



**PREVAL FIDA**

Programa para el Fortalecimiento de la Capacidad Regional de Seguimiento y Evaluación de los Proyectos FIDA para la Reducción de la Pobreza Rural

en América Latina y el Caribe - PREVAL

[www.preval.org](http://www.preval.org)

**INSTITUCIONALIZACIÓN DEL SEGUIMIENTO Y  
EVALUACIÓN EN PROYECTOS COFINANCIADOS POR  
EL FIDA EN AMERICA LATINA Y EL CARIBE**

**Resumen de los sondeos a directores y responsables de USES  
2004 y 2007**

*Daniel Jesús Ccori*

*Antonio Pozo Solís*



## **PREVAL**

Programa para el Fortalecimiento de la Capacidad Regional de Seguimiento y Evaluación de los Proyectos FIDA para la Reducción de la Pobreza Rural en América Latina y el Caribe - PREVAL

[www.preval.org](http://www.preval.org)



**FIDA**

Convenio FIDA-Desco TAG 700

**desco**

**Se permite la reproducción siempre que se cite la fuente.**

**Serie Documentos de Trabajo N° 3**

---

## **AUTORES**

**Daniel Jesús Ccori**

**Antonio Pozo Solís**

## **EDICIÓN TÉCNICA**

**Emma Rotondo Dall'Orso**

## **AGRADECIMIENTOS POR LOS COMENTARIOS**

**Bárbara Massler y Daniel Laguna**

## **SIGLAS Y ACRÓNIMOS**

ALC	América Latina y el Caribe
Desco	Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo
EB	Estudios de Base
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
IDEAS	International Development Evaluation Association
IOCE	International Organization for Cooperation in Evaluation
IPSES	Indice de Institucionalización del Sistema de PSES
IRP	Indice de Rotación del Personal
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
POA	Plan Operativo Anual
PREVAL	Programa para el Fortalecimiento de la Capacidad Regional de Seguimiento y Evaluación de los Proyectos FIDA para la Reducción de la Pobreza Rural en América Latina y el Caribe.
PRISE	Programa Intensivo en Seguimiento y Evaluación
PSES	Planificación, Seguimiento, Evaluación y Sistematización
ReLAC	Red de Seguimiento, Evaluación y Sistematización en América Latina y el Caribe
RIMS	Sistema de Gestión de los Resultados e Impactos
SyE	Seguimiento y Evaluación
USEs	Unidades de Seguimiento y Evaluación

## 1. Antecedentes

El PREVAL trabaja desde 1997 en el desarrollo de las capacidades evaluativas, con el propósito de contribuir al impacto y a la sostenibilidad de los proyectos. Actualmente se encuentra finalizando su tercera etapa (2004-2007), la que ha tenido como objetivo *institucionalizar sistemas de Planificación, Seguimiento, Evaluación y Sistematización (PSES) y de aprendizaje institucional orientados a resultados.*

Al comenzar dicha etapa, el PREVAL encargó al consultor Jorge Piña Puig la realización de un sondeo de percepción sobre cómo funcionaban las actividades de Planificación, Seguimiento, Evaluación y Sistematización (PSES), según los/las directores y responsables de USEs. Este “Sondeo de Necesidades de Asistencia Técnica y Capacitación” (2004) buscó observar qué actividades de PSES se realizaban y cuáles eran los requerimientos técnicos de las unidades ejecutoras de los proyectos. Así, mostró la situación inicial del PSES en un total de 11 proyectos de 15 priorizados (porque habían recibido asistencia técnica y porque se encontraban en la fase inicial o antes de la mitad de periodo), aprovechándose las conclusiones para el diseño de la estrategia operativa del PREVAL<sup>1</sup>.

Al concluir esta tercera etapa en el 2007, se regresa a los proyectos para realizar un segundo sondeo orientado a saber en qué medida se han institucionalizado las funciones de PSES y si éstas operan sistémicamente<sup>2</sup>. Al igual que el primero, este sondeo recogió la percepción de los directores y responsables de USEs. El cuestionario fue remitido a 26 proyectos, quienes recibieron asistencia técnica y capacitación del PREVAL en forma presencial y/o virtual durante esta tercera fase, así como proyectos que utilizaron los servicios virtuales de la página web del PREVAL. De los 26 proyectos a los que se remitió los cuestionarios, respondieron 14 de ellos (10 Directores y 4 Responsables de USE). Por la naturaleza y características del presente estudio la fuente principal para el análisis ha sido la información proporcionada por los responsables de USE. Cabe señalar que la información de los directores de los proyectos ha servido para triangular y dar consistencia a la data en los casos en que respondieron ambos (directores y responsables de USEs).

