



US Embassy - Panama



REPÚBLICA DE PANAMÁ
GOBIERNO NACIONAL

MINISTERIO DE
DESARROLLO SOCIAL

Programa de Fomento
de Capacidades



Para OSC en Panamá



PROGRAMA DE FOMENTO DE CAPACIDADES PARA ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO EN PANAMA

Taller Diseño de Propuestas Exitosas Monitoreo y Evaluación de Proyectos

Presentado por: Lisandro Pérez-Hernández, P.hD

27 de enero de 2021

Agenda

Parte I: Diseño de propuestas exitosas

- 1.1 Planificación Estratégica Institucional (PEI) y la Gestión de Intervenciones de Desarrollo
- 1.2 Teoría del Cambio
- 1.3 Marco de Resultados
- 1.4 De los perfiles de proyecto a las propuestas de financiamiento

Parte II: Monitoreo y Evaluación de Proyectos

- 2.1 Métodos de medición en la transformación social
- 2.2 Mecanismos y herramientas para la recolección de datos cualitativos
- 2.3 Fundamentos del Monitoreo y la Evaluación
- 2.4 Estructura de un sistema de Monitoreo, Evaluación, Aprendizajes y Rendición de Cuentas (MEAL)
- 2.5 Administración adaptativa
- 2.6 Generación de informes y gestión de las buenas prácticas

Parte I:

Diseño de propuestas exitosas

1.1 Planificación Estratégica Institucional (PEI) y la Gestión de Intervenciones de Desarrollo

Planificación Estratégica Institucional (PEI)

R E F L E X I Ó N	¿Quiénes somos?	Historia - Identidad - Experiencias
	¿Dónde estamos?	Estado actual - Análisis interno - Fortalezas - Debilidades
	¿Hacia dónde podemos ir?	Desafíos del entorno - Análisis externo - Oportunidades - Amenazas - Futuros posibles - Escenarios tendenciales
D E S E O	¿Hacia dónde queremos ir?	Futuro deseado y realizable, propósitos, objetivos estratégicos o líneas estratégicas, programas o proyectos y metas
A C C I Ó N	¿Cómo llegamos allá?	Objetivos específicos (¿qué hacer?) Estrategias (¿cómo hacerlo?) Evaluación (¿Cómo medimos lo realizado?)



Planificación Estratégica Institucional (PEI) y la Gestión de Intervenciones de Desarrollo

La gerencia de programas de desarrollo es responsable por el desempeño de sus programas y cada uno de sus proyectos.

Evalúan y abordan todos los componentes tácticos de la implementación del programa, tales como:

- cronogramas de proyectos.
- entregables.
- presupuestos.
- políticas y regulaciones de los donantes.

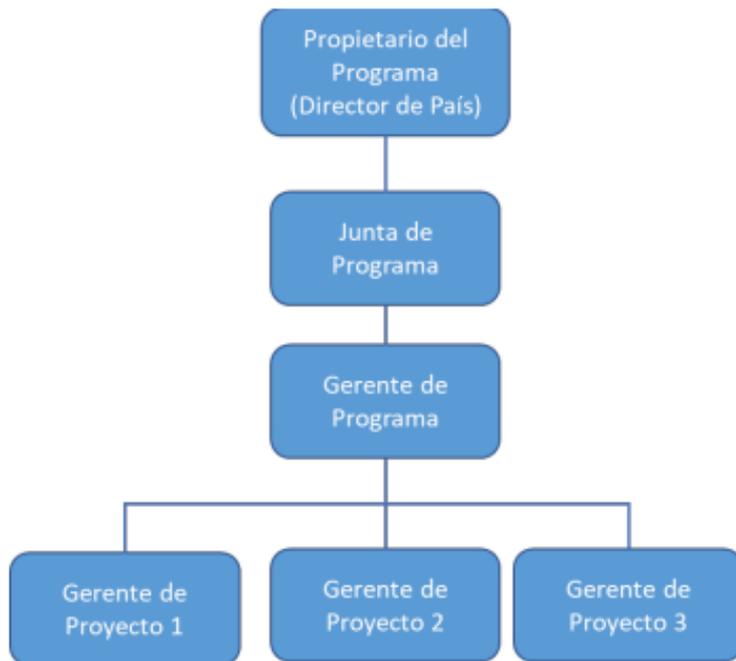
Gestión de intervenciones de desarrollo

La Gestión de Programas es:



Se materializa en una estructura de gobernanza

Ejemplo de estructura de gobernanza



1.2 La teoría del cambio

Teoría del cambio

- La teoría del cambio (TdC) es una descripción completa y visual de cómo y por qué se espera que ocurra un cambio deseado; proporciona el panorama general del cambio previsto.
- Puede emplearse una TdC en la **planificación estratégica, programática o de políticas**, para determinar la situación actual (en términos de necesidades y oportunidades), qué situación se pretende alcanzar y qué hay que hacer para efectuar la transición entre una y otra.
- Una buena TdC explica **cómo** las actividades planificadas producirían la serie de resultados esperados que, a su vez, contribuirían a lograr los impactos finales previstos.

Por qué es necesaria una Teoría del Cambio

- 01 | Foco en los impactos a largo plazo.
- 02 | Identifica los enlaces causales.
- 03 | Revela supuestos ocultos y no previstos
- 04 | Basa la estrategia en evidencia.
- 05 | Permite trazar metas más realistas, aclarar responsabilidades y acordar una visión común sobre las estrategias a aplicar.



Fuente: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, Supplementary Programme Note on the Theory of Change, sesión del Grupo de Examen entre Pares, 11 de marzo de 2014, UNICEF, Nueva York, 2014, p. 4. Véase www.unicef.org/about/execboard/files/PRG-overview_10Mar2014.pdf.

Pasos en la elaboración de una teoría del cambio



PASO 1.
Identificar el
cambio deseado.



PASO 2.
Efectuar una
«cartografía inversa»
con el objeto de
identificar las condi-
ciones necesarias
para el logro de la
situación deseada.



PASO 3.
Identificar la vía o
hipótesis que incor-
pore las condiciones
necesarias para llegar
a la situación deseada.



PASO 4.
Integrar todos los
elementos, crear una
representación visual
del cambio y revisar.



PASO 5.
Redactar un texto
descriptivo en el que se
resuman los diversos
elementos móviles de la
teoría del cambio.

