



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**CARACTERIZACIÓN DE LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN,
MONITOREO Y SEGUIMIENTO EN PROYECTOS EN ONGD DE
TEGUCIGALPA**

SUSTENTADO POR:

**JORGE ALBERTO ESCALANTE SALINAS
PREVIA INVESTIDURA DEL TÍTULO DE MASTER EN
ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS**

TEGUCIGALPA, M.D.C.

HONDURAS, C.A.

OCTUBRE 2013

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

JOSÉ LESTER LÓPEZ PINEL

VICERRECTOR ACADÉMICO

MARLON BREVÉ REYES

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JEFFREY LANSDALE

**CARACTERIZACIÓN DE LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN,
MONITOREO Y SEGUIMIENTO EN PROYECTOS EN ONGD DE
TEGUCIGALPA**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MASTER EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS**

**ASESOR METODOLÓGICO
TEODORO ALEXANDER CABRERA**

**ASESOR TEMÁTICO
JUAN SOLANO**

**MIEMBROS DE LA TERNA:
CINTHIA CANO
VÍCTOR HUGO MOLINA
JUAN MARTÍN HERNÁNDEZ**

DEDICATORIA

Dedico esta Tesis de Maestría, a mi madre Esperanza Salinas y a mi Padre Camilo Domínguez (QDDG), porque a lo largo de estos años han sabido transmitir enseñanzas invaluableles con su ejemplo y guía, por lo que este logro profesional es compartido y celebrado juntos.

AGRADECIMIENTO

A las diversas Instituciones y personas que brindaron su ayuda y apoyo en el desarrollo de esta investigación, a mis Asesores el Ingeniero Teodoro Alexander Cabrera y el Licenciado Juan Solano, que con sus observaciones y consejos colaboraron grandemente en la guiar el enfoque tomado; y en especial a Ana Patricia Ávila cuyo amor y apoyo me llenaron de motivación para alcanzar la meta fijada.



FACULTAD DE POSTGRADO

CARACTERIZACIÓN DE LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN, MONITOREO Y SEGUIMIENTO EN PROYECTOS EN ONGD DE TEGUCIGALPA.

AUTOR: JORGE ALBERTO ESCALANTE SALINAS

RESUMEN

En nuestro país el tema del desarrollo de la Dirección en Proyectos ha tenido grandes avances, dado que, organizaciones privadas y públicas han involucrado en su alcance de trabajo la gestión de portafolios de proyectos con distintos enfoques en función de brindar asistencia a diversos sectores que demandan productos y servicios de calidad. En tal sentido, se ha procurado establecer una línea base de información a través de esta investigación, para identificar los tipos y el rendimiento de los sistemas de evaluación, monitoreo y seguimiento utilizados. Mediante un diseño transeccional o transversal descriptivo simple, se determinó la incidencia de las variables en la muestra seleccionada, la cual asciende a veintidós organizaciones; para el muestreo de los datos se recurrió a un cuestionario de investigación debidamente validado y con la confiabilidad necesaria para ser aplicado. Entre los resultados principales, se encontró que el 63% de las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo han incorporado sistemas de evaluación, monitoreo y seguimiento de proyectos, y un 21% se encuentra en proceso de implementación; aunque cabe señalar que existen deficiencias en el rendimiento a nivel del impacto, ya que la información brindada no corresponde a las aspiraciones de medición que se tienen; a pesar de esta realidad, existe anuencia en compartir las experiencias y aprendizajes con las demás organizaciones impulsoras del desarrollo en Honduras, para el mejoramiento de la estrategia de trabajo sectorial el tema de la evaluación, monitoreo y seguimiento de proyectos, que permita obtener información generalizada en la gestión de sus portafolios de proyectos.

Palabras clave: Proyectos, sistemas, evaluación, monitoreo, seguimiento.



FACULTAD DE POSTGRADO

CHARACTERIZATION OF SYSTEMS EVALUATION, MONITORING AND FOLLOW IN TEGUCIGALPA NGOD PROJECTS.

BY: JORGE ALBERTO ESCALANTE SALINAS

ABSTRACT

In our country the issue of development of management in projects has made great strides since, private and public organizations have been involved in scope of job managing project portfolios with different approaches in terms of providing assistance to various sectors that require quality products and services, within this group are the Non-Governmental Development Organizations, which through experience have generated integrated assessment strategies, monitoring and tracking to ensure effective measurement process. In this regard, it has sought to establish a baseline of information through this research, to identify the types and performance evaluation systems, monitoring and tracking used. Using a descriptive cross transactional design or simple, we investigated the effect of the variables in the selected sample, which amounts to twenty organizations that are currently in force in the project work, for sampling data is used a questionnaire duly validated research and the reliability needed to be applied. Among the main results found that 63% of the NGOs have incorporated evaluation systems, project monitoring and tracking, and 21% are in the process of implementation, although it should be noted that there are deficiencies in the performance of the same level impact, and that the information provided does not correspond to the aspirations of measurement that have, in spite of this reality, there is consent to share experiences and lessons learned with other organizations driving development in Honduras, to improve strategy sectorial work the subject of the evaluation, monitoring and tracking of projects, through the generation of indicators, databases and more effective levels of influence that allow widespread information in managing their portfolios of projects.

Keywords: Projects, systems, evaluation, monitoring, tracking.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.2. ANTECEDENTES.....	2
1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.3.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	4
1.3.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.3.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	5
1.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	5
1.4.1. OBJETIVO GENERAL.....	5
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
1.5. VARIABLES DE INVESTIGACIÓN.....	6
1.6. JUSTIFICACIÓN.....	7

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. EL ENFOQUE DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS.....	9
2.2. LA EVALUACIÓN, MONITOREO Y SEGUIMIENTO EN LOS PROYECTOS.....	12
2.3. IMPLEMENTACIÓN DE LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN, MONITOREO Y SEGUIMIENTO DE PROYECTOS.....	20
2.4. REALIDADES DEL RENDIMIENTO DE LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN, MONITOREO Y SEGUIMIENTO DE PROYECTOS.....	26
2.5. COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL.....	32

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA APLICADA

3.1. ENFOQUES Y MÉTODOS.....	36
3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	37
3.2.1. POBLACIÓN.....	37
3.2.2. MUESTRA.....	38
3.2.3. UNIDAD DE ANÁLISIS.....	38

3.2.4. RESPUESTA.....	38
3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS.....	38
3.3.1. INSTRUMENTO.....	38
3.3.2. TÉCNICA.....	42
3.3.3. PROCEDIMIENTOS.....	42
3.4. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	43
3.4.1. FUENTES PRIMARIAS.....	43
3.4.2. FUENTES SECUNDARIAS.....	43

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4. CARACTERIZACIÓN DE LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN, MONITOREO Y SEGUIMIENTO EN PROYECTOS EN ONGD DE TEGUCIGALPA.....	44
4.1. ANÁLISIS DE LOS TIPOS DE SISTEMAS DE EVALUACIÓN, MONITOREO Y SEGUIMIENTO DE PROYECTOS.....	44
4.2. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN SUMINISTRADA POR LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN, MONITOREO Y SEGUIMIENTO DE PROYECTOS.....	47
4.3. ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE ELECCIÓN DE UN SISTEMAS DE EVALUACIÓN, MONITOREO Y SEGUIMIENTO DE PROYECTOS.....	49
4.4. ANÁLISIS DEL RENDIMIENTO DE LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN, MONITOREO Y SEGUIMIENTO DE PROYECTOS.....	52

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES.....	59
5.2. RECOMENDACIONES.....	60
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	61
ANEXOS.....	65
GLOSARIO DE SIGLAS.....	67

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

En la actualidad la incursión en la dirección basada en proyectos para potenciar productos y servicios se encuentra en amplio crecimiento, abarcando diferentes tipos de estructuras organizativas, que abarcan desde el campo privado al público en sus diferentes rubros. Dentro de este grupo se encuentran las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (ONGD), las cuales se describen como “Organizaciones privadas que persiguen actividades para aliviar el sufrimiento, promover los intereses de los pobres, proteger el medio ambiente, brindar servicios sociales o realizar actividades de desarrollo de la comunidad” (Banco Mundial, 2004)

El Project Management Institute (2008), establece que “La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo y se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los 42 procesos de la dirección de proyectos, agrupados lógicamente, que conforman los 5 grupos de procesos como ser, Inicio, Planificación, Ejecución, Seguimiento y Control, y Cierre”.

Dentro de las responsabilidades adheridas a la dirección de proyectos se requiere del trabajo en el control de las etapas del ciclo de vida de proyectos antes mencionadas, a través de sistemas de evaluación, monitoreo y seguimiento, los cuales se pueden definir como un conjunto de herramientas que permiten el control de todo el ciclo de vida, permitiendo asegurar el cumplimiento de los requisitos con los Patrocinadores y por ende la rentabilidad para las organizaciones. La correcta elección de las herramientas a utilizar, debe ir acorde a la estructura y propósito de la administración en las unidades de proyectos y debe ser capaz de validar su adaptabilidad a través del cumplimiento de las necesidades de los interesados; así como, la pertinencia de la medición de cada uno de los procesos que oriente a una toma de decisiones efectiva.

En Honduras, la Secretaría del Interior y Población es la encargada de otorgar el reconocimiento jurídico estatal de ONGs en Honduras, y según la base de datos

institucional se estima que existen aproximadamente 5,186 ONG, la mayoría organizaciones de servicios comunitarios e iglesias evangélicas. De acuerdo a la base de datos de la Federación de Organizaciones Privadas de Honduras, FOPRIDEH (2011), existen afiliadas a esta instancia al menos 80 ONGs tanto nacionales como internacionales. Aunque cabe resaltar que existen sólo alrededor de 22 ONGD, constituidas legalmente en Tegucigalpa, las cuales centran su quehacer a la gestión de proyectos de desarrollo.

La presente investigación pretende caracterizar los diferentes tipos de sistemas de evaluación, monitoreo y seguimiento utilizados en las ONGD de la ciudad de Tegucigalpa en la gestión de proyectos, contemplando el nivel de varianza que han tenido a lo largo de las etapas del ciclo de vida de los proyectos, correspondientes a los tiempos, costos, alcance y la gestión de interesados y con esta información extraer las experiencias de aprendizaje que permitan al rubro optimizar la administración de proyectos en beneficio de los programas adheridos a su portafolio de trabajo que produzcan un impacto significativo en beneficio del desarrollo de Honduras.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Dentro de los dos escenarios que implica el trabajo a lo largo del ciclo del vida del proyecto en sus etapas de inicio, planificación, seguimiento y cierre, se tiene que los patrocinadores nacionales e internacionales generalizan sus demandas en productos y/o servicios de calidad, mientras las organizaciones ejecutoras enmarcan el desempeño de su gestión mediante el control de los costos, tiempos y alcance para obtener rentabilidad.

En este sentido, las ONGD buscan mantener un balance entre estos dos escenarios, en la búsqueda de mejoras en la gestión de los interesados, abarcando el cumplimiento de los requisitos tanto al interior y exterior de la organización, aliándose de herramientas de medición objetiva, como ser, los sistemas de evaluación, monitoreo y seguimiento, cuya virtud es la generación de información que lleve a la toma de decisiones efectiva; aplicable a reducir aspectos tales como, multas por retraso, cancelaciones de contratos, además de la pérdida de fidelización en de los Patrocinadores de proyectos.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2002), sumado con los esfuerzos de otras organizaciones cooperantes nacionales e internacionales, han impulsado iniciativas para el mejoramiento de la evaluación, monitoreo y seguimiento, a través de manuales y otros documentos que sirvan de guía a las organizaciones de desarrollo a orientar, estandarizar y potenciar sus acciones en proyectos; así mismo, el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG), en su calidad de grupo de evaluadores/as profesionales, emprendió la tarea de definir normas y estándares para contribuir a la profesionalización de la función de evaluación y proveer orientación a las oficinas de evaluación en la elaboración de sus políticas de evaluación u otros aspectos de sus operaciones.