El sondeo del 2007 fue encargado a los economistas Daniel Jesús Ccori y Antonio Pozo Solís, quienes trabajaron coordinadamente con Emma Rotondo<sup>3</sup>. Es deseable que estudios posteriores puedan contrastar estos resultados con apreciaciones externas

---

<sup>1</sup> Los que respondieron el sondeo inicial fueron: PRODERNEA/PRODERNOA (Argentina), PROMARENA (Bolivia), Dom Helder Camara (Brasil), PADEMÉR (Colombia), PRODAP (El Salvador), Corredor Puno-Cusco (Perú), PROPEUR (República Dominicana), Uruguay Rural (Uruguay), PRODECOP (Venezuela) y PROSALAFÁ (Venezuela), FAT-FUNICA (Nicaragua)

<sup>2</sup> Se define institucionalización como la formalización del funcionamiento del PSES dentro del ciclo del proyecto.

<sup>3</sup> Se agradecen los comentarios de Bárbara Massler y Daniel Laguna a una versión preliminar de este informe.

independientes (gobiernos, consultores, usuarios/as), a fin de contar con otros puntos de vista y elaborar conclusiones a partir de distintas percepciones.

## **2. Marco conceptual del funcionamiento de sistemas de PSES**

El presente estudio constituye una propuesta para evaluar los sistemas de PSES<sup>4</sup> y medir el desarrollo de sus funciones, considerando el enfoque desarrollado por PREVAL y el FIDA en los últimos diez años. El marco conceptual de esta investigación surge de la experiencia alcanzada en el entrenamiento y acompañamiento a los proyectos y las USEs, incluyendo las reflexiones compartidas con los consultores de este programa regional. Fundamentalmente, la propuesta es una adaptación -para los fines de este estudio- del “Método para el Análisis Rápido Concentrado (MARCO) de los Sistemas de Seguimiento y Evaluación”<sup>5</sup>, instrumento útil y sobre todo práctico para la supervisión y evaluación de dichos sistemas.

Mediante cuestionarios ad-hoc (respondidos por 10 directores y 14 responsables de USE) el estudio del 2007 trató de dar respuesta a varias preguntas sintetizadas en dos importantes interrogantes: *¿funcionan los sistemas de PSES?* y *¿cuál es su grado de institucionalización?* Para ello, se adecuaron las preguntas de los cuestionarios del 2004 y se incorporaron nuevas dimensiones y variables, tratando de hacer comparables ambas investigaciones.

El estudio define un Sistema de PSES como una herramienta utilizada por la gestión de un proyecto y/o programa para recolectar y procesar datos que permitan analizar y comunicar información sobre los cambios atribuibles a una intervención para el desarrollo. En lo esencial, comprende procesos de recolección y uso de la información para contar con evidencias sobre los resultados y guiar la estrategia hacia el impacto, propiciando el aprendizaje de múltiples actores. Para apreciar el funcionamiento de los sistemas y evaluar su grado de institucionalización, se construyó el siguiente marco conceptual, con las dimensiones y aspectos propios de todos ellos.

---

<sup>4</sup> Básicamente, el PREVAL ha promovido desde sus inicios en 1997 el diseño y desarrollo de sistemas de PSES (en tanto integración de actividades y no como herramientas asociadas exclusivamente a la automatización de datos), concentrándose en fortalecer las capacidades de las USEs de los proyectos, incluyendo entrenamiento, asistencia técnica (presencial y virtual) y gestión del conocimiento.

<sup>5</sup> Documento elaborado por Osvaldo Feinstein para el FIDA (1993).

