

# Guía de apoyo para el diseño, seguimiento y evaluación de proyectos



Nacional Monte de Piedad.

**Inversión Social**

# Contenido

Introducción	1
<b>1.</b> Criterios CAD para la evaluación de la asistencia para el desarrollo.	<b>3</b>
<b>1.1</b> Pertinencia	<b>3</b>
¿A qué se refiere?	<b>3</b>
Ideas por considerar	<b>3</b>
¿Por dónde empezar?	<b>4</b>
<b>1.2</b> Eficacia	<b>7</b>
¿A qué se refiere?	<b>7</b>
¿Por qué es importante?	<b>7</b>
Ideas por considerar	<b>7</b>
¿Por dónde empezar?	<b>8</b>
<b>1.3</b> Eficiencia	<b>12</b>
¿A qué se refiere?	<b>12</b>
¿Por qué es importante?	<b>12</b>
Ideas por considerar	<b>12</b>
¿Por dónde empezar?	<b>13</b>
<b>1.4</b> Evaluabilidad	<b>14</b>
¿A qué se refiere?	<b>14</b>
¿Por qué es importante?	<b>14</b>
Ideas por considerar	<b>14</b>
¿Por dónde empezar?	<b>14</b>
<b>1.5</b> Sostenibilidad	<b>16</b>
¿A qué se refiere?	<b>16</b>
¿Por qué es importante?	<b>16</b>
Ideas por considerar	<b>16</b>
¿Por dónde empezar?	<b>16</b>
<b>2.</b> Herramientas de seguimiento y evaluación	<b>17</b>
¿A qué se refiere?	<b>17</b>
¿Por qué es importante?	<b>17</b>
Momentos para efectuar evaluaciones	<b>18</b>
Ideas por considerar	<b>19</b>
¿Por dónde empezar?	<b>19</b>
Sobre los indicadores	<b>20</b>
Tabla de herramientas	<b>21</b>
Bibliografía	<b>27</b>

# Introducción

El presente documento es un recurso didáctico dirigido a las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), enfocado a facilitar la presentación de propuestas para obtener el financiamiento de programas y proyectos, y presentar e informes de resultados.

La Dirección de Inversión Social de Nacional Monte de Piedad (NMP) preparó esta herramienta para profundizar en los objetivos de impacto y lógica de cambio que NMP, pretende generar a través de su inversión social, así como en los enfoques que guían su perspectiva estratégica: el Enfoque de Gestión para Resultados de Desarrollo (EGpRD) y el Enfoque Basado en Derechos Humanos (EBDH).

En particular se espera que el presente documento:

- Contribuya al desarrollo de conocimientos y habilidades técnicas y metodológicas, para el diseño de intervenciones orientadas a resultados de desarrollo.
- Facilite la elaboración y presentación de proyectos e informes de resultados.

La guía se divide en seis apartados. Los cinco primeros abarcan los criterios para la evaluación de la asistencia para el desarrollo: pertinencia, eficacia, eficiencia, evaluabilidad y sostenibilidad. Estos cinco criterios constituyen parámetros para apreciar la calidad de una intervención social; están recomendados por el Comité

de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) y han sido adoptados por actores del sistema internacional de ayuda al desarrollo.

El sexto apartado se enfoca en los elementos básicos para construir herramientas de monitoreo y evaluación interna de resultados que permitan a las OSC generar evidencia, de manera sistemática, de los cambios producidos en las personas y sus comunidades. Tomar como base estos parámetros ayudará a tener propuestas más sólidas de programas/proyectos y a dar a los mismos una orientación a resultados, más que a cobertura y actividades.

Adicionalmente, el manual ofrece una serie de ligas a bancos de herramientas o guías para la gestión de proyectos.

---

<sup>1</sup> El CAD es el Comité de Asistencia para el Desarrollo, integrado por 30 representantes de países miembros de la OCDE y de organismos de desarrollo multilaterales (Alemania, Australia, Austria, Bélgica, Canadá, Dinamarca, Comisión Europea, España, Estados Unidos, Finlandia, Francia, Grecia, Irlanda, Italia, Japón, Luxemburgo, Nueva Zelanda, Noruega, Países Bajos, Portugal, Reino Unido, Suecia, Suiza, Banco Mundial, Banco Asiático de Desarrollo, Banco Africano de Desarrollo, Banco Interamericano de Desarrollo, Banco Europeo de Reconstrucción y Fomento, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y Fondo Monetario Internacional). [www.oecd.org/dac/evaluation](http://www.oecd.org/dac/evaluation).

# 1. Criterios CAD para la evaluación de la asistencia para el desarrollo

Con el propósito de armonizar las pautas para la valoración de las propuestas (programas / proyectos) presentada por las Organizaciones de la Sociedad Civil y de estar alineado a estándares de organismos internacionales, sugeridos por organismos multilaterales, NMP toma como referencia al CAD de la OCDE y sus criterios de evaluación.

## 1.1. Pertinencia

### **¿A qué se refiere?**

Medida en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son congruentes con los requisitos de los beneficiarios, las necesidades del país, las prioridades globales, y las políticas de los asociados y donantes.

Nota: En retrospectiva la cuestión de la pertinencia suele referirse a si los objetivos o el diseño de una intervención siguen siendo adecuados aun cuando hayan cambiado las circunstancias” (CAD/OCDE).

### **¿Por qué es importante?**

La pertinencia valora la calidad de una iniciativa de acuerdo a su adecuación al contexto en el que se encuentra. En este sentido, toma elementos como: diversidad de actores, perspectivas, necesidades e intereses, políticas, instituciones, entre otros, los cuales influyen en la legitimidad de la intervención, las poblaciones meta, las problemáticas abordadas, así como en su potencial para alcanzar resultados y lograr objetivos e incluso orientar la decisión de si la iniciativa debe o no llevarse a cabo.

### **Ideas por considerar**

- La correspondencia de la intervención con las necesidades no cubiertas y las características específicas de las personas debe considerar el territorio y su entorno y también los objetivos de cambio a un nivel social más amplio que la institución y las personas por atender.

- La misión, visión y objetivos de una institución deben reflejar las problemáticas e intereses de las personas a las cuales se dirige la intervención además de estar alineados con marcos de referencia tanto internacionales como nacionales.
- La intervención debe estar justificada en función del valor agregado que aporta a la población en su contexto particular y debe complementarse con acciones de otros actores: civiles, gubernamentales, privados y de las mismas personas, así como evitar la duplicidad.

### **¿Por dónde empezar?**

a) Revisar diagnósticos existentes, estudios o investigaciones, contemplar información estadística, definir conceptos, buscar informes sobre enfoques y recomendaciones de abordaje en la problemática y el tipo de población específica a la que ha de dirigirse la intervención.

b) Conocer los tipos de vulnerabilidad que padecen los sujetos y las características de su contexto, tomando en cuenta como punto de referencia elemental la voz y la participación de la población afectada. Esto permite entender mejor en qué aspecto puede ser más efectivo intervenir y qué tipo de vinculaciones se requieren para dar una atención integral.

c) Elaborar un mapa de actores gubernamentales, civiles o privados que ofrecen servicios a la población, ya sean similares o diversos, para evitar la duplicidad y procurar la complementariedad de acciones. Las problemáticas sociales son multifactoriales, se precisa la colaboración y coordinación de las intervenciones para el desarrollo.

d) Tomar en cuenta los principios y recomendaciones emitidos por marcos normativos y enfoques de trabajo relacionados con la población específica: asistencia social, desarrollo humano y, principalmente, los derechos humanos (en especial de personas con discapacidad, personas mayores, mujeres, población indígena, etc.).

### **Pasos para diagnóstico**

1. Delimitar el área geográfica y el grupo de personas.
2. Definir lo que se quiere conocer (problemas, fortalezas, características generales o específicas).
3. Seleccionar los instrumentos y técnicas que se utilizarán para conseguir la información.
4. Conseguir, ordenar, procesar y analizar la información.

## Algunos instrumentos

- Recopilación y análisis de estadística (censos, conteos, índice de marginación, índice de desarrollo)<sup>2</sup>
- Revisión bibliográfica, hemerográfica y de otras fuentes.
- Entrevistas a actores clave
- Encuestas
- Grupos focales
- Historias de vida
- Reuniones comunitarias

Tabla 1. Herramientas de investigación

Un diagnóstico adecuado, hace posible ubicar los diversos tipos de vulnerabilidad que vive una población. Aunque, para lograr una intervención más eficaz, es importante focalizar la atención en algunos, es conveniente contar con un análisis lo más completo posible, pero focalizar la atención en algunos con el fin de establecer las prioridades de la intervención.

Si bien se suele focalizar en uno o dos tipos de vulnerabilidad (ya sea por la complejidad, los recursos limitados o por la especialización requerida para las soluciones), es conveniente contar con un mapa o matriz de las múltiples desigualdades que puede presentar un mismo grupo de población y así evitar la realización de acciones aisladas.