Enmarcados en este trabajo las distintas organizaciones sociales y de desarrollo, la Corporación Financiera Internacional (CFI) y la Agencia Multilateral de Garantía de Inversiones (OMGI) Miembros del Banco mundial, (2008), establecieron una guía para Diseñar e Implementar Mecanismos de Reclamo para Proyectos de Desarrollo, con el objetivo de proveer un camino para reducir el riesgo en los proyectos, proporcionar a las comunidades un camino efectivo de apertura a las preocupaciones, que fomente el logro de alternativas para la búsqueda de soluciones, para promover una relación mutuamente constructiva entre los interesados en ambas vías, es decir a lo interno y externo de la organización.

Así mismo, se impulsan iniciativas como la evaluación independiente de un conjunto de proyectos de la FAO en América Latina en el marco del Programa España-FAO, la cual tuvo como propósito analizar el desempeño de un conjunto de proyectos financiados por España; su contribución al objetivo de la Iniciativa América Latina y el Caribe sin Hambre (IALCSH); y su potencial de coherencia programática; la cual consistió en el análisis de ocho proyectos en el periodo de 2006-2012, abarcando diversos países de la región incluyendo Honduras (Otter, Caldeyro, & Malagamba, 2013)

Dentro del subsistema de la evaluación, monitoreo y seguimiento de proyectos, está el componente ambiental, en donde diversas instituciones partiendo de las determinaciones tomadas por la USAID, la cual fue la primera agencia de cooperación

internacional en aplicar regularmente procedimientos de evaluación de los impactos en sus proyectos. Dentro de esta premisa, la evaluación, el monitoreo y el seguimiento de impactos actualmente se efectúa en toda Latinoamérica, pero cada país tiene sus particularidades en términos de legislación entre los países, incluso en los casos de existencia de acuerdos comerciales, como el Mercosur. En cada país, la adopción de leyes nacionales fue impulsada tanto por agentes internos como por organismos internacionales (Sánchez, 2006).

Así mismo, la perspectiva propuesta por el Sistema de Información, Monitoreo y Evaluación de Programas Sociales de la UNESCO (SIEMPRO), concibe la evaluación en el marco de lo que denomina Gestión Integral de Programas sociales orientada a resultados, por lo que tienen un carácter permanente y sistemático que debe operar como un proceso de aprendizaje institucional, para generar información relevante que permita la toma de decisiones con el propósito de mejorar la calidad y la eficiencia de los resultados (Bazó, 2005).

En la actualidad, el fomento a la colaboración interinstitucional es una tarea que organismos internacionales, impulsan, mediante sistemas de recolección de información, como por ejemplo, el Centro de Recursos de la Información (ERC), que a la fecha contiene más de mil informes y 400 términos de referencia de evaluación; estos documentos se pueden buscar por región, país, tipo de evaluación, año y otras palabras clave. Además proporciona una lista de puntos focales de evaluación en el PNUD para fomentar el intercambio de información y aprender de la evaluación (PNUD, 2009).

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Se espera, que las ONGD de Tegucigalpa, en la incorporación de las buenas prácticas en la Dirección efectiva de portafolios de trabajo, cuenten con sistemas de evaluación, monitoreo y seguimiento de proyectos; aunque no existe información de la utilización de estos en las unidades de proyectos, ni de los datos sobre el rendimiento de las etapas del ciclo de vida de los proyectos que les ayuden a efectivizar sus procesos para aunar a la toma de decisiones con valor preventivo, correctivo o de mejora.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Se desconocen las experiencias de gestión de los sistemas de evaluación, monitoreo y seguimiento de proyectos por las ONGD de Tegucigalpa y el rendimiento que tienen en la Dirección de Proyectos.

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cuáles son los sistemas de evaluación, monitoreo y seguimiento de proyectos utilizados en las ONGD de Tegucigalpa?
- ¿Qué información suministran los sistemas de evaluación, monitoreo y seguimiento en la gestión de las ONGD de Tegucigalpa?
- ¿Cuáles son los factores que determinan la elección de los sistemas de evaluación, monitoreo y seguimiento en las ONGD de Tegucigalpa?
- ¿Cuál es el rendimiento que tienen los sistemas de evaluación, monitoreo y seguimiento de proyectos al interior de las ONGD?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Caracterizar los tipos de sistemas de evaluación, monitoreo y seguimiento de proyectos utilizados en las ONGD de la ciudad de Tegucigalpa M.D.C. y medir el nivel de eficiencia, de acuerdo a las experiencias generadas de la aplicación de los mismos.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los sistemas de evaluación, monitoreo y seguimiento en las ONGD en Tegucigalpa.
- Categorizar la información que suministran los sistemas de evaluación, monitoreo y seguimiento en la gestión de las ONGD de Tegucigalpa.
- Conocer los factores que determinan la elección de los sistemas de evaluación, monitoreo y seguimiento en las ONGD de Tegucigalpa.
- Describir el rendimiento que tienen los sistemas de evaluación, monitoreo y seguimiento de proyectos entre las diferentes ONGD de Tegucigalpa.

1.5 VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	INDICADORES
Tipos de sistemas de evaluación, monitoreo y seguimiento	Conjunto de herramientas que permiten al Director de Proyectos controlar las distintas etapas del ciclo de vida del proyecto.	Cuestionario de investigación en las ONGD de Tegucigalpa.	Sistemas de tipo económico
			Sistemas de tipo financiero
			Sistemas de medición de tiempo
			Sistemas de tipo social
			Sistemas de impacto ambiental
			Otros sistemas
Información suministrada por los sistemas de evaluación, monitoreo y seguimiento.	Datos que se obtienen de las distintas herramientas que pertenecen a los sistemas de evaluación, monitoreo y seguimiento.	Cuestionario de investigación en las ONGD de Tegucigalpa.	Tipo económico
			Tipo financiero
			Tipo temporal
			Tipo social
			Tipo ambiental
			Otro tipo
Factores de elección de un sistema de evaluación, monitoreo y seguimiento.	Factores de éxito que presentan las ONGD de Tegucigalpa que utilizan Sistemas de evaluación, monitoreo y seguimiento.	Cuestionario de investigación en las ONGD de Tegucigalpa.	Pertinencia
			Eficiencia
			Eficacia
			Impacto
			Sostenibilidad
			Disponibilidad de recursos
			Características de los interesados
			Otros factores
Rendimiento de los sistemas de evaluación, monitoreo y seguimiento.	Capacidad instalada de los sistemas de evaluación, monitoreo y seguimiento en la gestión de proyectos de las ONGD de Tegucigalpa.	Cuestionario de investigación en las ONGD de Tegucigalpa.	Recursos utilizados / % recursos planificados
			Validez y fiabilidad
			Resultados de aprendizaje
			Manejo de riesgos
			Tipos de deficiencia; Deficiencias en la retroalimentación; Tipos de fortalezas
			De Iniciación; De Planificación; De Cierre; No deben participar
			De costos; De tiempo; De alcance; De impacto
			Deficiencias de poblaciones diversas
			De aplicación a diferentes proyectos; De aplicación de proyectos específicos; De la no aplicación a otros; Otras aplicaciones

1.6 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad el flujo de información es amplio y se encuentra inmerso en procesos de innovación, que son fruto de procesos de colaboración entre personas e instituciones en la búsqueda de acrecentar el aprendizaje, tal como lo conceptualiza el PMI, en su guía para la Dirección de Proyectos en su cuarta edición, “las buenas prácticas son un subconjunto de fundamentos para la dirección de proyectos; y por lo tanto se enriquece con la práctica constante, con la visión de mejoramiento de procesos, para aumentar las probabilidades de éxito en los proyectos”.

En Tegucigalpa el aumento de portafolios de proyectos administrados por las ONGD, establecen como objetivo de acción el ampliar el rango de buenas prácticas para el gerenciamiento de los mismos y por lo tanto existe la necesidad de estandarizar los procesos de evaluación, monitoreo y seguimiento, con sistemas de funcionalidad comprobada a través de la experiencia adquirida a través del tiempo, con el objetivo de generar rentabilidad.

Es importante que para el futuro la credibilidad de las ONGD encaminen el buen manejo de sus portafolios de proyectos, investigando las experiencias al interior de otras instituciones, y que a través de las aproximaciones individuales a la Dirección de Proyectos, se pase a procesos de colaboración interinstitucional la cual es esencial para aumentar el marco teórico y práctico que genere buenas prácticas en el sector.

Por lo que realizar una investigación que contemple dilucidar datos que permitan orientar nuevos esfuerzos en la Dirección de Proyectos de Desarrollo, así como de fomentar la cooperación interinstitucional entre las ONGD de Tegucigalpa, resulta de mucha importancia para fomentar la creación de ejes centrales que dirijan los esfuerzos hacia una misma dirección, como lo establece el PNUD en su manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo (2009), implicando la correspondencia de los sistemas de evaluación, monitoreo y seguimiento, como herramientas funcionales que proporcionan de aprendizajes, reflejando objetivamente los éxitos, dificultades pasadas, en función de la toma de decisiones con conocimiento

de causa, de manera que las iniciativas actuales y futuras sean más capaces de mejorar la vida de la gente y ampliar sus posibilidades de elección.

Hay que tener presente que el camino es largo, y que mediante la anuencia en la transmisión inter-organizacional de las buenas prácticas, se impulsará las ONGD de Tegucigalpa, como un núcleo de trabajo coordinado que impacte positivamente en el desarrollo de Honduras.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. EL ENFOQUE DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS

La historia de los proyectos es amplia y su incorporación al mundo de la dirección en las organizaciones pretende la resolución de vacíos de gestión; en el ámbito empresarial el concepto de proyecto surge hacia los años 50 y 60 en los Estados Unidos bajo el término Project Management. Su incorporación trata de sistematizar las técnicas de gestión y las formas de organización adecuadas para afrontar operaciones complejas que resultan muy difíciles de dominar aplicando los sistemas de dirección clásicos y manteniendo las estructuras orgánicas funcionales, adecuadas para tareas de tipo repetitivo y continuo (Barroso Rodríguez & Delgado Fernández, 2007). Por lo que la gama de aplicación de la administración de proyectos es amplia y de fácil incorporación al quehacer organizacional moderno.

Por lo tanto, una de las acepciones de lo que se denomina un proyecto es, la que lo cataloga como, un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único (PMI, 2008). En este sentido un proyecto se establece en un espacio temporal definido, con características que hagan eficiente su ejecución, que sea capaz de regirse por objetivos para que abarquen los requisitos establecidos.

Otra definición que complementa el concepto de lo que es un proyecto, es la que lo contempla como un proceso constituido por múltiples actividades con diferentes relaciones de dependencia. Estas actividades son tareas asociadas al proyecto y consumen un cierto tiempo de ejecución. A su vez, las actividades tienen ciertas relaciones de precedencia entre ellas, es decir, algunas tareas requieren que ciertas actividades hayan terminado (o empezado) para poder comenzar (o terminar). Luego de haber identificado todas las actividades asociadas a un proyecto, así como sus duraciones y relaciones de precedencia, es posible aplicar diversas técnicas de administración de proyectos para estimar el desempeño del proyecto. (Muñoz & Muñoz, 2010). En esta definición se establece como característica principal la asociación y secuenciación de actividades y la interdependencia entre ellas.

