

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales – Sede Ecuador

Programa de Políticas Públicas

Diplomado Superior en Diseño, Gestión y Evaluación de Proyectos de Desarrollo

Curso: Monitoreo y Evaluación de Proyectos de Desarrollo

Santiago Molina

Descripción del curso

Debemos interpretar la gestión de proyectos como una labor gerencial. El monitoreo y la evaluación son herramientas que tienen los directores y ejecutores de proyectos para tomar decisiones gerenciales que impacten positivamente al proyecto.

Como bien sabemos, los entes financistas buscan resultados. Los resultados son parte de la planificación inicial. Como su nombre indica, vienen como resultado de tareas, actividades y objetivos cumplidos en un periodo determinado. Sin embargo, no solamente los financistas son quienes demandan resultados. Los beneficiarios son quienes demandan aun cuando, en la mayoría de los casos, no fueron parte de la planificación de los proyectos. Es así que en el camino salen muchas otras actividades que se deben cumplir. Entonces, como determinamos si un proyecto ha sido o está siendo exitoso? (la determinación si un proyecto sería exitoso, lo estudiaron en evaluación *ex ante*).

En el proceso de planificación de un proyecto se determinan indicadores. Al mismo tiempo se definen metas para esos indicadores. El cumplimiento de esos indicadores permitirá determinar si es que un proyecto cumple con lo planificado. Es esto monitoreo? De qué otra manera puedo realizar monitoreo? Si tengo estos indicadores y los estoy revisando (no cambiando) constantemente, cual es la diferencia entre monitoreo y evaluación?

El monitoreo y evaluación no solamente debe ser histórico o con cuanto a lo planificado, sino que también debemos usar *benchmarks* que permitan tener una vistazo real de lo que sucede en el mercado.

De esta manera, los proyectos deben o no ser flexibles? Tomemos en cuenta que si somos flexibles probablemente no cumpliríamos con lo acordado en los convenios, y así podríamos llegar a ser sancionados e incluso perder credibilidad. Sin embargo, por el otro lado, si soy flexible puedo interpretar el contexto del momento y tomar definiciones que permitan alcanzar las metas y ser más conscientes del financiamiento que tenemos.

Objetivo

General

El curso busca fortalecer en los estudiantes la habilidad de monitorear y evaluar. Asimismo, se busca crear sentido de control y cumplimiento. En las empresas siempre existen áreas de control financiero, cumplimiento de estrategia de negocios, etc. Esto es lo que se debe replicar en la gerencia de un proyecto.

Específicos

- ✓ Elevar el nivel de entendimiento de la relevancia del monitoreo, control y de la evaluación de la ejecución.
- ✓ Identificar puntos críticos que permitan ajustar, corregir, reorientar o rediseñar un proyecto a fin de mejorar su desempeño.
- ✓ Manejar herramientas estratégicas y operativas para el monitoreo de proyectos.
- ✓ Estar en la capacidad de aplicar herramientas de evaluación de impacto.

Requerimientos para elegir el curso

Al momento, todos los estudiantes ha recibido un curso en diseño y evaluación ex ante de proyectos de desarrollo, y conocen a profundidad el marco lógico y evaluaciones financieras de proyectos. Estas dos herramientas se usarán durante el curso para realizar un monitoreo y evaluación del mismo.

Metodología

El curso se basará en el análisis de lecturas y la discusión de las mismas durante la clase. Estas lecturas o casos tienen el fin de estudiar un dilema de gerencia de proyectos. Este dilema es nombrado el problema sobre el cual el estudiante deberá presentar una solución al mismo.

El estudiante deberá presentarse a las sesiones con las lecturas leídas, habiendo estudiado individualmente y analizado en grupo (grupo a discreción de los estudiantes, preferible que sean más de 3 y de diferentes profesiones).

Si no existiera lectura o caso designado por el profesor, se encargará a un alumno que muestre un caso de su experiencia que permita crear discusión y será función del profesor guiar la misma para topar los temas conceptuales y de metodología del curso.

Evaluación

30%	Participación
30%	Trabajo final
20%	Examen Final
20%	Quizes necesarios

Participación

La discusión en clase incluirá una combinación de participación voluntaria y *cold-calls* en cualquier momento de la clase. Se espera que los estudiantes sigan el ritmo de la discusión y tomen ventaja de la contribución de sus compañeros. Se evaluarán absolutamente todas las clases, es decir son exámenes cortos diarios. Si un estudiante llega a faltar un día, tendrá 0 en participación de ese día. Si llega a faltar más de tres veces, perderá el curso en caso que no sean justificadas. (¿Cuáles son las reglas de FLACSO sobre esta situación?)