Tipo de desigualdad	Género Mujer	Etnia Mixe	Edad 15	Lugar/espacio Oaxaca
Sociales (educación, salud, servicios)	Analfabeta	No habla castellano	Embarazo prematuro	Zona árida en la que no se puede sembrar
Políticas (participación en decisiones que afectan su vida)	No tiene tierra para tener voz en la asamblea comunitaria	No hay representantes indígenas en el Congreso	No es considerada ciudadana, hasta los 18 años	Migrante, vive en el DF (trabajadora doméstica)

Tabla 2. Matriz de vulnerabilidad

<sup>2</sup> Para recopilar la información estadísticas se pueden visitar las siguientes páginas de INEGI [www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx) CONAPO [www.conapo.gob.mx](http://www.conapo.gob.mx) o del PNUD México <http://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/library/>

Las vulnerabilidades también se expresan en términos de derechos por eso, **es importante identificar los derechos vulnerados y la causa**<sup>3</sup>.

Una vez ubicadas las principales vulnerabilidades a las que ha de hacer frente la intervención, es importante conocer los factores que la provocan, así como las consecuencias en el corto, mediano y largo plazo para las personas que las presentan.

Existen diversas herramientas que nos pueden ayudar. Una de ellas es el **Árbol de problemas**, en la que se identifican las causas inmediatas y estructurales que ocasionan una problemática, al igual que sus efectos.

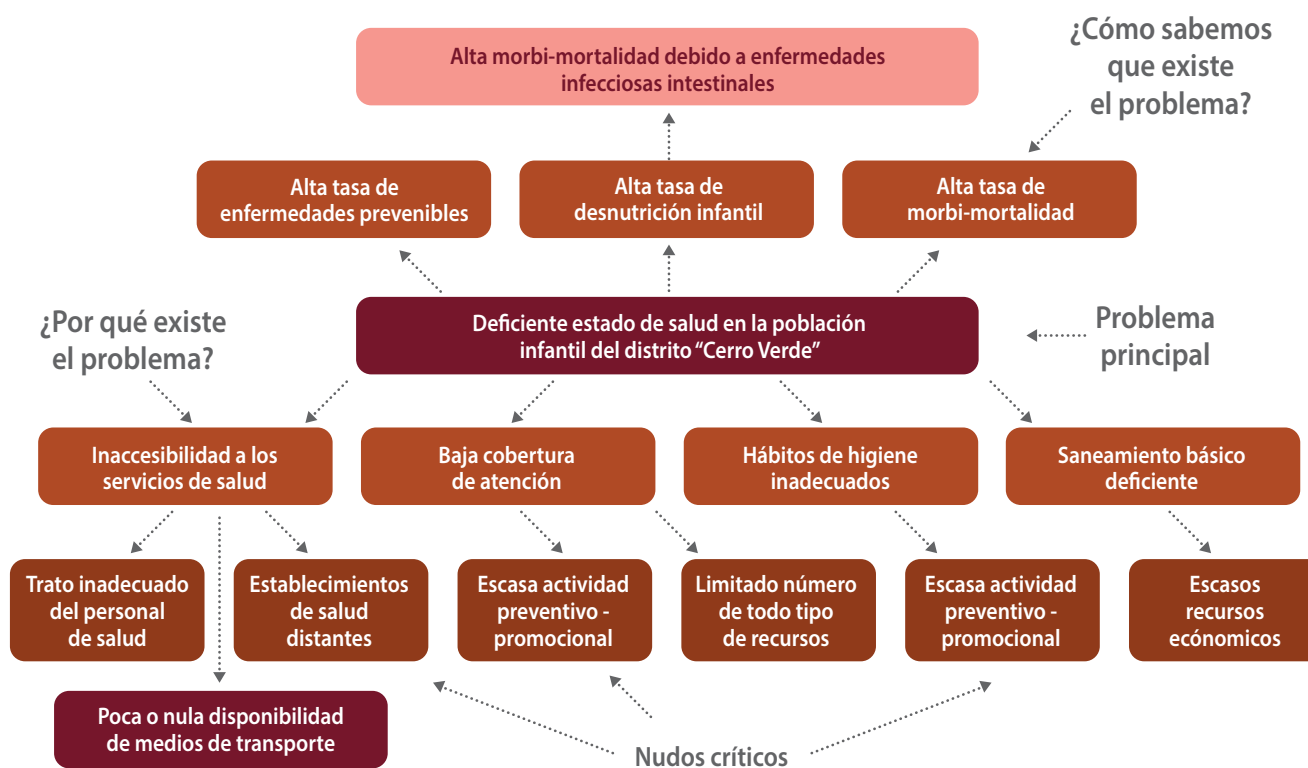


Ilustración 1. Árbol de problemas<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Se recomienda consultar <http://www.hchr.org.mx/> y [http://www.cndh.org.mx/Que\\_son\\_Derechos\\_Humanos](http://www.cndh.org.mx/Que_son_Derechos_Humanos)

<sup>4</sup> Fuente: MCs. N. Mabel Flores Chavez (2008), Curso - Taller de trabajo social con casos. Facultad de trabajo social U.N.A. <https://es.slideshare.net/FranciscoGarcia136/arbol-de-problemas-marco-logico4>



Es necesario identificar la presencia de otros actores presentes en la zona que prestan los mismos o similares servicios para esto.

Hacer un mapa de actores muy sencillo, basado en las respuestas a algunas preguntas básicas por responder son:

¿Qué otros actores existen en la zona?

¿Qué tipo de servicios proporcionan y a quiénes?

¿Cuál es su valor distintivo en relación al trabajo que realiza mi institución?

¿Cómo o en qué podríamos complementarnos?

## 1.2. Eficacia

### **¿A qué se refiere?**

*“Medida en que se lograron o se esperan lograr los objetivos de la intervención para el desarrollo, tomando en cuenta su importancia relativa.*

Nota: 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 logre, sus principales objetivos pertinentes de manera eficaz, en forma sostenible, y con un impacto institucional positivo en el desarrollo” (CAD/OCDE).

### **¿Por qué es importante?**

A partir de un análisis de eficacia se obtiene una aproximación al potencial de una intervención para alcanzar sus objetivos y resultados. Asimismo, el análisis constituye un insumo para el diseño de herramientas cuantitativas y cualitativas de la evaluación de resultados. Analizar este criterio nos permite identificar fortalezas y debilidades en la concepción de la intervención, así como en el planteamiento de resultados y objetivos, y en la coherencia y potencial de las actividades propuestas para alcanzarlos.

## Ideas por considerar

- Los **objetivos** de una **intervención** son los cambios que se desea producir en las personas y sus comunidades. Por eso, es imperativo diferenciar las actividades, servicios y productos, de los efectos positivos que se generan a partir de ellos: estos son resultados<sup>5</sup> e impactos.
- Una intervención es eficaz si logra los **objetivos de cambio** propuestos y si muestra que estos cambios se generaron a partir del conjunto de acciones y recursos que se implementaron.
- La Gestión para Resultados de Desarrollo (GpRD) implica orientar el trabajo a **objetivos de cambio**; las actividades, los servicios y recursos son medios para lograrlos.
- El EBDH tiene entre sus propósitos contribuir a disminuir las brechas de desigualdad social, por lo que hablar de resultados en ese marco significa contribuir a que las personas en situación de vulnerabilidad ejerzan sus derechos de manera sostenible en el tiempo.

## ¿Por dónde empezar?

- a) Hablar de resultados cuando existen evidencias de los cambios o transformaciones en las condiciones de vida de las personas y comunidades producto de la intervención.
- b) Hablar de impacto cuando esos cambios trascienden a una escala social más amplia y logran modificar las estructuras culturales o los marcos institucionales y normativos de la sociedad podemos.
- c) Dimensionar el impacto con una perspectiva de cambio o transformación: a veces se atribuye esta cualidad al simple hecho de otorgar un servicio ya sea por la amplitud en su cobertura o por las “historias de éxito” que se han detectado. Por ejemplo, decir que se impactó a 1,000 personas que asistieron a una consulta médica, sin que ello signifique que modificaron sus hábitos de cuidado personal o familiar; o que se impactó a un cierto número de niñas y niños que fueron atendidos en un comedor comunitario, sin que eso implique que las condiciones de la malnutrición se vieran reducidas.
- d) En los ejemplos anteriores, sería más oportuno hablar de cobertura en la provisión de un servicio que de un impacto en la población.

---

<sup>5</sup> Algunos enfoques de gestión de programas y proyectos utilizan el concepto “efecto” para hablar de los primeros cambios que se dan en las poblaciones a los que se dirigen los servicios, pero que no son de largo alcance, sino que principalmente se reflejan en las habilidades y conocimientos de los individuos, para nuestro caso, este el concepto utilizado que ilustra este ejemplo es “resultado”; basado en las definiciones del Glosario sobre los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados. <https://www.oecd.org/dac/evaluation/2754804.pdf> CAD/OCDE (2010).evaluation.



Ilustración 3. Escalera del impacto <sup>6</sup>  
 Outcome: se refiere a resultados, Output: a productos y servicios.