Con las definiciones anteriores, al delimitar lo que es un proyecto, resalta el concepto de lo que es el ciclo de vida del proyecto, este es el conjunto de etapas sucesivas, interactivas y dinámicas, requeridas desde la concepción hasta la ejecución, en un determinado periodo de tiempo. En otras palabras, es la organización de las acciones de formulación, puesta en marcha y evaluación de una propuesta de cambio (Enriquez, 2007), es decir que debe existir, correspondencia de actividades, una línea de desempeño específica, un carácter temporal y el enfoque hacia un resultado específico para el cumplimiento de una acción.

Barroso y Fernández (2007), mencionan una clasificación interesante para los proyectos es aquella que los diferencia teniendo en cuenta quién es el cliente o el destinatario del trabajo, definiéndolos como:

- Proyectos externos a la organización: Son aquellos en los que el cliente es ajeno a la organización que hace el trabajo.
- Proyectos internos a la organización: Son aquellos en los que el cliente es la misma empresa que desarrolla los trabajos.

Ante la caracterización de un proyecto es necesario entablar la importancia que este tiene al interior de las organizaciones, sociedades y demás interesados, para este caso Enríquez (2007), establece que un proyecto es necesario porque identifica los problemas existentes, los cambios sociales que se quieren lograr, así como las estrategias de acción, aspectos que se priorizan y que hipotéticamente lograrán un impacto considerable en la población objetivo; los proyectos están orientados a satisfacer las necesidades de la población objetivo. Por tanto tienen que orientar a dicha población al desarrollo esperado. Este desarrollo no se reduce al crecimiento económico, tiene que considerar además las dimensiones sociales, culturales y políticas para garantizar la sostenibilidad de las mejoras en la calidad de vida y la equidad de oportunidades y derechos de las personas.

En este sentido la incorporación de acciones enfocadas en proyectos se le puede denominar, administración de proyectos, la cual tiene como finalidad proporcionar las respuestas a preguntas claves a través de la aplicación de conocimientos, técnicas,

habilidades y herramientas destinadas a lograr que los proyectos cumplan con su cometido. Aunque es imposible garantizar de manera absoluta que un proyecto será exitoso, una adecuada administración ayuda en gran medida a incrementar las posibilidades de que así sea (Mansilla, 2008).

Dentro del accionar amplio de la administración de proyectos existen recomendaciones específicas para la gestión de un proyecto o portafolio de proyectos, instituciones recomiendan la estructuración de una oficina de dirección de proyectos, el cual es un cuerpo o entidad dentro de una organización que tiene varias responsabilidades asignadas con relación a la dirección centralizada y coordinada de aquellos proyectos que se encuentran bajo su jurisdicción. Las responsabilidades de una oficina de gestión de proyectos pueden abarcar desde proveer funciones de apoyo para la dirección de proyectos hasta la responsabilidad de dirigir proyectos directamente (PMI, 2008), por lo que, su adaptación a diferentes tipos de labores aumenta la adopción en las organizaciones de hoy en día.

Ante los diferentes esferas de trabajo que se busca gestionar a través de los proyectos, la "oficina de proyectos" moderna, trabaja en los dos frentes: por un lado identifica, formula, negocia y evalúa la nueva propuesta y sugiere a los directivos decisiones adecuadas alineadas a los parámetros y misión institucional, pero además, en caso de aprobación, dirige la ejecución de cada proyecto y le hace el seguimiento y control correspondiente, hasta garantizar su entrada en operación (Miranda, 2009). Dándole un carácter dinámico e integrador hacia las labores al externo e interno de la organización.

Dentro de los diferentes frentes de la gestión de proyectos están los de tipo social; que según Cohen y Martínez (2010), es la unidad mínima de asignación de recursos, que a través de un conjunto integrado de procesos y actividades pretende transformar una parcela de la realidad, disminuyendo o eliminando un déficit, o solucionando un problema. Careciendo de un objetivo de lucro personal, ya que su enfoque representa una fuerte conciencia de brindar oportunidades a uno o varios sectores de la sociedad.

Según Martinic (1996), Al referirnos a un "proyecto social", lo entendemos como toda acción social, individual o grupal, destinada a producir cambios en una determinada

realidad que involucra y afecta a un grupo social determinado; es decir que para que su rango de acción sea social debe centrar su influencia y beneficio en las personas directamente.

Ante esta categorización Cohen y Martínez (2010), mencionan que un proyecto social debe cumplir las siguientes condiciones:

1. Definir el, o los problemas sociales, que se persigue resolver (especificar cuantitativamente el problema antes de iniciar el proyecto).
2. Tener objetivos de impacto claramente definidos (proyectos con objetivos imprecisos no pueden ser evaluados).
3. Identificar a la población objetivo a la que está destinada el proyecto (la que teniendo las necesidades no puede satisfacerlas autónomamente vía el mercado).
4. Especificar la localización espacial de los beneficiarios.
5. Establecer una fecha de comienzo y otra de finalización.

Así que ante los cambios generados en la oficina de proyectos sociales es inevitable dejar de fuera la disciplina gerencia de proyectos, la cual ha sufrido cambios significativos en las dos últimas décadas. Por un tiempo, los proyectos eran administrados de forma espontánea según decisión discrecional de las directivas, o sea, para cada proyecto era designado un gerente que tuviera experiencia técnica previa en aquel determinado asunto. Sin embargo, los índices de fallas en proyectos llevaron a cambios progresivos en la forma de dirigirlos. Ante esto surge la moderna gerencia de proyectos que se preocupa por métodos y técnicas que sean aplicables a proyectos de diferentes portes y complejidad, aunque con un énfasis gerencial y no meramente técnico (Miranda, 2009). Ante esta necesidad, se puede decir, que estos métodos y técnicas se agrupan en sistemas específicos, cuya movilidad o adaptabilidad los hace capaz de integrarse a una multipluralidad de estrategias organizacionales.

2.2. LA EVALUACIÓN, MONITOREO Y SEGUIMIENTO EN LOS PROYECTOS

El impacto de un proyecto o programa social es la magnitud cuantitativa del cambio en el problema de la población objetivo como resultado de la entrega de productos (bienes

o servicios) a la misma. Se mide comparando la situación inicial (Línea Base = LB), con una situación posterior (Línea de comparación = LC), eliminando la incidencia de factores externos. El impacto se asocia directamente al problema social que dio origen al proyecto (disminución de la morbilidad, malnutrición, analfabetismo, desempleo, mayor escolaridad, etc.). En los proyectos productivos, el impacto es su beneficio económico (Cohen & Martínez, 2010). Por tal motivo, las organizaciones implementan sistemas que permitan agregar una medición objetiva, que sea capaz de evidenciar las realidades de la gestión para que tenga un impacto positivo significativo.

Dentro de los conceptos que se señalan en las nuevas técnicas que integran sistemas para el gerenciamiento de los proyectos, está la evaluación, la cual se puede definir como una valoración rigurosa e independiente de actividades finalizadas o en curso para determinar en qué medida se están logrando los objetivos estipulados y contribuyendo a la toma de decisiones. La evaluación, al igual que el seguimiento, se puede aplicar a muchas cosas, incluidas una actividad, un proyecto, un programa, una estrategia, una política, un tema, un sector o una organización (PNUD, 2009).

Así mismo, una evaluación es una apreciación, lo más sistemática y objetiva posible, de un proyecto en curso o ya realizado, de su planificación, ejecución y resultados. El propósito es el de determinar la pertinencia y el cumplimiento de los objetivos, la eficiencia en la realización, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad. Así mismo establece que hay diferentes tipos de evaluación. Las distinciones se pueden encontrar por dicotomía (recapitulativa / formativa o cuantitativa / cualitativa), agente, tiempo o etapa en el ciclo del proyecto, finalidad, temas específicos y procesos (OCDE, 2002).

Además, la evaluación permite la medición de factores concurrentes y coadyuvantes, cuya naturaleza permite definir la factibilidad de ejecución del proyecto. En un proyecto, se fundamenta la necesidad de establecer técnicas para determinar lo que está sucediendo y cómo ha ocurrido y apuntar hacia lo que encierra el futuro si no se interviene (Padilla, 2011).

En este sentido, Cohen y Martínez (2010), mencionan que existen dos tipos de evaluación según el momento que se realiza y el objetivo perseguido:

- a. La evaluación ex-ante, que se realiza antes de la inversión y la operación. Ella permite estimar tanto los costos como el impacto (o beneficios) y así adoptar la decisión (cualitativa) de implementar o no el proyecto.

A partir de ella resulta posible priorizar distintos proyectos e identificar la alternativa óptima para alcanzar los objetivos de impacto perseguidos.

- b. La evaluación ex-post se lleva a cabo tanto en la etapa de operación como una vez finalizado el proyecto. Tiene dos funciones:
- Una cualitativa, que permite decidir si debe continuarse o no con el proyecto, cuando se realiza durante la operación, o establecer la conveniencia de formular otros proyectos similares, cuando se realiza después que éste ha terminado.
 - Otra cuantitativa, que surge en proyectos que se encuentran operando y posibilita tomar la decisión de si es necesario o no reprogramar.

Así mismo, dentro de los tipos adyacentes a la evaluación Castro y Mokate (2010), hacen una distinción a nivel de costos, aduciendo a una evaluación de tipo económica y una de tipo financiera, la primera difiere de la segunda en que es más comúnmente conocida, en cuanto al punto de vista (o perspectiva) y al objetivo. Donde una evaluación financiera procura estimar el rendimiento de un proyecto en términos de recursos monetarios para un agente específico (la entidad o individuo financiero o ejecutor, por ejemplo), la evaluación económica intenta medir el rendimiento del proyecto en términos de recursos reales, para la sociedad como un todo.

Según Fernández, Mayagoitia y Quintero (1999), para que un proyecto sea satisfactorio debe estar ampliamente justificado desde los puntos de vista empresarial y social. Es decir debe preverse una rentabilidad atractiva que justifique la canalización de recursos hacía el mismo, o bien debe existir una justificación muy clara de los beneficios sociales esperados frente a los costos de inversión y de operación del proyecto, en la medida que se cumplan estas dos disposiciones, la canalización de recursos de los patrocinadores se hará efectiva.

Dentro de esta misma postura, Mokate (1987), menciona que la evaluación económica y la social radican en la redistribución de ingresos como elemento que contribuye al bienestar de la sociedad. La evaluación social, además de medir el impacto de un proyecto sobre el consumo, el ahorro y los bienes meritorios, identifica y valoriza el efecto del proyecto sobre la distribución de ingresos y riquezas. Por ende, la función de bienestar que se utiliza para la evaluación social tiene que incluir también la redistribución.

Por lo tanto, cuando la referencia en proyectos es de carácter social, la evaluación incluye algo más que el control, implica además juicios de valor explícitos o implícitos. Si controlar es comparar la información disponible sobre la realidad contra patrones de referencia técnicos, evaluar es comparar dicha información contra patrones de referencia valorativos. En este sentido las evaluaciones deben basarse en controles, aunque más precisos o más intuitivos, y estos, a su vez, requieren información sobre la realidad, con lo cual cada uno de estos estadios es condición necesaria para el superior, y todos ellos forman parte del mismo proceso (Hintze, 1999).