**Tabla N° 1**  
**DIMENSIONES DE UN SISTEMA DE PSES.**

<b>DIMENSIONES</b>	<b>ASPECTOS QUE COMPRENDE</b>
<b>MARCO OPERACIONAL DEL PSES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Recursos humanos: personal técnico entrenado y con experiencia.</li><li>• Recursos disponibles: presupuestos, equipos y suministros.</li><li>• Asignación y nivel de ejecución presupuestal.</li></ul>
<b>EXISTENCIA Y CALIDAD DE LOS PRODUCTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Revisión y ajuste del marco lógico, estudios de base, informes de seguimiento, sistematizaciones, evaluaciones periódicas.</li><li>• Marco Lógico ha sido ajustado al enfoque de gestión por resultados.</li><li>• El sistema de Planificación, seguimiento y evaluación están ordenados en un sistema con indicadores para medición y verificación, con ajustes periódicos.</li><li>• La planificación, el seguimiento y la evaluación están orientados a resultados.</li><li>• El sistema de PSES está automatizado.</li></ul>
<b>USO Y COMUNICACIÓN DE RESULTADOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• El sistema PSES ha sido diseñado participativamente involucrando a los usuarios (as).</li><li>• Se recoge información sobre efectos e impactos que es usada para la toma de decisiones.</li><li>• La gerencia usa información para tomar decisiones y retroalimentar la estrategia.</li><li>• Se comunican los resultados para uso de actores clave.</li><li>• Existen espacios institucionalizados para toma de decisiones, uso y comunicación participativos.</li></ul>

La hipótesis básica es que todo sistema de PSES eficaz ha de contar con: a) un marco operacional apropiado; b) un conjunto de productos de calidad dirigidos a retroalimentar la estrategia de intervención de las operaciones; y c) una estrategia de uso y comunicación de resultados con espacios institucionalizados para que los actores usen la información en procesos de aprendizaje social.

### 3. Conclusiones

Este estudio extrae conclusiones<sup>6</sup> de dos sondeos de percepción respecto a las funciones de PSES dentro de los proyectos cofinanciados por el FIDA en la región (periodo 2004-2007), permitiendo conocer su grado de institucionalización. Aunque se basan en las respuestas de solamente un grupo de actores (la entidad técnica responsable del proyecto), las evidencias encontradas revelan las fortalezas y debilidades de la función del PSES, lo que es importante para diseñar las estrategias de refuerzo de la capacidad evaluativa y orientar la formación de recursos técnicos en el área. Respecto al estudio, consideramos necesario que sus conclusiones sean trianguladas con los puntos de vista de otros actores y usuarios de la información del PSES (gerentes de operaciones del FIDA, evaluadores, supervisores, gobiernos y organizaciones rurales), a fin de reducir posibles sesgos debidos a las eventuales valoraciones sobredimensionadas de los logros.

De las opiniones y percepciones comparadas de una muestra de diez directores y catorce responsables de USE (2004-2007), se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- (a) En el 2007, el total de proyectos consultados en nueve países de la región afirmó contar con sistemas de Planificación, Seguimiento, Evaluación y Sistematización (PSES), situación similar a la registrada en el sondeo de Necesidades del 2004<sup>7</sup>.
- (b) La comparación de resultados entre el sondeo de institucionalización (2007) y el de necesidades y demandas (2004), muestra una relativamente mejor (y mayor) producción y utilización de los productos del PSES, en especial de los Planes Operativos Anuales, Informes de Seguimiento, Sistematizaciones, Estudios de Base, Revisiones del Marco Lógico y de los Indicadores. Asimismo, la institucionalización de la mayor parte de sistemas de PSES –de acuerdo con la percepción de los proyectos- muestra hallarse en nivel *avanzado o medio*, lo que se explica también por haber aumentado la comunicación y participación de los diferentes actores en el PSES<sup>8</sup>. En líneas generales, puede afirmarse que estos sistemas evolucionan *progresivamente* hacia un funcionamiento orientado a resultados y cada vez más se les considera –por parte de las unidades ejecutoras-

---

<sup>6</sup> Como se trata de respuestas de solamente un grupo de actores (la entidad técnica responsable del proyecto), es fundamental triangular puntos de vista con los otros actores y usuarios de la información del PSES, a fin de reducir sesgos debidos a valoraciones -tal vez- sobredimensionadas de los logros, contrastándolas con apreciaciones externas independientes (de organizaciones rurales, consultores, representantes de los gobiernos nacionales y locales, donantes, etc.). Para mayor información sobre el estudio ver el Informe completo en la Web institucional [www.preval.org](http://www.preval.org) sección Biblioteca Virtual – Publicaciones PREVAL.

<sup>7</sup> Del total de los 14 proyectos participantes en la autoevaluación, siete (50%) de ellos se encuentran en la fase intermedia y el restante 50% en la fase final y ninguno en la fase inicial.