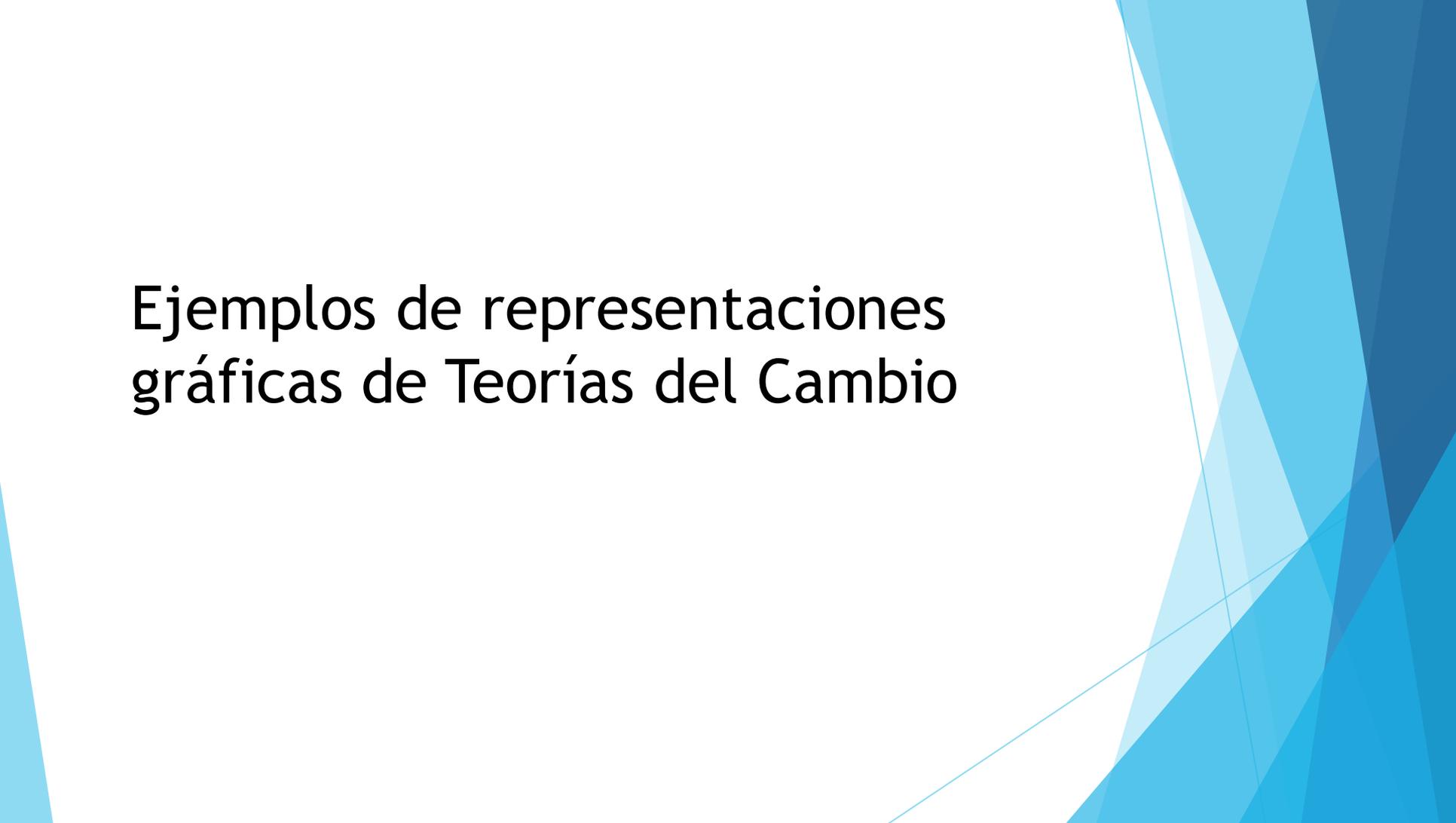
Mapa/ruta del cambio

Es una representación gráfica del proceso para lograr el cambio.



- El mapa de cambio se configura con los componentes básicos necesarios para lograr un impacto a largo plazo (objetivos, resultados, logros y precondiciones).
- La TdC usa el **mapeo de arriba hacia abajo**, esto significa, pensar en el impacto a partir de cambios a largo plazo hacia los cambios en el plazo intermedio y luego hacia los cambios de corto plazo necesarios para causar el cambio deseado.

Ejemplos de representaciones gráficas de Teorías del Cambio



Programa de mentoría para jóvenes en libertad condicional

Necesidad:

Alto porcentaje de jóvenes con condenas reiteradas

Insumos:
Mentores Voluntarios

Productos:
Mentorías para jóvenes en libertad condicional

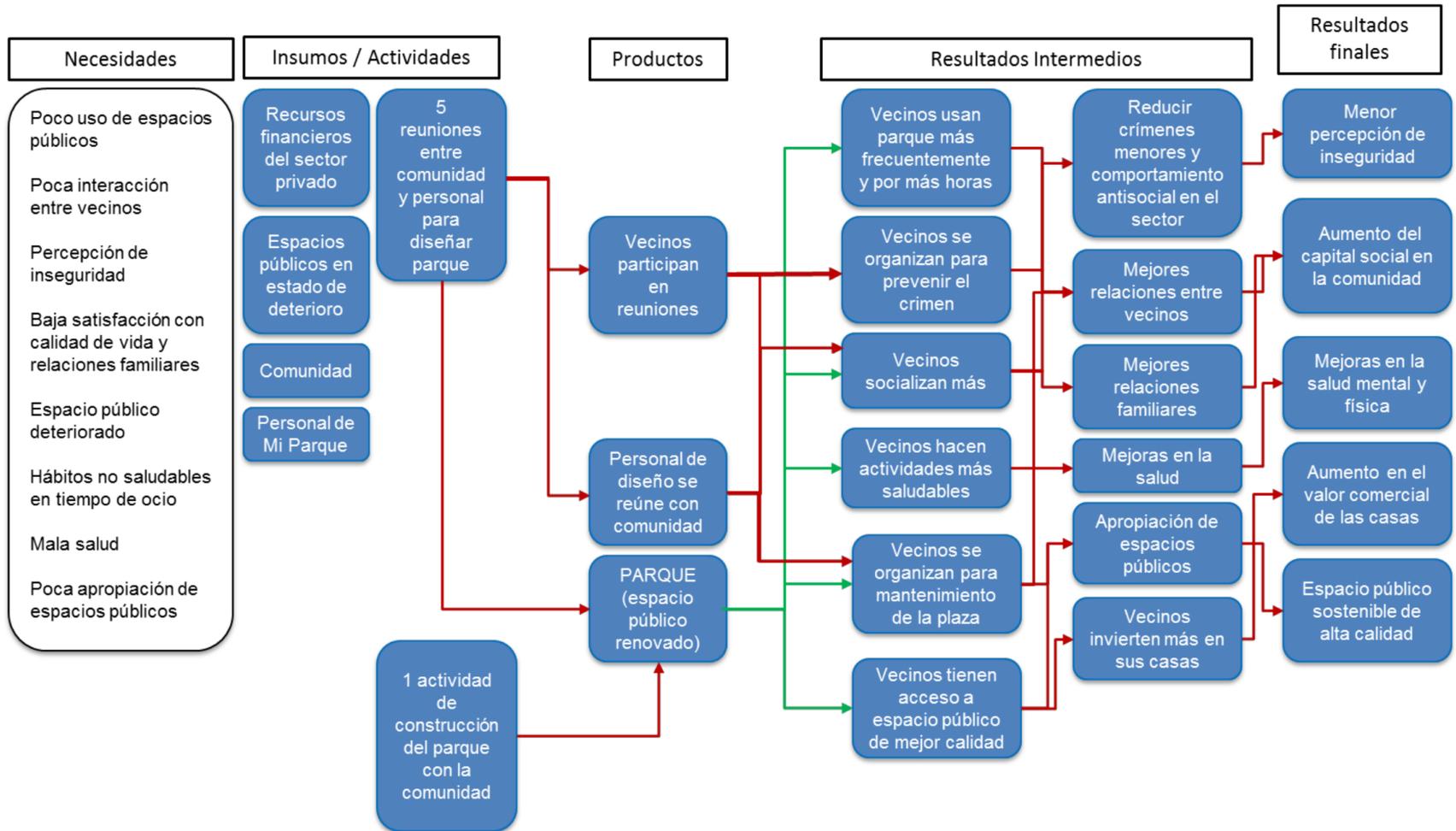
Resultados Intermedios

:

Mejores habilidades para enfrentar factores de riesgo

Resultados Finales:

Disminución de la reincidencia juvenil



TdC en evaluaciones

Una buena teoría del cambio explica cómo se entiende que funciona un programa o una intervención.

- Una evaluación de impacto puede servir para comprobar el grado de éxito a lo largo de la cadena causal y, si es necesario, examinar vías causales alternativas.
- En una evaluación de impacto, la teoría del cambio resulta útil para establecer qué datos es preciso recopilar y cómo deben analizarse. Proporciona asimismo un marco para la presentación de informes.

En una evaluación, la TdC es útil para:

Entender:

- Todos los resultados esperados.
- Cómo los resultados se conectan.
- El progreso hacia el resultado.

Identificar:

- Preguntas de evaluación específicas.
- Variables pertinentes que deberían incluirse en la recopilación de datos.
- Aspectos de la ejecución que es preciso examinar.
- Factores contextuales que podrían ser pertinentes.



Si [insumos] y [actividades] producen [productos] esto debería conducir a [resultados intermedios] que al final contribuirán al [resultados finales], contribuyendo al [propósito].