Otras posturas establecen que la evaluación social de proyectos consiste en comparar los beneficios con los costos que dichos proyectos implican para un país, es decir; consiste en determinar el efecto que la ejecución del proyecto tendrá sobre el bienestar de la sociedad. También la evaluación social de proyectos persigue justamente medir la verdadera contribución de los proyectos al crecimiento económico del país. Esta información, por lo tanto, debe ser tomada en cuenta por los encargados de tomar decisiones para así poder programar las inversiones de manera que la inversión tenga su mayor impacto en el producto nacional. “La evaluación económica y social se efectúan conjuntamente con la factibilidad técnica del proyecto” (Fontaine E. R., 2008).

Es importante hacer una distinción cuando se alinea este tipo de evaluación de costos a valoraciones sociales; la diferencia entre la evaluación económica y la social radica en la incorporación de la redistribución de ingresos como elemento que contribuye al bienestar de la sociedad. La evaluación social además de medir el impacto de un proyecto sobre el consumo, el ahorro y los bienes meritorios, identifica y valoriza el

efecto del proyecto sobre la distribución de ingresos y riquezas. Por ende, la función de bienestar que se utiliza para la evaluación social tiene que incluir también la redistribución (Castro & Mokate, 2010).

Así mismo, dentro de la evaluación es importante considerar los impactos ambientales antes de tomar cualquier decisión que pueda implicar una significativa degradación de la calidad del ambiente. Para cumplir ese papel, la evaluación del impacto ambiental será organizada en una serie de actividades secuenciales, concatenadas de manera lógica. A ese conjunto de actividades y procedimientos se le da el nombre de procesos de evaluación de impacto ambiental. En general, dicho proceso es objeto de reglamentación, que define detalladamente los procedimientos a seguir, los tipos de actividades sujetos a elaboración previa de un estudio de impacto ambiental, el contenido mínimo de dicho estudio y las modalidades de consulta pública, entre otros asuntos (Sánchez, 2006).

Al evaluar un proyecto, sea cual sea su enfoque se deben tener en cuentas las situaciones en las cuales lo programado pueda no darse debido a múltiples circunstancias. El riesgo es la eventualidad de que ocurra un hecho capaz de producir algún daño. El grado de aceptación del riesgo es una solución de compromiso por parte de la persona, entre el conocimiento y valoración del mismo y las ventajas que supone la actividad asociada (Padilla, 2011).

Otro concepto, contemplado dentro de los sistemas para gerenciar proyectos, es el de monitoreo; el cual es un proceso continuo y sistemático para obtener y analizar información sobre el avance hacia la consecución de las metas y objetivos de un proyecto. “El monitoreo se refiere a la verificación continua de la implementación del proyecto y de su primer impacto a través del proceso de recolección de datos y de sus análisis, informe y uso de la información”. El monitoreo es antes que nada una herramienta de gestión que se concentra en el avance de los proyectos y puede ayudar al equipo de un proyecto y a los dirigentes de una ONG a identificar los éxitos ya logrados o viables en el futuro, por un lado, y los problemas, por el otro, y para facilitar

la adopción de medidas correctivas durante la implementación misma del proyecto (Gosparini, Russo, Sirtori, & Valmarana, 2004).

Así mismo, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2002), define el monitoreo como “una función de gestión que usa la metódica recolección de datos para determinar si los recursos materiales y financieros son suficientes, si las personas encargadas tienen la calificación técnica y personal necesaria, si las actividades son coherentes con los planes de trabajo, y si el plan de trabajo ha sido implementado consiguiendo los objetivos establecidos”.

Siguiendo la línea de los conceptos asociados a los sistemas para gerenciar está también el seguimiento, el cual se define como un proceso continuo por el que las partes interesadas obtienen regularmente una retroalimentación sobre los avances que se han hecho para alcanzar las metas y objetivos. El seguimiento es también un proceso continuo. Las lecciones extraídas del seguimiento son debatidas periódicamente y usadas para reforzar las acciones y las decisiones. Se deberían hacer las evaluaciones para obtener mejoras programáticas mientras el programa está todavía en curso y para apoyar la planificación de nuevos programas (PNUD, 2009).

Así mismo, las interpretaciones sobre dar Seguimiento y Controlar el Trabajo del Proyecto, lo categoriza como un proceso que consiste en revisar, analizar y regular el avance a fin de cumplir con los objetivos de desempeño definidos en el plan para la dirección del proyecto. Por lo que, dar seguimiento implica realizar informes de estado, mediciones del avance y proyecciones. Los informes de desempeño suministran información sobre el desempeño del proyecto en lo relativo al alcance, cronograma, costos, recursos, calidad y riesgos, que puede utilizarse como entrada para otros procesos (PMI, 2008).

Es importante esclarecer los dos últimos conceptos que aunque persiguen lo mismo, tienen una diferencia importante, el monitoreo y la evaluación están interrelacionados pero son procesos distintos. Mientras que el monitoreo es un proceso continuo y permanente en la ejecución del proyecto, la evaluación se realiza en periodos establecidos, entre lapsos más largos. El monitoreo es un proceso continuo de análisis,

observación y sugerencias de ajustes para asegurar que el proyecto esté encaminado a alcanzar su objetivo. La evaluación, por su parte, permite la formulación de conclusiones acerca de lo que se observa a una escala mayor, del diseño del proyecto y sus impactos (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2005).

El seguimiento y la evaluación pueden ayudar a una organización a obtener información importante de actividades pasadas y en curso que se pueden usar como base para ajustar la programación, reorientarla y para la planificación futura. Sin una planificación, un seguimiento y una evaluación eficaces, sería imposible juzgar si el trabajo va en la dirección correcta, si se pueden proclamar avances y éxitos, y cómo se podrían mejorar los esfuerzos futuros. Los programas y proyectos que cuentan con componentes fuertes de seguimiento y evaluación tienden a mantenerse encauzados. Además, a menudo se detectan antes los problemas, lo que reduce la probabilidad de tener más tarde costes excesivos importantes o retrasos considerables (PNUD, 2009).

La evaluación y seguimiento generan 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. El objetivo es determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad para el desarrollo. Deben ser capaces de proporcionar información creíble y útil, que permita incorporar las enseñanzas aprendidas en el proceso de toma de decisiones de beneficiarios y donantes. (OCDE, 2002)

El Monitoreo y la evaluación permite darnos cuenta si los planes están fallando o si hay cambios significativos en el contexto, y nos dan la oportunidad de analizar y tomar decisiones sobre las modificaciones que debemos hacer al proyecto. El monitoreo y la evaluación genera información para mejorar la acción, reorientarla o hacer una planeación futura mucho más asertiva y efectiva. Sin un monitoreo y una evaluación efectivos, no es posible identificar si nuestro trabajo se está encaminando en la dirección correcta, si el progreso o los cambios logrados se deben a nuestra acción específica, o si es necesario hacer cambios en la planeación a futuro (PNUD, 2009).

Todos los conceptos anteriormente definidos, integran el proceso que el PMI establece como sistemas de Seguimiento y Control, estableciendo la integración de aquellos procesos requeridos para supervisar, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes. El beneficio clave de este grupo de procesos radica en que el desempeño del proyecto se observa y se mide de manera sistemática y regular, a fin de identificar variaciones respecto del plan para la dirección del proyecto (PMI, 2008).

Diferentes sistemas adoptados para la medición de proyectos, se han diseñado, entre ellos está el Sistema de Planificación, Seguimiento, Evaluación y Sistematización (PSES); entendiéndose 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, tales sistemas comprenden procesos de recolección, análisis 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 (Rotondo, 2009).

Por lo tanto, siguiendo esta premisa, es importante la integración de sistemas que contemplen la evaluación, el monitoreo y el seguimiento al ciclo de la vida del proyecto, porque una visión sistemática del proyecto, facilita el seguimiento, monitoreo y control de sus actividades en cada fase y en los resultados globales; ya que permite un proceso de auditoría o evaluación, realizando un examen de las actividades y operaciones de un proyecto, para establecer el grado de eficiencia de la implementación de las normas empleadas para la planificación, coordinación, dirección, organización y control de los recursos recibidos (Enriquez, 2007).

Cada proyecto debe tener un sistema de seguimiento para conocer cómo avanza el proceso de implementación de las actividades, y también debe tener tablas con indicadores que permitan medir los resultados, los objetivos o los propósitos esperados de su ejecución. Se debe tener en cuenta que el valor de la inversión no radica tanto en lo que se gasta en insumos y equipos, sino en los beneficios que la población va a obtener gracias a una nueva infraestructura, mejor capacitación o nuevos

conocimientos que le permitirán mejorar sus condiciones de producción y de vida. Además, la gestión de cada proyecto debe hacerse con suficiencia técnica y debe contar con un sistema de monitoreo y evaluación. La buena y efectiva ejecución de los diferentes proyectos en un mismo espacio territorial crea sinergias que impactan de manera positiva en otros componentes del territorio (Dejo, 2007), es preciso aclarar que la estructuración de un sistema específico debe ser capaz de aliarse a los objetivos estratégicos de cada organización.

2.3. IMPLEMENTACIÓN DE LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN, MONITOREO Y SEGUIMIENTO DE PROYECTOS

Distintos foros a nivel mundial, entablan la importancia en los temas de monitoreo y evaluación, dado que en las últimas décadas a nivel mundial, el monto de la ayuda pública canalizada a través de las ONGs ha aumentado notablemente, en términos absolutos y con respecto a los fondos administrados por las agencias bilaterales y multilaterales. Esto ha incrementado el interés de los donantes sobre los logros de las ONGs, asociado a un creciente escepticismo de los contribuyentes y de los mismos donantes oficiales hacia los resultados de la ayuda al desarrollo (Gosparini, Russo, Sirtori, & Valmarana, 2004).

América Latina no es la excepción ante las tendencias de la evaluación de programas y proyectos sociales, cobrando por lo tanto mayor importancia y atención en la última década debido a la necesidad de producir y disponer información sistemática y confiable, como insumo principal para la toma de decisiones en Organizaciones Base, Organismos de Gobierno, Agencias de Cooperación y Organismos Multinacionales (Rodríguez, Scavuzzo, Buthet, & Taborda, 2009).

La creación de Sistemas de Monitoreo y Evaluación, ayuda a fortalecer la gobernabilidad de un país, región y localidad, debido a que implica el mejoramiento de la transparencia y la rendición de cuentas, y fortalece las relaciones intergubernamentales y la cultura de rendimiento dentro de los gobiernos para formular políticas y tomar decisiones de presupuesto. “El seguimiento y la evaluación son parte central de los acuerdos para una buena gobernabilidad y son necesarios para lograr la

formulación de políticas basadas en la evidencia, la toma de decisiones presupuestarias, la administración y la rendición de cuentas” (Rascón, 2010).

Por lo tanto la implementación precisa de estos sistemas al interior de las ONGs, es materia obligada, Gosparini, Russo, Sirtori y Valmarana (2004), mencionan que las evaluaciones se realizan por tres razones principales:

1. Aprendizaje: la evaluación permite a las ONGs y a las partes interesadas (Interesados o Stakeholders) aprender de la experiencia, mejorar las acciones posteriores y fortalecer el aprendizaje institucional. Con este fin, se han diseñado varios procedimientos para garantizar que las lecciones aprendidas de los proyectos concluidos contribuyan a mejorar la formulación de las políticas y la programación de nuevos proyectos.
2. Empoderamiento (empowerment): fortaleciendo las capacidades de los partners locales, de los equipos de proyectos y de los beneficiarios, en la utilización de la evaluación como una herramienta de conocimiento y de control.
3. Responsabilidad (accountability): la evaluación permite a las ONGs ser responsables frente a las agencias donantes sobre el uso de los fondos.