<sup>8</sup> No obstante, aún se requiere triangular estos resultados con estudios evaluativos (internos y externos) que permitan corroborar estos hallazgos.

herramientas clave para el éxito de las estrategias de lucha contra la pobreza rural.

- (c) Respecto al *Marco Operacional*, las funciones de PSES se vienen instituyendo en las entidades técnicas ejecutoras de los proyectos mediante la acción de las USEs, que tienen a cargo el diseño y desarrollo de los sistemas. La comparación de ambos estudios (2004-2007) indica que actualmente los proyectos dan mayor importancia al seguimiento y evaluación, ya que cuentan con USEs, presupuesto y personal con funciones específicas, experiencia y entrenamiento. Así, mientras en el 2004 sólo el 45% de los proyectos contaba con un Jefe o Responsable de USE, en el 2007 *todos* los proyectos consultados se pronunciaron en tal sentido.
- (d) Las funciones de PSES que desarrollan las USEs han implicado un mayor nivel de especialización de su personal, notándose diferencias entre los resultados de ambos sondeos, sobre todo respecto a las variables “asistencia a estudios académicos” y “capacitación en SyE”. En el 2004 la especialización se circunscribía a los jefes de área y no alcanzaba a los técnicos y auxiliares, en tanto que en el 2007 se observa una tendencia a que los jefes, técnicos y auxiliares accedan a estudios académicos (Diplomado, Maestría y Doctorado), así como a capacitaciones en PSES. Ello muestra la importancia dada a la profesionalización en el área de seguimiento y evaluación, así como el incremento de la demanda por contar con especialistas debidamente entrenados. No obstante, se observa que es alto el nivel de rotación del personal técnico de la USE en los últimos tres años, lo que afecta la continuidad de enfoques y calidad de los productos del SyE.
- (e) El presupuesto asignado a las USEs aún es relativamente bajo e incluso algunos proyectos no disponen de presupuesto específico para dicha área, sino que comparten recursos con la coordinación del proyecto. En opinión de los responsables de USE, el presupuesto promedio asignado a las actividades de PSES en el 2007 fue de 5.1% del monto total del proyecto, cifra más bien baja si se considera que la tendencia actual es a establecerlo en alrededor del 10%. En cuanto a la ejecución financiera, el estudio del 2004 mostró que en promedio sólo se había gastado el 50% de lo presupuestado, porcentaje que se incrementó paulatinamente en los últimos tres años. Así tenemos, por ejemplo, que en el 2006 el gasto llegó al 84% de lo presupuestado y en los cinco primeros meses del 2007 alcanzó el 58%, con una proyección a ejecutarse al 100%.
- (f) Sobre la *Existencia y Calidad de los Productos del PSES*, el estudio del 2007 muestra que el 64% de los sistemas está enfocado en resultados y no en actividades y que la mitad de ellos, con sus respectivos subsistemas, están ordenados y estructurados, aunque una parte considerable de los mismos (21%) carece de automatización (bases de datos cualitativas y cuantitativas, acceso automatizado a consultas en línea y reportes, etc.).
- (g) El sondeo de necesidades (2004) evidenció que las USEs realizaban más de 29 actividades al año, concentrándose fundamentalmente en la *gestión operativa*

(POA, reportes, informes), en desmedro de la *producción de información sobre el impacto* y de su *uso y comunicación* para la toma de decisiones. Por su parte, el estudio de institucionalización (2007) muestra avances al respecto, ya que evidencia una intensificación –por igual– de las actividades en esas tres áreas.

(i) El 2007 se han notado cambios en relación a los productos del PSES: (i) las USEs indican que han intensificado las actividades de gestión operativa; y (ii) se han comenzado a desarrollar actividades de retroalimentación, uso y comunicación de resultados, aunque a nivel inicial. Respecto a los productos del PSES, destaca actualmente en los proyectos la creciente incorporación de las sistematizaciones como una forma de propiciar aprendizajes organizacionales, actualmente 4 de 5 proyectos realizan sistematizaciones<sup>9</sup>. La tendencia hacia la utilización de la información para la toma de decisiones se habría profundizado por una mayor insistencia del PREVAL en el tema, al proponer a los proyectos la apertura de espacios de debate y retroalimentación para usar la información del PSES, incorporando en el proceso a los diferentes actores.