Un primer paso para las instituciones es identificar los cambios que desean lograr, para posteriormente definir a los actores involucrados, los insumos y actividades que se requieren, y las estrategias para hacerlos sostenibles en el tiempo. Una de las herramientas más utilizadas para ello es la **Cadena de resultados**.

Insumos	Procesos	Productos	Resultados	Impactos
Recursos financieros, humanos y materiales empleados en una intervención	Actividades mediante las cuales los insumos (recursos financieros, asistencia técnica, materiales, entre otros) se articulan para generar y entregar determinados productos y servicios	Bienes de consumo o de capital y servicios que resultan a partir de los procesos	Uso de los bienes y servicios generados así como efectos directos y de mediano plazo asociados al mismo	Efectos de largo plazo, positivos y negativos, intencionados o no, directos e indirectos, atribuibles a la intervención

Ilustración 4. Cadena de resultados. Elaboración propia

<sup>6</sup> Fuente: Fundación Bertelsmann (2015), ¿Cómo hacer proyectos sociales con impacto? El manual práctico para conseguir que lo bueno sea aún mejor, Barcelona, España. <https://www.fundacionbertelsmann.org/es/home/publicaciones-raiz/publicacion/did/como-hacer-proyectos-sociales-con-impacto/>

Para clarificar la Cadena de resultados compartimos el ejemplo de una iniciativa de incremento en el acceso a agua limpia y segura:

Insumos	Procesos	Productos	Resultados	Impactos
Instructores en temas de cuidado del agua	Levantamiento inicial de requerimientos de agua purificada	Sistemas de almacenamiento y purificación de agua potable instalados y operando	Familias consumiendo agua purificada (para beber y preparar los alimentos)	Reducción de la incidencia de enfermedades gastrointestinales
Instructores en buenos hábitos de higiene	Sesiones con familias rurales en temas de cuidado y buen uso del agua	Familias con conocimientos acerca del cuidado, buen uso del agua y beneficios para la salud	Familias con mejores hábitos higiénicos	
Materiales para construcción	Construcción de sistemas de almacenamiento de agua potable			
Manuales impresos para talleres	Instalación de filtros para purificación del agua	100 litros diarios de agua purificada disponibles por familia participante		
Filtros de agua	Seguimiento y asesoría a familias en uso de los filtros y el agua			

*Ilustración 5. Ejemplo cadena de resultados. Elaboración propia*

Otra manera de entender una intervención es a través del **Mapa de resultados** que, a diferencia de la Cadena de resultados, muestra la interrelación entre las actividades y servicios, los resultados y su contribución al impacto. Este modelo es muy útil para identificar posibles vacíos entre los componentes de una intervención. El énfasis de esta herramienta está en los resultados que se pretende generar con una intervención, y en menor medida en las actividades y servicios.

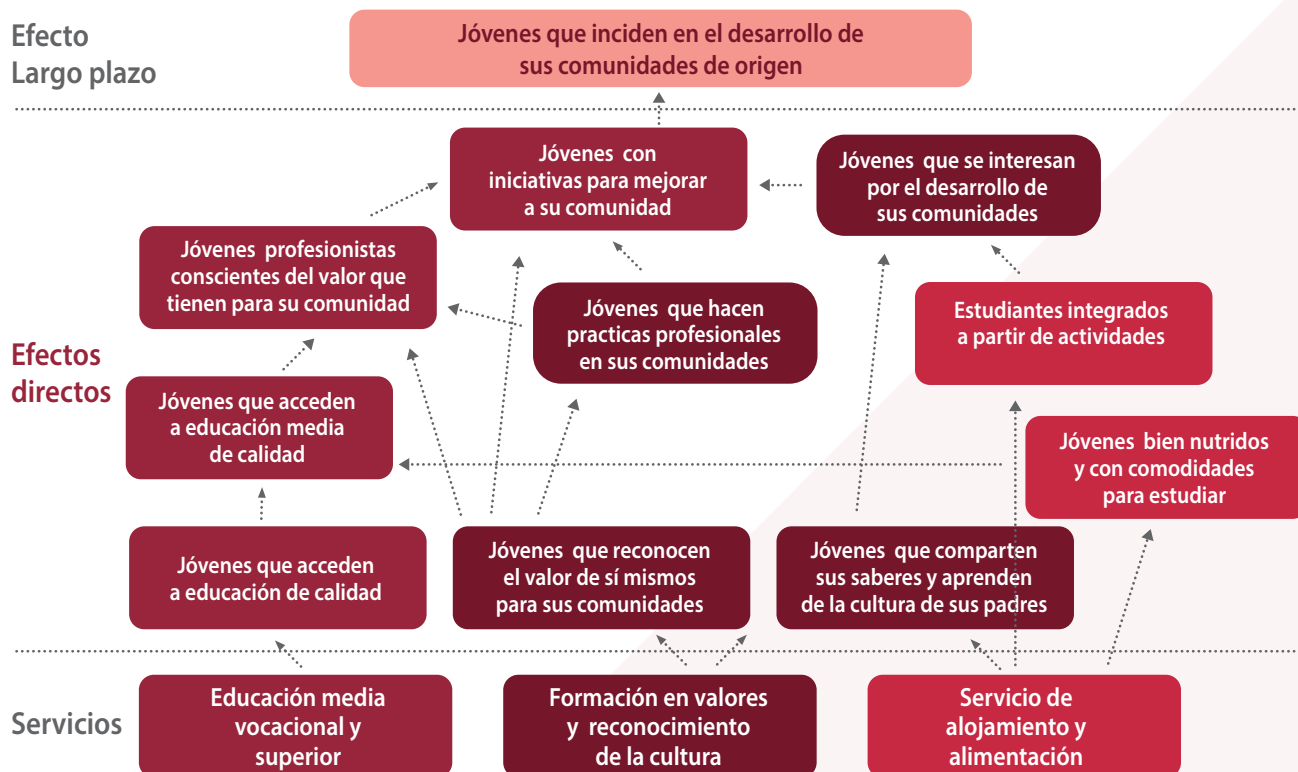


Ilustración 6. Mapa de resultados  
Iniciativa de educación formal para jóvenes de comunidades<sup>7</sup>. Elaboración propia

Existen diversas herramientas para que el diseño de la intervención sea coherente, de acuerdo al tipo de complejidad del problema que se atiende y del tipo de alternativas para enfrentarla. Una herramienta empleada es el **Marco Lógico** (metodología que puede ser consultada en el anexo de técnicas) aunque existen otras como la **Teoría de Cambio**<sup>8</sup>.

Para que podamos conocer si la intervención funciona es necesario conocer la lógica con la que ésta se lleva a cabo. Una intervención que no tiene un procedimiento sistemático resulta difícil de medir, en cuanto a resultados se refiere. Es la repetición de las acciones y su medición sistemática la que permite conocer si los efectos obtenidos son consecuencia de nuestra actuación.

<sup>7</sup> Basado en elementos del modelo de intervención del Centro Rural de Educación Superior de Estipac, Jalisco, México.

<sup>8</sup> <http://www.democraticdialoguenetwork.org/app/documents/view/es/1623>

## 1.3. Eficiencia

### ¿A qué se refiere?

*“Medida en que los recursos/insumos (fondos, tiempo, personas, etc.) se han convertido económicamente en resultados”.*

Nota: El análisis de costos y beneficios es uno de los principales instrumentos de evaluación de proyectos con beneficios mensurables. Cuando no puedan cuantificarse los beneficios, el enfoque adecuado sería el de eficacia en función de los costos” (CAD/OCDE).

### ¿Por qué es importante?

El criterio de eficiencia permite valorar si los recursos invertidos por la iniciativa se emplean de un modo óptimo y si se priorizan opciones de menor costo para la obtención de resultados. También mide si, con los mismos recursos humanos, materiales y económicos, se podrían generar resultados más significativos en términos cuantitativos y cualitativos. Además, ayuda a afinar elementos de la intervención como presupuesto, cronograma de ejecución y procedimientos de gestión.

### Ideas por considerar

- Se necesita revisar el equilibrio entre los recursos invertidos y su relación con los resultados que se espera obtener. La relación entre recursos invertidos y resultados obtenidos ayuda a valorar la **eficiencia** de una intervención (**costo-beneficio**).
- Se debe priorizar la calidad de los servicios y el trato digno a las personas en la aplicación de los recursos a disposición de un proyecto.
- Se requiere identificar si se está sobre o subestimando la capacidad de operación.
- Se ha de tomar en cuenta cuáles son los recursos con los que cuenta la población para invertir en su propio desarrollo.

## ¿Por dónde empezar?

- a) Estimar la capacidad de la institución en recursos humanos e infraestructura, de manera que sea posible determinar si se está subutilizando o sobre explotando. La eficiencia está directamente vinculada al punto óptimo de uso de los recursos. Una sobre utilización puede derivar en deterioro innecesario, gastos de reparación o renovación, además del desgaste del personal.
- b) Emplear técnicas de planificación del trabajo, como el **Marco lógico** y la **Estructura desglosada del trabajo (EDT)**, que permitan separarlo por objetivos, productos y actividades debidamente alineados. Estas técnicas, además, ayudan a establecer las actividades e insumos necesarios para llegar a los productos y servicios que pretende brindar la intervención.
- c) Utilizar matrices de asignación de responsabilidades que definan los roles y tareas de los participantes en la intervención, así como estructurar cronogramas de trabajo en los cuales se puedan identificar hitos que definan avances significativos en términos operativos e, incluso, de resultados.