Según Sarquis y Parada (2003), la interpretación y evaluación de los resultados parte de la teoría del proyecto, y debe ser capaz de incorporar modelos enfocados a la investigación de resultados sobre proyectos similares, para poder situar en un contexto de cambios entre la comparación antes y después del proyecto; los modelos desprendidos son:

- a. Cálculo de los indicadores (económicos y de inversión)
- b. Modelo de evaluación CIPP (Contexto-Insumo-Proceso-Productos)
- c. Modelo de evaluación por procesos
- d. Modelo de salida
- e. Modelo de Marco Lógico

Es importante mencionar que ante el surgimiento de diferentes modelos, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2002), recomienda que la mayoría de los criterios y conceptos básicos utilizados en la evaluación que son

universalmente aceptados y utilizados por todas las organizaciones de la comunidad de los donantes, deben dirigirse a cinco temas principales:

1. Pertinencia
2. Eficiencia
3. Eficacia
4. Impacto
5. Sostenibilidad

Es bien sabido que la implementación de un programa o proyecto social o de desarrollo, de atención humanitaria, de fortalecimiento de capacidades o de incidencia no garantiza por sí mismo la consecución de los objetivos planteados ni un impacto positivo en la vida de las personas. Las buenas intenciones, los programas o proyectos de gran tamaño y los abundantes recursos financieros por sí solos no garantizan resultados positivos (Milburn, 2010). Los sistemas de evaluación, monitoreo y seguimiento, no garantizan por sí solos el éxito en los proyectos.

En esta medida los procesos de planificación, seguimiento y evaluación deberían dirigirse, no a asegurar que se realicen todas las actividades y productos tal y como estaba planeado, sino a asegurar que se logren los resultados (PNUD, 2009). Cabe aclarar que esto sólo se debe cumplir si el fin de las ONGs es el de alcanzar la ejecución de su plan estratégico.

Dado que estos procesos determinan el valor o la significación de una actividad, política o programa, la apreciación de los mismos debe ser sistemática y objetiva como sea posible, de una intervención para el desarrollo planeado, en curso o concluida (OCDE, 2002), en este sentido se debe buscar una medición global que integre aspectos internos y externos de la organización, así como la inclusión de los diferentes interesados para procurar la acotación efectiva de los proyectos.

Se debe recalcar que las ONGs, guíen su gestión hacia un adecuado sistema de monitoreo y evaluación del Plan de Inversiones, es muy importante que se establezcan con claridad desde el inicio de la fase de diagnóstico los indicadores que darán cuenta del estado de cada variable según las dimensiones que les correspondan, y que esta

medición se repita anualmente, en la medida que continúe el plan. Se debe precisar que si nuevos diagnósticos contienen nuevas variables, estas se deben incorporar para ser monitoreadas y evaluadas igual que el resto (Dejo, 2007).

En este sentido el PNUD (2009), establece que un marco claro, acordado entre las partes interesadas clave al final de la fase de planificación, es esencial para llevar a cabo un seguimiento y una evaluación sistemática; el Plan para el seguimiento y la evaluación, y debería aclarar:

- Qué debe ser monitoreado y evaluado
- Las actividades necesarias para ese seguimiento y para la evaluación
- Quién es responsable de las actividades de seguimiento y de la evaluación
- Cuándo se planifican las actividades de seguimiento y evaluación (oportunidad)
- Cómo se llevan a cabo el seguimiento y la evaluación (métodos)
- Qué recursos se necesitan y dónde están asignados

Según Rotondo (2009), Los sistemas de Planificación, Seguimiento, Evaluación y Sistematización pueden cumplir con ese cometido, recomendándose desarrollar cuatro subsistemas que lleven a cabo un conjunto integrado de actividades, a saber:

- El subsistema de planificación, encargado de levantar las hipótesis de cambio del proyecto, así como de establecer metas, indicadores y resultados, precisando qué debe hacerse y por quién, junto con la asignación de recursos. Básicamente, este subsistema utiliza tres herramientas: el planeamiento estratégico, la matriz del Marco Lógico y el Plan Operativo Anual o POA, incluyendo Matrices de Indicadores.
- El subsistema de monitoreo, que se concentra en el desempeño de las intervenciones, valiéndose del POA como referente y revisando el cumplimiento de las actividades y productos. Se enfoca en los indicadores de primer nivel de resultado (producto) y observa su desenvolvimiento a través de reportes e informes. Se asemeja al acompañamiento y a la supervisión de los procesos.
- El subsistema de evaluación, que comienza con los Estudios de Base y se encarga de llevarlos a cabo. En las evaluaciones de corte (por lo general a mitad de periodo y al final del ciclo) se retoma la metodología para comparar los cambios y auscultar las tendencias hacia el impacto.

- Finalmente, el subsistema de sistematización analiza los procesos y experiencias de una intervención de desarrollo, interpretando lo vivido por sus actores y ordenando la reflexión crítica, con miras a la socialización de los aprendizajes.

Los ambientes cambiantes en el área de desarrollo de software y la competencia globalizada han cambiado la manera en que la administración de proyectos se lleva a cabo actualmente. Aunado con la influencia de nuevas tecnologías, surgen nuevas características dentro del ambiente de desarrollo que deben contemplarse por dicha disciplina, desde la colaboración a distancia, el outsourcing, la mejora de calidad, generación y distribución de conocimiento, coordinación de varios proyectos, entre otras. Las tecnologías de Información juegan un papel clave en esta evolución y presentan nuevas herramientas e iniciativas de apoyo a la administración de proyectos, las cuales deben adoptarse considerando las características y objetivos propios de la organización (UNAM, 2006).

Las herramientas de software son requeridas para automatizar y facilitar la aplicación de la metodología particular de la organización para la administración de proyectos. Esta metodología incluye cómo se organiza para manejar sus proyectos, qué prácticas son necesarias para llevar a cabo su administración y sus procesos, y además que requerimientos se tienen en relación con su cultura organizacional (Levine, 2004).

Estas herramientas de software buscan minimizar las deficiencias, así como la mitigación de fallas en los proyectos de desarrollo que las organizaciones generalmente tratan de implementar son los siguientes (Boyd, 2001):

- Mejora de la Administración de Proyectos
- Estudios de Factibilidad
- Involucrar a sus clientes
- Buscar asesoría externa

Entre los ejemplos de herramientas de software a utilizar tenemos:

Aplicaciones de Escritorio Gratuitas	Aplicaciones Web Gratuitas
Open Workbench	Teamwork
GanttPV	WebCollab
Planner (antes MrProject)	PHProjekt
KPlato	hipergate
Project/Open	dotProject
GanttProject	GForge
TaskJuggler	GNU Savannah
OpenSched	LibreSource
Aplicaciones de Escritorio Comerciales	Aplicaciones Web Comerciales
Aegeanet System	24SevenOffice
Artemis	Artifact
Asta Powerproject	Basecamp
ATC Professional	Beetext Flow
CCPM	Cando Project Intelligence
Chirp	Celoxis
IngTech Corporation	CoP
LeadingProject	eProject
Microsoft Project, parte de Microsoft Office	Infowit Creative Manager
Planisware OPX2	Kiwi Manager
Product Based Planner	Project.Net
Primavera	Projectplace
ProChain	ProjectWeb
Project Flow	Project Arena
Projetex	TargetProcess
Sciforma Corporation	teamspace
TrackerOffice	TimeLog
Tracker Suite	Trace GP
WelcomSuite	TrioProject
xProcess	ValleySpeak Project Server
DynaRoad	Vertabase

Tabla 1. Aplicaciones de Software para la Administración de Proyectos Disponibles.

Fuente: (List of Project Management software, 2010-2013).

Una consideración importante sobre el uso de aplicaciones de Administración de Proyectos, es que por más potente que sea la herramienta, de nada servirá si el personal que la utiliza no la utiliza adecuadamente y más aún, los productos más

sofisticados nunca podrán sustituir a un buen Administrador de Proyectos (Murtagh, 2004).

Un tema a tratar en el marco de la medición de los sistemas, es el impacto de un proyecto en términos de su valor agregado; para cada proyecto debe evaluarse sus costos de oportunidad, o sea, el sacrificio de valor agregado que serían obtenidos en otros programas o proyectos con los mismos recursos. En otras palabras, la evaluación de un proyecto (sea su costo-efectividad o costo-beneficio, o los requisitos para el cumplimiento de determinados objetivos) no tiene validez si enfoca el proyecto en sí, sin considerar el contexto general de gestión de proyectos que compiten entre sí para los mismos recursos. Entre los recursos más limitados es la atención de los gobernantes y de los gerentes de las organizaciones públicas y privadas (Crowther, 2002).

Finalmente es importante hacer entrever, que los sistemas de evaluación deben considerar aspectos como la fiabilidad y validez los cuales son importantes para la calidad de una evaluación. La fiabilidad está relacionada con la coherencia de la medición, por ejemplo, asegurar que un instrumento de recopilación de datos en particular, como un cuestionario, provocará una respuesta igual o similar si se utiliza en condiciones similares. La validez está relacionada con la exactitud de la medición, por ejemplo, asegurar que un instrumento de recopilación de datos en particular mida realmente lo que se tenía intención de medir. Así mismo, el equipo de evaluación debería probar las herramientas de recolección de datos y asegurarse de que reúnen evidencias exactas y coherentes, ya sean cuestionarios, entrevistas, protocolos de observación o cualquier otro instrumento de recopilación de datos (PNUD, 2009).

2.4. REALIDADES DEL RENDIMIENTO DE LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN, MONITOREO Y SEGUIMIENTO DE PROYECTOS

Ante una perspectiva real de la aplicación de los sistemas de evaluación, monitoreo y evaluación, es importante entablar una línea que establezca las principales causas de la falta de efectividad e impacto de las inversiones sociales y productivas, Dejo (2007), menciona como una de las principales causas la carencia de una adecuada calidad de gestión en el manejo de los escenarios complejos. Por lo tanto, es necesario tener una

línea clara de hacia dónde dirigir los esfuerzos en la gestión de proyectos y verificar la implicancia que tienen algunos escenarios en su aplicación.

Otra causa que influye en la poca efectividad e impacto es la incorporación de recursos inadecuados que desencadenan un seguimiento y una evaluación de escasa calidad, es necesario para asegurar un seguimiento y una evaluación eficaces y de calidad, poner de lado recursos financieros y humanos adecuados en la fase de planificación. Se deberían considerar los recursos financieros y humanos necesarios para el seguimiento y la evaluación dentro de los costes totales para la entrega de los resultados acordados y no como costes adicionales. Así como, hacer entrever que el conocimiento obtenido del seguimiento y la evaluación están en el centro del proceso de aprendizaje de la organización. El seguimiento y la evaluación proporcionan información y hechos que, cuando aceptados e interiorizados, se convierten en conocimientos que promueven el aprendizaje (PNUD, 2009).