(j) Junto con las acciones de gestión operativa y de mejora de los productos del PSES, los proyectos han incrementado las acciones de *Uso y Comunicación de Resultados*. De acuerdo con las respuestas de directores y responsables de USE, aproximadamente el 50% de los proyectos *frecuentemente* comunica los resultados para uso de los actores clave. Sin embargo, respondiendo a otra pregunta, el 42.9% de los proyectos afirma que los diversos actores *no usan o usan parcialmente* la información para tomar decisiones. De ello se puede concluir que si bien hay un progreso medio en la comunicación de resultados, aún existen deficiencias en el uso de la información por parte de los diversos actores, a pesar de la importancia de ello para la sostenibilidad del sistema.

(k) Aspecto que resalta de la comparación entre ambos estudios (2004 y 2007), es el reporte de nuevas actividades, sobre todo relativas al uso y comunicación de resultados con otros actores, fuera de la entidad técnica ejecutiva. En tal sentido se mencionan las siguientes:

- (a) *Intercambio de experiencias*. El 14% de las USEs consultadas en el 2007 señaló haber intervenido en tal actividad, a fin de visualizar sistemas de SyE comunitarios.
- (b) *Formación de capacidades de seguimiento y evaluación en grupos de beneficiarios del proyecto*. Implica desde el diseño del sistema hasta la toma de decisiones. Sin embargo, el nivel encontrado (14%) es aún inicial.
- (c) *Autoevaluaciones con grupos de beneficiarios*. En este rubro destacan experiencias realizadas en los últimos tres años, habiéndose encontrado que el 13% de las USEs declaró en el 2007 intervenir en tales actividades.

---

<sup>9</sup> Para reforzar el desarrollo de la sistematización en los proyectos, el PREVAL y principalmente FIDAMERICA, han brindado asistencia técnica y capacitación, contando con guías metodológicas y de terreno.

Sobre la base de estas nuevas actividades, *con incipiente desarrollo todavía*, se puede afirmar que los proyectos vienen abriendo una nueva etapa en la implementación de los sistemas de PSES, más abierta a la participación de los actores principales.

(l) Las actividades de las USEs son realizadas principalmente por su propio personal y con la participación de los diferentes actores claves<sup>10</sup>. Los resultados del estudio del 2007 precisan que el 63% de las actividades se ejecuta en forma directa, mientras el 28% lo hace mediante consultorías externas, principalmente para la realización de estudios de base y evaluaciones de medio término, en el marco de una tendencia hacia un trabajo mixto (es decir, evaluaciones internas con colaboración de externos).

(m) El estudio del 2007 registra un mayor número de participantes en las acciones de recolección, procesamiento, análisis y uso de información. En ellas se involucra crecientemente el personal del equipo técnico del proyecto y de las cojecutoras, así como representantes de las organizaciones rurales y de la propia población objetivo, en un cambio significativo, pues abre una oportunidad para nuevos espacios de aprendizaje social.

(n) Con la finalidad de medir el grado de institucionalización de los Sistemas de PSES en los proyectos cofinanciados por el FIDA, se ha construido un índice (IPSES) que comprende las tres dimensiones del marco conceptual que se desagregan en 31 variables y es un indicador compuesto que permite apreciar el nivel de institucionalización alcanzado por las actividades de Planificación, Seguimiento, Evaluación y Sistematización en las operaciones del Proyecto o Programa. Los proyectos cofinanciados por el FIDA en la región de ALC, han incrementado su nivel de institucionalización del PSES, cuyo Índice (IPSES) determina que –en opinión de los consultados- el 57.1% de sistemas de PSES se encontraría en nivel avanzado y un 42.9% en nivel intermedio. De las tres dimensiones que mide el IPSES, las que mayor dinamismo han mostrado son “*Existencia y Calidad de los Productos*” y “*Uso y Comunicación de los Resultados*”, mientras que el “*Marco Operacional*” se encuentra en nivel intermedio, debido a la alta rotación de personal y al escaso presupuesto asignado para las acciones del área.