Cumplir con parámetros nacionales e internacionales que indican estándares mínimos de calidad, por ejemplo la NOM-031-SSA3-2012, para la prestación de servicios de asistencia social a adultos y adultos mayores en situación de riesgo y vulnerabilidad. La calidad con la que se entregan los productos es relevante para las personas<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5267965&fecha=13/09/2012](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5267965&fecha=13/09/2012)

# 1.4. Evaluabilidad

## ¿A qué se refiere?

*“Medida en que puede (valorarse, valuarse, juzgarse, estimarse, apreciarse, etc.) una actividad o un programa de manera fiable y creíble”. La evaluación es una “apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política en curso o concluido, de su diseño, su puesta en práctica y sus resultados” (CAD/OCDE).*

## ¿Por qué es importante?

El análisis de evaluabilidad nos lleva a conocer la capacidad de generar evidencia empírica sobre los cambios que se producen en la población y el contexto general, y que son atribuibles a la intervención. También da oportunidad de apreciar efectos no previstos, ya sean positivos o negativos. Una intervención social que puede ser evaluada de manera confiable brindará insumos para la toma de decisiones relacionadas con ajustes y escalabilidad de la misma.

## Ideas por considerar

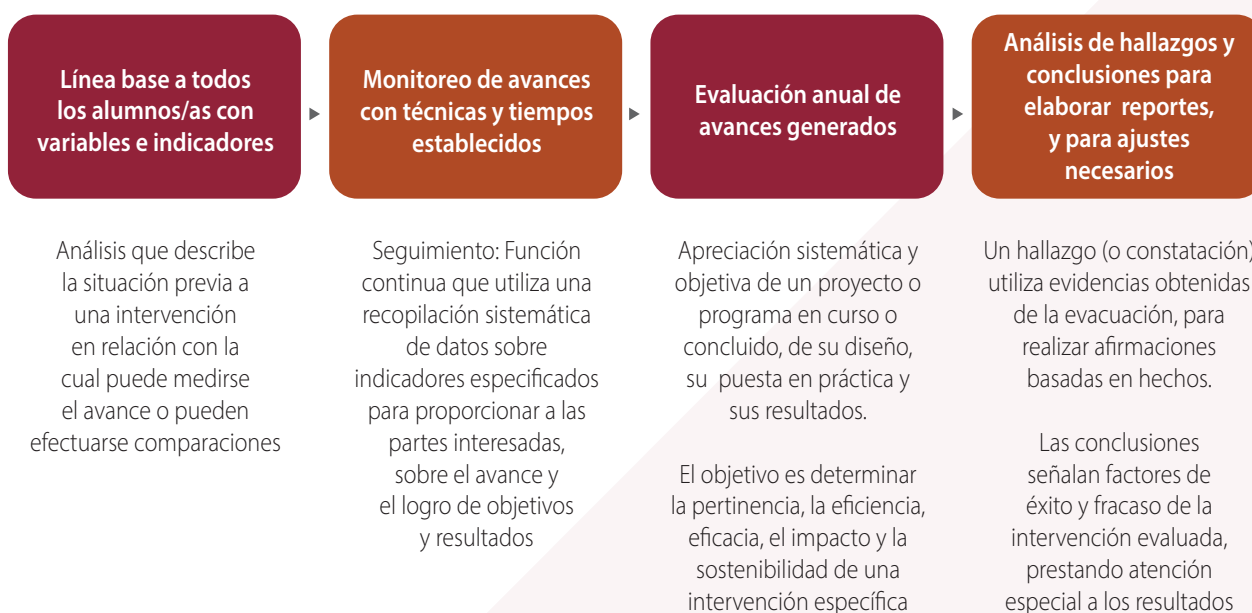
- La evaluación permite establecer la diferencia que se logra con una intervención respecto de la situación inicial, mediante el análisis de los cambios que se dan en el tiempo.
- Los sistemas de recolección de información deben aportar datos significativos para la toma de decisiones.
- La participación activa de las personas para las que fueron diseñados los procesos de monitoreo y evaluación es imprescindible.

## ¿Por dónde empezar?

- a) Plantear, desde el diseño de la intervención, la forma como se llevará a cabo, sus objetivos y los resultados por alcanzar (productos y servicios).
- b) Establecer registros y controles con información acerca de la población, los procesos y procedimientos, los efectos y cambios que ha sufrido el contexto, así como de los resultados alcanzados.
- c) Revisar con qué tipo de instrumentos se cuenta para el registro, seguimiento y monitoreo del proyecto, valorar qué tan desarrollados están, la pertinencia de la información que arrojan y si es conveniente mejorarlos o no.



d) Contar con información sobre la población meta de la intervención antes de su inicio (línea base), para que se realice un seguimiento de los cambios que se van generando en el proceso a través de indicadores previamente diseñados.



*Ilustración 7. Ciclo de la evaluación y el monitoreo. Elaboración propia con información de la OCDE (2010)*

e) Considerar un sistema de recolección de información acorde a las capacidades de la institución, que permita identificar a quiénes o qué factores contribuyeron u obstaculizaron el logro de los objetivos y resultados previstos y no previstos, y cuál es el aporte generado de manera directa por la intervención.

# 1.5. Sostenibilidad

## ¿A qué se refiere?

*“Continuación de los beneficios de una intervención para el desarrollo después de concluida. Probabilidad de que continúen los beneficios en el largo plazo. Situación en la que las ventajas netas son susceptibles de resistir los riesgos con el correr del tiempo” (CAD-OCDE).*

## ¿Por qué es importante?

La sostenibilidad se orienta al análisis de las probabilidades de que los efectos positivos de una intervención permanezcan aún después de finalizada su implementación, con base en las capacidades de la población a la que se dirige para apropiarse de los resultados, como el uso de productos y servicios, infraestructura, cambios culturales entre otros beneficios tangibles.

## Ideas por considerar

- Que la población objetivo se apropie de la intervención y se fomente la generación de capacidades y habilidades.
- Que las instituciones tengan una visión prospectiva para que en el mediano y largo plazo logren la culminación de la intervención.
- Que se contemple la construcción de capacidades para que las personas puedan conocer, ejercer y exigir sus derechos de manera razonada.

## ¿Por dónde empezar?

- a) Definir un “perfil de egreso” identificando las competencias y capacidades que contribuirán a que las personas cambien su situación de vulnerabilidad.
- b) Procurar que las personas que participen en el proyecto logren construir sólidas capacidades cognitivas y materiales que los hagan capaces de prescindir de la ayuda de las instituciones para ejercer libre y efectivamente sus derechos.
- c) Identificar y establecer vinculaciones eficientes, reconocer la fase en que se encuentra cada alianza y los objetivos que se buscan con ellas<sup>10</sup>.
- d) Distinguir los factores que favorecen u obstaculizan la intervención. Una herramienta comúnmente usada para este fin es el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Como apoyo en su elaboración, puede consultarse un ejemplo en la página web de “Desarrollo e impacto ya”<sup>11</sup>.

<sup>10</sup> [http://es.diytoolkit.org/media/DIY\\_Spanish.pdf](http://es.diytoolkit.org/media/DIY_Spanish.pdf)

<sup>11</sup> <http://es.diytoolkit.org/>

## 2. Herramientas de seguimiento y evaluación

### ¿A qué se refiere?

Seguimiento se refiere al acopio y examen de datos, que ayudará a determinar si se están alcanzando los objetivos fijados. El seguimiento es una parte fundamental de la evaluación, y los datos recopilados se integran en el proceso general de evaluación. La evaluación, por su parte, orienta a emitir un juicio acerca de la eficacia respecto de los resultados anticipados y a ofrecer bases para las decisiones relativas a intervenciones futuras<sup>12</sup>.

El seguimiento y evaluación (SyE) comprende un proceso continuo y permanente de observación y análisis del curso de las actividades de la intervención, así como un mecanismo para verificar el avance en objetivos y metas, y en su caso, emitir sugerencias o recomendaciones de ajuste.

### ¿Por qué es importante?

El SyE hace posible vigilar de manera oportuna el proceso que siguen los programas o proyectos, así como identificar los resultados e impactos derivados de la intervención. Asimismo, provee a las instituciones de la información necesaria para presentar los informes de resultados. Es importante no perder de vista que el objetivo principal del informe, ya sea parcial o final, es dar cuenta de los resultados, obstáculos y aprendizajes obtenidos durante la implementación.

