTO SEGÚN LA GTZ.....	8
2.4.1 Utilidad del monitoreo de impacto	10
2.4.2 Diferentes niveles de monitoreo	10
2.4.3 El modelo de impacto de la GTZ	11
2.4.4. Seis pasos para la implementación y ejecución del monitoreo de impacto.....	13
2.4.4.1 PASO 1: Aclarar los objetivos del monitoreo de impacto.	13
2.4.4.2 PASO 2: Identificación de áreas de impacto.	13
2.4.4.3 PASO 3: Formulación de hipótesis de impacto.....	13
2.4.4.4 PASO 4: Desarrollo de indicadores.....	14
2.4.4.5 PASO 5: Selección de los métodos de levantamiento y recolección de la información.....	14
2.4.4.6 PASO 6: Interpretación de la información y retroalimentación	14
3. PROCEDIMIENTOS.....	15
3.1 PROCESO Y HERRAMIENTAS UTILIZADAS	15
3.1.1 Selección de las organizaciones a entrevistar.....	15
3.1.2 Entrevista o sondeo previo	15
3.1.3 Visitas a las organizaciones seleccionadas y documentación	15
3.1.4 Procesamiento de la información	16
3.1.5 Análisis de la información.....	16

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	17
4.1 TENDENCIAS DEL MONITOREO Y EVALUACIÓN	17
4.1.1 Nivel internacional	17
4.1.1.1 Banco Mundial	17
4.1.1.2 Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola	18
4.1.1.3 Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo	18
4.1.1.4 El Banco Interamericano de Desarrollo	19
4.1.2 Gobierno de Honduras	20
4.1.2.1 El Sistema Nacional de Evaluación de la Gestión	20
4.1.2.2 El Seguimiento de Indicadores de la Estrategia de Reducción de la Pobreza ..	20
4.1.2.3 Mesas Sectoriales.	21
4.2 ANÁLISIS SISTEMÁTICO DE LA INFORMACIÓN RECOLECTADA	21
4.2.1 Etapa de planificación	21
4.2.1.1 Bases para la definición de objetivos del proyecto	21
4.2.1.2 Métodos empleados para la planificación de los proyectos	22
4.2.1.3 Tipo y nivel de indicadores establecidos	23
4.2.1.4 Establecimiento de Línea de Base	24
4.2.2 Etapa de ejecución.....	25
4.2.2.1 Aspectos evaluados	25
4.2.2.2 Etapas del proyecto en las que realizan monitoreo y evaluación.....	26
4.2.2.3 Técnicas empleadas para el monitoreo y evaluación	26
4.2.2.4 Inconvenientes durante la ejecución del monitoreo y evaluación.	28
4.2.3 Etapa de Evaluación Final.....	29
4.2.3.1 Aspectos evaluados al final de los proyectos.	29
4.2.3.2 Establecimientos de grupos de comparación (Grupos testigo).....	29
4.2.4 Personal y sistemas de información	30
4.2.4.1 Presupuesto.	30
4.2.4.2. Personal	31
4.2.4.3 Divergencia conceptual y utilidad de la información.....	31
4.2.4.4 Análisis de riesgos	31
4.3. LECCIONES APRENDIDAS	32
5. CONCLUSIONES	34
6. RECOMENDACIONES	35
7. BIBLIOGRAFÍA	36
8. ANEXOS.....	39

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Orden de los países según porcentajes de población pobre.....	6
Cuadro 2. Diferencia entre proyectos de lucha inmediata contra la pobreza y proyectos de lucha indirecta contra la pobreza.....	9
Cuadro 3. Número de organizaciones entrevistadas por tipo de organización y sector atendido.	16
Cuadro 4. Diferencias entre el monitoreo convencional y participativo.....	28

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Tendencia de la asistencia oficial para el desarrollo.....	4
Figura 2. Niveles de monitoreo de proyectos según la GTZ.....	11
Figura 3. El modelo de impacto de la GTZ.....	12
Figura 4. Seis pasos para estructurar y ejecutar el monitoreo de impacto	13
Figura 5. Criterios para la definición de objetivos por tipo de organización y sector atendido.	21
Figura 6. Porcentaje de proyectos que emplean el marco lógico por tipo organización y sector atendido.	22
Figura 7. Tipo y nivel de indicadores por tipo de organización y sector atendido.	23
Figura 8. Porcentaje de proyectos que realizan línea de base por tipo de organización y sector atendido.	24
Figura 9. Aspectos monitoreados y evaluados durante la ejecución de los proyectos por tipo de organización y sector atendido.	25
Figura 10. Frecuencia del monitoreo y evaluación por tipo de organización y sector atendido.	26
Figura 11. Técnicas empleadas en el monitoreo y evaluación por tipo de organización y sector atendido.	27
Figura 12. Principales limitaciones durante el proceso del monitoreo y evaluación, por tipo de organización y sector atendido.	28
Figura 13. Aspectos evaluados al final del proyecto por tipo de organización y sector atendido.	29
Figura 14. Establecimiento de grupos de comparación por tipo de organización y sector atendido.	30

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Lista de personas y organizaciones entrevistadas.....	40
Anexo 2. Encuesta semiestructurada.....	41
Anexo 3. Clasificación de las organizaciones por tipo de organización y sector atendido.	43
Anexo 4. La estructura del marco lógico	44

1. INTRODUCCIÓN

Tanto la población de países en desarrollo como los países desarrollados, quienes son respectivamente beneficiarios y contrapartes de la llamada Cooperación Internacional y sus proyectos, quieren conocer con todo derecho el impacto que tiene la inversión en las condiciones de vida de los grupos meta (Graf, 2001). A pesar de los miles de millones de dólares que se emplean en ayuda para el desarrollo cada año, aún se conoce muy poco acerca del impacto real de los proyectos en los pobres (Baker, 2000).

La cooperación al desarrollo se encuentra cada vez bajo mayor presión por justificar los fondos destinados para reducir la pobreza. En vista de las crecientes exigencias de calidad a los proyectos y recursos cada vez más escasos, las organizaciones ejecutoras en particular, tienen que realizar su labor eficiente y sosteniblemente. Además, con mayor frecuencia se cuestiona la eficacia de los proyectos y programas. Ya no basta con informar sobre los servicios prestados (actividades y resultados); ahora, los impactos de estos servicios son el punto central. Lamentablemente, los estudios de impacto en el marco del monitoreo, aún continúan siendo la excepción en la ejecución de los proyectos de desarrollo (Vahlhaus y Cuvi, 2000).

Un conocimiento más exacto sobre los resultados e impactos durante la ejecución de un proyecto contribuye al mejoramiento de su gestión y con ello a sus probabilidades de éxito y sirve al mismo tiempo para una rendición confiable de cuentas ante el público y los donantes (Vahlhaus y Cuvi, 2000).

De acuerdo a Graf (2001), los profesionales de la cooperación (internacionales y nacionales) se refieren a la necesidad de tener un impacto, pero a la hora de citar ejemplos concretos muchas veces evaden la respuesta haciendo referencia a efectos de largo plazo que todavía no se pueden medir ó a factores externos que habrían anulado los impactos positivos de la cooperación. Algunos estudios muy ambiciosos han tratado de realizar monitoreo de impacto a un nivel muy general, con la conclusión positiva de que los fondos en forma de créditos y de donaciones han contribuido a mejorar los niveles de vida de los grupos meta. No obstante, estudios a este nivel no logran satisfacer a los que quieren conocer el impacto concreto sobre poblaciones, familias e individuos desfavorecidos.

Los enfoques tradicionales de monitoreo y evaluación de proyectos de desarrollo, a pesar de los esfuerzos realizados, se caracterizan por medir los avances y el cumplimiento de actividades y servicios brindados por los ejecutores de proyectos. Este hecho se debe principalmente a que los conceptos de impacto, se refieren al finalizar los proyectos o peor aún, años después de haber finalizado, lo cual, es más factible en proyectos de larga duración o programas (GTZ, 2001).

Aunque últimamente esta creencia ha ido cambiando gracias a entidades pioneros como la Agencia Alemana de Cooperación Técnica (GTZ), que propone el sistema de monitoreo de impacto que se basa en definir claramente qué tipo de proyectos pueden medirse el impacto a corto, mediano y largo plazo mediante el buen planteamiento de indicadores a cada nivel.

Este nuevo paradigma del monitoreo de impacto obliga a los ejecutores de proyectos a ser más eficientes en sus métodos de intervención para alcanzar ciertos niveles de impacto durante la ejecución de los proyectos y así de esa manera asegurar la sostenibilidad de las intervenciones de desarrollo.

1.1 ANTECEDENTES

La Cooperación para el desarrollo comenzó a ser implementado luego del término de la II Guerra Mundial. Tanto las agencias de las Naciones Unidas como de los gobiernos, mostraron preocupación por el logro de los resultados propuestos por el buen uso de los recursos invertidos. A partir de esa preocupación nació la necesidad de establecer sistemas de monitoreo y evaluación. En un principio la preocupación se centró en torno a los resultados finales, para los cuales diseñaron metodologías de evaluación *ex post*. Sin embargo, a ello se presentó limitaciones, ya que no permitía introducir correcciones, sino, apenas lograr enseñanzas para ser utilizadas en futuros proyectos. Mas tarde, a partir de la década de 1980, surgió una mayor preocupación por tener un método para el monitoreo de la ejecución de los proyectos, a manera de poder introducir correcciones en caso de detectarse problemas (Rivera, Herrera y Toledo, 1996).

El proceso histórico seguido por la GTZ sobre el tema de monitoreo y evaluación consiste en la implementación de metodologías para asegurar la calidad de sus intervenciones. Éstas comienzan con la introducción del ZOPP (Planificación de proyectos orientada a objetivos) en 1983, el proyecto “Planificación y Sostenibilidad”, en 1992, la creación del “Grupo para Asegurar la Calidad de la Ofertas” en 1993, la nueva versión de los borradores de decisión sobre la oferta de preparación y ejecución de proyectos, en 1996, el análisis de la misión esencial de la GTZ y la creación del equipo intersectorial de asesoría en materia de calidad, en 1997 y finalmente la propuesta del sistema de monitoreo de impacto que cambia completamente los enfoques tradicionales del monitoreo y evaluación. Al echar un vistazo a todo el proceso, se puede constatar un cambio profundo en los criterios de calidad. (Vahlhaus y Kuby, 2000).

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

El presente estudio se realizó debido a la carencia de información disponible para la implementación del sistema de monitoreo de impacto de la GTZ. El estudio, trata de determinar el nivel en que se encuentran las organizaciones que promueven proyectos de desarrollo en Honduras en cuanto a experiencias del proceso de monitoreo y evaluación y obtener las lecciones aprendidas mediante un análisis profundo la información obtenida. Experiencias positivas y negativas, el recurso humano con que cuentan, los recursos técnicos y financieros, frecuencia del monitoreo y evaluación,

metodologías y herramientas utilizadas, serán algunas de las cuestiones que tratará de describir el estudio.

1.3 LÍMITES DEL ESTUDIO

El estudio abarca aquellas organizaciones representativas que promueven el desarrollo y que cuentan con unidades de monitoreo y evaluación, ya sean estos organismos gubernamentales, no gubernamentales, nacionales e internacionales. Debido a la gran cantidad de organizaciones que operan en Honduras, las limitaciones de presupuesto, tiempo y requerimientos del solicitante (GTZ), se trabajó con una muestra no probabilística del grupo, los cuales son organizaciones de la lista del directorio de la Federación de Organizaciones Privadas de Desarrollo de Honduras (FOPRIDEH) y aquellas que tienen relación con la GTZ. Por esta razón la información será una apreciación general del monitoreo y evaluación a través de un análisis de la información cualitativa combinada con rasgos cuantitativos.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo general

Establecer un marco de referencia sobre la situación de los procesos del monitoreo y evaluación en organizaciones que promueven el desarrollo, los cuales servirán como base para la implementación de un sistema de monitoreo de impacto por la GTZ.

1.4.2 Objetivos específicos

- Analizar la nueva tendencia del monitoreo y evaluación tanto nacional (gobierno) como de los principales organismos internacionales (Banco Mundial, BID, FIDA, PNUD) que promueven el desarrollo y lucha contra la pobreza.
- Levantar y analizar la información de los procesos de monitoreo y evaluación por tipo de organización y sector atendido en las diferentes etapas del ciclo de proyectos.
- Determinar lecciones aprendidas en el monitoreo y evaluación por los diferentes organizaciones y sectores atendidos que promueven el desarrollo.

2. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 PERSPECTIVAS DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL

Según Dollar y Britchett del Banco Mundial (1998), señala que la ayuda extranjera ha conseguido reducir notablemente la pobreza en los países cuya gestión económica es acertada y sus instituciones públicas son sólidas. El número de países que según los criterios aceptados, utilizan la ayuda de manera eficaz y ha aumentado en forma extraordinaria en el decenio de 1990. Sin embargo, en el estudio se afirma que la asistencia se encuentra en el nivel más bajo desde hace más de 50 años (figura 1). Pero si bien el número de países que pueden emplear eficazmente la asistencia ha aumentado, en 1997 la ayuda externa descendió al 0,22% del PNB de los países donantes, el volumen más bajo desde que esta asistencia se institucionalizó por primera vez con el Plan Marshall en 1947. Tomando en cuenta la inflación, la ayuda financiera de los países ricos a los países pobres es un tercio menor que en 1990.

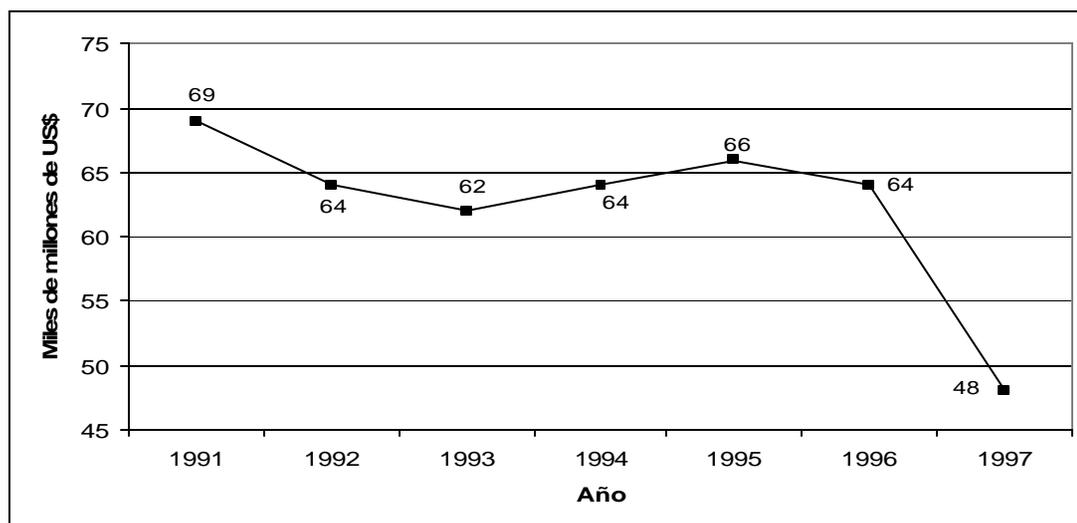


Figura 1. Tendencia de la asistencia oficial para el desarrollo. (Dollar y Britchett, 1998).