(o) La tasa promedio de la contribución de las operaciones del PREVAL a la institucionalización es de 5.10 (puntos)<sup>11</sup>; es decir, por cada proceso de apoyo que realizó este programa regional con los proyectos ha contribuido con 5.10 puntos en el nivel de institucionalización de estos sistemas. De acuerdo con ello, el programa ha tenido una influencia positiva, pues si no existiera un programa como PREVAL o si

---

<sup>10</sup> Son actores claves aquellos que intervienen en las directamente en las operaciones y que varían de país en país. Para precisar cuáles son los actores clave que intervienen en las operaciones de los proyectos en cada subregión, el PREVAL viene difundiendo las herramientas *Mapeo de Actores* y el *Mapeo de Redes*.

<sup>11</sup> Con la finalidad de medir la contribución del PREVAL a la institucionalización de los sistemas de PSES se ha construido un modelo de regresión simple, que incluye como variable dependiente el Índice de Institucionalización de Sistema de PSES (IPSES) y como variable independiente el número de actividades de PSES que han desarrollado los proyectos con el apoyo de PREVAL.

las actividades de PSES se hubieran realizado sin la asistencia técnica del programa, el nivel de institucionalización solo hubiera alcanzado un nivel intermedio bajo.

(q) En su tercera etapa 2004-2007 el PREVAL ubicó su campo de acción en la introducción del PSES como parte de una gestión por resultados, así como en la mejora de los Estudios de Base y en el uso y comunicación de resultados por parte de múltiples actores, basándose en las conclusiones del Sondeo de Necesidades del 2004. Según la opinión de los responsables de USE, las principales actividades de asistencia técnica y capacitación proporcionadas por el PREVAL –ya sea en forma presencial o virtual- en la tercera fase han sido las siguientes: gestión por resultados y RIMS (87%); diseño de un sistema de PSES participativo orientado al impacto y al aprendizaje (80%); formulación y ajuste del marco lógico (47%); formulación de indicadores (47%); sistematización de experiencias (47%); autoevaluación de impacto (33%); y uso y comunicación de resultados (27%).

#### **4. Lecciones Aprendidas del PREVAL**

Estas lecciones aprendidas se basan en las evidencias de los resultados de los dos sondeos de percepción de las entidades ejecutoras de los proyectos (directores y responsables de USE), así como de la experiencia proveniente del acompañamiento del PREVAL en asistencia técnica y capacitación a un total de 26 proyectos. Principalmente, tratan sobre los desafíos del desarrollo de la capacidad evaluativa, resultando relevantes para complementar este informe. Ellas son las siguientes:

##### **(i) Sobre la adopción de la gestión por resultados**

En general, se observa que las entidades ejecutoras de los proyectos crecientemente están adoptando una gestión por resultados, no obstante todavía un importante proporción se orienta a cumplir las metas operativas y financieras establecidas en la planificación, perdiendo de vista el logro de los efectos e impactos. El hecho de que las estrategias de reducción de la pobreza y la organización del aparato estatal todavía no se enmarquen en una gestión por resultados, hace difícil obtener y generar información comparativa para la medición de los logros, la rendición de cuentas y el aprendizaje de las intervenciones. Asimismo, se pierde la oportunidad de saber cómo y cuáles son las estrategias más efectivas para lograr cambios sostenibles, mientras se gasta tiempo en generar información que pocas veces se usa. Por ello, es indispensable influir para que los sistemas públicos de PSES, en donde se insertan las entidades ejecutoras, también adopten una gestión orientada a resultados (que incluye la planificación y el sistema de reportes).

De la experiencia en PREVAL, la institucionalización de los sistemas de PSES son procesos no lineales y toman tiempo, requiriendo que las partes involucradas tengan una visión común sobre qué significa el desarrollo de la capacidad evaluativa, cuáles son los factores de éxito y de fracaso y cómo cada uno requiere involucrarse activamente desde roles específicos.

## **(ii) Los Sistemas de PSES y la gestión de proyectos**

La experiencia muestra que los roles y funciones de los sistemas de PSES son altamente situacionales, o sea que deben adecuarse a las necesidades, procesos, usos y toma de decisiones de la gestión de proyectos y programas sociales. Es más, los sistemas de PSES de los proyectos funcionan mejor si cuentan con arreglos organizacionales ad-hoc dentro de la gestión, lo que significa un marco operacional con roles y delegaciones para el SyE, recursos humanos y financieros, así como trabajo en equipo y motivación para intervenir en un proceso participativo. Ahora bien, los sistemas PSES también han de ser útiles para múltiples actores, de lo que trata el siguiente punto.