El informe de resultados, además de presentar datos financieros, considera:

- **Indicadores de cobertura y resultados.** Cuidar que estén de acuerdo a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y metas a los que contribuye la intervención.
- **Descripción de resultados.** Mencionar los efectos previstos y no previstos de la intervención y qué aspectos fueron los más determinantes para lograrlos.
- **Aprendizajes.** Explicar de qué forma las conclusiones del monitoreo y la evaluación serán aprovechadas para mejorar la intervención en un futuro.
- **Promoción de los derechos humanos y potencial de sostenibilidad.** Identificar los cambios que hacen a las personas capaces de ejercer sus derechos de manera sostenible, y las actividades que detonaron esos cambios
- **Vinculaciones.** Describir los actores con los que se vinculó la institución en el marco de la intervención apoyada.

<sup>12</sup> Fuente: UNESCO 2010. *Por buen camino. Guía para el seguimiento y evaluación de proyectos comunitarios*. Paris, Francia. <http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001862/186231s.pdf>

## Momentos para efectuar evaluaciones

- 1) De tipo ex ante. Se lleva a cabo antes o durante el diseño del programa o proyecto.
- 2) De carácter intermedio. Se realiza durante la implementación, y aporta información sobre el grado de avance de las metas, objetivos y resultados, así como de la pertinencia, la eficacia y la eficiencia con la que se están realizando las actividades.
- 3) La llamada ex post. Se elabora al final del proceso, y permite conocer los resultados e impactos logrados gracias a la intervención. (Van de Velde 2009).

Insumos	Procesos	Productos	Resultados
Previo al diseño del programa/proyecto	Identificar problemáticas, condiciones favorables y obstáculos Crear una línea base de la problemática a atender		Ex ante
Implementación del programa/proyecto	Identificar el nivel de avance de las metas y objetivos Proveer información para, en su caso, realizar correcciones que garanticen el cumplimiento de objetivos y metas	Continuo	Intermedia
Fin del programa/proyecto	Conocer resultados e impactos de la intervención		Ex post

Tabla 3. Momentos del monitoreo y evaluación <sup>13</sup>.

<sup>13</sup> Elaboración propia con información de Van de Velde (2009)

## Ideas por considerar

- Para el proceso de diseño y operación de SyE habrá que tener en cuenta criterios de pertinencia, evaluabilidad y sostenibilidad.
- Es recomendable buscar la construcción de aprendizajes que contribuyan a una mayor participación y empoderamiento de las personas involucradas en el proceso.
- Si bien el seguimiento y la evaluación están muy interrelacionados, cada uno tiene su propia lógica, métodos y herramientas, por lo que no son considerados como sinónimos (UNICEF- CIPPEC 2012).

## ¿Por dónde empezar?

- a) Realizar un **diagnóstico** que proporcione información sobre las condiciones de las que se parte para **construir una línea base**.
- b) Construir una **base de datos propia** que reúna y organice la información necesaria para el seguimiento de los proyectos o iniciativas seleccionadas.
- c) Verificar para quién y para qué se enfoca el proyecto, antes de pasar al **diseño de indicadores** que permitan identificar cambios atribuibles a la intervención. Para esta actividad se recomienda consultar la “Guía para Diseño, Construcción e Interpretación de Indicadores del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)<sup>14</sup>.
- d) Conformar el **equipo humano** con las capacidades para desarrollar, coordinar y gestionar el SyE, así como los procesos que este implica. Diseñar perfiles de puesto.
- e) **Identificar, diseñar o ajustar herramientas y procedimientos** a fin de que sean acordes a los objetivos de seguimiento y evaluación. Las herramientas pueden ser seleccionadas de la amplia bibliografía existente y consultarse en la tabla de herramientas de este manual.
- f) **Proveer recursos y condiciones materiales** (equipo de cómputo, programas o Software, espacio físico, etcétera) de manera suficiente y oportuna.

<sup>14</sup> [https://www.dane.gov.co/files/planificacion/fortalecimiento/cuadernillo/Guia\\_construccion\\_interpretacion\\_indicadores.pdf](https://www.dane.gov.co/files/planificacion/fortalecimiento/cuadernillo/Guia_construccion_interpretacion_indicadores.pdf)

## Sobre los indicadores

*“Un indicador es una expresión cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo” (DANE s/f, p.13).*

Según su objetivo, existen diversos tipos de indicadores para medir en qué grado se ha alcanzado lo propuesto:

- **De cobertura.** Permiten identificar si la intervención social está abarcando a la cantidad regiones, localidades, organizaciones y personas propuestas.
- **De gestión o de proceso.** Se utilizan durante el seguimiento, y su propósito es medir el cumplimiento de metas y la forma en que se utilizan los recursos.
- **De resultados e impactos.** Ayudan a identificar qué tanto se está incidiendo en las variables de intervención, es decir, cuáles son los efectos e impactos de la intervención a mediano y largo plazo.

Para un mejor diseño de los indicadores, es útil tener en cuenta el acrónimo SMART (por sus siglas en inglés) que sugiere cinco normas para su formulación.

<b>S</b> pecific	Específico
<b>M</b> easurable	Medible
<b>A</b> chievable	Alcanzable
<b>R</b> elevant	Relevante
<b>T</b> rackable	Susceptible de seguimiento

La evaluación representa la finalización de un ciclo de proyecto y brinda importantes insumos para decidir acerca de la continuidad y ajustes a una intervención social. Desde Nacional Monte de Piedad, se propone a las instituciones el poner especial atención en los mecanismos que emplean para este fin, así como en los hallazgos que hacen al aplicarlos, pues no siempre mostrarán lo que se esperaba alcanzar al inicio de la intervención.

Es importante tener claro que los procesos de evaluación deben orientarse al aprendizaje para mejorar las intervenciones y estar fundados sobre la base de la transparencia. Se espera que este documento sea de utilidad al momento de emplear medios de reporte entre las organizaciones de la sociedad civil y las personas que reciben sus productos y servicios, pues ellas son un actor fundamental de la intervención.

### Tabla de herramientas

A continuación se presenta una tabla de herramientas que pueden ser útiles en la aplicación práctica de las variables de análisis y la construcción de indicadores.

Criterio	Técnica	Objetivo	Referencias
<b>Pertinencia</b>	Árbol de problemas	Su objetivo es identificar el asunto central que se busca solucionar, sus causas y efectos.	Fundación Bertelsmann (2013) Unicef – CIPPEC (2012) CEPAL
	Diagrama de causas	Ayuda a pensar en el problema de manera meticulosa y provee una forma estructurada para analizarlo. Permite desglosar todas las posibles causas de la cuestión atendida en lugar de las más obvias. Puede usarse para analizar un nuevo problema o para resaltar grietas en uno ya existente.	DIY Desarrollo e Impacto ¡Ya!
	Teoría de cambio	Es un mapa que resume los pasos con los cuales se planea cumplir la meta. Ayuda a definir si el trabajo está contribuyendo a lograr el impacto previsto, y si hay otra forma que también es necesario considerar.	PNUD/HIVOS (2010) Sugerencias para Elaborar una Teoría de Cambio (2015) DIY Desarrollo e Impacto ¡Ya!

criterio	Técnica	Objetivo	Referencias
<b> Pertinencia</b>	Matriz de Stakeholders (actores)	Consiste en seleccionar a todas las personas, los grupos o las entidades que serán impactados de alguna manera por el proyecto o su resultado. Esto implica no solo identificar a quienes recibirán beneficios del proyecto, sino también a quienes serán afectados negativamente por él.	BID (2015) DIY Desarrollo e Impacto ¡Ya!
	Cadena de resultados	Representa claramente el cambio alcanzado a través de la relación causa/efecto entre insumos y actividades y los resultados	BID (2015)
	80 herramientas para el desarrollo participativo	Es un conjunto de herramientas presentadas en formato sencillo y fácil de utilizar, que facilitan la acción y las soluciones colectivas mediante procesos participativos y el trabajo en equipo.	Geilfus (2002)
<b> Eficacia</b>	Matriz de resultados (Marco Lógico)	La Matriz de Marco lógico presenta en forma resumida los aspectos más importantes del proyecto. Posee cuatro columnas que suministran la siguiente información: 1) Un resumen narrativo de los objetivos y las actividades; 2) Indicadores (resultados específicos a alcanzar); 3) Medios de verificación; y, 4) Supuestos (factores externos que implican riesgos).	GIZ (2013) PM4R CONEVAL Naciones Unidas - Cepal (2005)
	Teoría de cambio	Es un mapa que resume los pasos con los cuales se planea cumplir la meta. Ayuda a definir si el trabajo está contribuyendo a lograr el impacto previsto, y si hay otra forma que también es necesario considerar.	PNUD/HIVOS (2010) Sugerencias para Elaborar una Teoría de Cambio (2015) DIY Desarrollo e Impacto ¡Ya!