Resulta irónico y trágico que el volumen de ayuda se está disminuyendo justamente cuando las condiciones son cada vez más propicias para que la asistencia resulte eficaz. Incrementando la asistencia financiera a los países pobres cuyas políticas son satisfactorias y sus instituciones adecuadas, se podría ayudar a cientos de millones de personas de los segmentos más pobres de la población en todo el mundo a mejorar sus condiciones de vida. Los países donantes asignarían mejor la ayuda si destinaran una cantidad mayor a los países que aplican políticas bien concebidas, según los autores. En ese sentido los países receptores deben hacer lo posible por concebir políticas e instituciones racionales y que los organismos de desarrollo deben dejar de

concentrarse en los desembolsos globales y en la evaluación restringida de la ejecución física de los proyectos, para otorgar ayuda que produzca impactos importantes.

Según la Asistencia Oficial para el Desarrollo (AOD) de las Naciones Unidas (2003), las economías más beneficiadas son aquellos países marginados del crecimiento y desarrollo mundiales a causa de su pobreza y endeudamiento extremos (estos países son conocidos como países menos adelantados).

Con el paso del tiempo ha disminuido la proporción de la asistencia oficial para el desarrollo en el total de las corrientes de recursos. Aunque la tasa fijada por la comunidad internacional, en los setenta, para contribuir al desarrollo fue de 0.7 por ciento del Producto Nacional Bruto (PNB), ésta ha descendido durante los últimos 30 años. A pesar de este acuerdo, sólo cuatro países han alcanzado esa meta. Estos países son: Dinamarca, Finlandia, Noruega y Suecia. En los años setenta, el porcentaje del PNB de los países donantes destinado a la asistencia para el desarrollo ya se encontraba a la baja. Hasta principios de los noventa la tasa de asistencia se mantuvo entre 0.3 y 0.35 por ciento, para después volver a decaer. En el 2000, el promedio de la asistencia proporcionada por los 22 países miembros del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) representaba el 0.22 por ciento de su PNB.

En términos reales, Japón es el principal donante, seguido de Estados Unidos, Francia y Alemania. En 1999, los 56,000 millones de dólares de la asistencia para el desarrollo constituyeron sólo en 0.24 por ciento del Producto Nacional Bruto de los 22 principales países donantes.

2.2 Perspectivas en Honduras

De Acuerdo a la Secretaria Técnica de Cooperación de Honduras (SETCO) la situación de la Cooperación Internacional entre octubre de 1998 y junio de 2002, Honduras recibió fondos no reembolsables por un monto de US\$ 1,471.6 millones, con los cuales se han financiado 557 proyectos de desarrollo, especialmente para la reconstrucción después de la catástrofe ocasionado por el Huracán Mitch. En tanto que para los próximos cuatro años las corrientes de capital no reembolsables que recibirá Honduras alcanzarán la suma de US\$ 800 millones. Aunque la ayuda bilateral y multilateral para el presente período gubernamental disminuirá con respecto a los cuatro años anteriores, esta cuantiosa cifra que desembolsarán los donantes indica su interés de continuar apoyando al país. Las inversiones que se van a realizar en los próximos cuatro años están enmarcadas todas en la Estrategia de Reducción de la Pobreza y el Plan de Acción del Gobierno.

Si bien es cierto que gracias a la ayuda externa se redujo la pobreza en los países cuya gestión económica es acertada, como señala Dollar y Britcher (1998) paradójicamente la pobreza aumentó en América Latina. Según estudio realizado por la Universidad de los Trabajadores de América Latina (2003) basado en información de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), señala que la pobreza en América Latina y el Caribe pasó de 74 millones en 1980 a 77 millones en 1999. De los 13 países informantes (cuadro 1) en los años 1980 y 1999, siete disminuyeron sus porcentajes de

pobreza y seis los incrementaron entre ambas fechas, dentro los cuales se halla Honduras con un 4.2 por ciento.

No. De orden	Año 1980		Año 1990		Año 1994		Año 1999	
	País	Población pobre %						
1	Argentina	13,0	Uruguay	19,8	Uruguay	11,7	Uruguay	11,4
2	Uruguay	17,0	Argentina	23,2	Argentina	15,2	Costa Rica	20,3
3	Costa Rica	25,2	Costa Rica	26,2	Costa Rica	23,1	Chile	20,6
4	Venezuela	26,2	Chile	38,6	Chile	28,6	Argentina	21,7
5	México	42,5	Venezuela	40,0	Panamá	36,1	Panamá	30,2
6	Panamá	42,5	Panamá	42,8	México	45,1	R. Dominicana	37,2
7	Chile	44,3	México	47,8	Brasil	45,3	Brasil	37,5
8	Colombia	45,0	Brasil	48	Venezuela	48,7	México	46,9
9	Brasil	47,0	Colombia	56,1	Colombia	53	Venezuela	49,4
10	Ecuador	56,9	Bolivia	64,1	El Salvador	54,2	El Salvador	49,8
11	Bolivia	67,0	Ecuador	67,1	Bolivia	62,6	Colombia	54,9
12	Guatemala	71,1	Guatemala	69,1	Ecuador	62,9	Guatemala	60,5
13	Honduras	76,5	Honduras	80,5	Nicaragua	73,6	Bolivia	60,6
14	El Salvador	(1)	El Salvador	(1)	Honduras	77,9	Paraguay	60,6
15	Nicaragua	(1)	Nicaragua	(1)	Guatemala	(1)	Ecuador	68,6
16	Paraguay	(1)	Paraguay	(1)	Paraguay	(1)	Nicaragua	69,9
17	R. Dominicana	(1)	R. Dominicana	(1)	R. Dominicana	(1)	Honduras	79,7

Cuadro 1. Orden de los países según porcentajes de población pobre.

(1) sin datos por este año. Fuente: CEPAL (1999).

Para hacer frente a la pobreza, el Gobierno de Honduras elaboró el Plan Maestro de Reconstrucción y Transformación Nacional, después del desastre ocasionado por el Huracán Mitch. Éste plan tiene una visión a largo plazo, más allá de un periodo de gobierno y está integrado por tres temas claves, como son: el combate a la pobreza y desarrollo humano, medio ambiente y participación democrática. Los efectos del Huracán Mitch cayeron en mayor medida sobre la población de menores ingresos, tanto urbana como rural. En consecuencia, un elemento central del plan lo constituye el combate a la pobreza, con medidas que tienden a su alivio inmediato y a una reducción sostenida en el mediano plazo.

En ese sentido la Estrategia para la Reducción de la Pobreza (ERP) del gobierno actual de Honduras es reducir la pobreza de manera significativa y sostenible, en base a un crecimiento económico acelerado y sostenido, procurando la equidad en la distribución de sus resultados, a través de un mayor acceso de los pobres a los factores de producción, incluyendo el desarrollo del capital humano y de redes de seguridad social. La estrategia se sustenta en cinco grandes lineamientos: a) priorizar en acciones que tiendan a la reducción sostenida de la pobreza, b) priorizar las acciones en favor de grupos y zonas más postergadas del país, c) fortalecer la descentralización y la participación de la sociedad civil, d) fortalecer la gobernabilidad y la democracia participativa, e) disminuir la vulnerabilidad ambiental y su impacto en la pobreza. Asimismo, el desarrollo de las diversas medidas de política, programas y proyectos se basa en seis áreas estratégicas a saber: a) acelerando el crecimiento económico equitativo y sostenible, b) reduciendo la pobreza en las zonas rurales, c) reduciendo la

pobreza urbana, d) invirtiendo en capital humano, e) fortaleciendo la protección social para grupos específicos, y f) garantizando la sostenibilidad de la estrategia.

2.3 CONCEPTOS CLAVES SOBRE EL MONITOREO Y EVALUACIÓN

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y el Comité de asistencia para el desarrollo (2002), estos son algunos de los conceptos más utilizados y actualizados por las organizaciones de ayuda externa.

Intervención para el desarrollo

Instrumento de asistencia utilizado por un organismo (donante o no donante), con el objeto de fomentar el desarrollo. Cabe citar como ejemplos el asesoramiento en materia de políticas, los proyectos y los programas.

Objetivo de desarrollo

Impacto intencional esperado que contribuye a generar beneficios físicos, financieros, institucionales, sociales, ambientales o de otra índole a una sociedad, una comunidad o un grupo de personas mediante una o más intervenciones para el desarrollo.

Marco lógico

Herramienta que se utiliza para mejorar el diseño de las intervenciones, más frecuentemente a nivel de proyecto. Comprende la identificación de elementos estratégicos (insumos, productos, efectos, impacto) y sus relaciones causales, indicadores y los supuestos o riesgos que pueden influir en el éxito o el fracaso. De esa manera facilita la planeación, la ejecución y la evaluación de una intervención para el desarrollo.

Efecto

Cambio intencional o no intencional debido directa o indirectamente a una intervención.

Impactos

Efectos de largo plazo positivos o negativos, primarios y secundarios, producidos directa o indirectamente por una intervención para el desarrollo, intencionalmente o no.

Eficacia

Medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos de la intervención para el desarrollo, tomando en cuenta su importancia relativa. Se utiliza también como medida agregada o juicio sobre el mérito o el valor de una actividad, es decir, el grado al cual una intervención ha logrado, o se espera que lo logre, sus principales objetivos pertinentes de manera eficaz, en forma sostenible y con un impacto institucional positivo en el desarrollo.

Eficiencia

El grado hasta el cual se ejecutaron, administraron y organizaron las actividades de un proyecto de una manera apropiada al menor costo posible para rendir los productos y/o componentes esperados.

Indicador

Variable o factor cuantitativo o cualitativo que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros, reflejar los cambios vinculados con una intervención o ayudar a evaluar los resultados de un organismo de desarrollo.

Seguimiento

Función que utiliza una recopilación sistemática de datos sobre indicadores especificados para proporcionar a los administradores y a las partes interesadas principales de una intervención para el desarrollo, indicaciones sobre el avance y el logro de los objetivos así como de la utilización de los fondos asignados en un periodo determinado.

Evaluación

Apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política en curso o concluido, de su diseño, su puesta en práctica y sus resultados. El objetivo es determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad para el desarrollo. Una evaluación deberá proporcionar información creíble y útil, que permita incorporar las enseñanzas aprendidas en el proceso de toma de decisiones de beneficiarios y donantes.

La evaluación también se refiere al proceso de determinar el valor o la significación de una actividad, política o programa. Se trata de una apreciación, tan sistemática y objetiva como sea posible, de una intervención para el desarrollo planeada, en curso o concluida.

2.4 DEFINICIÓN DE MONITOREO DE IMPACTO SEGÚN LA GTZ¹

El tema de la observación de los efectos/impactos ha experimentado en la GTZ un impulso impresionante en los últimos años. A nivel gerencial se tomaron decisiones estratégicas que proporcionaron los espacios necesarios para el desarrollo de las iniciativas para la observación de los efectos durante la ejecución de los proyectos.

Para poder juzgar, qué efectos se producen efectivamente con las diferentes medidas, deben observarse y analizarse continuamente sobre la marcha del proyecto. Podemos diferenciar entre proyectos con relación inmediata con la pobreza, que alcanzan a grupos meta pobres mediante cadenas de efectos de corto plazo y proyectos de alivio indirecto a la pobreza, que alcanzan a los pobres mediante cadenas de efectos a largo plazo (cuadro 2).

¹ Vahlhaus y Kuby (2000). Marco de Orientación para el monitoreo de impacto. Parte I y II.

Cuadro 2. Diferencia entre proyectos de lucha inmediata contra la pobreza y proyectos de lucha indirecta contra la pobreza.

	Lucha inmediata contra la pobreza Proyectos que llegan inmediatamente a grupos metas definidos (mediante cadenas de efectos de corto plazo)		Lucha indirecta contra la pobreza Proyectos con grupos metas indefinidos, beneficiados indirectamente (mediante cadenas de efectos de largo plazo)	
Criterios	Lucha contra la pobreza basada en la autoayuda	Otras formas de luchar inmediata contra la pobreza sobre todo servicios básicos	Lucha indirecta contra la pobreza a nivel macro y sectorial	Orientación general a la política de desarrollo
1. ¿Forman parte los pobres del grupo meta?	Porcentaje de pobres beneficiados del grupo meta: - por lo menos 50 % - por lo menos el porcentaje de pobres de la población en la región afectada (porcentaje mínimo 30%)		Los pobres de la región, o bien del país sacan provecho de los efectos indirectos del proyecto en grado considerable	Los criterios no se cumplen, o sólo parcialmente. Debido a los criterios generales de la política de desarrollo conviene fomentar estos proyectos
2. ¿Participan los pobres?	Responsabilidad propia y auto-organización	Colaboración e identificación con el proyecto	En principio existen mecanismos fundamentales de participación de pobres en los procesos políticos y sociales	
3. ¿Está el proyecto inserto en un entorno orientado al alivio de la pobreza?	Las condiciones generales locales en el entorno del proyecto son favorables Garantizado el espacio para las ONG's		Cadenas de efectos plausibles entre los proyectos y el mejoramiento de las condiciones de vida de los pobres	

Fuente: GTZ (2000)

El éxito del proyecto no siempre significa éxito en el desarrollo. Los proyectos se pueden ejecutar exitosamente sin haber fomentado el desarrollo económico y social en su entorno; incluso, hasta pueden haber tenido una influencia negativa sobre el proceso de desarrollo. El nuevo enfoque de evaluación, orientado a los impactos, abre más oportunidades. No sólo supera el método de comparar entre lo logrado y lo planificado, sino que también puede ir más allá de la observación particular.

Otra característica del monitoreo de impacto es su enfoque participativo, que se concentra en desarrollar en los participantes la capacidad y la voluntad de reflexionar, analizar y asumir la responsabilidad por la implementación de los cambios recomendados.

2.4.1 Utilidad del monitoreo de impacto

El monitoreo posibilita a los participantes del proyecto observar los cambios positivos y negativos en las instituciones involucradas, en los grupos meta y en el entorno del proyecto y aprender de ello. Por ejemplo: conocer qué cambios, deseados o indeseados, se presentaron y en quién; cómo se producen estos cambios y por qué algunos cambios deseados no se dan.

El monitoreo de impacto crea, por lo tanto, las bases para adaptar, sobre la marcha, la planificación y la ejecución del proyecto de tal manera que se oriente a los efectos pretendidos, especialmente a aquellos que contribuyen a reducir la pobreza, por ende, mejore la calidad de los servicios del proyecto. Asimismo, el monitoreo de impacto brinda apoyo a los participantes del proyecto en la rendición de cuentas ante las instituciones financieras, poniéndoles al alcance de la mano las informaciones necesarias para presentar lo que los participantes han logrado con la labor del proyecto y cómo lo han logrado. Por otra parte el monitoreo de impacto, como parte de la gestión de conocimientos, cada vez más se convierte en el principal capital de las organizaciones. La sistematización, la actualización, la distribución, la utilización y la evaluación de los conocimientos internos y externos, pueden ser factores determinantes para el éxito.

El monitoreo se ocupa de la selección consciente de interrogantes, que buscamos contestar sistemáticamente y orientándonos al logro de objetivos. Los conocimientos obtenidos le sirven a los participantes en la toma de decisiones, el control y la estructuración del proyecto, en consecuencia el mejor logro posible de objetivos.

El monitoreo no solamente es la recolección y el manejo (medición, descripción, interpretación, discusión, y transmisión) de informaciones, sino que el monitoreo también es dejar que los resultados fluyan en la planificación y ejecución, mejorarlos, adaptarlos y modificarlos. El monitoreo no solamente requiere de instrumentos, sino que también requiere de disposición al diálogo.