La participación también se la evaluará a través de foros o ensayos herramienta que el profesor ponga en práctica durante el curso.

Los siguientes factores clasifican a una participación como de alta calidad:

- Puntos de la lectura analizada, no se puede solamente volver a decir lo que dice textualmente la lectura.
- Relacionado con participaciones anteriores. Se puede criticar la participación de un colega.

- Ayuda a sintetizar información discutida en clases previas.
- Expone su experiencia relevante y relacionada con el tema tratante.
- Relaciona diferentes sesiones.

Los factores que clasifican a una participación como de baja calidad, son los siguientes:

- Repeticiones de lo que ya se mencionó.
- Alabar participaciones de otros compañeros.
- Cambiar el tema que se está discutiendo.
- Pedirle a otro compañero de clase que comente sobre lo que se está discutiendo.
- Preguntarle al profesor su opinión sobre lo que se está discutiendo.

Es así que el profesor promete tener un comportamiento profesional y de negocios durante las clases, y por tanto, espera que los alumnos tengan el mismo comportamiento y se encuentren bien preparados para la discusión. Si por algún acaso, el estudiante se siente ofendido o no puede cumplir con estas normas disciplinarias, puede abandonar el curso cuando bien requiera.

Como se puede apreciar, la evaluación de las participaciones es compleja para el profesor, sin embargo, considera que es la mejor manera de mantener tanto la atención como la preparación en un alto nivel. No hay mejor herramienta que el auto-aprendizaje, y en el nivel que estamos, aprendemos negociando, es así que la participación es lo que nos permite realizar esto.

Ensayos

Los estudiantes tienen la apertura de escoger un tema relevante para el curso y escribir un ensayo. Este ensayo no debe ser mayor a página y media en Arial-Callibri – 11 a 1,5mm de espacio. El ensayo se sumará a las notas en participación.

Trabajo final

Cada grupo de estudiantes escogerá un tema que se relacione con el plan del curso y lo analizarán. Por ejemplo, podrían escoger un proyecto que hemos visto en clase o uno de la experiencia de los compañeros. Se debe analizar desde el punto de vista de planificación, monitoreo, evaluación, y lo más importante ir comparando con lo planificado para encontrar debilidades y sobre todo evaluar que tan importante es la capacidad de reacción que debemos tener en esos casos.

Una parte fundamental del curso es que los estudiantes aprendan recolectar información de fuentes primarias y diferenciar la relevante de la no-relevante. Es por esto que el trabajo final **no** se tendrá que basar en fuentes secundarias, tan solo pueden usar los conocimientos obtenidos en clase y la experiencia. Por tanto, toda aquella información que incluyan en el trabajo es bajo su responsabilidad, es decir, no pueden mentir o inventar información que no es verídica. El profesor se encuentra en todo el derecho de realizar las averiguaciones correspondientes para validar la veracidad de la información presentada. Se busca que aprendamos a crear y sistematizar ideas.

Los grupos serán de 3 – 4 estudiantes seleccionados por ellos mismos. Después de la primera sesión deben enviar su grupo y probables temas a través de la herramienta. Deberán presentarla en la última sesión. Deben existir por lo menos 2 reuniones con el profesor después de haber escogido el tema y antes de la presentación para la revisión periódica. El profesor no planificará las reuniones, por tanto es deber del estudiante preparar el cronograma y enviar vía la herramienta. Vale aclarar que no existirá trabajo escrito, solamente se evaluará la presentación y un resumen ejecutivo de máximo 3 páginas en Arial-Callibri – 11 a 1,5mm de espacio.

Quizes

Los quizes se realizarán en cualquier sesión/semana/día, es decir, serán sorpresa. Pueden contener preguntas sobre temas discutidos en sesiones previas. No se busca que los estudiantes se aprendan de memoria una lectura, pero sí que extraigan lo más importante de la misma y puedan usarla para enriquecer las discusiones en clase. Los estudiantes deben estar atentos a lo colocado por el profesor en la herramienta. Las revisiones de la misma deberían ser diarias.

Examen final

Al final del curso se hará un examen con preguntas cerradas.