Criterio	Técnica	Objetivo	Referencias
<b>Eficacia</b>	Midiendo el cambio	Las herramientas, presentadas en este documento, están diseñadas para visualizar el cambio, pero también les permiten a las comunidades reflexionar sobre las razones del cambio o verificar estimaciones.	VENRO (2012)
	Monitoreo participativo de efectos directos e impacto	Da la oportunidad a las ONG y organizaciones de base la gestión conjunta de proyectos con la población involucrada para aumentar los efectos directos e impactos positivos y reducir los negativos. Se concentra en el establecimiento conjunto de objetivos y en su respectivo monitoreo.	VENRO (2011)
<b>Eficiencia</b>	Matriz de adquisiciones	Sirve de guía para la contratación de bienes o servicios a lo largo de la vida del proyecto y, a la vez, es un insumo para desarrollar el plan de adquisiciones. Este plan identifica y define los bienes y los servicios que serán adquiridos, los tipos de contratos que se utilizarán, el proceso de aprobación del contrato y los criterios de decisión.	PM4R BID (2005)
	Matriz de asignación de responsabilidades (MAR)	Contiene información que permite identificar los roles, las responsabilidades y los niveles de autoridad para las actividades específicas del proyecto.	PM4R BID (2005)
	Planificación estratégica	Mediante ella, se establecen la visión y misión institucionales y se fijan los objetivos estratégicos que se extienden en el tiempo.	Unicef-CIPPEC (2012)

Criterio	Técnica	Objetivo	Referencias
<b>Eficiencia</b>	Estructura desglosada del trabajo (EDT)	Consiste en la descomposición jerárquica del trabajo para lograr los objetivos del proyecto y crear los entregables requeridos. Organiza y define el alcance total del proyecto.	BID (2015)
	Cronograma del proyecto: Gantt y Ruta crítica	Presenta toda la secuencia lógica y los pasos a seguir para entregar los resultados	PM4R BID (2015)
	Curva de uso de recursos (Curva S)	Se trata de una representación gráfica de los usos de recursos en función del tiempo. Normalmente, tiene la forma de la letra S porque al principio del proyecto los gastos son bajos, luego se incrementan y, después, se reducen a medida que el proyecto se termina.	PM4R BID (2015)
	Instrumento holístico de evaluación de las capacidades organizativas	Está diseñado para asistir a las organizaciones en la realización de un autoanálisis de sus fortalezas y desafíos, el desarrollo de un plan de acción y el mejoramiento de las funciones organizativas mediante el fortalecimiento de las capacidades.	CRS (2012)
<b>Evaluabilidad</b>  <b>Seguimiento y Evaluación</b>	Cadena de resultados	Representa claramente el cambio alcanzado a través de la relación causa/efecto entre insumos y actividades y los resultados.	BID (2015)
	Monitoreo de la eficacia propia	Su finalidad es que las organizaciones construyan un sistema para monitorear los resultados que generan.	VENRO (2011) Misereor

Criterio	Técnica	Objetivo	Referencias
<b>Evaluabilidad</b> <b>Seguimiento y Evaluación</b>	Matrices de planificación y monitoreo	Las matrices 11.1, 11.4, 11.5, 11.6 están construidas de manera sencilla y amigable para realizar el diseño del monitoreo y de indicadores de carácter cualitativo y cuantitativo.	Geilfus (2002)
	Guía para la construcción de indicadores	Es una guía sencilla que puede ayudar a la identificación y diseño de indicadores.	DANE
<b>Sostenibilidad</b>	Matriz de comunicaciones	Se asegura de generar información con la calidad y en la cantidad adecuada, y que llegue en el momento preciso a los diferentes interesados (stakeholders).	PM4R BID (2015)
	Matriz de riesgos	Permite la identificación, el análisis y la clasificación de los distintos riesgos que pudieran impedir los resultados de la intervención.	PM4R BID (2015)
	FODA	Puede ser realizado para un proyecto, organización o incluso todo un sector. Este análisis lleva a un entendimiento más amplio de lo que un proyecto u organización puede ofrecer, y de las debilidades claves sobre las que se debe trabajar para triunfar.	DIY Desarrollo e Impacto ¡Ya!
	Mapa de creación de alianzas	Crear asociaciones requiere mucho esfuerzo de parte de todos los involucrados. A menudo requiere una inversión considerable de tiempo construir relaciones de trabajo de alta calidad que respalden una colaboración efectiva. Esta herramienta separa este proceso en pasos,	DIY Desarrollo e Impacto ¡Ya!

Criterio	Técnica	Objetivo	Referencias
<b>Sostenibilidad</b>	Mapa de creación de alianzas	para poder anticipar los posibles retos y dificultades.	DIY Desarrollo e Impacto ¡Ya!
	Mapa de experiencias	Permite ver el trabajo a través de los ojos de las personas que lo reciben, benefician o incluso financian. Expone las diferentes rutas y puntos en los que estas personas se enteran y se conectan, y cómo se sienten respecto a la intervención, especialmente en los puntos en los cuales se encuentran en contacto directo con el trabajo llevado a cabo.	DIY Desarrollo e Impacto ¡Ya!
<b>Enfoque de DH</b>	Enfoque de Derechos Humanos	Supone una apuesta por la continuidad de pensamiento que ha inspirado la acción en las sociedades durante gran parte de los dos últimos siglos. Implica una determinada visión de la ciudadanía, así como del modo en que se espera evolucionen las redes sociales y del papel del Estado en dicha evolución.	CIDEAL (2013) PNUD (2012) ONU (2006)

## **Bibliografía**

Berumen J. (2010) Monitoreo y Evaluación de Proyectos. Obtenido en: [http://www.academia.edu/5900853/Monitoreo\\_y\\_Evaluaci%C3%B3n\\_de\\_proyectos](http://www.academia.edu/5900853/Monitoreo_y_Evaluaci%C3%B3n_de_proyectos)

BID (2015) Gestión de Proyectos de Desarrollo. Obtenido de: [http://www.hacienda.gov.py/web-hacienda/concurso/Normativas/SNIP\\_DONP%20Guia%20de%20Aprendizaje%20curso%20PMA%202015.pdf](http://www.hacienda.gov.py/web-hacienda/concurso/Normativas/SNIP_DONP%20Guia%20de%20Aprendizaje%20curso%20PMA%202015.pdf)

CEPAL (S.F), Análisis de problemas e identificación de soluciones, Obtenido de: [http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/7/35117/03\\_arbol\\_1.pdf](http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/7/35117/03_arbol_1.pdf)

CONEVAL (2013) Guía para la Elaboración de Matriz de Indicadores para Resultados. Obtenido de: [http://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/GUIA\\_PARA\\_LA\\_ELABORACION\\_DE\\_MATRIZ\\_DE\\_INDICADORES.pdf](http://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/GUIA_PARA_LA_ELABORACION_DE_MATRIZ_DE_INDICADORES.pdf)

CRS (2012) Instrumento Holístico de Evaluación de las Capacidades Organizativas. Obtenido de <http://www.ics.crs.org/node/433-file-download.pdf>

DANE (S.F) Guía para Diseño, Construcción e Interpretación de Indicadores [https://www.dane.gov.co/files/planificacion/fortalecimiento/cuadernillo/Guia\\_construccion\\_interpretacion\\_indicadores.pdf](https://www.dane.gov.co/files/planificacion/fortalecimiento/cuadernillo/Guia_construccion_interpretacion_indicadores.pdf)

Farmelo Martha (2015) Fundación Hewlett, Sugerencias para Elaborar una Teoría de Cambio. Tomado en <http://rendicondecuentas.org.mx/wp-content/uploads/2015/03/Guia-TOC-v.-Mar-11-2015.pdf>

Fundación Bertelsmann, Por el empleo juvenil (2013) ¿Cómo hacer proyectos sociales con impacto? El manual práctico para conseguir que lo bueno sea aún mejor. Obtenido en <https://www.fundacionbertelsmann.org/es/home/publicaciones-raiz/publicacion/did/como-hacer-proyectos-sociales-con-impacto/>

Geilfus, Frans (2002) IICA 80 Herramientas para el desarrollo participativo: Diagnóstico, planificación, monitoreo, evaluación. Tomado de: <http://www.psicosocial.net/grupo-accion-comunitaria/centro-de-documentacion-gac/trabajo-psicosocial-y-comunitario/herramientas-investigacion-accion-participante/308-80-herramientas-para-el-desarrollo-participativo/file>

GIZ (2013) Del modelo de resultados a la matriz de resultados. Obtenido de: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/64829/5-Del\\_modelo\\_de\\_resultados\\_a\\_la\\_matriz\\_de\\_resultados.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/64829/5-Del_modelo_de_resultados_a_la_matriz_de_resultados.pdf)

Gómez Galán, M. y. (2013). El enfoque basado en derechos humanos en los programas y proyectos de desarrollo. Obtenido de: [http://www.cideal.org/admin/uploads/publicaciones/p19cu8c5c\\_\\_ebdh\\_online\\_ok.pdf](http://www.cideal.org/admin/uploads/publicaciones/p19cu8c5c__ebdh_online_ok.pdf)

Hernan Van de Velde (2009) FAREM – CICAP. Sistema de evaluación, monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos sociales SEMSE. Obtenido En: <http://abacoenred.com/recursos-de-aprendizaje/desarrollo/desarrollo-comunitario/sistemas-de-evaluacion-monitoreo-seguimiento-evaluacion-semse/>

Licha, Isabel (2002) INDES El análisis del entorno: Herramienta de la gerencia social. Tomado de <http://www.actiweb.es/taller-uno/archivo1.pdf>