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2002), actualmente hay diferentes factores que afectan los procesos de aprendizaje de las actividades de Monitoreo y Evaluación al interior de las ONGs. Estos incluyen:

- Dificultades en manejar el fracaso, sobre todo porque tiende a llevar a una punición financiera. El vínculo entre los resultados de Monitoreo y Evaluación y las probabilidades de aprobación de las nuevas solicitudes de financiación tiende a inhibir una evaluación abierta y el uso de sus resultados.
- Difusión limitada de una cultura de la evaluación, que consolide la medición de los resultados como indicador del rendimiento.
- Debilidades organizativas, y especialmente: escasa estandarización de prácticas y sistemas de Monitoreo y Evaluación; excesiva rotación del personal expatriado sobre el terreno; notable carga de trabajo de gestión cotidiana y dificultad de dedicar personal y recursos a la innovación (inercia organizativa).
- Falta de sentido de apropiación de las conclusiones y recomendaciones de la evaluación por parte de los que deberían planificar y/o implementar los nuevos proyectos.

Dentro de las posibilidades de acción para aumentar la efectividad en los proyectos, es necesario incluir en la dinámica de trabajo, una Gestión Basada en Resultados, la cual tiene por objetivo el aprendizaje, la gestión de riesgos y la rendición de cuentas. El aprendizaje no solo ayuda a mejorar los resultados de programas y proyectos existentes, sino que también refuerza la capacidad de la organización y de los individuos para tomar mejores decisiones y para la formulación de programas y proyectos futuros. Puesto que no hay planes perfectos, es esencial que la gerencia, el personal y las partes interesadas aprendan de los éxitos y fracasos de cada programa o proyecto (PNUD, 2009).

Por otra parte, generar un análisis real de lo que se está haciendo y el impacto generado siempre ha representado un interés general de muchas ONGs, que a menudo ha demostrado un alto nivel de atención con respecto al uso de los recursos del proyecto. Sin embargo, las actividades de Monitoreo y Evaluación realizadas por las ONGs, a menudo utilizan enfoques, métodos y formatos no estandarizados. Además, estas actividades se consideran a menudo un proceso interno y raramente se comparten los resultados con otros actores (y especialmente con los donantes). Por lo tanto, el desafío para las ONGs es lograr comunicar y compartir sus resultados con otras partes interesadas utilizando el mismo lenguaje, por un lado, y sistematizar, organizar e institucionalizar las prácticas de Monitoreo y Evaluación dentro de su organización, por el otro (Gosparini, Russo, Sirtori, & Valmarana, 2004).

Resaltar los criterios básicos para la evaluación de un proyecto tienen que ver con la pertinencia (de los problemas y necesidades identificadas en relación a la formulación de las posibles soluciones), la eficiencia (de los procesos de conversión de insumos en resultados), la eficacia (en qué medida el proyecto puede producir los resultados esperados), el impacto (cómo contribuye a la introducción de cambios a largo plazo) y sostenibilidad (permanencia o durabilidad de los cambios introducidos) (Milburn, 2010).

Basándose en estas evidencias, el PNUD (2009), expresa que hay una variedad de enfoques y herramientas que se pueden aplicar al seguimiento de proyectos, programas, efectos y cualquier otra actividad programática. Quienes gestionan

programas y proyectos deben establecer la combinación más adecuada de enfoques y herramientas de seguimiento para cada proyecto, programa o efecto, asegurándose de que el seguimiento tiene un equilibrio apropiado entre:

- Datos y análisis, lo que implica obtener y analizar documentación de los proyectos que proporcionan información sobre los avances.
- Validación, lo que implica controlar o verificar si los avances de los que se informa son exactos o no.
- Participación, lo que implica conseguir la retroalimentación de los asociados y beneficiarios respecto a los avances y las acciones propuestas.

Según Albuquerque y Dini (2008), otra denominación sobre los requerimientos en el desarrollo de una metodología de evaluación y seguimiento incluyen las siguientes condiciones básicas, siendo los principales factores de éxito los siguientes:

- Claridad de objetivos del proyecto y de la metodología: la entidad promotora del proyecto debe haber formulado y priorizado con claridad sus objetivos para poder guiar el proceso de evaluación y seguimiento.
- Motivación de las personas que participan en el proceso de evaluación y seguimiento: la calidad del resultado final de un proceso de evaluación depende en buena medida de la calidad de la información recopilada, la cual debe ser fidedigna y actualizada. Para que esto se verifique, es imprescindible contar con la colaboración activa y participación de los actores que protagonizan el proyecto, especialmente los empresarios, los representantes de las instituciones y los funcionarios de la entidad de ejecución. Es importante tener presente que este estado de ánimo se consigue tan sólo en la medida en que estas personas perciban con claridad que la recopilación de información y su evaluación contribuyen a su trabajo y aportan valor a su actividad. La experiencia indica que, al contrario, procedimientos basados exclusivamente en incentivos administrativos, resultan ineficaces.
- Disponibilidad de datos estadísticos para comparar los resultados alcanzados por las empresas que participan en el proyecto.

- Claridad estratégica: Las razones de la evaluación deben ser claras, la institución encargada de realizarla debe tener la autonomía de movimiento suficiente para formular y expresar juicios independientes y la institución encargada del proyecto debe tener la convicción, los recursos y la autoridad suficiente para traducir los resultados de la evaluación en un conjunto de ajustes de los proyectos evaluados.
- Disponibilidad de recursos humanos calificados y de recursos económicos adecuados: la elaboración de indicadores, la estructuración de modalidades y herramientas para la recopilación de información, o la interpretación de los resultados, entre otros aspectos, requieren competencias profesionales específicas que los equipos de proyecto pueden lograr mediante la asignación de responsabilidades concretas, asistencias técnicas especializadas y capacitación.

Para esto es necesario tener un involucramiento de las oficinas que se encargan de la evaluación, ya que necesitan asegurarse de que los métodos y las herramientas (preguntas, encuestas, protocolos y listas de control) usados para la recopilación de datos sean: conformes con los estándares de calidad sobre validez y fiabilidad, acertadas y apropiadas para las poblaciones afectadas desde el punto de vista cultural, y válidas y adecuadas para los tipos de información buscados y para las preguntas de la evaluación a las que se busca respuesta (PNUD, 2009).

Incluir sistemas adecuados y que estén acordes con los Patrocinadores debe ser tarea indispensable para las oficinas de proyectos, según Gosparini, Russo, Sirtori y Valmarana (2004), entre los mayores donantes, existen tres enfoques principales hacia el Monitoreo y Evaluación:

1. El Enfoque del Marco Lógico (EML) (en inglés LFA – Logical Framework Approach), que es el más utilizado.
2. El ZOPP (Zielorientierte Projektplanung, en español “Planificación de Proyectos Orientada al Objetivo”), una variante alemana del EML.
3. La Gestión Basada en los Resultados, que, en los últimos años, se ha vuelto el modelo preferido por las agencias de Estados Unidos y Canadá.

Para Rascón (2010), el Diseño y Dimensiones del Sistema de Monitoreo y Evaluación gubernamental preferentemente deben incluir:

1. La realización de un diagnóstico de las funciones y sistemas de Seguimiento y Evaluación gubernamentales que ya existen.
2. Determinar el uso de la información, es decir, si ésta servirá para apoyar la toma de decisiones presupuestarias, o para la planeación nacional.
3. Definir las funciones y responsabilidades formales de las partes clave que lo componen.
4. Determinar si se desarrollará un sistema para todo el gobierno, que abarque a entidades y municipios, sectores y dependencias, o si el sistema se va a enfocar de forma más limitada hacia sectores o dependencias individuales.
5. La variedad de instrumentos en que el sistema se concentrará: indicadores de desempeño, evaluaciones rápidas, evaluaciones de impacto rigurosas, entre otras.

Cabe resaltar que existe un paradigma con los términos de ciclo del proyecto y gestión del proyecto, ya que se tiene como práctica, el poner mucha atención, a tareas formales e instrumentos popularizados de formulación y ejecución, que obvian los factores que más inciden en la viabilización y efectividad del proyecto, al PERT/CPM, GANTT, Marco Lógico, Costo-Beneficio, y Costo-Efectividad, y ahora el Software para aplicar instrumentos; se llevan estos instrumentos a un nivel de panacea incuestionada, sin reconocer sus bondades y límites reales. Por ejemplo, el Marco Lógico sería un instrumento de control de proyecto en término de indicadores de éxito y contingencias, si se pusiera más atención a como formular indicadores de calidad (lo que no he visto en los voluminosos manuales para construir este instrumento). Otro ejemplo, es el costo-beneficio y costo-efectividad, que son índices de valor, siempre que sean complementados por otros que ayuden a compensar sus sesgos inherentes (Crowther, 2002).

Se debe esperar que los proyectos generen impactos que beneficien a los pobladores de las comunidades. La magnitud de estos impactos son evaluados y los proyectos, a su vez, mejorados. Si esto ocurre, la acumulación de los impactos positivos se reflejará como cambios que afianzan la sostenibilidad del territorio, puesto que la interrelación

positiva de los proyectos y sus resultados redundarán en mejores condiciones de vida. De continuar esta tendencia, se podrán ver cambios significativos en el mediano plazo (Dejo, 2007). Es importante hacer entrever, que impactos positivos son fruto de prácticas eficaces al interior de cualquier sistema.

2.5. COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL

El mecanismo de coordinación sectorial o de efectos debería evaluar continuamente el estatus de los efectos y las iniciativas conexas que llevan a cabo los asociados, las cuales contribuyen al efecto buscado; ya que permite examinar la información de todos los proyectos relevantes, de los informes nacionales, los informes de donantes y otras fuentes. Además debería examinar los hallazgos de los exámenes trimestrales y anuales sobre efectos, e identificar las lecciones que deben retroalimentar la programación y servir como vehículo para asegurar que se documenten y difundan las lecciones aprendidas. También sirve como equipo focal para evaluaciones de efectos; un seguimiento eficaz genera bases de datos sólidas para las evaluaciones. Se deberían conservar los datos, informes, análisis y decisiones basados en las evidencias obtenidas del seguimiento para que sean fácilmente accesibles para las evaluaciones (PNUD, 2009).

La firma especializada KPMG (2005), a través de su encuesta mundial "Global IT Project Management Survey 2005", detecto que frecuentemente los proyectos no están entregando los beneficios planteados al inicio de los mismos, pues, El 49% de las empresas ha experimentado al menos una falla en sus proyectos de tecnología y solo 2% alcanzo los beneficios establecidos al arranque del proyecto, el 86% de las organizaciones perdió hasta 25% de los beneficios proyectados en su portafolio de proyectos. En términos generales, los problemas derivados de una inadecuada administración de proyectos están relacionados con tres rubros que generalmente son considerados como indicadores del éxito de un proyecto: costo, tiempo y calidad/cumplimiento de especificaciones. Las causas que dan origen a estos problemas se pueden resumir de la siguiente manera:

1. Planeación pobre del proyecto

2. Definición poco clara de expectativas
3. Falla en la administración del alcance del proyecto
4. Falta de monitoreo durante la ejecución
5. Cuantificación de beneficios

Unos de los objetivos principales de las evaluaciones es el de capacitar a las organizaciones y a las personas para que aprendan de la propia experiencia con miras a mejorar el rendimiento en el futuro. Para esto, las recomendaciones de cambio surgidas deben analizarse, difundirse y ponerse en práctica. La implementación de los cambios es un proceso difícil, ya que requiere un alto nivel de introspección y autocrítica por parte de los responsables del proyecto. Las lecciones que pueden funcionar para la propia organización muy probablemente podrán ser de utilidad para otras organizaciones, y viceversa (Milburn, 2010).

El análisis de la evaluación permite compartir con otros, difundir los aprendizajes y las mejores prácticas, contribuyendo al conocimiento general de los procesos y proyectos de desarrollo. Esto puede servir tanto a la misma organización como a otras organizaciones o instituciones gubernamentales y académicas (Milburn, 2010).