2.4.2 Diferentes niveles de monitoreo

Según el modelo de impacto de la GTZ existen tres niveles de monitoreo (figura 2): el primero se refiere al monitoreo de actividades, comparación entre lo logrado y lo planificado. En segundo nivel se halla el monitoreo de resultados, el cuál responde a las preguntas ¿Qué hemos logrado? ¿cuánto hemos logrado?. Y en último nivel se halla el monitoreo de impacto, el cuál determina los impactos que tiene la intervención.

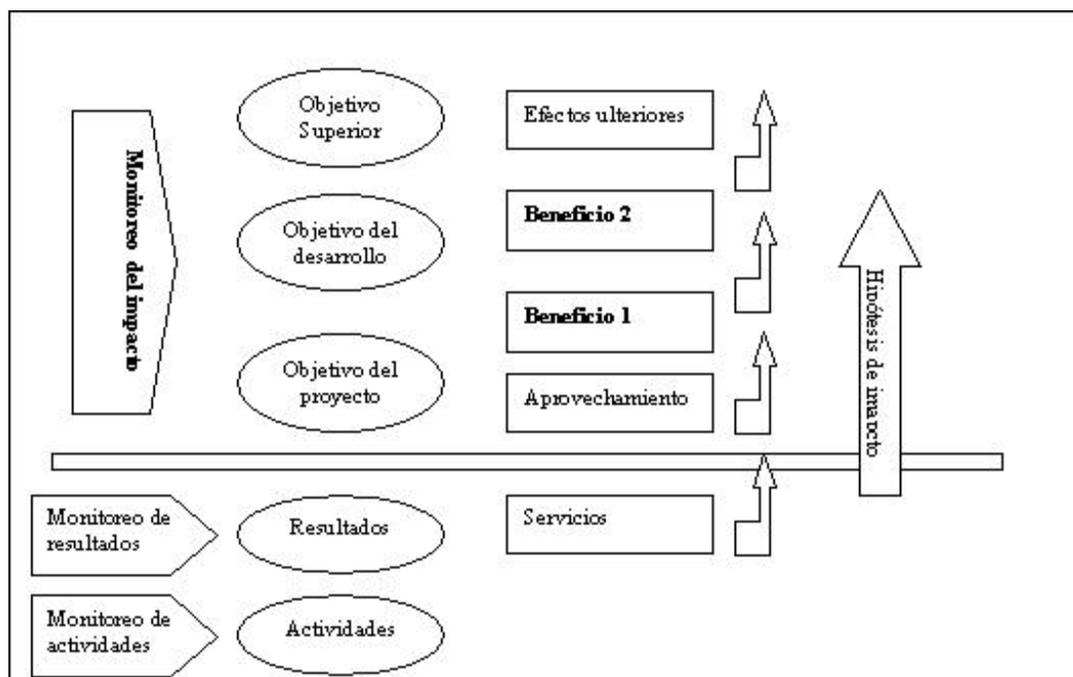


Figura 2. Niveles de monitoreo de proyectos según la GTZ. (Vahlhaus y Cuvi, 2000)

Por impacto entendemos los impactos deseados e indeseados, pretendidos y no pretendidos, provocados por la intervención o por los servicios del proyecto.

Con respecto a los impactos distinguimos, de acuerdo al concepto general de la GTZ, entre aprovechamiento, beneficio directo y efectos ulteriores. El primer nivel de impacto- describe, sí y de qué manera los grupos meta aprovechan los servicios del proyecto. El segundo nivel de impacto describe el beneficio directo obtenido por los grupos meta a través del aprovechamiento. El último nivel y los deseados son impactos indirectos ulteriores y niveles de desarrollo altamente agregados, (los niveles posteriores de impacto) describen los cambios que produce las actividades más allá del beneficio directo, o también impactos de largo plazo que se presentan apenas al terminar el proyecto o un cierto tiempo después de la finalización.

2.4.3 El modelo de impacto de la GTZ

Con este modelo (hasta ahora conocido por primera vez en un concepto de evaluación de la cooperación técnica) se admite la existencia de una “brecha de atribución” y se reconoce como problema metódico fundamental del análisis de impacto, si es que en algún momento el tiempo de las buenas intenciones ya pasó definitivamente con los análisis de impacto actuales. Para no fracasar en la ejecución desde el principio, sino más bien llegar a soluciones factibles, se debe saber que la evaluación de resultados e impactos es difícil, sin embargo posible. Las dificultades reales están en la “atribución”, es decir, en la asignación de niveles de desarrollo altamente agregados a cada proyecto.

Para comprender estas dificultades es útil observar una cadena de impactos típica de un proyecto de fomento de la economía y del empleo a través del modelo presentado:

Según Vahlhaus y Cuvi (2000), un proyecto dotado de ciertos insumos (capacitador en CEFE², instalaciones, material didáctico), emprende actividades (por ej. la ejecución de un curso CEFE para microempresarios del sector informal) y produce por este medio servicios y resultados (los empresarios participan en el curso). Estos servicios son utilizados por los participantes, de tal manera que lo aprendido (desarrollo de nuevas ideas, de productos o seguimiento actual de costos, por ejemplo) es aplicado en sus microempresas (aprovechamiento). El beneficio directo sería entonces la estabilización de la empresa, por ejemplo, y en consecuencia la de la fuente de ingresos del microempresario, o bien un ingreso mayor, que se refleja en una mejor alimentación de la familia (un efecto aliviante de la pobreza de los individuos).

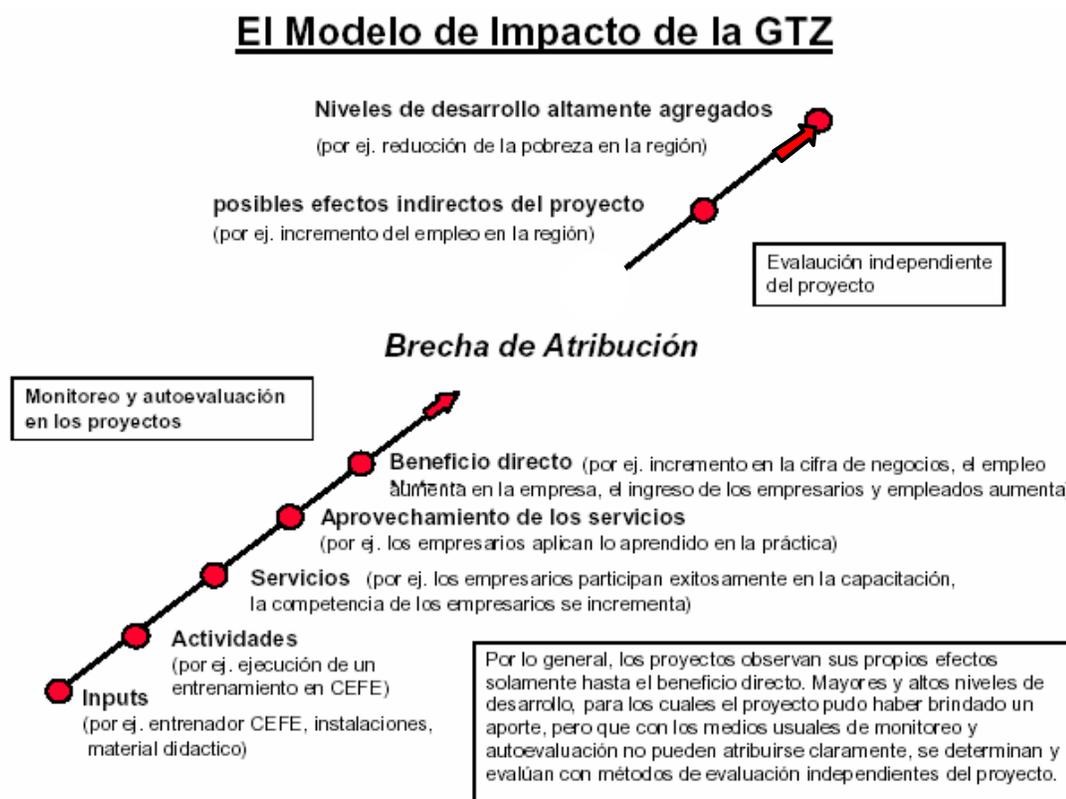


Figura 3. El modelo de impacto de la GTZ. (Vahlhaus y Cuvi, 2000).

En este nivel inferior de la cadena de impacto, la atribución y causalidad es relativamente fácil, puesto que el análisis se mueve en la vecindad inmediata del proyecto. Entre más ascendemos en la cadena de impactos (y de esta forma nos alejamos del proyecto), mucho más difícil es la atribución. Y antes de llegar a los niveles altamente agregados, nos encontramos, en casi todos los casos, con una brecha de atribución, que casi ningún proyecto con sus propios recursos puede dejar atrás.

² Competency based Economies trough Formation of Enterprise

El modelo de impacto adoptado por el sistema de evaluación de la GTZ localiza la brecha de atribución mediante una cadena típica de impactos y por medio de esta brecha de atribución limita las tareas, que deben emprenderse por el propio proyecto.

2.4.4. Seis pasos para la implementación y ejecución del monitoreo de impacto

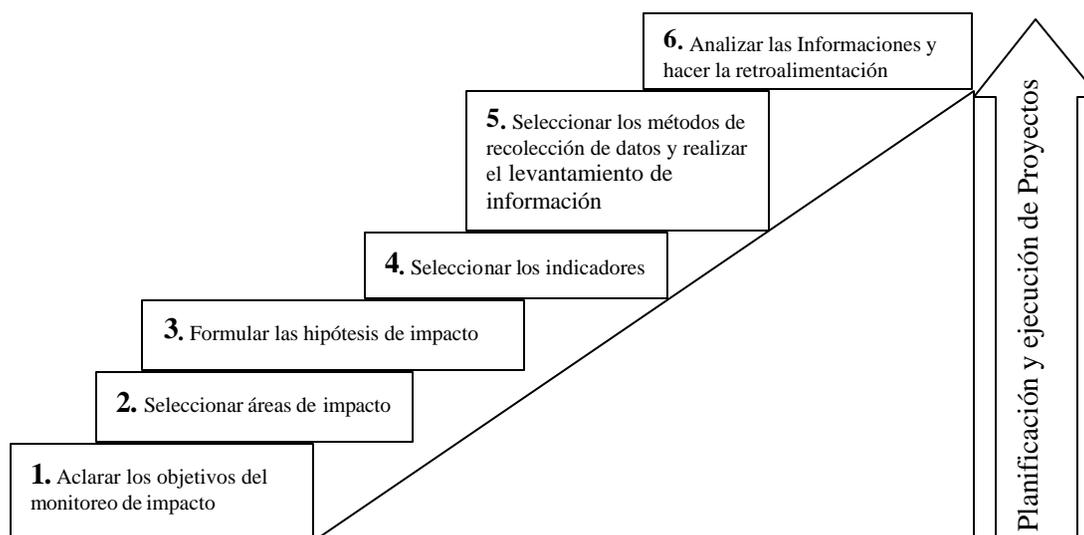


Figure 3. Seis pasos para estructurar y ejecutar el monitoreo de impacto. (Vahlhaus y Kuvi, 2000).

2.4.4.1 PASO 1: Aclarar los objetivos del monitoreo de impacto.

La iniciativa para el monitoreo de impacto proviene generalmente de los asesores(as). Por esta razón en el primer paso es identificar los participantes o actores del monitoreo de impacto y aclarar los intereses y expectativas en el monitoreo de impacto. En consecuencia, los participantes deberán fijar los objetivos para el monitoreo. Se debe poner de acuerdo sobre los métodos e instrumentos con los que se estructurará y ejecutará el monitoreo de impacto.

2.4.4.2 PASO 2: Identificación de áreas de impacto.

En el segundo paso los participantes deben identificar posibles áreas de impacto en diversos niveles. Es muy útil formular preguntas al respecto: por ejemplo, ¿qué cambios se desea lograr en la conciencia o en el accionar de qué organizaciones, grupos e individuos?. Se debería seleccionar con los participantes las áreas de impacto más importantes o relevantes que se quieren observar durante la marcha del proyecto. Para este propósito, frecuentemente tiene sentido concentrarse al principio del proceso de monitoreo de impacto en un o pocas áreas de impacto.

2.4.4.3 PASO 3: Formulación de hipótesis de impacto.

En el tercer paso el coordinador y los participantes deberán definir supuestos (formular hipótesis) respecto con qué servicios del proyecto se producen cuáles cambios en los diversos niveles y en diversas áreas. Esto estimula la reflexión sobre posibles impactos y crea conciencia sobre los innumerables efectos, deseados e indeseados, provocados por el proyecto.

2.4.4.4 PASO 4: Desarrollo de indicadores.

Para identificar en qué medida se verifican las hipótesis de impacto y si el proyecto alcanza los cambios pretendidos e indeseados, los participantes necesitan indicadores, o bien “marcas en el camino”. Antes de desarrollar nuevos indicadores se debe verificar si existen sistemas de monitoreo en funcionamiento con indicadores con los que se pueda reconocer los cambios pretendidos. En caso de que no sea así, se deberá identificar y formular posibles indicadores con la participación de los diferentes actores del proyecto y en forma participativa.

2.4.4.5 PASO 5: Selección de los métodos de levantamiento y recolección de la información.

En el quinto paso, teniendo presente los recursos materiales, personales y financieros disponibles, deberá aclarar las expectativas a la calidad y cantidad de datos, como por ejemplo, exactitud, confiabilidad y representatividad de las informaciones, así como las exigencias correspondientes a los métodos de levantamiento. En base a las expectativas y exigencias, debe establecerse junto con los participantes un conjunto de métodos e instrumentos (levantamiento total o parcial, comparación antes-después y/o comparación con grupos que no han participado en el proyecto, métodos cualitativos, participativos, cuantitativos y/o semi-cuantitativos, encuestas escritas u orales y/o la observación). Es recomendable también desarrollar instrumentos y métodos propios, que correspondan a las necesidades específicas del proyecto y los participantes. Adicionalmente, se debe definir quién ejecuta el levantamiento de la información (colaboradores(as) del proyecto o externos).

2.4.4.6 PASO 6: Interpretación de la información y retroalimentación.

La retroalimentación continua de informaciones obtenidas por el monitoreo para la planificación y ejecución del proyecto y la introducción de correcciones es el paso más importante. Sin este paso, la ejecución de los pasos anteriores tendrían poco sentido y únicamente satisfacerla sus intereses por obtener más conocimiento. Sin embargo, los objetivos del monitoreo de impacto debería ser la orientación de los impactos pretendidos a la planificación y ejecución del proyecto, aprender de las experiencias obtenidas y mejorar la calidad de los servicios del proyecto. Por eso, en este paso debe ponerse de acuerdo, cuándo (en que etapas del proyecto), cómo y de quién (los diferentes actores) se analizarán e interpretarán las informaciones obtenidas mediante la observación. También se debe determinar, cuándo y cómo se tomarán las decisiones y se harán las correcciones resultantes.

La retroalimentación también se debe realizar en diferentes niveles partiendo de los beneficiarios directos, los ejecutores y gerentes de proyectos o programas y a nivel de gobierno o donantes para tener un impacto mayor, es decir a nivel micro, meso y macro, partiendo de la información generada a nivel micro para lograr cambios a nivel de políticas de desarrollo.