Contenido del Curso

Sesión 1: Introducción al monitoreo y evaluación

- a- Monitoreo y evaluación basado en objetivos
- b- Definiciones básicas de Monitoreo y Evaluación (M&E)
 - Monitoreo
 - Evaluación
- c- M&E en el ciclo de vida del proyecto
- d- Características de la evaluación tradicional y de la evaluación como proceso en el ciclo de un proyecto
- e- M&E y Marco Lógico

Sesión 2: Programación de proyectos de desarrollo

- a- Planificación
- b- Programación de actividades y calendario de ejecución
 - Estructura de actividades
 - Redes de actividades
 - Tiempo de las actividades
- c- Programación de recursos y costos
 - Relaciones entre recursos, costos y tiempo
 - Conciliación de recursos y tiempo
 - Optimización del proyecto

Sesión 3: Monitoreo de la ejecución de proyectos

- a- Monitoreo del proyecto
- b- Instrumentos para la gestión de proyectos
- c- Control de avance del proyecto
 - Control de cumplimiento
 - Control de costos
 - Control de calidad

Sesión 4: Metodológicos de evaluación

- a- Pasos para la evaluar
 - Identificar quien demanda la evaluación
 - Identificar el tipo de evaluación
 - Conformar un equipo de evaluación
 - Preguntas clave para la evaluación

- Identificar objetivos, variables e indicadores de la evaluación
- Disponibilidad de datos
- Diseñar los instrumentos de recolección de información
- Recolectar información
- Diferencia entre *evaluation* y *assessment*
- b- Evaluación intermedia
 - Línea base (diagnóstico)
 - Evaluación desde la perspectiva de los beneficiarios del proyecto

Sesión 5: Evaluación *ex post* de resultados

- a- Relaciones entre evaluación *ex ante* y *ex post*
- b- Evaluación de resultados
- c- Variables e indicadores relevantes en evaluación de resultados
- d- Procedimiento para la evaluación *ex post* de resultados
 - Recopilación de información
 - Identificación de variables e indicadores claves
 - Verificación en campo del cumplimiento
 - Reformulación de la estructura conceptual del proyecto
 - Reformulación del análisis financiero del proyecto (costo/beneficio)
 - Análisis comparativo de evaluación *ex ante* y *ex post*

Sesión 6: Evaluación de impacto: Modelo experimental clásico

- a- Características y objetivos de la evaluación de impacto
- b- Impacto bruto y neto
- c- Modelos de la evaluación de impacto
- d- Modelo experimental clásico
 - Lógica del modelo experimental
 - Criterios metodológicos
- e- Ventajas y desventajas del modelo experimental

Caso: Evaluación de impacto de un programa de capacitación laboral para jóvenes

Sesión 7: Modelos cuasi experimentales

- a- Concepto de modelos cuasi experimentales
 - Diseño cuasi experimental básico o grupo de control no equivalente
 - Diseño de series temporales
- b- Ventajas y desventajas de los modelos cuasi experimentales
- c- Modelos no experimentales
 - Diseño antes y después

Caso: Atención a niños trabajadores

Sesión 8: Examen y trabajo final

Cronograma

Actividad	Fecha	Hora
Inicio del curso: Sesión 1	Martes 25 de mayo	12h00
Tutoría por videoconferencia	Martes 1 de junio	07h00 a 08h30
Entrega tarea	Miércoles 2 de junio	23h55
Inicio sesión 2	Lunes 31 de mayo	12h00
Tutoría por videoconferencia	Martes 8 de junio	07h00 a 08h30
Entrega tarea	Miércoles 9 de junio	23h55
Inicio sesión 3	Lunes 7 de junio	12h00
Tutoría por videoconferencia	Martes 15 de junio	18h00 a 19h30
Entrega tarea	Miércoles 16 de junio	23h55
Inicio sesión 4	Lunes 14 de junio	12h00
Tutoría por videoconferencia	Martes 22 de junio	18h00 a 19h30
Entrega tarea sesión 4	Miércoles 23 de junio	23h55
Inicio sesión 5	Lunes 21 de junio	12h00
Tutoría por videoconferencia	Martes 29 de junio	18h00 a 19h30
Entrega tarea sesión 5	Miércoles 30 de junio	23h55
Inicio sesión 6	Lunes 28 de junio	12h00
Tutoría por videoconferencia	Martes 6 de julio	18h00 a 19h30
Segundo foro de debate	Del 7 al 11 de julio	23h55
Entrega tarea sesión 6	Miércoles 7 de julio	23h55
Inicio sesión 7	Lunes 5 de julio	12h00
Publicación trabajo final en grupo	Lunes 5 de julio	12h30
Tutoría por videoconferencia	Martes 13 de julio	18h00 a 19h30
Sesión 8: final	Lunes 12 de julio	12h00
Examen Final	Martes 20 de julio	18h00 a 19h00
Entrega tarea final grupal	Jueves 22 de julio	23h55
Publicación notas finales	Viernes 23 de julio	23h55