1.3 Marco de Resultados

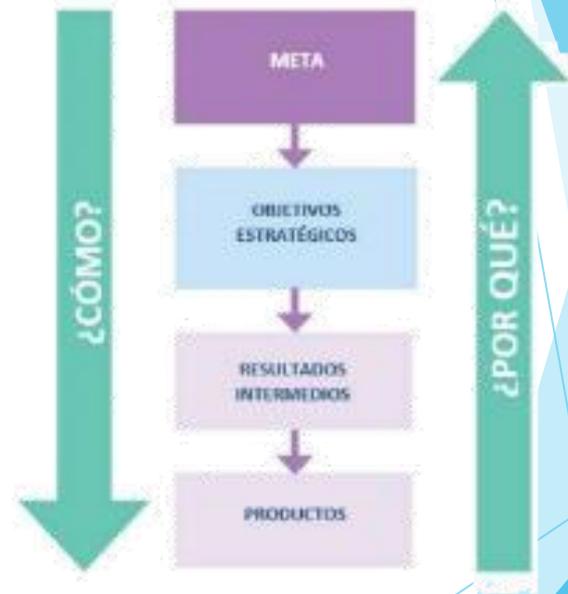
1.3 Marco de resultados

- El marco de resultados es un **modelo lógico** que organiza los resultados de un proyecto en una serie de relaciones “si-entonces”.
- Las declaraciones en el marco de resultados articulan la jerarquía de los objetivos del proyecto y describen la lógica causal (o vertical) del mismo.
- El marco de resultados, al igual que la teoría del cambio, traza la lógica de la estrategia del proyecto.

La lógica vertical del proyecto se vuelve clara a medida que se exploran los vínculos entre los niveles del marco de resultados.

Esta se organiza de la siguiente manera:

- El cambio a largo plazo se articula en la parte superior.
- Al descender en la jerarquía de objetivos se muestra cómo se alcanzará un resultado al lograr los resultados debajo de éste.
- Al ascender en la jerarquía de objetivos se muestra por qué es necesario un resultado de nivel inferior para lograr el resultado del siguiente nivel.



De Teoría del Cambio a Marco de Resultados



1.4 De los perfiles de proyecto a las propuestas de financiamiento

Parte II:

Monitoreo y Evaluación de Proyectos

2.1 Métodos de medición en la transformación social

Métodos de medición en la transformación social

Los métodos de medición identifican la forma en que el proyecto recolectará los datos para dar seguimiento a los indicadores. Estos se pueden dividir en dos categorías: cuantitativos y cualitativos.

Métodos cuantitativos

Estos recolectan datos que pueden contarse y someterse a análisis estadísticos.

Ejemplos incluyen: bitácoras de seguimiento, cuestionarios, observación estructurada, pruebas de conocimiento y logros y mediciones del estado de salud fisiológico.

Métodos cualitativos

Estos capturan las experiencias de los participantes utilizando palabras, imágenes e historias.

Los tres métodos cualitativos más comunes son entrevistas semiestructuradas, discusiones de grupos focales y observación de participantes.

El uso de un solo tipo de medidas cuantitativas o cualitativas puede ser insuficiente para dar seguimiento y comprender el cambio.

Un enfoque de métodos mixtos profundiza en la comprensión del proyecto, proporcionando datos más completos e integrados para el seguimiento del avance, análisis de los resultados y toma de decisiones.

Un enfoque mixto puede fortalecer el análisis e interpretación de los datos, si incorpora conscientemente un proceso llamado **triangulación**.

Triangulación es la validación de datos a través de la **verificación cruzada** de más de dos fuentes, es decir, utilizando una combinación de métodos.

El uso de métodos de medición cuantitativos y cualitativos ofrece la posibilidad de responder preguntas muy diferentes sobre el mismo indicador.

2.2 Mecanismos y herramientas para la recolección de datos cualitativos

Mecanismos y herramientas para la recolección de datos cualitativos

- Las herramientas de recolección de datos cualitativos están diseñadas para **explorar y comprender** la amplia riqueza y el contexto de las **perspectivas, opiniones e ideas de la persona encuestada**.
- Las principales son: **Entrevistas semiestructuradas y discusiones de grupos focales**. Su efectividad radica en una recolección que parece más una conversación.
- La clave para una sólida recolección de datos cualitativos es **planificar cuidadosamente las preguntas** que enmarcarán la conversación. Estas preguntas se preparan con anticipación, se redactan cuidadosamente y se documentan en una entrevista o guía de discusión.

Herramientas para la recolección de datos cualitativos

Entrevista semiestructurada

Es una discusión guiada **entre un entrevistador y un solo encuestado**, diseñada para explorar y comprender la amplia riqueza y el contexto de las perspectivas, opiniones e ideas del encuestado.

Discusión de grupo focal

Es una conversación guiada **entre los encuestados en un grupo**, diseñada para explorar y comprender la amplia riqueza y el contexto de sus opiniones e ideas.