3. PROCEDIMIENTOS

3.1 PROCESO Y HERRAMIENTAS UTILIZADAS

3.1.1 Selección de las organizaciones a entrevistar

Para el presente estudio, debido a factores de tiempo, costo y requerimientos del solicitante del estudio (GTZ) se tomó como marco de referencia la lista de asociados de la Federación de Organizaciones Privadas de Desarrollo de Honduras (FOPRIDEH), ente que aglutina a organizaciones que operan a nivel Nacional promoviendo el desarrollo en diferentes sectores de la sociedad. Por otro lado para ampliar el marco de referencia se procedió con las organizaciones y proyectos que trabajan con la Cooperación Alemana (GTZ). El requisito para que una organización pueda participar en el estudio fue que contaran con una unidad de monitoreo y evaluación.

3.1.2 Entrevista o sondeo previo

La siguiente fase de la investigación consistió en entrevistar mediante llamadas telefónicas para identificar a las organizaciones que contaran con un sistema o unidad de monitoreo y evaluación. El total de organizaciones entrevistadas telefónicamente fueron 92 (51 FOPRIDEH y 41 de las listas de GTZ). En total 26 organizaciones fueron las que resultaron que contaban con unidades o sistemas de monitoreo y evaluación, de las cuales solamente 21 confirmaron participar en el estudio (anexo 1).

3.1.3 Visitas a las organizaciones seleccionadas y documentación

En esta fase de la investigación consistió en entrevistas de profundidad a coordinadores de las unidades de monitoreo y evaluación u coordinadores de las organizaciones seleccionadas mediante la ayuda de una encuesta semiestructurada (anexo 2). Esta herramienta contiene cuatro partes: a) datos generales del entrevistado y de la organización, b) preguntas para la etapa de planificación, c) etapa de ejecución y d) etapa de evaluación final del proyecto. Durante la entrevista, también se solicitó documentos adicionales para su análisis, tales como: metodologías para la planificación de proyectos, seguimiento y evaluación final y documentos de monitoreo y evaluación inicial, intermedio y final.

La gran mayoría de las organizaciones fueron ubicadas en Tegucigalpa a excepción de uno (PROFOR) en Marcala, Departamento de La Paz.

3.1.4 Procesamiento de la información

El procesamiento de los datos fue mediante matrices, debido a que la mayoría de las preguntas fueron abiertas. Sin embargo, se trató de cuantificar mediante categorización de variables de mayor interés. Para este proceso se utilizó el programa Excel.

3.1.5 Análisis de la información

Razonamiento y estudio de la información, mediante la clasificación de las organizaciones por tipo y sector atendido (cuadro 3, anexo 3) en la diferentes etapas del ciclo de proyectos por medio de matrices, este análisis fue complementado con los documentos solicitados. Los parámetros para clasificar por tipo de organización se basó en el ámbito que éstos operan, estas son, organizaciones internacionales (no gubernamentales y fuentes oficiales), organizaciones gubernamentales y no gubernamentales nacionales. En cuanto a la clasificación por sector atendido se basó en las áreas que éstos operan y en la Estrategia de Reducción de la Pobreza del Gobierno de Honduras, así como las prioridades de los donantes, que básicamente consiste en la reducción de la pobreza.

Cuadro 3. Número de organizaciones entrevistadas por tipo de organización y sector atendido.

Tipo de Organización	Sector atendido			TOTAL
	Agricultura y RRNN	Desarrollo Económico Local y Fortalecimiento Municipal	Multisectorial	
Internacional	3	2	6	11
Gubernamental	3	1	1	5
No Gubernamental Nacional	2	2	1	5
TOTAL	8	5	8	21

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para la discusión de los resultados obtenidos se seguirá un orden lógico de un nivel macro hacia un nivel micro. Se analizará la perspectiva de las principales organizaciones internacionales que promueven el desarrollo para pasar a nivel nacional, ver la percepción y lo que están haciendo tanto las organizaciones gubernamentales como las no gubernamentales.

4.1 TENDENCIAS DEL MONITOREO Y EVALUACIÓN

4.1.1 Nivel internacional

A continuación daremos un bosquejo de nuevo enfoque de M&E de las principales organizaciones internacionales que promueven el desarrollo y pioneras en el tema de M&E.

4.1.1.1 Banco Mundial

En un informe presentado por el Banco Mundial (2002) señala que el banco está prestando un apoyo cada vez mayor a las actividades de desarrollo de la capacidad de evaluación en los diferentes países. El desarrollo de la capacidad de evaluación se concentra en fortalecer la capacidad de los países para evaluar su propio desempeño, particularmente en lo que se refiere a los esfuerzos orientados a reducir la pobreza. El Banco, es cada vez más conciente de que las actividades de seguimiento y evaluación son necesarias para una **gestión basada en resultados**, así como para el aprendizaje y la rendición de cuentas.

La experiencia del Banco en ayudar a los países a fortalecer sus propios sistemas de M&E pone de manifiesto la necesidad de elaborar enfoques basados en contexto de un país específico, lo que incluye un sólido conocimiento de los puntos fuertes y débiles de su capacidad de M&E. Para que la incorporación del desarrollo de capacidades de evaluación en las actividades habituales del Banco pueda tener éxito, será necesario poner en marcha un programa más específico de capacitaciones en M&E para el personal.

Es en ese sentido que el Banco Mundial está promoviendo el tema de M&E en los diferentes países con la finalidad de que los recursos destinados para reducir la pobreza tenga su impacto. Para lo cual facilita con la publicación de herramientas, enfoques y métodos que faciliten a los que realizan dicha actividad, por ej, en el 2002 publicó un documento denominado “Seguimiento y evaluación, instrumentos métodos y enfoques” donde pone a disposición de los profesionales del área una gama de herramientas de acuerdo a los costos y las etapas del proyecto. También tiene una sección especial dedicado al tema de monitoreo y evaluación en su sitio web oficial del banco.

4.1.1.2 Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola

La nueva estrategia de evaluación del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA, 2002) está enfocada en la necesidad de aumentar y perfeccionar la metodología de impacto, mediante la aplicación de sistemas de Monitoreo y Evaluación más eficientes en el plano de los proyectos, mediante la adaptación de la guía para el M&E de proyectos publicado en el 2002. En todas las actividades de evaluación efectuadas de forma independiente (por cada proyecto), promueven tanto la responsabilización, como el aprendizaje y el establecimiento de asociaciones, en ese sentido, la nueva estrategia se basa en evaluar, comunicar y aprender de los resultados y del impacto.

El objetivo principal de la función de evaluación independiente es promover la responsabilización y el aprendizaje con miras a mejorar los resultados de las actividades y las políticas del FIDA. Las evaluaciones sirven de base para la responsabilización, porque determinan el impacto que las actividades y las políticas apoyadas por el Fondo tienen. También se espera que proporcionen un análisis preciso de los éxitos y los fracasos, o sea, que digan las cosas como son. Este proceso de retroalimentación ayuda al FIDA a mejorar su desempeño. El fondo utiliza estos conocimientos para desarrollar instrumentos y políticas más eficaces a favor de los pobres que ofrezcan a esos sectores de la población los medios necesarios para salir de la pobreza. En ese sentido el FIDA está en constante mejoramiento con la finalidad de asegurar la calidad de sus intervenciones. Tanto así, que la oficina de evaluación trabaja como una unidad independiente dentro la organización.

4.1.1.3 Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

La creciente demanda de eficacia en la cooperación para el desarrollo se basa fundamentalmente en que se ha tomado conciencia que no es suficiente producir “productos”. Los proyectos eficientes o bien administrados de sus productos, perderán su relevancia si no logran una mejora apreciable en las condiciones de desarrollo, en definitiva, en la vida de la gente. Por esta razón el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) se centra cada vez más en resultados y en la mejor manera de contribuir para lograrlos.

Para apoyar este cambio de orientación estratégico hacia el **logro de resultados**, el PNUD requiere un marco de seguimiento y evaluación sólido y coherente, que promueva el aprendizaje y la medición del desempeño. Este marco debe ser suficiente, simple y de uso accesible para todo el personal (proyectos, programas, oficinas de campo y la sede) para permitir que sea utilizado de modo flexible a fin de mejorar la eficacia de la cooperación para el desarrollo del PNUD. En ese sentido, el PNUD ha publicado un documento titulado “Manual de Seguimiento y Evaluación de Resultados” que se orienta hacia tres objetivos básicamente: alinear el sistema de seguimiento y evaluación con la **gestión basada en resultados**, fomentar el conocimiento y el aprendizaje de evaluaciones de resultados y simplificar las políticas y procedimientos. También la oficina de Evaluación de este organismo ocupa un lugar importante en su sitio web, donde se puede encontrar las últimas novedades sobre el tema.

4.1.1.4 El Banco Interamericano de Desarrollo

Ha asignado alta prioridad a la expansión del desarrollo económico y social de la región. Por consiguiente, trata de asegurar que sus recursos contribuyan de manera eficiente y eficaz al logro de esa meta. Dado que los proyectos son el medio fundamental para lograr el impacto de desarrollo deseado, es importante para el Banco asegurar que los proyectos que financian tengan un desempeño efectivo. En ese sentido la evaluación es una herramienta muy útil para mejorar tal desempeño. Por esta razón el BID publicó en 1997 un documento de evaluación denominado “una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos” basada especialmente en el Marco Lógico como una herramienta para la planificación, seguimiento y evaluación de los proyectos. También la oficina de Evaluación este organismo ocupa un lugar importante en la página web del BID donde se halla el documento descrito anteriormente y los resúmenes de las diferentes evaluaciones que realiza el Banco.

Otros

En el año 2003 se creó una nueva organización denominada ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL PARA LA COOPERACIÓN EN EVALUACIÓN (IOCE). La IOCE tiene como objetivo promover la cooperación entre las sociedades, asociaciones o redes de evaluación nacionales y regional. La IOCE esta compuesto por 24 agrupaciones de evaluación en América Latina, África, Australia, Norteamérica, Asia, Europa y la ex Unión Soviética.

La IOCE es una organización flexible dedicada al fortalecimiento de liderazgo y la capacidad de evaluación en países de desarrollo, al fomento de la interrelación entre teoría y práctica de la evaluación por todo el mundo así como a potenciar la evaluación como profesión, con la finalidad de disponer una visión global en un intento de contribuir a la identificación y propuestas de soluciones en la problemática del desarrollo en el mundo.

Otros organismos así como COSUDE, la GTZ especialmente están haciendo grandes esfuerzos para cambiar el paradigma de que el impacto y efecto sólo se logran a largo plazo. Estos esfuerzos están destinados básicamente a la formulación de metodologías que permitan definir claramente los indicadores de efecto/impacto y que tenga mayor participación de los actores especialmente de los beneficiarios directos. Por otra parte definir que tipo de proyectos alcanzan dicho propósito a corto, mediano y largo plazo.

Análisis

Conforme a la situación planteada, podemos señalar que el tema de M&E está cobrando cada vez mayor importancia por parte de las organizaciones dedicadas al desarrollo, en ese sentido están haciendo esfuerzos para cambiar el paradigma del M&E y dirigirlo como una herramienta de reflexión, aprendizaje y la búsqueda de soluciones en la problemática de del desarrollo. Podemos decir que la tendencia global se dirige hacia una necesidad de generar mayor impacto en la ejecución de los proyectos, lo cual está muy relacionado con lo que está haciendo la GTZ, con la diferencia de que ésta última ya está implementando este sistema de monitoreo de impacto.

4.1.2 Gobierno de Honduras

El sector del gobierno hondureño le ha dado bastante importancia al tema de monitoreo y evaluación porque quiere asegurarse que los fondos destinados a la reducción de la pobreza tengan mayores impactos. En este sentido, con el objetivo de asegurar el curso de los recursos propios o provenientes de donaciones o préstamos, han establecido tres programas, los cuales son: SINEG (Sistema Nacional de Evaluación de la Gestión), el SIERP (Seguimiento de Indicadores de la Estrategia de Reducción de la Pobreza) y las mesas sectoriales.

4.1.2.1 El Sistema Nacional de Evaluación de la Gestión (SINEG).

El SINEG es un ente del gobierno coordinado por el Grupo Técnico de Asistencia al Gabinete Especial de la Reconstrucción Nacional. El Grupo Técnico cuenta con la participación permanente de la Unidad de Apoyo Técnico (UNAT), dependiente de la Secretaría de Estado del Despacho Presidencial, la Dirección General de Inversiones Públicas (DGIP), dependiente de la Secretaría de Estado del Despacho de Finanzas y la Secretaría Técnica y de Cooperación Internacional (SETCO).

Entre algunas de las funciones de la SINEG son:

- Velar por la coherencia y coordinación en la ejecución de políticas, programas, proyectos y acciones del sector público en el marco del Plan Maestro de Reconstrucción y Transformación Nacional, ya sean financiados con recursos nacionales o con recursos externos, reembolsables o no.
- Evaluar el impacto de las políticas, programas, proyectos y acciones desarrolladas por el sector público, en el marco del Plan Maestro de Reconstrucción y Transformación Nacional.
- Elaborar informes trimestrales, identificando avances, desvíos, obstáculos, así como también las acciones correctivas aconsejables, para ser sometidos a la consideración del Gabinete Especial de la Reconstrucción Nacional. Asimismo, preparar y rendir otros informes que requiera este Gabinete.

4.1.2.2 El Seguimiento de Indicadores de la Estrategia de Reducción de la Pobreza (SIERP).

Este programa es complementaría al SINEG, el cual básicamente incluye la metodología para la recolección de datos, el análisis y seguimiento de los indicadores globales establecidos en la Estrategias para le Reducción de la Pobreza (ERP). Para esto el gobierno tiene identificado una lista de indicadores intermedios de acuerdo a las metas anuales correspondientes. Éste programa es apoyado por el Banco Mundial como parte del fortalecimiento en materia de evaluación de los gobiernos locales.

4.1.2.3 Mesas Sectoriales.

Las Mesas Sectoriales son instancias de apoyo orientados al logro de los resultados de la ERP y están integrados por tres componentes: el gobierno, comunidad cooperante y la sociedad civil (Empresa privada, ONG's, entre otros). La finalidad de las mesas sectoriales es fortalecer el seguimiento y diálogo tripartito sobre temas globales de interés nacional.

Análisis

Estos tres programas planteados por el gobierno de Honduras sin duda son una muestra del interés sobre el tema de M&E. Aunque no sabemos con exactitud si es debido a la presión internacional, lo cierto es que la participación de los diferentes actores, como son las mesas sectoriales y el SIERP, garantiza de alguna manera el destino de los fondos y el logro que éstos están teniendo.

4.2 ANÁLISIS SISTEMÁTICO DE LA INFORMACIÓN RECOLECTADA

La metodología a seguir fue la comparación de las percepciones por tipo de organización y por sector atendido (anexo 4) en las diferentes etapas del proyecto de las organizaciones que participaron en el presente estudio, acompañado del análisis de los documentos recopilados y estudios similares sobre el tema.

4.2.1 Etapa de planificación

4.2.1.1 Bases para la definición de objetivos del proyecto

Esta sección tiene la finalidad de investigar con base a qué definen los proyectos que se van a ejecutar y la pertinencia de los proyectos con las prioridades del gobierno actual y los donantes para la reducción de la pobreza.