La información obtenida del seguimiento y la evaluación puede retroalimentar los procesos de aprendizaje y planificación a través de un intercambio de información regular, la elaboración de informes, de productos de conocimiento, de sesiones de aprendizaje y sistemas de respuesta administrativa a la evaluación (PNUD, 2009).

Un ejemplo de iniciativas de cooperación interinstitucional es lo acontecido en durante el Seminario Internacional sobre Evaluación de los Programas Dirigidos a Pymes, organizado en México en el 2004, por la Secretaría de Economía de México (SE) y el Banco Mundial; el organismo multilateral hizo un llamado al gobierno mexicano para que homologue las metodologías con las que se hacen las evaluaciones de los programas, a fin de poder comparar los resultados de uno con otros. Gladys López Acevedo, economista principal de la oficina del BM en México expuso: "Uno de los mensajes que queremos dar es la necesidad de movernos hacia un sistema de monitoreo y evaluación común, pues solo esa manera se podrán comparar efectos de

un programa con otro, así como identificar que es los que no está funcionando e intercambiar información" (Badilla, 2004).

En Honduras las iniciativas de crear un sistema de evaluación, monitoreo y seguimiento general, se dirige específicamente al trabajo con el sector gubernamental, con normativas específicas de gestión para cada ente centralizado y descentralizado del Gobierno; la Ley de Administración Pública (2008), Artículo 6, establece la planificación como "principio rector de la Administración Pública, para fijar sus objetivos y metas, racionalizar sus decisiones, hacer un aprovechamiento óptimo de los recursos disponibles, asegurar la acción coordinada de sus órganos o entidades, la evaluación periódica de lo realizado y el control de sus actividades. En consecuencia, la AP estará siempre subordinada a lo previsto en los Planes Nacionales de Desarrollo a corto, mediano y largo plazo que se hayan aprobado". Estas medidas en el sector gobierno, han aumentado la transparencia de la información que desencadena mejores gestiones en la administración de los proyectos.

Así mismo, en Honduras se estructuró el proyecto de Divulgación de los objetivos y metas de la Estrategia para la Reducción de la Pobreza (ERP) inició en el mes de octubre del año 2005 y finalizó en el mes de junio del año 2006 con el apoyo de la Embajada Real de los Países Bajos; el cual consistió en desarrollar una intensa campaña de divulgación a nivel nacional, a fin de producir conciencia y fomentar en la ciudadanía hondureña la apropiación del contenido y lo contemplado en el marco de la ERP en Honduras; acompañando de un Sistema de Información de la Estrategia de la Reducción de la Pobreza, para la coordinación, monitoreo y seguimiento de las actividades dentro del marco de acción, a través de la medición del cumplimiento de objetivos, indicadores y metas globales y sectoriales de toda la estrategia (Consejo Consultivo de la ERP, 2013)

Otra iniciativa a considerar, en el manejo de trabajo sectorial, es la estructuración del Instituto Universitario en Democracia Paz y Seguridad (IUDPAS) con el apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y de la Agencia de Cooperación Sueca para el Desarrollo Internacional, a través del Proyecto Armas Pequeñas y Seguridad y Justicia y en segunda etapa del Proyecto Seguridad Justicia y Cohesión

Social, cuyo socio de implementación es la Universidad Nacional Autónoma de Honduras; el cual maneja cuatro áreas principales a partir de las cuales se estructuran proyectos de investigación, docencia y desarrollo de investigaciones, buscando a través de estas, dar respuesta al papel que debe asumir la Universidad en la sociedad; las áreas definidas son: Seguridad y Políticas Públicas, Estudios de Ciudad, Democracia y Desarrollo, y Juventud. (IUDPAS, 2013)

Por ende, compartir la comunicación y la información es un tema fundamental para aumentar la apropiación y el uso operativo de los resultados del Monitoreo y Evaluación. Se deberían aumentar los flujos informativos al interior y entre las ONGs. Al momento, la información circula sobre todo a nivel de terreno (entre equipos de proyecto y oficinas de coordinación) y al interior de las mismas unidades geográficas, mientras que las informaciones se comparten muy limitadamente entre áreas diferentes. La difusión de los informes de Monitoreo y Evaluación incluida en la base de datos podría brindar una sólida base para un intercambio sistemático entre los funcionarios de las ONGs, permitiendo también la comparación de los materiales. Además de utilizarse para iniciativas específicas, esta información podría aprovecharse también para formular conclusiones generales sobre algunas políticas y temas estratégicos (OCDE, 2002).

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA APLICADA

3.1. ENFOQUE Y MÉTODO

La presente investigación se realizó en el Departamento de Francisco Morazán, específicamente en la ciudad de Tegucigalpa M.D.C. con el objetivo de realizar una caracterización de los tipos de sistemas de evaluación, monitoreo y seguimiento de proyectos utilizados en las ONGD de la ciudad y medir el nivel de eficiencia, de acuerdo a las experiencias generadas de la aplicación de los mismos.

Se utilizó un enfoque cuantitativo transeccional descriptivo, para obtener una medida objetiva sobre los tipos, factores de utilización, fortalezas, debilidades y la capacidad de generalización que tienen los sistemas de evaluación, monitoreo y seguimiento en la gestión de proyectos de las ONGD de Tegucigalpa. (Ver Figura 1)

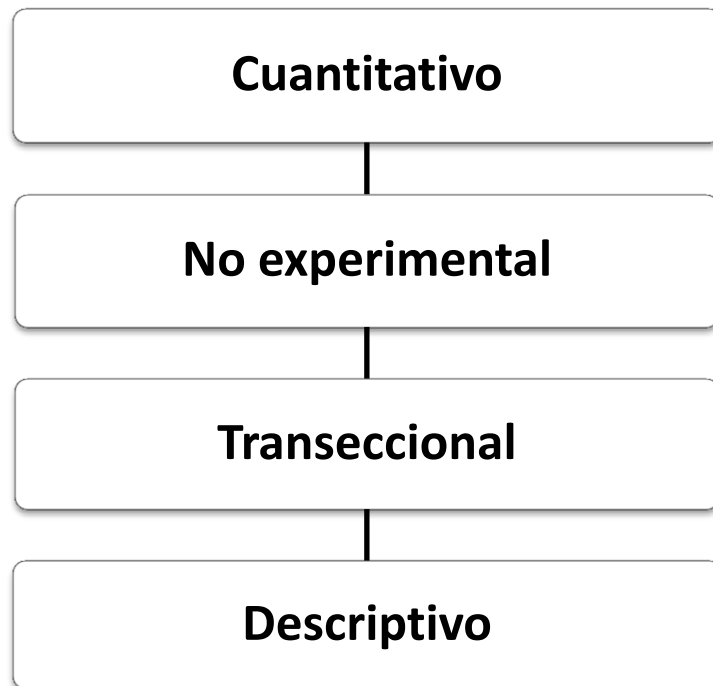


Figura 1. Enfoque de investigación

3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño que se utilizó en la presente investigación es no experimental, ya que no existe una manipulación de las variables de investigación, ni una correlación de influencia entre ellas; ya que son medidas en su estado actual o natural para después pasar a un análisis de las mismas.

Dentro de los diseños no experimentales se eligió el diseño transeccional o transversal descriptivo simple; ya que tiene como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población, con el fin de proporcionar una visión de una situación.

- M: Muestra de elementos o Población de elementos de estudio (P).
- X_i : Variable(s) de estudio, $i = 1, 2, 3...$
- O_i : Resultados de la medición de la(s) variable(s) = 1, 2, 3...

Tabla 2. Diseño de la investigación

Muestra (M)	Variables (X_i)	Resultados de la medición (O_i)
22 ONGD afiliadas a FOPRIDEH de Tegucigalpa M.D.C.	X_1	O_1
	X_2	O_2
	X_3	O_3
	X_4	O_4
	X_5	O_5

3.2.1. Población

En esta investigación la elección de la población estuvo dirigida hacia las 22 organizaciones que actualmente están afiliadas a la Federación de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo de Honduras (FOPRIDEH), que tienen sede en la ciudad de Tegucigalpa y que actualmente tengan proyectos en desarrollo.

3.2.2. Muestra

Dado que el número de observaciones es menor a treinta ($N < 30$), no se precisa el cálculo de la muestra; ya que se establece como objetivo, el obtener la mayor cantidad o la totalidad de las 22 observaciones, pertenecientes a las afiliadas de FOPRIDEH con sede en Tegucigalpa que actualmente se encuentren en funciones.

3.2.3. Unidad de análisis

Para esta investigación se tomó en cuenta como unidad de análisis a las ONGs de Tegucigalpa afiliadas a FOPRIDEH.

3.2.4. Respuesta

La unidad de respuesta en esta investigación los tipos y rendimiento de sistemas de evaluación, monitoreo y seguimiento que tengan resultados en la gestión de proyectos.

3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

La técnica utilizada en la investigación fue la del cuestionario, cuyo proceso de construcción utilizó metodología científica en la búsqueda de alcanzar validez y confiabilidad.

Descripción de la técnica utilizada:

El cuestionario de investigación, se compone de la siguiente estructura; 4 variables de investigación, 29 dimensiones de las variables, 29 indicadores, 14 preguntas de las cuales 12 preguntas cerradas y 2 preguntas abiertas. (Ver tabla 7, anexos)

3.3.1. Instrumento

Para conseguir la confiabilidad y validez del instrumento se realizó el siguiente procedimiento:

1. Se realizó el método Delphi el cual es el juicio intuitivo de un grupo de expertos para obtener un consenso de opinión para esta investigación se propone un número de 3 expertos. Para evaluar su competencia se analizará a través del Coeficiente de Competencia de Expertos:

$$K_{comp} = \frac{1}{2}(K_c + K_a) \quad (1)$$

Dónde:

K_{comp} = Coeficiente de competencia de cada experto

K_c = Coeficiente de conocimiento del experto. El cual se obtiene mediante la autovaloración del propio experto en una escala del 0 al 10 y multiplicado por 0.1, de modo que:

- El valor 0, indica absoluto desconocimiento de la problemática que se evalúa.
- El valor 1, indica pleno conocimiento de la referida problemática.

Es importante señalar que existen 9 puntuaciones intermedias posibles entre 0 y 1.