Una discusión de grupo focal brinda una oportunidad para que un pequeño grupo interactúe entre sí, construya sobre ideas y presente perspectivas divergentes.

2.3 Fundamentos del Monitoreo y la Evaluación

Fundamentos del Monitoreo y la Evaluación

Monitoreo

- Rastrea el trabajo operacional del proyecto.
- Informa al gerente en dónde se halla el desempeño del proyecto en términos de dinero, tiempo, riesgo, calidad y otras áreas del progreso del proyecto.
- Ocurre, principalmente, en los niveles de actividades y de resultados y se realiza constantemente a lo largo del proyecto.

Evaluación

Tiende a enfocarse en el seguimiento del progreso en los niveles más altos de la estrategia (objetivos e impactos).

Tipos:

- Evaluaciones finales.
- Evaluaciones en tiempo real.
- Evaluaciones ex-post.

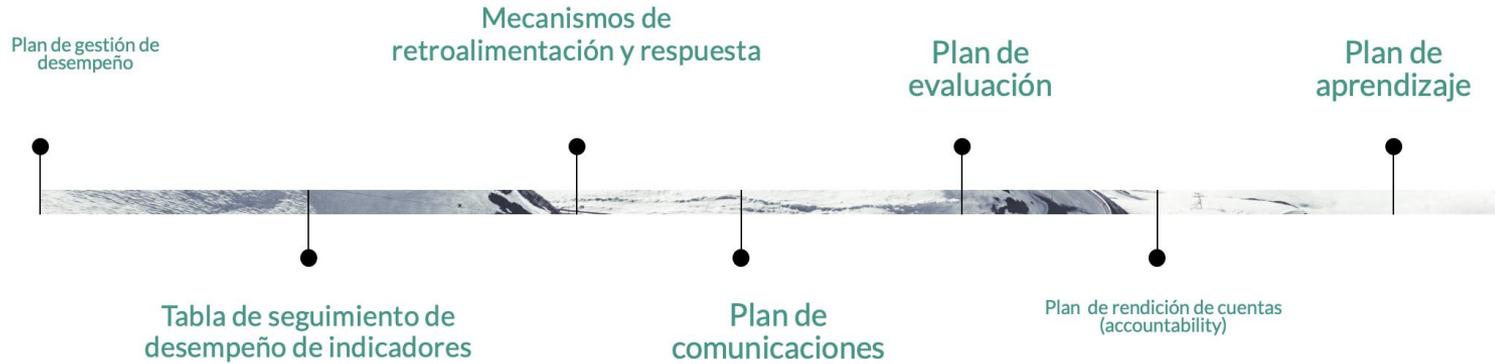
2.4 Estructura de un sistema de Monitoreo, Evaluación, Aprendizajes y Rendición de Cuentas (MEAL por sus siglas en inglés)

Estructura de un sistema MEAL





Herramientas de planificación MEAL



2.5 Administración adaptativa

Administración adaptativa

- Recolecta y analiza los datos de monitoreo y retroalimentación del proyecto para ayudar al personal a tomar decisiones de manera **colaborativa, oportuna y con información de respaldo.**
- Garantiza que las actividades del proyecto ofrezcan el impacto previsto a los participantes dentro del tiempo, alcance y presupuesto aprobados.
- La gestión adaptativa contribuye al **aprendizaje interno y externo.**
- Al adoptarla, las personas y los equipos son **más responsables ante los grupos de interés**, a medida que responden a los datos y a la retroalimentación del proyecto.