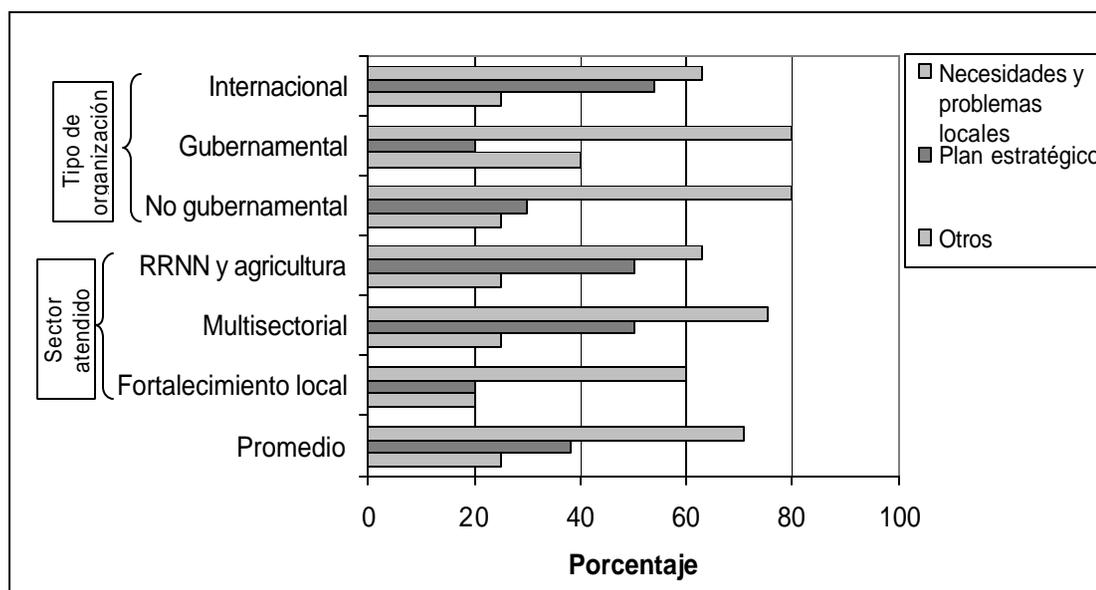


Figura 4. Criterios para la definición de objetivos por tipo de organización y sector atendido.

Los resultados obtenidos nos muestran que la mayoría (70 %) tanto por tipo de organización como por sector atendido, elaboran sus proyectos con base en las necesidades y problemas locales (figura 5), seguido por su planeación estratégica y otros aspectos como: interés de la comunidad, accesibilidad, indicadores de IDH, nivel de organización, zonas prioritarias por el gobierno y los donantes, entre otros. En conclusión, podemos señalar que las diferentes organizaciones diseñan sus proyectos con base en las necesidades y problemas locales y aunado con el plan estratégico, el cual se refiere a las áreas específicas de acción priorizadas. Estos parámetros coinciden con la estrategia de la reducción de la pobreza del gobierno de Honduras, ya que ésta, fue concertada con los diferentes actores de la sociedad (empresa privada, ONG's, gobiernos locales, organizaciones sociales).

4.2.1.2 Métodos empleados para la planificación de los proyectos

El método más empleado para la planificación y elaboración de los proyectos es sin duda el Marco Lógico (ML), cerca de 80 % de los entrevistados, tanto por tipo de organización como por sector atendido, señala utilizar esta herramienta (figura 6). Otras metodologías utilizadas en menor proporción son el Plan Operativo Anual (POA), Perfiles de Proyecto y el Plan Estratégico. Es importante destacar que todas las organizaciones que operan en el área de los recursos naturales y agricultura utilizan el ML.

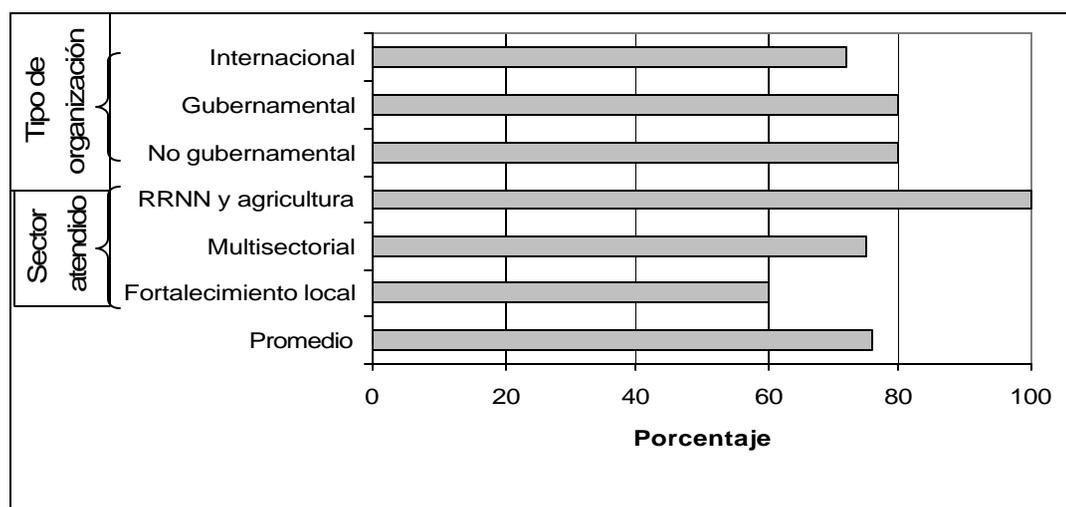


Figura 5. Porcentaje de proyectos que emplean el marco lógico por tipo organización y sector atendido.

El ML es muy utilizado porque permite observar la planificación desde dos puntos de vista: primero, las relaciones lógicas verticales de causa efecto entre las diferentes partes de un problema que corresponden a los cuatro niveles o filas de la matriz que relacionan las actividades (o insumos), los componentes (o productos), el propósito y el fin como el conjunto de objetivos jerarquizados del proyecto; segundo, el principio de la correspondencia (lógica horizontal), que vincula cada nivel de objetivos a la

medición del logro (indicadores y medios de verificación) y a las condiciones que pueden afectar su ejecución y posterior desempeño (o supuestos principales).

Las organizaciones que no emplean el ML, esta dentro sus planes inmediatas incorporarlo en sus proceso de planificación.

4.2.1.3 Tipo y nivel de indicadores establecidos

Según la estructura del ML los indicadores a nivel de objetivo general, miden el impacto general a largo plazo o más allá de la duración del proyecto. Los indicadores a nivel de propósito, describen el impacto logrado al final del proyecto. Deben incluir metas que reflejen la situación al finalizar el proyecto. Los indicadores de los componentes o resultados son breves, pero claras de cada uno de las actividades que tiene que terminarse durante la ejecución.

Los resultados obtenidos en la investigación nos muestran que la gran mayoría (81 %) en general establece indicadores a nivel de resultados o componentes (figura 7) seguidos por indicadores de objetivos específicos y objetivo general respectivamente. A pesar de que los proyectos plantean indicadores a nivel de objetivo general y objetivos específicos, estos no son seguidos durante la ejecución del proyecto, sino se quedan en la etapa de formulación, la cuál se pudo constatar con la revisión de los documentos recopilados. Especialmente los tipos de organización que tienen mayores problemas en establecer indicadores de impacto son las gubernamentales y no gubernamentales. Con respecto a los sectores atendidos el de fortalecimiento local tienen mayores dificultades y el sector de los RRNN y la agricultura tienen mayores facilidades en establecer indicadores en los 3 niveles y esto se debe más que todo a la gran cantidad de información disponible.

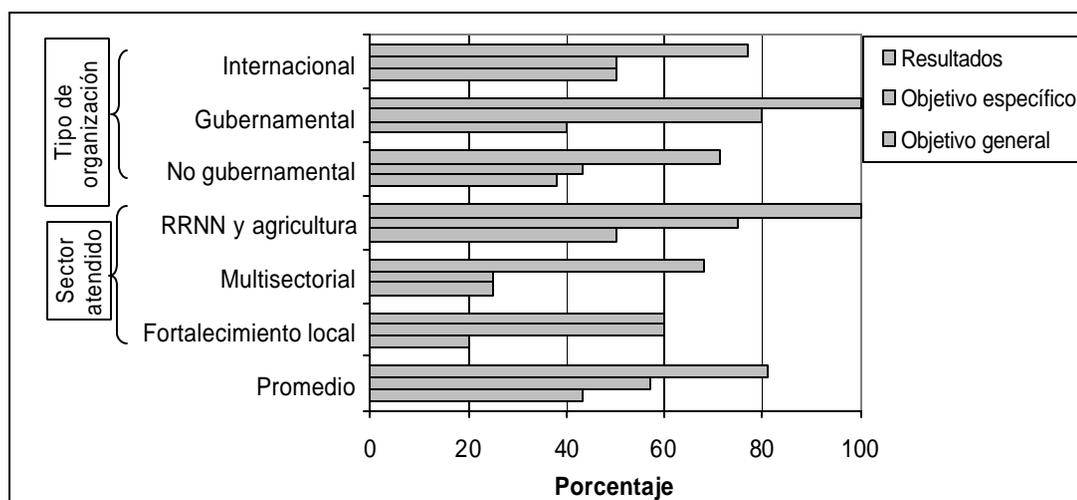


Figura 6. Tipo y nivel de indicadores por tipo de organización y sector atendido.

Según los resultados obtenidos podemos decir que la gran mayoría de los proyectos establecen indicadores a nivel de resultados y en caso de establecer indicadores de impacto lo hacen para evaluar al finalizar el proyecto.

Los indicadores se están convirtiendo en una parte inevitable de los proyectos, por la cual las organizaciones que ejecutan proyectos deberán poner mayor énfasis en establecer indicadores comprensibles, fáciles de medir y a bajo costo.

4.2.1.4 Establecimiento de Línea de Base

El establecimiento de la línea de base es muy importante porque nos describe la situación al momento de iniciar el proyecto. En nuestra investigación, en general más de la mitad (58%) de los entrevistados señalaron que realizan un estudio de línea base (figura 8), destacándose las organizaciones internacionales y el sector atendido de RRNN y agricultura. Las organizaciones con mayores dificultades en realizar este tipo de estudio son las gubernamentales seguido por las no gubernamentales nacionales. Estos problemas se deben básicamente a la falta de experiencia del personal para realizar este tipo de estudio.

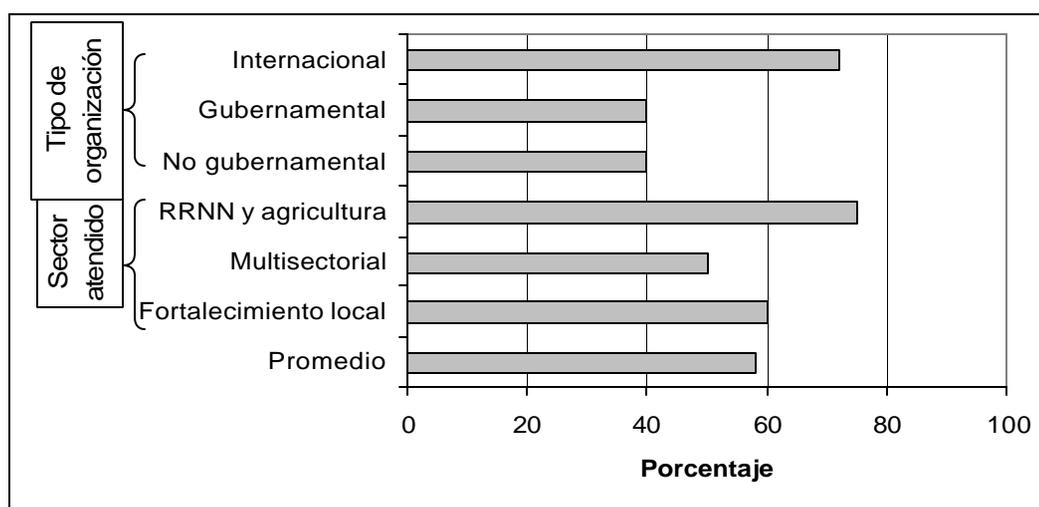


Figura 7. Porcentaje de proyectos que realizan línea de base por tipo de organización y sector atendido.

Un estudio regional sobre monitoreo y evaluación en los proyectos del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) en América Latina realizada por Ocampo (2000) señala algunas limitaciones sobre el establecimiento de la línea base: primero, el equipo de trabajo no incluye, salvo en casos excepcionales, a profesionales con experiencia y conocimientos en el tema de M&E. Esto es así a pesar de la vigencia que el tema de M&E ha cobrado en la agenda institucional mundial, en los últimos años y a la importancia que el FIDA otorga a este tema desde hace más de dos décadas. Segundo: en los casos en que un integrante del estudio base conoce el tema de M&E, este profesional no necesariamente maneja los discursos, conceptos y enfoques más recientes y vigentes.

Como se observa en la figura 8, cerca de la mitad de las organizaciones, especialmente las gubernamentales y no gubernamentales, no realizan estudio de línea de base. Este hecho dificulta y quita la seriedad de los resultados de las evaluaciones intermedias y finales, así como para observar el avance de los objetivos del proyecto.

Estudios de línea de base son indispensables para nuevos proyectos. Estos deben ser livianos y que se puedan aplicar para fines deseados.

4.2.2 Etapa de ejecución

4.2.2.1 Aspectos evaluados

El propósito de esta sección es determinar los aspectos evaluados durante la ejecución de los proyectos y si estos concuerdan con los tipos de indicadores establecidos. A nivel general se puede observar (figura 9) que cerca del 70 % de los proyectos dan monitoreo al cumplimiento de actividades que fueron planificadas al inicio del proyecto y que éstos estén de acuerdo a lo presupuestado; en segundo orden, menos de 40 % monitorean efecto/impactos, pero se debe aclarar que en este aspecto se logró entender que se referían a los impactos al finalizar el proyecto. Otros aspectos evaluados durante la ejecución de los proyectos se refieren al desempeño profesional de los ejecutores, participación y percepción de los beneficiarios.

Este hecho concuerda plenamente con los resultados obtenidos en un informe presentado por la GTZ (2001) acerca de sus proyectos. En el informe señala un incremento del monitoreo de impacto a través del tiempo, pasando de un 20 % en el año 1994 a un 40 % en el 2000.

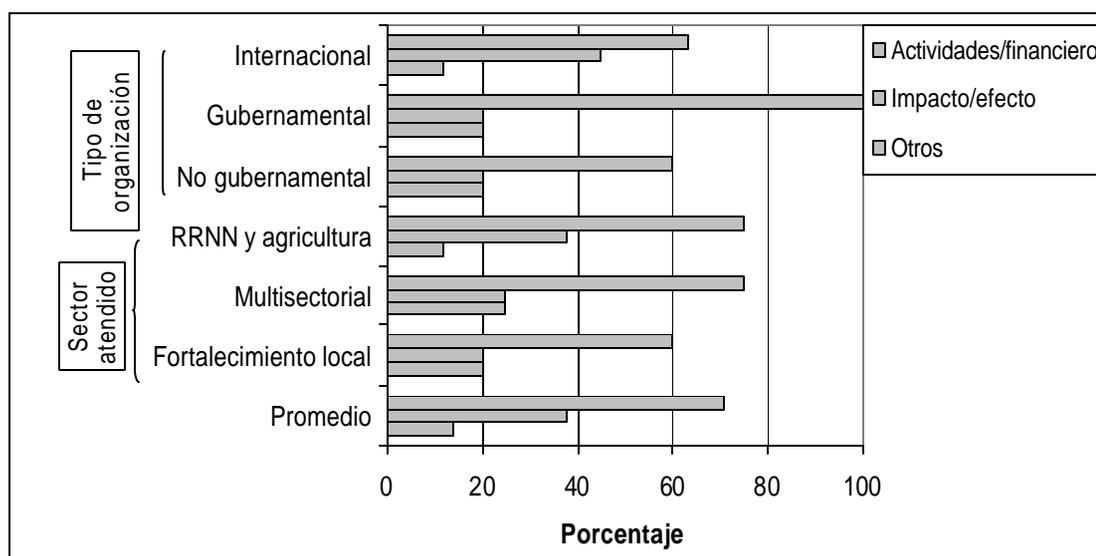


Figura 8. Aspectos monitoreados y evaluados durante la ejecución de los proyectos por tipo de organización y sector atendido.