Licha, Isabel (2009) Fondo España-PNUD Herramientas para la formación de políticas. El análisis de los actores. Tomado de <http://www.ceppia.com.co/Herramientas/Herramientas/Licha-%202009.pdf>

NMP (2017) Modelo de Inversión Social de Nacional Monte de Piedad

OCDE (2010). Glosario sobre los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados . Obtenido de: <https://www.oecd.org/dac/evaluation/2754804.pdf>

ONU. (2006). Preguntas Frecuentes Sobre el Enfoque de Derechos Humanos en la Cooperación para el Desarrollo. Obtenido de OHCHR Web site: <http://www.ohchr.org/Documents/Publications/FAQsp.pdf>

ONU – CEPAL (2005) Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Tomado de: [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518\\_es.pdf](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf)

PNUD (2012) Integración de los Derechos Humanos en las Políticas y en los Programas de Desarrollo: Experiencias del PNUD. Obtenido de: [http://www.undp.org/content/dam/undp/library/Poverty%20Reduction/Inclusive%20development/Human%20Rights%20issue%20briefs/Spanish\\_Web\\_draft6.pdf](http://www.undp.org/content/dam/undp/library/Poverty%20Reduction/Inclusive%20development/Human%20Rights%20issue%20briefs/Spanish_Web_draft6.pdf)

Retolaza Eguren Iñigo (2010) PNUD/HIVOS Teoría de Cambio, Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social. Tomado en <http://www.democraticdialoguenetwork.org/app/documents/view/es/1623>

UNESCO (2010) Por buen camino: guía para el seguimiento y la evaluación de proyectos comunitarios. Obtenido de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001862/186231s.pdf>

UNICEF-CIPPEC (2012) Monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos sociales. Obtenido de: [https://www.unicef.org/argentina/spanish/cippec\\_uni\\_monitoreo\\_evaluacion.pdf](https://www.unicef.org/argentina/spanish/cippec_uni_monitoreo_evaluacion.pdf)

UNICEF-CIPPEC (2012) Planificación de políticas, programas y proyectos sociales. Obtenido en [https://www.unicef.org/argentina/spanish/cippec\\_uni\\_planificacion.pdf](https://www.unicef.org/argentina/spanish/cippec_uni_planificacion.pdf)

URB-ALL III (2012) Evaluación de iniciativas de cooperación descentralizada pública. Obtenido en <https://www1.diba.cat/uliep/pdf/52260.pdf>

VENRO (2012) Herramientas rápidas. Midiendo el Cambio en Comunidades y Grupos. Obtenido de: [http://www.ngo-ideas.net/mediaCache/NGO-IDEAs\\_HerramientasRapidas\\_2012-11/NGO-IDEAs\\_HerramientasRapidas\\_2012-11.pdf](http://www.ngo-ideas.net/mediaCache/NGO-IDEAs_HerramientasRapidas_2012-11/NGO-IDEAs_HerramientasRapidas_2012-11.pdf)

VENRO (2011) Caja de Herramientas de Impacto de NGO-IDEAS. Monitoreo Participativo de Efectos Directos e Impactos. Tomado de: [http://venro.org/uploads/tx\\_igpublikationen/2011\\_NGO-Ideas\\_Toolbox\\_spanisch.pdf](http://venro.org/uploads/tx_igpublikationen/2011_NGO-Ideas_Toolbox_spanisch.pdf)

VENRO (2011) Monitoreo de la eficacia propia, Un Manual Para Fortalecer la Gestión de Proyectos Orientada hacia Efectos Directos e Impactos. Obtenido de: [http://venro.org/uploads/tx\\_igpublikationen/2011\\_NGO\\_Ideas\\_Monotoring\\_spanisch.pdf](http://venro.org/uploads/tx_igpublikationen/2011_NGO_Ideas_Monotoring_spanisch.pdf)

### **Sitios Web**

CNDH [http://www.cndh.org.mx/Que\\_son\\_Derechos\\_Humanos](http://www.cndh.org.mx/Que_son_Derechos_Humanos)

Misereor <https://www.misereor.org/es/cooperacion-y-servicios/>

DIY Desarrollo e Impacto ¡Ya! Herramientas prácticas para impulsar y apoyar la innovación social  
[http://es.diytoolkit.org/media/DIY\\_Spanish.pdf](http://es.diytoolkit.org/media/DIY_Spanish.pdf)

Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos  
<http://www.ohchr.org>

Objetivos de Desarrollo Sostenible  
<http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

OXFAM <http://blog.oxfamintermon.org/las-principales-caracteristicas-de-los-derechos-humanos/>

PM4r CLOUD <http://www.pm4r.org/>

NGO-Ideas <http://www.ngo-ideas.net/home/>

Asociación Española para la Calidad  
<https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/normas-iso-9000>

Secretaría de Gobierno. Diario Oficial de la Federación.  
[http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5267965&fecha=13/09/2012](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5267965&fecha=13/09/2012)

## Anexo 1

El presente documento constituye un complemento al formato de presentación de programas / proyectos establecido por Nacional Monte de Piedad I.A.P. para potenciales donatarias en la temática de problemas sociales diversos. Consiste en una ampliación a las preguntas para facilitar su comprensión por parte de las organizaciones postulantes, así como para obtener información que dé mayores elementos para una adecuada valoración de programas / proyectos susceptibles de ser financiados.

#	Pregunta	Ayuda
1	Nombre del programa/proyecto:	Nombre del programa o proyecto para el cuál solicita recursos a Nacional Monte de Piedad.
2	¿El programa o proyecto es nuevo?	
3	¿El programa o proyecto se encuentra en ejecución?	
4	Lugar donde se ejecutará el programa/proyecto	
5	Haga un resumen del programa/proyecto al que se dirigirían los recursos solicitados a Nacional Monte de Piedad.	Aspectos principales del programa/proyecto; problemática a abordar, objetivos, estrategias y presupuesto.
<b>Sobre los objetivos del proyecto</b>		
6	Mencione el objetivo general del programa/proyecto.	Se trata del cambio sostenible y a largo plazo (impacto) que se busca generar en la población atendida mediante el programa/proyecto. No se deberá orientar a la realización de acciones ni a los productos y servicios que se pretende brindar, como: construcción, compra, dictar talleres, dar alimentos.



#	Pregunta	Ayuda
7	Mencione los objetivos específicos del programa/proyecto (máximo tres):	Se refiere a los primeros cambios (resultados o efectos) que busca generar en la población atendida mediante el programa/proyecto. Un buen objetivo específico deberá estar redactado de manera específica, medible, alcanzable, realista, y delimitado en el tiempo.
8	Mencione los bienes y/o servicios que serán proporcionados a la población atendida por el programa/proyecto.	Se refiere a los productos del proyecto, entendidos como los servicios o bienes que serán proporcionados a la población con quien se planea trabajar.
9	Señale el número de personas que serán atendidas directamente por el programa/proyecto.	No incluya aquella población que será atendida por otros programas o proyectos de la institución.
10	Seleccione los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), metas e indicadores a los que contribuye el programa/proyecto.	Para cada indicador seleccionado, indique la meta a la que su institución se compromete a cumplir en la convocatoria del presente año. La rendición de cuentas será solicitada en el Informe Anual de Resultados del Financiamiento.
11	Con base en los cambios que pretende lograr en la población objetivo complete el siguiente cuadro.	Enliste los productos y servicios que su institución proporcionará a la población atendida para el cumplimiento de las metas e indicadores de los ODS seleccionados.
<b>Sobre la problemática por atender</b>		
12	¿Cuál es la problemática o necesidad que el programa/proyecto busca resolver?	Se refiere a la situación o condición negativa existente en un grupo poblacional que pretende resolver mediante el programa / proyecto. El problema nunca debe expresarse como la falta de una solución o servicio.
13	Explique cuáles son las principales causas y efectos de la problemática que el programa / proyecto busca resolver.	Son aquellas causas (inmediatas y estructurales) que provocaron la problemática y sus consecuencias (o efectos) del mismo. También se identifica a los actores (personas, grupos o instituciones) involucrados en el problema. Es usual que el análisis de causas-efectos se realice con la técnica "Árbol de problemas".