2.6 Generación de informes y gestión de las buenas prácticas

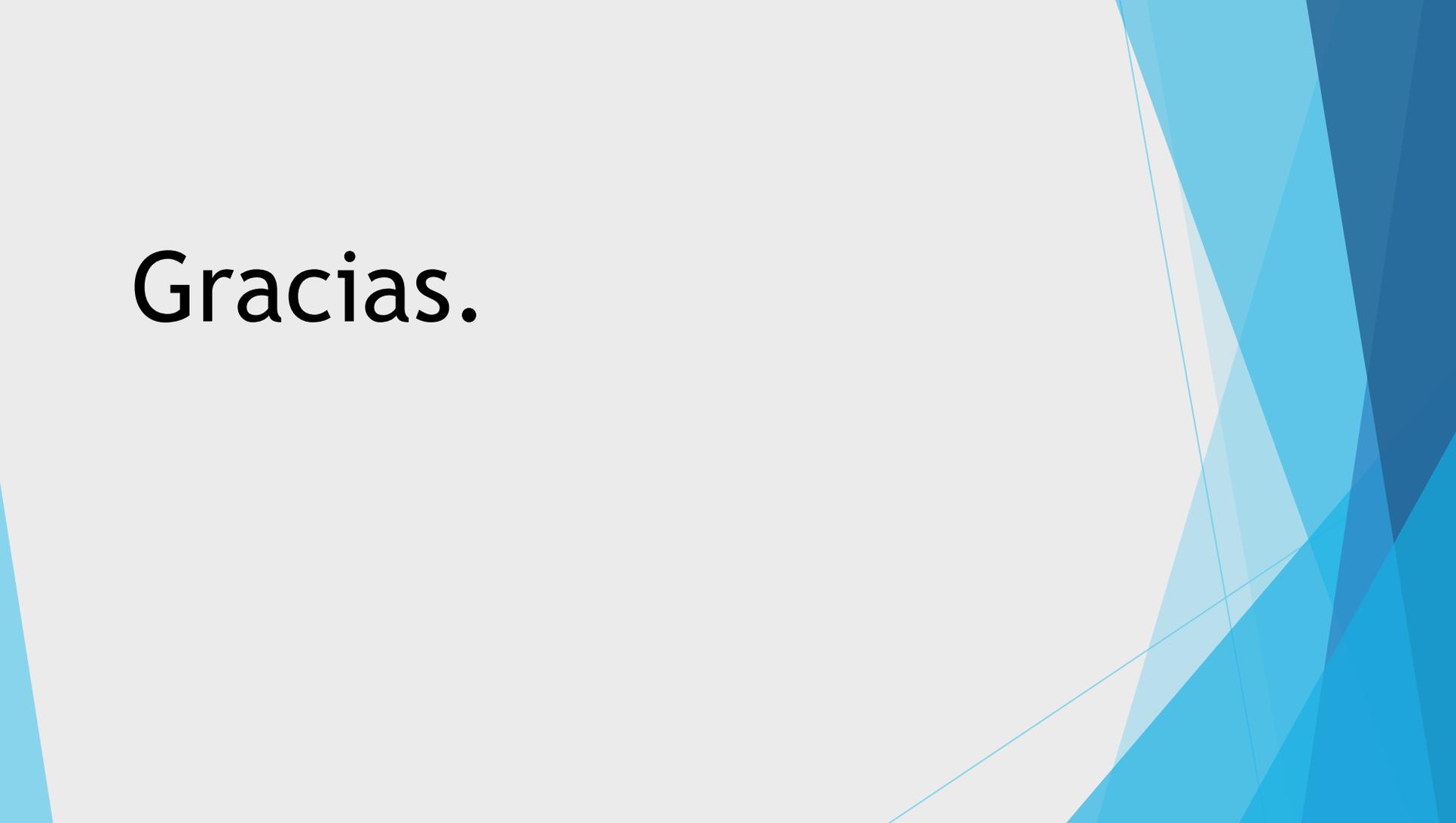
Generación de informes y gestión de las buenas prácticas

Los buenos informes capturan y explican tanto los éxitos como los desafíos que enfrenta el proyecto y ofrecen evidencia de un sólido pensamiento evaluativo en la búsqueda de soluciones.

Para crear informes que encuentren eco en los grupos de interés y sean útiles, hay que:

- **Consultar el plan de comunicaciones del proyecto y el mapa de flujo de datos:** Esta revisión recordará sobre el propósito, tiempo y audiencia para las comunicaciones
- **Identificar o desarrollar plantillas de informes:** Dada la importancia de los informes, muchos donantes y organizaciones han creado una guía detallada sobre cómo crearlos.

Gracias.

The background features a light gray gradient on the left side, transitioning into a complex, abstract pattern of overlapping translucent blue triangles and polygons on the right side. The colors range from a pale sky blue to a deep, dark navy blue.