## **(iii) Participación de los actores en el PSES**

Si se desarrollan las capacidades de los distintos grupos de actores para resolver problemas y tomar decisiones en forma conjunta, es más probable que el impacto y los resultados de las intervenciones mejoren. Ello se logra en parte a través de procesos de evaluación continuos y dinámicos, donde los actores desarrollen habilidades adecuadas a sus roles, no sólo aplicando conocimientos e información, sino también capacidad de reflexión, creatividad, liderazgo y otras condiciones personales y grupales necesarias para la sostenibilidad de los efectos e impactos. Esto es un desafío para el desarrollo de la capacidad evaluativa, que trasciende el conocimiento de herramientas de PSES – ligadas a las ciencias sociales- para abarcar dimensiones vinculadas a la facilitación de procesos, la educación de adultos, el aprendizaje social y organizacional.

## **(iv) Desarrollo de la capacidad local**

La experiencia de proyectos de desarrollo rural en la región demuestra que no se puede esperar éxito sin la formación de un *capital social*, es decir, sin capacidades locales que den vigencia en el tiempo a los resultados. Esto es porque la experiencia ha demostrado que cuando los actores clave toman decisiones propias sobre los cambios y cuentan con herramientas y oportunidades para la organización, se logran destrezas y conocimientos que son fuente de empoderamiento, lo que implica la capacidad de influir sobre el entorno y lograr efectos e impactos. Por ello, el uso y calidad de los productos del sistema PSES deben estar en línea con las necesidades e intereses diarios de los actores locales: gobiernos regionales y locales, comunidades y organizaciones rurales, mejorando su acción efectiva para acelerar el logro de los cambios, como por ejemplo la adopción de innovaciones (tecnológicas, sociales, organizacionales) para el acceso a mercados y mejora en la calidad de vida de las familias.

## **(v) Sobre la oferta de servicios técnicos**

En la región, la oferta profesional de quienes prestan asistencia técnica para el diseño y desarrollo de sistemas PSES, es todavía muy heterogénea. Debido a los enfoques actualizados del PSES, un prestador de un servicio de desarrollo de la capacidad evaluativa de grupos y organizaciones, no sólo cumple roles como experto y asesor técnico, sino también como facilitador/a y capacitador/a, preferentemente con herramientas propias del *coaching* y de aprendizaje social y organizacional. Por todo ello se requiere establecer estándares de calidad en la prestación del servicio, con el

concurso de las comunidades internacionales de evaluadores y facilitadores sociales, considerando que las competencias del especialista en Seguimiento y Evaluación, implican al menos las siguientes destrezas profesionales:<sup>12</sup>

- Conocimientos y habilidades de facilitación y aprendizaje social.
- Conocimientos sobre SyE de proyectos sociales
- Habilidades de comunicación y negociación (relaciones interpersonales)
- Pensamiento crítico, actitud autocrítica y comportamiento ético.

#### **(vi) Factores de éxito y fracaso**

Desde la opinión de la oferta de servicios técnicos en SyE, los siguientes factores clave, son los que facilitan el éxito o el fracaso para la institucionalización de un sistema de SyE<sup>13</sup>:

##### **(a) Factores de éxito para el funcionamiento de un sistema PSES.**

- Voluntad política, trabajo en equipo, escucha activa, liderazgo compartido y apropiados arreglos organizacionales en la unidad ejecutora.
- Involucramiento y motivación a participar entre los actores clave del proyecto: gobiernos, organizaciones rurales y unidad ejecutora.
- Claridad conceptual y operativa del proyecto y de las hipótesis de cambio.
- Proceso de diseño sencillo, gradual, de fácil aplicación y adaptación.
- Herramientas de PSES sencillas y flexibles que atiendan las necesidades de los actores (incluyendo las visuales e interactivas).
- Espacios para la retroalimentación y uso de la información por múltiples actores.
- Utilidad de los productos del sistema PSES para mejorar el desempeño de las operaciones del proyecto.
- Considerar al asesor externo, no sólo como un experto sino también como un facilitador y capacitador.