En este aspecto se debe mencionar que algunas organizaciones, especialmente gubernamentales realizan el monitoreo de actividades sólo de gabinete, es decir, comparar los informes presentados por los técnicos con las actividades planificadas, y este hecho se debe principalmente a limitaciones de presupuesto y tamaño de personal, señalaron los entrevistados.

4.2.2.2 Etapas del proyecto en las que realizan monitoreo y evaluación

Se pudo observar que la frecuencia del monitoreo y evaluación depende de diversos factores como son: el presupuesto asignado, los requerimientos de los donantes y las necesidades e intereses de la propia organización, así como también de los beneficiarios, para conocer el desempeño y el avance de actividades. En general, el 60% señaló monitorear en forma trimestral o semestralmente (figura 10) y cerca de la mitad señalará que realizan monitoreo y evaluación a medio término y al finalizar el proyecto. Las organizaciones no gubernamentales nacionales señalaron que lo hacen en mayor proporción a nivel trimestral y semestral, pero como se dijo anteriormente depende mucho del presupuesto asignado y el tamaño y duración del proyecto.

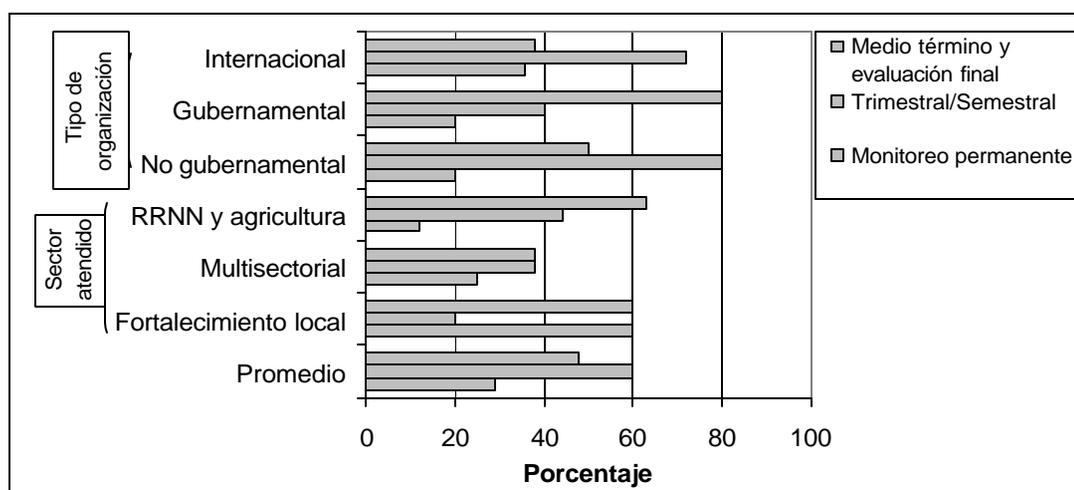


Figura 9. Frecuencia del monitoreo y evaluación por tipo de organización y sector atendido.

4.2.2.3 Técnicas empleadas para el monitoreo y evaluación

Para determinar con mayor claridad el enfoque de esta sección, se clasificó las herramientas empleadas en tres categorías: cuantitativas (cuestionario), cualitativas y participativas (grupos focales, estudios de caso, observación participante, giras exploratorias). En general la mayoría de los entrevistados (90%) señaló utilizar métodos cuantitativos (figura 11), seguidos por los cualitativos y participativos con poco más de la mitad de los encuestados. Los métodos cuantitativos se refieren a encuestas con cuestionario estructurado. Su uso está principalmente destinado al estudio de base y a las encuestas periódicas. El diseño de la encuesta no siempre responde a criterios de rigurosidad estadística. Muchos tipos de información son difíciles de obtener mediante entrevistas formales.

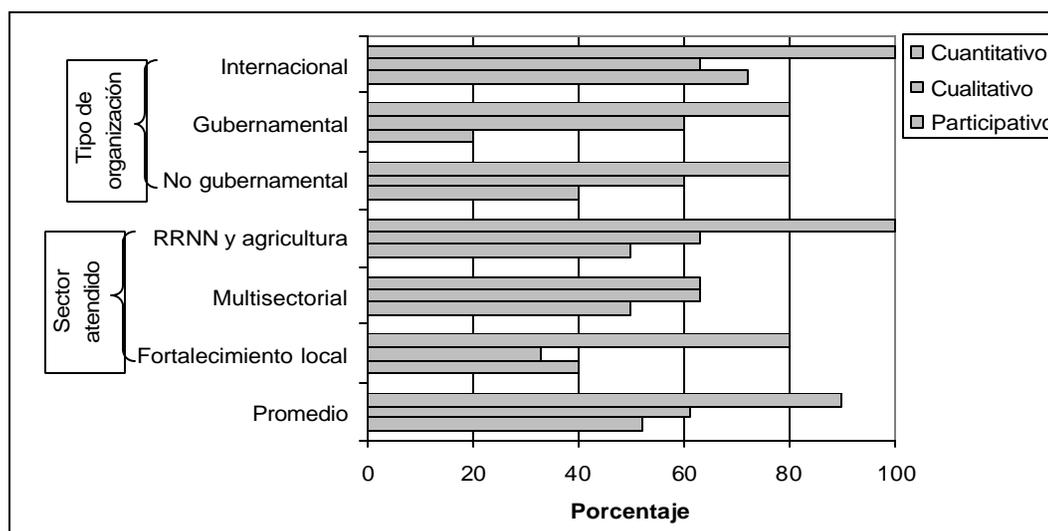


Figura 10. Técnicas empleadas en el monitoreo y evaluación por tipo de organización y sector atendido.

Los métodos cualitativos son las que se realizan con cuestionario semiestructurados a diferentes actores del proyecto en forma aislada y logra determinar aspectos que no se pueden con los métodos cuantitativos. Los métodos participativos se realiza con la participación de diferentes actores y entre las técnicas participativas que mayormente se emplean son los grupos focales. Esta técnica también conocida con el nombre de grupos de discusión dirigida, es utilizada con la finalidad de percibir los cambios de actitud y recoger la percepción de los beneficiarios sobre las acciones y estrategias del proyecto, porque lo que para uno esta bien, para otro actor puede estar mal. Las técnicas cuantitativas y cualitativas también pueden ser participativas. Las organizaciones que no emplean técnicas participativas tienen en su planes inmediatos incorporar dentro de su sistema de monitoreo y evaluación. Las organizaciones gubernamentales son las que menos utilizan las técnicas participativas y eso se debe como dijimos anteriormente a que mucho de ellos realizan monitoreo de actividades de gabinete.

Otras técnicas señaladas son giras exploratorias con diferentes actores, el marco lógico que sólo dos de los 21 entrevistados señalaron que utilizaban esta técnica, por tanto la utilidad del marco lógico termina con su formulación. Los estudios de caso están siendo progresivamente incorporados a las acciones que los proyectos realizan, con fines de monitoreo y evaluación. Esto a pesar de que el método de caso es una técnica especialmente válida para el análisis de estrategias, es decir es una técnica que se ubica dentro del campo de la evaluación continua. Para la realización de los estudios de caso, los proyectos por lo general, conforman grupos mixtos de trabajo y la finalidad de estos estudios es realizar análisis en profundidad, sobre temas o estrategias específicas del proyecto.

El monitoreo participativo se concentra en desarrollar en los diferentes actores la capacidad y la voluntad de reflexionar, analizar y asumir la responsabilidad por la implementación de los cambios recomendados. Algunas diferencias establecidas con el monitoreo convencional se observa en el cuadro 4.

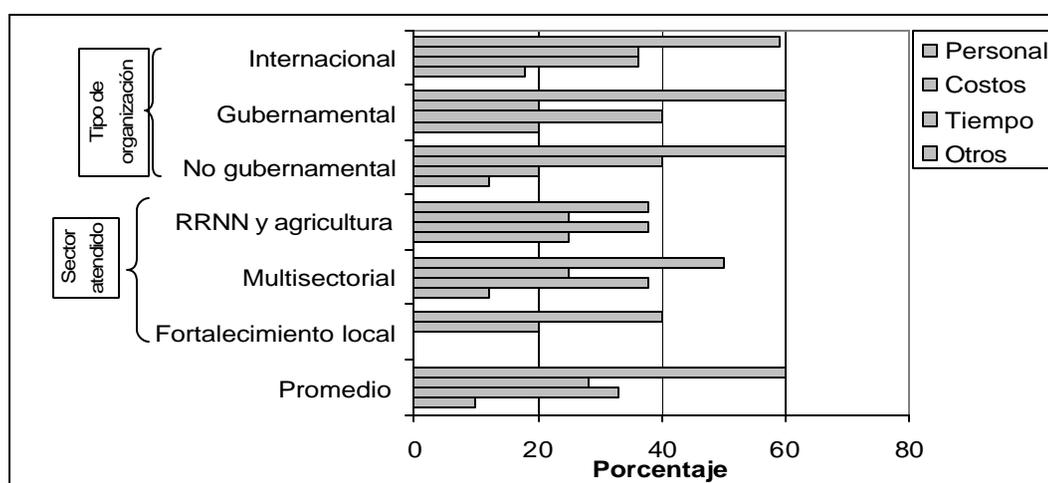
Cuadro 4. Diferencias entre el monitoreo convencional y participativo.

	Monitoreo Convencional	Monitoreo Participativo
¿Quién?	Expertos externos	Actores, incluyendo los grupos meta, colaboradores (as) del proyecto, moderadores externos
¿Cuándo?	A intervalos definidos por la gerencia del proyecto	Continuamente durante la marcha del proyecto (los actores deciden los intervalos para el levantamiento de informaciones)
¿Cómo?	Con los indicadores desarrollados en los talleres o por responsables por el proyecto, que miden los inputs y los outputs. Cuestionarios / entrevistas de evaluadores externos “neutrales” con poca relación con el proyecto	Indicadores, que son identificados o bien desarrollados por los participantes, para observar los resultados y los efectos. Métodos sencillos, cualitativos y cuantitativos, utilizados por los participantes mismos (de ser necesarios con apoyo externo – moderación y levantamiento de información)
¿Porqué?	Para que los proyectos y empleados técnicos rindan cuentas ante los comitentes	Para generar la capacidad de los participantes en la implementación de correcciones.

Fuente: GTZ (2000)

4.2.2.4 Inconvenientes durante la ejecución del monitoreo y evaluación.

A nivel general, el mayor problema que enfrentan los proyectos son problemas relacionados con el capital humano, financiero y tiempo dedicado al M&E (figura 12).

**Figura 11.** Principales limitaciones durante el proceso del monitoreo y evaluación, por tipo de organización y sector atendido.

Todos los problemas mencionados están íntimamente relacionados. Con respecto al recurso humano se refiere a la divergencia conceptual que se maneja el tema de M&E. No todos manejan el mismo concepto y muchas veces restan la importancia y la utilidad del M&E. La inestabilidad laboral es otro factor que fue señalado como importante, debido a que los proyectos tienen un periodo establecido y su permanencia

depende específicamente de la existencia de proyectos en ejecución. Por esta razón, los proyectos tienen que destinar más recursos para la capacitación del personal responsable del M&E, pero muchos donantes no asignan un monto adecuado o no le dan la importancia respectiva. Otro aspecto referidos al personal es que las actividades de monitoreo y evaluación son vistos como una carga adicional, ya que generalmente estas personas realizan otras actividades dentro de los proyectos.

Durante el estudio se hallaron algunas organizaciones muy exitosas, pero debido a que no contaban con herramientas adecuadas, no lograban identificar, analizar y demostrar los hallazgos para presentar a los donantes y a otros interesados.

4.2.3 Etapa de Evaluación Final

4.2.3.1 Aspectos evaluados al final de los proyectos.

A nivel general, cerca de la mitad de los entrevistados (figura 13) señalaron evaluar la eficacia y eficiencia de los proyectos, especialmente las organizaciones nacionales, tanto gubernamentales como no gubernamentales.

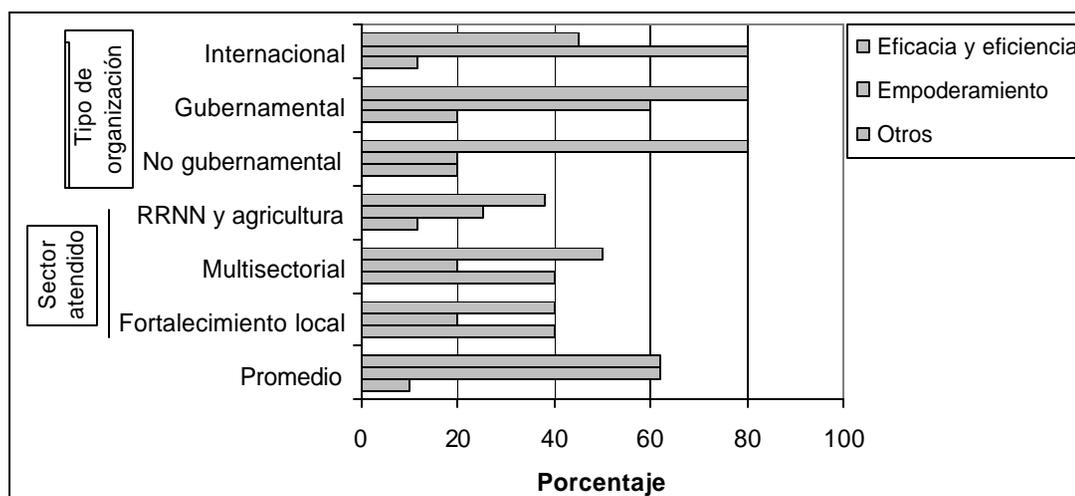


Figura 12. Aspectos evaluados al final del proyecto por tipo de organización y sector atendido.

El empoderamiento se refiere al grado en que los beneficiarios se apropian de las actividades ejecutadas por el proyecto. En otros aspectos señalaron que depende de los indicadores, cambios de actitud y cambios en bienestar.

4.2.3.2 Establecimientos de grupos de comparación (Grupos testigo)

Los grupos de comparación son importantes para determinar cómo afectó el proyecto a los beneficiarios, si el mejoramiento fue el resultado directo del proyecto o se habría producido de todas formas, es necesario hacer una evaluación planteando un escenario contrafactual o hipotético, es decir, que habría pasado si no se hubiese ejecutado el

proyecto. Esto se logra con la ayuda de grupos de comparación o grupos testigo, o sea, aquellas que no participan en un programa ni reciben la intervención. Los grupos de comparación, deben ser semejantes al grupo de tratamiento en todo aspecto y la única diferencia entre los grupos, es la participación en el programa. Aunque este aspecto es muy difícil demostrar en la realidad ya que existen factores externos que no se pueden controlar.