#	Pregunta	Ayuda
14	¿Cuenta con un diagnóstico documentado de la problemática que busca resolver mediante el programa/proyecto? Describa las conclusiones del diagnóstico.	El diagnóstico de la problemática por lo general responde a las siguientes preguntas; ¿Cuál es el problema? ¿Quiénes y cuántos lo padecen? ¿A qué territorio afecta el problema? ¿Cómo podría evolucionar el problema si no es atendido? Un diagnóstico documentado, además de estar registrado por escrito, hace referencia a estudios y datos estadísticos provenientes de fuentes primarias y secundarias.
15	¿El diagnóstico fue actualizado en los últimos 5 años?	
16	Describa las características de la población objetivo del programa/proyecto. Indique las fuentes de la información utilizada.	Se trata de la información relevante sobre la población que será atendida directamente por el programa/proyecto. Por ejemplo: fortalezas, vulnerabilidades, nivel socioeconómico, condiciones demográficas, discapacidad, origen étnico, género, escolaridad, situación laboral, etc. Mencione las fuentes de información utilizadas, por ejemplo: entrevistas a población objetivo, estudios socio económicos, estadísticas oficiales INEGI, investigaciones, etc.
17	Explique cómo serán atendidas las causas raíz (o estructurales) de la problemática.	Las causas raíz (o estructurales) suelen ser situaciones que es difícil modificar, podrían ser políticas, condiciones macro económicas, culturales, etc. Usualmente, para generar cambios a nivel estructural, se realizan acciones de incidencia. No es necesario que responda a esta pregunta si su programa/proyecto no pretende abordar las causas raíz (estructurales) del problema.
18	Mencione las instituciones públicas y organizaciones de la sociedad civil que proporcionan servicios similares a los de su programa/proyecto en la misma zona de trabajo.	Podría tratarse también quienes atiendan los mismos aspectos de la problemática social con servicios diferentes.

#	Pregunta	Ayuda
19	Si existen otras instituciones que proporcionan servicios similares a los de su programa/ proyecto, explique brevemente por qué aún es necesaria su intervención.	¿Qué hace que su programa / proyecto sea una mejor alternativa que los servicios similares que ya se están prestando por parte de otros?
<b>Sobre la hipótesis de cambio y los supuestos teórico metodológicos</b>		
20	¿La institución cuenta con una teoría de cambio documentada? Descríbala brevemente.	La teoría de cambio es un mapa de acción que describe los cambios que una institución busca generar en la población y las estrategias necesarias para lograrlo. Una teoría de cambio se inspira en una "hipótesis de cambio" y hace explícitos sus elementos, así como las relaciones de causalidad entre los mismos.
21	¿La institución cuenta con una metodología de trabajo documentada? Descríbala brevemente.	La metodología de trabajo describe la(s) estrategia(s) que una institución implementa para atender una problemática. Puede ser propia (de la organización) o adaptada.
22	Describa las experiencias exitosas o los enfoques teóricos que dan soporte a su metodología de trabajo.	Un enfoque teórico es una posición o punto de vista desde el cual se analiza una situación con la intención de comprenderla, interpretarla y resolverla.
23	¿La institución cuenta con un manual de los procedimientos que realiza con la población objetivo? Describa el contenido documento.	Se refiere al documento que describe a detalle cada uno de los procedimientos por realizar con la población atendida. Usualmente incluye; pasos del procedimiento, responsables, tiempo, herramientas o instrumentos, etc.
<b>Sobre el monitoreo y la evaluación</b>		
24	Describa brevemente la estrategia de monitoreo y evaluación del programa/ proyecto.	Se refiere a las acciones que la institución llevará a cabo para: -Dar seguimiento del avance en la entrega de los bienes/ servicios del programa / proyecto en tiempo y forma. -Valorar si los resultados (efectos) e impactos se lograron y en qué medida.

#	Pregunta	Ayuda
25	Describa a continuación el método de evaluación y los medios de verificación de cada indicador.	<p>Enliste los indicadores de productos (bienes y servicios), Enliste los indicadores de productos (bienes y servicios), resultados (o efectos), e impactos que serán medidos.</p> <p>Método de evaluación es el conjunto de técnicas e instrumentos que serán utilizados para medir cada indicador.</p> <p>Medios de verificación son los elementos generados para evidenciar el cumplimiento de los objetivos.</p>
26	Describa brevemente la información que registra de la población atendida.	Se refiere a todos los datos que su institución obtiene y registra de la población atendida.
27	¿Da seguimiento a la población atendida una vez que concluye la prestación del servicio? Describa cómo lo hace.	Por “concluida la prestación del servicio” se entiende el momento en que la persona deja de ser sujeto de atención permanente de la organización.
28	¿Cuenta con algún tipo de línea base del programa/proyecto? Mencione las conclusiones.	Es el estudio inicial que define el estado del problema al inicio de un programa o proyecto. Es un punto de referencia para valorar si hubo cambios después de un periodo y en qué medida.
29	¿Cuenta con algún tipo de evaluación externa del programa/proyecto? Mencione las conclusiones y el responsable de la evaluación.	Una evaluación externa es implementada por un tercero, contratado por la misma institución, un donante o pro bono. No se consideran las valoraciones de capacidades organizativas que hace Nacional Monte de Piedad ni tampoco la dictaminación de proyectos en convocatorias de otros donantes. Solamente se toman en cuenta evaluaciones de los efectos después de ejecutados los programas/proyectos.
<b>Sobre la sostenibilidad y los derechos humanos</b>		
30	¿Cuál es la estrategia del programa/proyecto para asegurar que los cambios generados en la población sean sostenibles?	Se refiere a las acciones que la institución llevará a cabo para garantizar que los resultados perduren en el tiempo, y para asegurar la no dependencia del servicio proporcionado.

#	Pregunta	Ayuda
31	Explique cómo involucra a la población objetivo en las distintas etapas del programa/proyecto.	La participación de la población objetivo en el programa/proyecto puede implicar: rol en la toma de decisiones, corresponsabilidad en el proceso de desarrollo, involucramiento en alianzas, protagonismo en la esfera pública.
32	¿De qué forma incorpora a las familias y otros actores clave (organizaciones, gobierno, redes, líderes, etc.) en el programa/proyecto?	Se refiere a las acciones que se llevan a cabo con las personas del entorno de la población objetivo o actores del ámbito público que complementan a la intervención.
33	¿Qué acciones específicas para la promoción de derechos contempla el programa/proyecto?	Son las acciones específicas que el programa/proyecto implementa con otros actores para contribuir a la restitución de los derechos humanos de la población atendida. Los actores pueden ser: públicos, privados, de la sociedad civil, comunidades, familias e individuos.
34	Considerando que la población con la que trabaja padece múltiples vulnerabilidades, ¿Con qué otros actores tiene alianzas o acuerdos de colaboración?	Los acuerdos deberán estar formalizados con acciones que vayan más allá actividades por única ocasión. No se consideran vinculaciones ocasionales y que no aporten de manera clara a los objetivos de la intervención social.
35	¿La institución cuenta con un documento en el que se plasme su política de alianzas? Mencione los aspectos principales de dicha política.	Una política de alianzas marca al menos los criterios y objetivos que rigen el ejercicio de constitución de alianzas con actores externos a la organización.
36	¿La institución participa en alguna red de organizaciones o colectivo de trabajo? Especifique en cuál(es), con qué objetivo y frecuencia.	La participación en la red implica responsabilidades dentro de la misma. No se consideran participaciones en roles de asistente o escucha. La red en la cual se participe deberá tener objetivos claros.

#	Pregunta	Ayuda
<b>Recursos para el proyecto</b>		
37	¿Cuenta con las instalaciones necesarias para garantizar la seguridad de la población atendida por el programa/proyecto y asegurar la calidad de los servicios?	
38	¿Cuenta con el equipo necesario para garantizar la seguridad de la población atendida por el programa/proyecto y asegurar la calidad de los servicios?	
39	¿Cuenta con el personal necesario para garantizar el adecuado desarrollo de la población atendida, de acuerdo a sus características específicas?	
40	Explique de qué manera garantiza la protección y el ejercicio de los derechos a partir de los servicios, el tipo de instalaciones, equipo y personal con el que cuenta.	Se refiere a la suficiencia con que cuenta la organización a partir de sus recursos físicos y humanos para restituir los derechos humanos de las personas a la que presta sus servicios
41	Enliste los marcos normativos que orientan los servicios del programa/proyecto.	Se refiere a las normas, leyes, reglamentos, documentos oficiales, etc. a los que el programa / proyecto se sujeta, en los que se inspira y tiene perfecta alineación.
<b>Declaraciones</b>		
42	Declaro que conozco la normatividad (leyes y reglamentos) que regula la actividad que desarrollamos como institución de asistencia privada, tanto en el ámbito federal como local, y que damos cumplimiento a las mismas.	

#	Pregunta	Ayuda
43	<p>Conozco la normatividad (tratados, leyes, reglamentos y programas) que protege los derechos humanos de la población con la que trabajamos, y para lo cual solicitamos los recursos que nos otorgue Nacional Monte de Piedad.</p>	
44	<p>Reconozco que toda la información contenida en este formato es verdadera, y puede ser verificada en todo momento por el personal de Nacional Monte de Piedad.</p>	

## **Dirección de Inversión Social**

### **Contacto**

Tel. (55) 5278-1800

Ext. 4093, 4095, 4103, 4104

Correo electrónico: [inversionsocial@montepiedad.com.mx](mailto:inversionsocial@montepiedad.com.mx)

Página web: <http://inversionsocial.montepiedad.com.mx>

### **Nacional Monte de Piedad, I.A.P.**

Paseo de la Reforma No. 355, Col. Cuauhtémoc,

Del. Cuauhtémoc, C.P. 06500, México, D.F.

R.F.C. NMP 750225 7ZA

Derechos Reservados.



Nacional Monte de Piedad.

**Inversión Social**