##### **(b) Factores de fracaso del funcionamiento de los sistemas PSES:**

- Excesiva delegación de responsabilidades a las USES y/o a externos.
- Limitada participación de los actores.
- Diseño y aplicación del sistema de SyE como función administrativa u obligatoria (procesos impuestos)
- Instrumentos y metodologías complejas y costosas.
- Ausencia de mecanismos de comunicación y retroalimentación.
- Imposición de indicadores al margen de las necesidades de los usuarios.
- Falta de un plan acordado para el uso de la información y recomendaciones.
- Oferentes de servicios técnicos sin competencias en facilitación, desconectados de las necesidades de usuarios, con lenguajes y enfoques distintos.

PREVAL, octubre 2007.

[www.preval.org](http://www.preval.org)

---

<sup>12</sup> “Taller hacia la definición de competencias del especialista en Seguimiento y Evaluación” Diploma de M&E PUCP-Perú, organizado por la Facultad de Letras y Ciencias Humanas, EvalPerú y PREVAL. Lima, junio 2007.

<sup>13</sup> Los factores de éxito y de fracaso en el diseño y desarrollo de sistemas de SyE fueron construídos con los consultores del PREVAL en el taller de interaprendizaje del 2005.

## BIBLIOGRAFÍA

1. BURDESCU, Ruxandra; DEL VILLAR, Azul; MACKAY, Keith; ROJAS Fernando; SAAVEDRA, Jaime “Institucionalizar los sistemas de seguimiento y evaluación: cinco experiencias de América Latina”. EN BREVE, Septiembre 2005 No. 78
2. FEINSTEIN, Osvaldo “Método para el análisis rápido concentrado (Marco) de sistemas de seguimiento y evaluación” FIDA, 1993
3. FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA – FIDA. “Guía para el SyE de proyectos. Gestión orientada al impacto en el desarrollo rural”. FIDA. Roma, 2002.
4. GUIJT, Irene; BERDEGUÉ, Julio; KEITANRAATA, Jaana; ESCOBAR, Germán y RAMÍREZ, Eduardo “Institucionalización del aprendizaje en iniciativas de alivio a la pobreza rural” FIDAMERICA, enero de 2006
5. GUTIERREZ, Carlos y ROTONDO, Emma “Seguimiento y Evaluación por Imágenes”, PREVAL, Lima, agosto 2007.
6. HORTON, Douglas. “¿Cómo planificar, implementar y evaluar el desarrollo de capacidades?” ISNAR Briefing Paper. Febrero 2004
7. HORTON, D.; ALEXAKI, A. y Otros “Desarrollo y evaluación de capacidades en organizaciones de investigación y desarrollo” ISNAR Briefing Paper. Febrero 2004
8. HORTON, D; DUPLEICH, L; ANDERSEN, A. y MACKAY, R. “Evaluación del desarrollo de capacidades en la gestión de la investigación agrícola”. Resarch Report Number 18 Proyecto del ISNAR de Planificación, Seguimiento y Evaluación en América Latina y el Caribe. Marzo 2001
9. MACKAY, Ronald y HORTON, Douglas “Desarrollo de capacidades en planificación, seguimiento y evaluación: resultado de una evaluación”. ISNAR Briefing Paper. Febrero 2004
10. MAY, Ernesto; SHAND, David; MACKAY, Keith; ROJAS, Fernando y SAAVEDRA, Jaime “Hacia la institucionalización de los sistemas de monitoreo y evaluación en América Latina y el Caribe: actas de una conferencia del Banco Mundial / Banco Interamericano de Desarrollo”. Banco Mundial y Banco Interamericano de Desarrollo, 2006
11. MINISTERIO DEL INTERIOR DE CHILE “Informe de Competitividad Regional”, Ministerio del Interior – Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. (Junio 2002)
12. PIGNA PUIG, Jorge. “Sondeos de Necesidades de Capacitación y Asistencia Técnica en Seguimiento y Evaluación”. PREVAL III, 2005.
13. PREVAL “Nota conceptual de la Guía para el desarrollo de capacidad en SyE” Lima, julio 2007.
14. PREVAL “Plan Estratégico 2004-2007”, Lima, 2005.
15. PREVAL “Los sistemas de Seguimiento y Evaluación. Roles y factores de éxito y de fracaso” disponible en la Web [www.preval.org](http://www.preval.org) sección Buenas Prácticas. Lima, 2007.
16. ROTONDO, Emma “Lecciones aprendidas en el desarrollo de la capacidad evaluativa para la lucha contra la pobreza rural de un programa regional” Exposición realizada en la II Conferencia de ReLAC, Bogotá julio 2007.