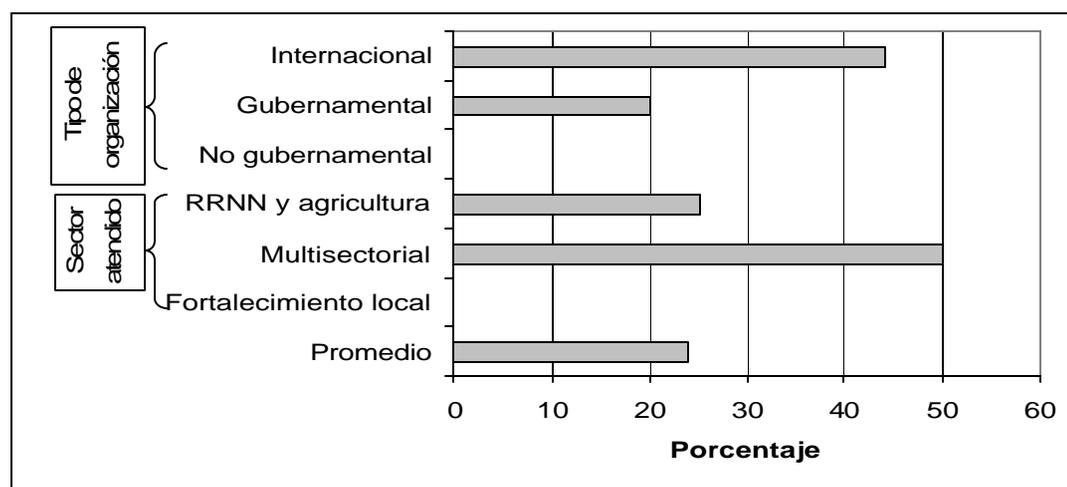


Figura 13. Establecimiento de grupos de comparación por tipo de organización y sector atendido.

Otra utilidad de los grupos de comparación se hace cuando no se realiza estudios de línea de base, o cuando los proyectos son de larga duración, en ese caso justifica hacer este tipo de estudios. En la figura 14 se puede observar en promedio que un poco más del 20 % de los entrevistados señalaron que establecen grupos de comparación para realizar su evaluación final. Este razonamiento es válido ya que en general, cerca del 60 % de los entrevistados señalaron que realizaban los estudios de línea de base (figura 9). Las organizaciones internacionales señalaron en mayor porcentaje que realizan dicha actividad, debido a que éstas cuentan con mayor experiencia en el tema. La causa del porqué no se realizan esta actividad se debe a que implica mayores costos y dificultad de establecer los grupos de comparación. La práctica más común entre las organizaciones es la comparación entre lo planificado y lo ejecutado o entre la línea de base y la evaluación final.

4.2.4 Personal y sistemas de información

4.2.4.1 Presupuesto.

A nivel de presupuesto asignado para las actividades de monitoreo y evaluación, éste depende mucho del acuerdo establecido entre los donantes y los ejecutores del proyecto. El 57 % de los entrevistado señaló que tienen asignado un presupuesto específico y es del orden del 6 % del presupuesto general del proyecto. Según la GTZ el presupuesto asignado anda del orden del 5 % al 10 % del presupuesto del proyecto, dependiendo del tamaño, duración e intensidad del proyecto. El 78 % de las organizaciones internacionales señaló que tienen un presupuesto asignado seguido por las organizaciones gubernamentales con 60 % y las no gubernamentales con el 28 %.

4.2.4.2. Personal

En cuanto al tipo de personal que trabaja en el sector de monitoreo y evaluación podemos hallar diferentes profesionales, dependiendo del área de acción que el proyecto está enfocado, tales como: agrónomos, forestales, economistas, psicólogos, profesionales en informática e ingenieros industriales. A nivel general, el 67 % señala que posee equipos multidisciplinarios con un promedio de cuatro miembros. Todas las organizaciones gubernamentales señalan que poseen equipos multidisciplinarios, seguido por las organizaciones gubernamentales con 71 % y las organizaciones internacionales con un 50 %.

En cuanto a la antigüedad de los entrevistados, en promedio las organizaciones internacionales poseen 5 años, las no gubernamentales 4,5 años y las gubernamentales 1.5 años de antigüedad en el puesto. Esto nos muestra que en las organizaciones gubernamentales, la estabilidad laboral es un problema mayor, ya que éstas personas cambian con el cambio de los gobiernos de turno.

En cuanto al involucramiento del personal en actividades de M&E más de la mitad (62 %) de los entrevistados señalaron que los profesionales también realizan otras actividades de la organización. Las organizaciones no gubernamentales nacionales señalaron que todos se involucran en otras actividades. En cuanto a las internacionales, más de la mitad se involucran en otras actividades y las gubernamentales ninguno se involucra en otras actividades.

4.2.4.3 Divergencia conceptual y utilidad de la información

La mayoría de los entrevistados coinciden en el concepto de monitoreo y evaluación: como la medición del cumplimiento de actividades y proceso de aprendizaje para mejorar el desempeño los proyectos. Revisando conceptos de otros organismos, mencionados anteriormente, coinciden plenamente con lo que mencionaron nuestros entrevistados. Sin embargo, también se ha observado que en muchas ocasiones no existe una actualización constante, ya que las teorías y enfoques del M&E y el desarrollo van cambiando y las exigencias de brindar mayor calidad en los servicios son cada vez mayores.

En cuanto a la comprensión del monitoreo de impacto, la mayoría de los entrevistados (82%) señaló que conoce el concepto, pero, lo relacionan con los indicadores de largo plazo.

Con respecto a la utilidad de la información generada por el monitoreo y evaluación se determinó que es destinado hacia los coordinadores de proyectos para tomar acciones sobre la marcha o utilizar ésta para el diseño de otros proyectos mediante la retroalimentación y generación de lecciones aprendidas.

4.2.4.4 Análisis de riesgos

Analizando la información secundaria suministrada en las entrevistas realizadas, se encontraron deficiencias en el diseño de los supuestos y riesgos. Las principales deficiencias encontradas fueron:

- Falta de identificación de los riesgos y supuestos importantes.
- Falta de análisis de su importancia y probabilidad de ocurrencia a través de la asignación de un nivel ó valor de riesgos.
- Falta de planes de mitigación o manejo de los riesgos.
- Falta de seguimiento a estos planes generados.

Aún cuando la metodología del marco lógico es el más empleado por las diferentes instituciones, los supuestos determinados en este no son objeto de análisis y de seguimiento.

4.3. LECCIONES APRENDIDAS

Las principales lecciones aprendidas encontradas en el estudio son las siguientes:

- Hay una necesidad de actualización constante de las metodologías.
- Se debe mejorar la capacitación al personal de M&E de acuerdo las nuevos enfoques del tema.
- Muchas veces el M&E es tomado como parte de supervisión.
- Hay una necesidad de sistematizar experiencias para enriquecer conocimientos y mejorar las futuras intervenciones.
- La evaluación debe ser con todos los actores involucrados en el proyecto, o sea una evaluación participativa.
- Se debe socializar la información con organizaciones del mismo campo con la finalidad de enriquecer e intercambiar experiencias.
- El M&E es una herramienta imprescindible para mejorar y asegurar la calidad de los servicios.
- A veces se acumula demasiada información y no le dan uso adecuado, se debe desarrollar herramientas para extraer la información necesaria y presentar los impactos generados por el proyecto.
- No hay necesidad de escribir bonito, sino información concreta que sirva para mejorar el desempeño de los proyectos.

Las lecciones aprendidas por FIDA (2002), señalan que, para complementar las actividades de monitoreo, es necesario que se realicen autodiagnósticos por parte de la propia comunidad durante la fase de iniciación, con las distintas organizaciones y/o grupos que se van incorporando al proyecto, con la finalidad de que los propios beneficiarios investiguen y sistematicen su realidad y planteen alternativas para solucionarla.

El monitoreo y la evaluación de proyectos no debe centrarse solamente en actividades realizadas (número de crédito colocados, porcentaje de crédito desembolsado, cursos de formación impartidos, obras de riego realizadas, etc.), sino en los impactos que esas actividades tienen sobre la población objetivo. De lo contrario, los gestores y ejecutores organizarán sus tareas con el fin de aumentar el número de actividades, sin pensar en la utilidad de las mismas.

La línea Base deberá realizarse en el primer año de ejecución del proyecto, con el propósito de actualizar y llenar los vacíos del diagnóstico del proyecto y establecer la base de datos con los indicadores de efectos e impactos, que servirán para la medición en futuras evaluaciones.

En el documento del proyecto deben incluirse los términos de referencia a los que deben atenerse el seguimiento y la evaluación, entre los que deben figurar los indicadores básicos. En la metodología de las actividades de seguimiento y evaluación deben incorporarse distintas técnicas de recolección y análisis de los datos, usando el 'software' existente que sea apropiado.

Todo el personal del proyecto debe colaborar en las tareas de seguimiento y evaluación. Estas tareas, en general, representan poco trabajo adicional si se compatibilizan con otras actividades de ejecución. De esta forma se consiguen dos objetivos: (1) disminuir las cargas de trabajo del personal de la unidad de M&E (lo que permite una Unidad más pequeña), y (2) que todo el personal del proyecto se sienta partícipe de un sistema que les es útil, por lo que aumentan las probabilidades de que las recomendaciones que la unidad de M&E realizada sean llevadas a cabo. Las actividades de evaluación no deben reducirse a realizar encuestas. Los estudios de base pueden aportar una comprensión valiosa de los procesos que se están desarrollando en el marco del proyecto. Los "grupos de discusión dirigida" o grupos focales también pueden resultar un medio apropiado para desarrollar la evaluación con un enfoque participativo. Lo que debe buscarse es una complementación de técnicas cualitativas y participativas con un análisis cuantitativo.

En un informe presentado por el Banco Interamericano de Desarrollo (2002) sobre las "lecciones aprendidas" de varios proyectos de reducción de la pobreza financiados por este organismo, se señala que los ejecutivos y el personal del BID se inclinan hacia una cultura de evaluación que verdaderamente otorga valor a la fiscalización y evaluación formativa. Sin embargo, existe la necesidad de mejorar la capacidad de evaluación con el fin de prestar mayor atención a la supervisión y evaluación durante la ejecución de los proyectos. Algunos problemas de evaluación encontrados señalan la necesidad de mejorar los sistemas y técnicas de seguimiento y evaluación. Se mencionaron específicamente la necesidad de mejores datos básicos, formulación de objetivos específicos, métodos de evaluación e integración de las conclusiones de dicha evaluación ("lecciones aprendidas") tanto en el diseño de nuevos proyectos como en las correcciones que se hagan en medio de su instrumentación. Todos los informes señalaron la necesidad de que se desarrollen mejores indicadores para medir el avance e impacto de los proyectos, especialmente aquellos dirigidos a las mujeres.

5. CONCLUSIONES

La necesidad de justificar los fondos destinados para reducir la pobreza, cada vez exige mayor calidad en las metodologías de las intervenciones para el desarrollo. En ese sentido la nueva tendencia de M&E a nivel internacional se enfoca hacia la medición de los impactos en los grupos meta, no sólo al finalizar el proyecto, sino, durante la ejecución del mismo. Existe un movimiento grande de organizaciones del sector con la finalidad de promover el tema como profesión, y ver el M&E como un instrumento de reflexión, análisis y que permita la búsqueda y propuestas de solución hacia la problemática del desarrollo.

A nivel nacional, de acuerdo a las organizaciones entrevistadas, los mayores problemas que enfrentan durante el proceso de M&E son referidos al recurso humano. Existe mucha divergencia conceptual sobre el tema, por tanto se destinan mayores recursos para la capacitación a los responsables de llevar a cabo el M&E. En cuanto al presupuesto asignado sólo alrededor de la mitad de los entrevistados señalaron que contaban con un presupuesto para dicha actividad. Del mismo modo, relacionado con el personal, la mayoría de ellos realizan otras actividades dentro de la organización, especialmente en organizaciones no gubernamentales nacionales, lo cual implica una carga de trabajo adicional, sumado a eso existen problemas de inestabilidad laboral por la duración de los proyectos y cambios de gestión en el sector gubernamental. Finalmente se pudo constatar que existe dificultad en la formulación de indicadores a nivel de impacto, en caso de haberlo hecho, se queda en la simple formulación y no se le da el seguimiento respectivo.

A pesar de las limitaciones, existe conciencia de que las prácticas de monitoreo y evaluación son herramientas importantes para asegurar la calidad de las intervenciones al desarrollo. Es así que las organizaciones dedicadas al desarrollo en Honduras están realizando esfuerzos por incorporar en sus proyectos sistemas de M&E, especialmente los participativos, con la finalidad de mostrar los impactos que están logrando en la reducción de la pobreza.

6. RECOMENDACIONES

La GTZ, para implementar su sistema de monitoreo de impacto, deberá aprovechar el uso del marco lógico, ya que la mayoría de las organizaciones lo conocen y lo usan dentro la planificación de los proyectos. Más bien deberá fortalecer el establecimiento de indicadores, especialmente, a nivel de propósito y de objetivo general. Del mismo modo en la etapa de inicio, se deberá poner mayor énfasis en el establecimiento de estudios de línea de base, para poder medir mejor el aporte del proyecto.

Se deben hacer mayores esfuerzos para el establecimiento de indicadores de efecto y de impacto para mejorar el desempeño de los proyectos. Para esto es necesario establecer una base de datos de indicadores en diferentes áreas de acción y evitar de esa manera esfuerzos adicionales y repetitividad en la formulación de los mismos. Esta base de datos debe ser la recopilación de las mejores experiencias de proyectos anteriores, el cuál, sea accesible para las organizaciones interesadas.

Para disminuir la divergencia conceptual acerca del M&E, se deberá estandarizar conceptos y metodologías, mediante la capacitación al personal del área. Del mismo modo debe haber una actualización constante de conceptos de monitoreo y evaluación y teorías de desarrollo por parte de los profesionales de este ramo. Esto se puede realizar mediante el uso adecuado del Internet visitando los sitios oficiales de los organismos oficiales de cooperación, los cuales brindan información actualizada.

Para facilitar la carga de trabajo de las personas responsables del M&E se deberá promover mayor participación de todo el personal del proyecto para que estén al tanto de lo que esta ocurriendo en el desempeño del proyecto y tomar acciones en conjunto. Del mismo modo reducir costos por la contratación de menos personal de especialistas en M&E.

El tema de M&E debe ser institucionalizado dentro de Zamorano, porque es un tema que está cobrando mucho interés en los últimos años como un componente clave de los proyectos de desarrollo. Especialmente la carrera de Desarrollo Socioeconómico y Ambiente (DSEA) debería dar mayor énfasis al tema, para que sus egresados salgan al mercado laboral con mayor valor agregado. La tendencia del perfil del profesional de M&E se dirige a que estos tengan una visión integral del desarrollo y la carrera de DSEA cumple con esos requisitos, por lo cual desaprovecha una gran oportunidad. Para esto se debe promover mediante seminarios más frecuentes y si es posible agregar dentro el pensum curricular de la carrera.

7. BIBLIOGRAFÍA

Agencia Alemana de Cooperación Técnica (GTZ). 2001. How successful is Technical Cooperation. Eschborn. 28p.

Baker, J. 2000. Evaluación del impacto de los proyectos de desarrollo en la pobreza: manual para profesionales (en línea). Banco Mundial, Washington, D.C. Consultado 7 may. 2003. Disponible en <http://worldbank.org/poverty/spanish/handbook/index.htm>

Banco Mundial. 2002. El desarrollo de la capacidad de evaluación: una prioridad cada vez más importante (en línea). Consultado setp. 2003. disponible en [http://lnweb18.worldbank.org/oed/oeddoclib.nsf/DocUNIDViewForJavaSearch/507B4E511781784085256CA700770FAA/\\$file/Precis_229_Spanish.pdf](http://lnweb18.worldbank.org/oed/oeddoclib.nsf/DocUNIDViewForJavaSearch/507B4E511781784085256CA700770FAA/$file/Precis_229_Spanish.pdf)

Banco mundial. 2002. Seguimiento y Evaluación: instrumentos, métodos y enfoques (en línea). Consultado sept. 2003. Disponible en [http://lnweb18.worldbank.org/oed/oeddoclib.nsf/DocUNIDViewForJavaSearch/722775D995F926AA85256BBF0064F019/\\$file/ME_Spanish.pdf](http://lnweb18.worldbank.org/oed/oeddoclib.nsf/DocUNIDViewForJavaSearch/722775D995F926AA85256BBF0064F019/$file/ME_Spanish.pdf)

Banco Interamericano de Desarrollo / Oficina de Evaluación (BID/OVE). 2002. Lecciones Aprendidas de la Evaluación de los Programas para Reducir la Pobreza (en línea). Washington D.C. Consultado 15 sept. 2003. Disponible en <http://www.iadb.org/cont/evo/ovedocumentos.htm>

Banco Interamericano de Desarrollo / Oficina de Evaluación (BID/OVE). 1997. Evaluación: Una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos (en línea). Washington D.C. Consultado 16 de sept. 2003. Disponible en http://www.iadb.org/cont/evo/evo_esp.htm

Departamento de Estado De Estados Unidos. 2003. El Plan Marshall (en línea). U.S.A. Consultado 18 de sept. 2003. Disponible en <http://usinfo.state.gov/espanol/infousa/govt/histdocs.htm>

DOLLAR, D.; BRITCHETT, L. 1998. Una evaluación de la ayuda exterior: los éxitos, los fracasos y sus causas. New York, Banco Mundial. 148 p.

Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA). 2002. Lecciones sobre seguimiento y evaluación (en línea). Francia. Consultado 1 sept. 2003. Disponible en http://www.ifad.org/evaluation/public_html/eksyst/doc/lle/pl/1025mess.htm

Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA). 2002. Managing for Impact in Rural Development a guide for Project M&E. Roma.

Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA). 2003. Política de evaluación del FIDA. Roma, Italia. 37p.

Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA). 2003. Programa de trabajo de la Oficina de Evaluación para el año 2003 (en línea). Roma, Italia. Disponible en www.europa.ue.int

Gobierno de la República de Honduras. 2001. Estrategias para la reducción de la pobreza, “un compromiso de todos por Honduras (en línea). Tegucigalpa, Honduras. Consultado 15 de sept. 2003. Disponible en <http://www.sdp.gob.hn/erp.htm>

Gobierno de la República de Honduras. 2001. Mesas Sectoriales (en línea). Tegucigalpa, Honduras. Consultado 15 sept. 2003. Disponible en <http://www.sdp.gob.hn/seguimiento/mesas%20sectoriales.pdf>

Gobierno de la República de Honduras. 2001. Sistema Nacional de Evaluación de la Gestión (en línea). Consultado 15 sept. 2003. Disponible en <http://www.sdp.gob.hn/SINEG.htm>

Gobierno de la República de Honduras. 2000. Plan Maestro para la Reconstrucción y Transformación Nacional. 116 p.

Graf, W. 2001. Evaluación de impacto de proyectos de desarrollo. Metinka-COSUDE. 3(12): 1:3.

Organización para la Cooperación Económica y Desarrollo/Comité de Asistencia para el Desarrollo (OECD/CAD). 2002. Evaluación y ayuda efectiva: Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados (en línea). Francia. Consultado 27 de jun. 2003. Disponible en <http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf>

Organización de las Naciones Unidas (ONU). 2003. Asistencia oficial para el desarrollo (en línea). Nueva York. Consultado 25 sept. 2003. Disponible en <http://www.cinu.org.mx/temas/desarrollo/desecon/asistencia.htm>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). 2002. Manual de seguimiento y evaluación de resultados (en línea). PNUD, New York, USA. Consultado 15 jul. 2003. Disponible en

Rivera, R.; Herrera, H.; Toledo, V. 1996. Manual de Seguimiento y Evaluación de Proyectos de Desarrollo Agrícola. IICA/FIDA. Venezuela. 116 p.

Secretaría Técnica de Cooperación Internacional (SETCO). 2002. Honduras, país prioritario para los donantes (en línea). Tegucigalpa, Honduras. Consultado 1 sept. 2003. Disponible en http://www.setco.gob.hn/pag/en_portada.asp?id_portada=46

Secretaría Técnica y de Cooperación Internacional (SETCO). 2003. Áreas de cooperación por fuente (en línea). Tegucigalpa, Honduras. Consultado 15 de sept. 2003. Disponible en <http://www.setco.gob.hn/pag/default.htm>

Universidad de los Trabajadores de América Latina (UTAL). 2003. Hogares y población bajo las líneas de pobreza y de indigencia (en línea). Caracas, Venezuela. Consultado 10 de oct. 2003. Disponible en <http://www.atal.org/hogaresypoblacion.htm>

Vahlhaus, M; Kuby, T. 2000. Marco de orientación para el monitoreo de impacto en proyectos de fomento de la economía y del empleo con especial consideración en la reducción de la pobreza: parte I: ¿por qué es necesario el monitoreo de impacto?-un instrumento orientador (en línea). GTZ, Eschborn-Alemania. Consultado 25 may. 2003. Disponible en http://www.gtz.de/forum_armut/english/c05.htm

Vahlhaus, M; Kuby, T. Marco de orientación para el monitoreo de impacto en proyectos de fomento de la economía y del empleo con especial consideración en la reducción de la pobreza: parte II: ¿Cómo introducimos y ejecutamos el monitoreo de impacto?. Indicaciones, métodos e instrumentos para la implementación y ejecución (en línea). GTZ, Eschborn-Alemania. Consultado 25 may. 2003. Disponible en http://www.gtz.de/forum_armut/english/c05.htm

8. ANEXOS

Anexo 1. Lista de personas y organizaciones entrevistadas

Nombre del entrevistado	Cargo	Organización / proyecto	Teléfono
Rodoel Rodríguez	Especialista en Gestión de proyectos	CATIE – FOCUENCAS	235-74-74
José Abarca	Director técnico	Fundación VIDA	239-16-42
Marco Tulio Villela	Coordinador unidad de M&E	Visión Mundial	236-70-24
Douglas Reyes	Gerente interino	CONFINSOCIAL	239-93-64
Enrique Martínez	Especialista en servicios públicos Municipales	Secretaria de gobernación / asesoría técnica Municipal	232-18-92
Raúl Contreras	Jefe de áreas de políticas y estrategias	AFE – COHDEFOR	223-49-97
Saúl Ordóñez	Director programas y desarrollo	ADRA	235-48-45
Luis Navarro	Jefe de Contraloría	BECIE	228-21-53
Georgina Ocono	Coordinadora M&E	CARE Internacional	239-40-24
Daisy Ávila	Representante en Honduras	CATIE	235-66-09
Medardo Barahona	Coordinador enlace y Seguimiento.	RELATA	231-10-59
Betulia Zelaya	Coordinadora de unidad de seguimiento	Save the Children	231-09-58
Efraín Díaz	Director	FUNDER	239-47-11
Eduardo Chirinos	Técnico	AID	236-93-20
Yadira Saucedo	Responsable investigación y desarrollo	Asociación compartir de niños y niñas de Honduras	239-25-87
Cesar Valenzuela	Gerente Financiero	Finca Honduras	235-8191
Melvin Durón	Director Monitoreo y Seguimiento	SETCO	232-17-36
Lisandro Mejía	Sub director	PROSOC	764-53-59
Pedro Aguilar	Jefe de Programas	Christian Children Fund Honduras	550-9737
Gracia Lanza	Analista técnico	SAG	232-41-05
Rolando Zaldivar	Director ejecutivo	Fundación BANHCAFE	239-91-94

Anexo 2. Encuesta semiestructurada

 Unidad de Monitoreo y Evaluación Guía-semi estructurada Entrevista a Instituciones				No.
Datos Generales				
Nombre de la Institución:				
Principal Donante:				
Tamaño de personal:				
Número de proyectos ejecutados en los últimos dos años (incluir montos)				
Tipo de Institución:		<input type="checkbox"/> Nacional <input type="checkbox"/> Internacional <input type="checkbox"/> Gubernamental <input type="checkbox"/> No Gubernamental <input type="checkbox"/> Ejecutor <input type="checkbox"/> Intermediario		
Sector(es) que atiende:		<input type="checkbox"/> salud <input type="checkbox"/> educación <input type="checkbox"/> desarrollo económico local <input type="checkbox"/> gestión municipal <input type="checkbox"/> descentralización <input type="checkbox"/> RNN y ambiente		
Área de influencia:		<input type="checkbox"/> local <input type="checkbox"/> regional <input type="checkbox"/> nacional <input type="checkbox"/> O.A.		
tipo de población beneficiaria:		<input type="checkbox"/> rural <input type="checkbox"/> urbano		
Datos del coordinador:		Nombre:		
		Edad:		Posición:
		Antigüedad:		
Datos de la persona entrevistada:		Nombre:		
		Edad:		Posición:
		Antigüedad:		
1	¿En base a qué definen qué proyectos a realizar?			
2	¿Cuál es el método empleado para la planificación de proyectos? (solicitar documento)			
3	¿Emplean el marco lógico? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No			
4	(Si la respuesta es Si) ¿Establecen indicadores a nivel de objetivo general, objetivos específicos y de resultados?			
4.1	¿Qué tipo de indicadores establecen?			
5	(Si la respuesta en la pregunta 3 es No) ¿cómo se mide el alcance del proyecto? ¿en base a qué determinan ese alcance, resultado e impactos?			
5.1	¿Establecen indicadores a nivel de objetivo general, objetivos específicos y de resultados?			
5.2	¿Qué tipo de indicadores establecen?			
6	¿Establecen los impactos esperados, tanto general como específicos?			
7	¿Qué significa para usted monitoreo y evaluación?			

8	¿Tiene un sistema de monitoreo y evaluación? (solicitar documentos de evaluación intermedia)
9	¿Poseen una unidad a nivel institucional, un responsable dentro del proyecto o es a nivel externo?
10	¿Esta unidad o persona responsable esta involucrado directamente con los proyectos o actividades institucionales?
11	¿para quién hacen el M y E, para su institucion, donantes u otros?
12	Con que tipo de personal profesionales cuentan para el trabajo de ME?
13	En qué etapas del proyecto realizan este proceso?
14	¿qué metodos emplean para dicha actividad? (cualitativo, cuantitativo, participativo)
15	¿cuál es la utilidad de la información generada? ¿quién la utiliza?
16	¿cuáles son las fortalezas y debilidades de su actual sistema?
17	¿cuánto o porcentaje del total/anual del presupuesto del proyecto o institución asignan para dicha actividad?
18	¿cuáles son los inconvenientes durante la aplicación o para la implementación de un sistema de ME?
19	¿Durante la aplicación cuáles fueron las lecciones aprendidas? (solicitar documentación de evaluación final)
20	¿En la evaluación final, los resultados hacen alguna comparación con grupos que no han participado en el proyecto?
21	¿conoce usted el monitoreo de impacto?
22	a su criterio, ¿cuál es la diferencia entre monitoreo de actividades y monitoreo de impactos?

Anexo 3. Clasificación de las organizaciones por tipo de organización y sector atendido

Tipo de Organización	Nombre	Área de Acción			
		RRNN y Agricultura Sostenible	Multisectorial	Desarrollo Local y Fortalecimiento Institucional	
Internacional	BCIE		X		
	CARE		X		
	USAID		X		
	Visión Mundial		X		
	FINCA Honduras			X	
	CATIE	X			
	Save the children		X		
	ADRA			X	
	CATIE-FOCUENCAS	X			
	RELATA	X			
	Christian Childrens Fund Honduras		X		
Nacional	Gubernamental	SAG	X		
		PROSOC	X		
		SETCO		X	
		Asesoría Técnica Municipal			X
		AFE-COHDEFOR	X		
	No gubernamental	Fundación Vida	X		
		FOPRIDEH-CONFINSOCIAL			X
		FUNDER			X
		Asociación compartir niños y niñas de Honduras		X	
		Fundación Banhcafé	X		

Anexo 4. La estructura del marco lógico

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p>FIN El <u>Fin</u> es una definición de cómo el proyecto o programa contribuirá a la solución del problema (o problemas) del sector.</p>	<p>Los indicadores a nivel de Fin miden el impacto general que tendrá el proyecto. Son específicas en términos de cantidad, calidad y tiempo. (grupo social y lugar, si es relevante).</p>	<p>Los medios de verificación son las fuentes de información que se pueden utilizar para verificar que los objetivos se <u>lograron</u>. Pueden incluir material publicado, inspección visual, encuestas por muestreo, etc.</p>	<p>Los supuestos indican los acontecimientos, las condiciones o las decisiones importantes necesarias para la "<u>sustentabilidad</u>" (continuidad en el tiempo) de los beneficios generados por el proyecto.</p>
<p>PROPÓSITO El <u>Propósito</u> es el impacto directo a ser logrado como resultado de la utilización de los Componentes producidos por el proyecto. Es una hipótesis sobre el impacto o beneficio que se desea lograr.</p>	<p>Los indicadores a nivel de Propósito describen el impacto logrado al final del proyecto. Deben incluir metas que reflejen la situación al finalizar el proyecto. Cada indicador especifica cantidad, calidad y tiempo de los resultados por alcanzar.</p>	<p>Los medios de verificación son las fuentes que el ejecutor y el evaluador pueden consultar para ver si los objetivos se <u>están logrando</u>. Pueden indicar que existe un problema y sugieren la necesidad de cambios en los componentes del proyecto. Pueden incluir material publicado, inspección visual, encuestas por muestreo, etc.</p>	<p>Los supuestos indican los acontecimientos, las condiciones o las decisiones que tienen que ocurrir para que el proyecto contribuya significativamente al logro del Fin.</p>
<p>COMPONENTES Los <u>Componentes</u> son las obras, servicios, y capacitación que se requiere que complete el ejecutor del proyecto de acuerdo con el contrato. Estos deben expresarse en trabajo terminado (sistemas instalados, gente capacitada, etc.)</p>	<p>Los indicadores de los Componentes son descripciones breves, pero claras <u>de cada uno de los Componentes que tiene que terminarse durante la ejecución</u>. Cada uno debe especificar cantidad, calidad y oportunidad de las obras, servicios, etc., que deberán entregarse.</p>	<p>Este casillero indica dónde el evaluador puede encontrar las fuentes de información para verificar que los resultados que han sido contratados han sido producidos. Las fuentes pueden incluir inspección del sitio, informes del auditor, etc.</p>	<p>Los supuestos son los acontecimientos, las condiciones o las decisiones que tienen que ocurrir para que los componentes del proyecto alcancen el Propósito para el cual se llevaron a cabo.</p>
<p>ACTIVIDADES Las <u>Actividades</u> son las tareas que el ejecutor debe cumplir <u>para completar cada uno de los Componentes del proyecto</u> y que implican costos. Se hace una lista de actividades en orden cronológico para cada Componente.</p>	<p>Este casillero contiene el presupuesto para cada Componente a ser producido por el proyecto.</p>	<p>Este casillero indica donde un evaluador puede obtener información para verificar si el presupuesto se gastó como estaba planeado. Normalmente constituye el registro contable de la unidad ejecutora.</p>	<p>Los supuestos son los acontecimientos, condiciones o decisiones (fuera del control del gerente de proyecto) que tienen que suceder para completar los Componentes del proyecto.</p>

Fuente: BID/OVE (1997)