K_a = Coeficiente de argumentación. El cuál es la suma de los valores del grado de influencia de cada una de las fuentes de argumentación con respecto a una tabla patrón:

Tabla 3. Patrón de análisis de expertos

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados	0.3	0.2	0.1
Experiencia obtenida	0.5	0.4	0.2
Trabajos de autores nacionales que conoce	0.05	0.04	0.03
Trabajos de autores extranjeros que conoce	0.05	0.04	0.03
Conocimientos propios sobre el estado del tema	0.05	0.04	0.03
Su intuición	0.05	0.04	0.03

La selección de los expertos se realizó basada en los siguientes criterios:

- Competencia ALTA si $K_{comp} > 0.8$
- Competencia MEDIA si $0.5 < K_{comp} \leq 0.8$
- Competencia BAJA si $K_{comp} \leq 0.5$

Tabla 4. Análisis competencias de expertos

N°	Experto	Puntaje	Nivel de competencia
1	Tania Najarro	0.94	ALTA
2	Ary Ávila	0.93	ALTA
3	Juan Agüero	0.87	ALTA
4	Javier Madrid	0.615	MEDIA
5	Gabriela Aguilar	0.61	MEDIA

2. De entre los seleccionados se determinó la cantidad de expertos mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{P(1 - P)K}{i^2} \quad (2)$$

Dónde:

i = Nivel de precisión deseada (0.80). Referente a un nivel de competencia ALTO

P = Proporción estimada de errores (0.05)

K = Parámetro cuyo valor está asociado al nivel de confianza establecido, para este caso 3.8416 (Ver Tabla 5)

Tabla 5. Nivel de confianza establecido para K

Nivel de confianza	Valores K
99	6.6564
95	3.8416
90	2.6806

Cuyo resultado, para la cantidad de expertos a elegir es el siguiente:

$$n = \frac{0.05(1 - 0.05)3.8416}{(0.80)^2}$$

$$n = 0.2851 \approx 3$$

- Del cálculo anterior se tomó los expertos que obtuvieron un nivel de competencia alto, (Ver Tabla 6)

Tabla 6. Selección de expertos

N°	Nombre completo	Cargo
1	Ing. Tania Najarro	Docente Postgrado UNITEC
2	Ing. Ary Ávila	Docente Postgrado UNITEC
3	Ing. Juan Agüero	Docente Postgrado UNITEC

- Se realizó la validación de las variables, dimensiones, indicadores e ítems del cuestionario a través, de comunicaciones por correo electrónico.
- Se consideró oportuno, facilitarles a los expertos una matriz de verificación que les ayudara a plasmar sus evaluaciones y mostrar de forma más ordenada sus anotaciones. (Ver tabla 7, anexos)
- Se realizó 3 rondas con los expertos mediante la misma vía (correo electrónico)
- Al finalizar las tres rondas se examinaron los datos y se aceptaron los ítems que alcanzaban una media de calificación de 3, (75%).
- Al finalizar el proceso, se determinó la validez global del cuestionario, y la trazabilidad con las variables descriptivas, dimensiones de las mismas, indicadores de medición y las preguntas de investigación (Ver tabla 8, anexos):
- Posteriormente se pasó a establecer la confiabilidad del instrumento a través de una prueba piloto con los estudiantes de la clase de Medición del Impacto Social y Ambiental, perteneciente al Postgrado de Administración de Proyectos del día sábado, con la técnica de consistencia interna, la cual fue medida utilizando el coeficiente Alfa de Cronbach.

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_x^2} \right) \quad (3)$$

Dónde:

α = Coeficiente de Alfa de Cronbach

k = Número de ítems

$\sum\sigma^2$ = Sumatoria de las varianzas de cada ítem.

σ^2 = Varianza de la suma de los ítems.

10. Se asignó un número a cada ítem de respuesta y se determinó que ante varias respuestas de un ítem se le daría el valor 10 (ya que 9 es el número máximo de opciones de respuesta por ítem); así mismo, para las preguntas abiertas se le daría el valor de 0, como medida única de completar la matriz de consistencia.
11. posteriormente se agruparon los datos numéricos obtenidos y se sacó las varianzas y el coeficiente Alfa de Cronbach (Ver tabla 9, anexos)
12. Se aceptó la confiabilidad del cuestionario ya que el valor obtenido del coeficiente de Cronbach, fue de 0.9719, el cual es mayor a 0.8, que es el puntaje aceptado en la consistencia de instrumentos de investigación.

3.3.2. Técnica

La técnica utilizada en esta investigación que apoyó la administración del cuestionario de investigación fue la revisión bibliográfica, la cual está representada en la construcción del marco teórico de esta investigación.

3.3.3. Procedimiento

Para esta investigación se realizó el siguiente procedimiento:

1. Se creó una cuenta y se trasladó el cuestionario al servicio de encuestas en línea “e-encuestas” para ser enviado a las organizaciones participantes en esta investigación.
2. La información de los contactos fueron descargados de la página web de FOPRIDEH, la cual tiene el directorio específico de sus afiliadas de forma abierta para cualquier usuario.

3. Se envió el cuestionario de investigación mediante correo electrónico a las 22 Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo de Tegucigalpa M.D.C. las cuales están afiliadas a FOPRIDEH.
4. Se dio un plazo para llenar el cuestionario de 3 días calendario, con el seguimiento diario de los participantes vía telefónica.
5. A las Organizaciones que no llenaron el cuestionario en su versión electrónica, se procedió a hacerles una visita y aplicarlo personalmente.
6. A partir de la información brindada por las organizaciones en los cuestionarios se procedió al análisis cualitativo-interpretativo de las respuestas.
7. Se realizó una matriz de respuestas para las preguntas abiertas y el porcentaje de concordancia para las preguntas cerradas.

3.4. FUENTES DE INFORMACIÓN

Tradicionalmente, se hablan de dos tipos de fuentes de información: las primarias y las secundarias.

3.4.1. Fuentes primarias

Las fuentes primarias consideradas en esta investigación fueron:

1. Libros sobre los temas de evaluación, monitoreo y seguimiento de proyectos.
2. Investigaciones de campo de organizaciones cooperantes y firmas especializadas.
3. Cuestionario de investigación aplicado a la unidad de análisis en esta investigación.

3.4.2. Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias consideradas en esta investigación son:

1. Revistas especializadas en el tema de evaluación, monitoreo y seguimiento de proyectos.
2. Informes de conferencias y foros a nivel mundial sobre el tema de investigación.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4. CARACTERIZACIÓN DE LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN, MONITOREO Y SEGUIMIENTO EN PROYECTOS EN ONGD DE TEGUCIGALPA

En este apartado se presentan los resultados y el análisis sobre la caracterización de los Sistemas de Evaluación, Monitoreo y Seguimiento de Proyectos en los Organismos No Gubernamentales de Desarrollo afiliadas a FOPRIDEH con sede en Tegucigalpa; dicha información se obtuvo mediante las respuestas de las afiliadas, al cuestionario de investigación aplicado, cuya función radica en el establecimiento de una línea base de información, que vaya de acuerdo a la experiencia en la gestión de portafolios de proyectos; con la finalidad de obtener una medida para la creación pertinente de proyectos y planes de desarrollo, que beneficien a estas organizaciones.

A continuación se presentan los hallazgos encontrados, ordenados de acuerdo a las variables de investigación.

4.1. ANÁLISIS DE LOS TIPOS DE SISTEMAS DE EVALUACIÓN, MONITOREO Y SEGUIMIENTO

La figura 2, se muestra que de acuerdo a las respuestas brindadas, en su mayoría las Organizaciones utilizan sistemas de evaluación, monitoreo y seguimiento de proyectos, o se encuentran en proceso de implementación. Estos datos estiman que aunque la utilización no es generalizada, varias organizaciones consideran importante la utilización de sistemas de medición en la gestión de sus portafolios de proyectos; dentro de las razones de la no utilización de sistemas de evaluación, monitoreo y seguimiento, están la falta de recursos financieros y humanos, el desconocimiento de cómo implementarlos y la poca estandarización en el manejo de los proyectos.

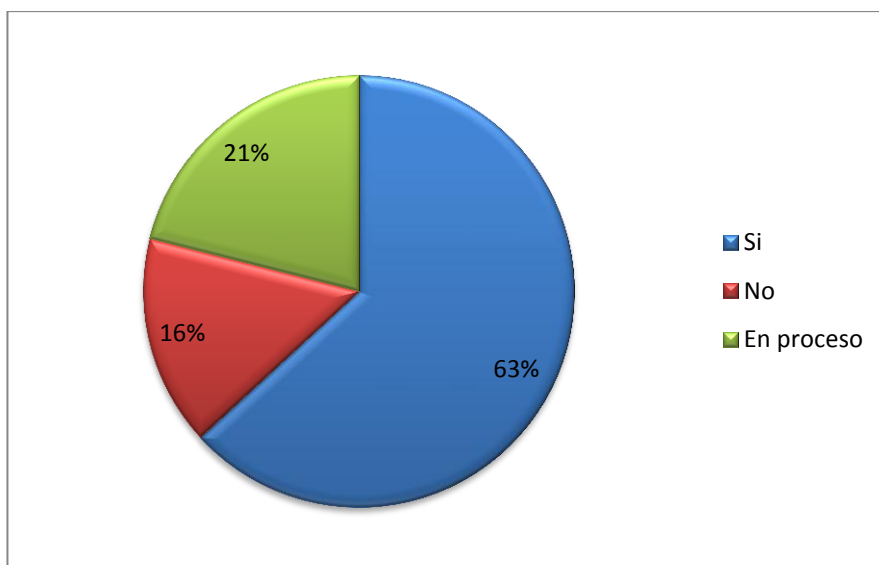


Figura 2. Utilización de los Sistemas de Evaluación, Monitoreo y Seguimiento

La figura 3, señala que dentro de las organizaciones que utilizan sistemas de evaluación, monitoreo y seguimiento de proyectos, en su mayoría resalta la utilización referente a sistemas de tipo financiero, en segundo lugar a los de medición de tiempo e impacto social, seguidos de los de tipo económico, dentro de los correspondientes a otros sistemas, se encuentran los de desempeño de proyectos, salud y nutrición, desempeño humano, ejecuciones presupuestarias y finalmente lo correspondientes a el impacto ambiental. Lo anterior indica que prima el tema de recursos financieros, de impacto social y el de medición de tiempo, como elementos a evaluar, monitorear y brindar seguimiento, dado que estas organizaciones gestionan financiamiento externo, y por lo tanto, deben brindar informes de desempeño, específicamente en la gestión de los recursos financieros, el impacto que generan en la población meta y el cumplimiento de objetivos en base a tiempo de ejecución.

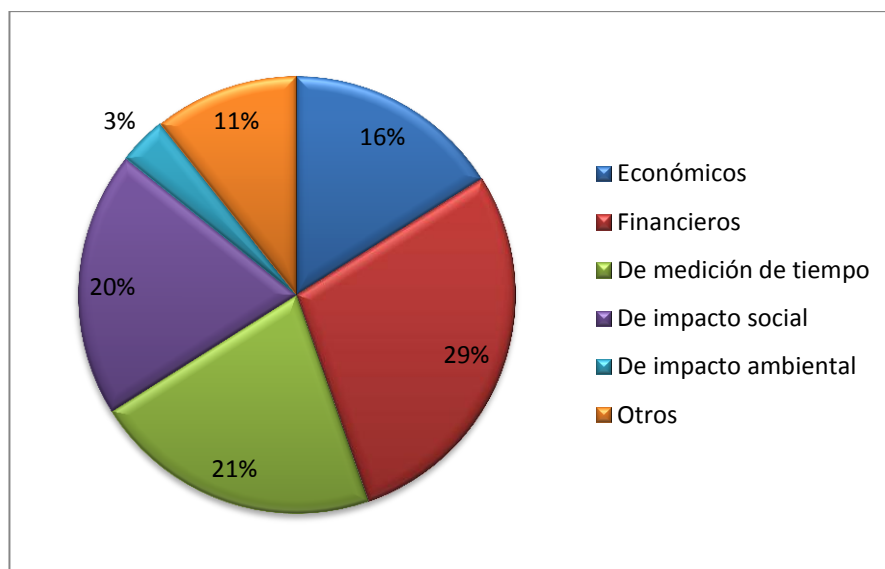


Figura 3. Tipos de Sistemas utilizados en las ONGD

La figura 4, señala que dentro de los tipos de sistemas de evaluación, monitoreo y seguimiento de proyectos utilizados por las Organizaciones, estos se dividen en su mayoría para el desempeño del proyecto, en segundo lugar los enfocados a los derechos de la niñez y finalmente los de enfoque en salud y nutrición, acceso y uso de la tecnología, participación social y desempeño humano. Estos enfoques se adaptan al alcance individual y poblacional de cada organización.

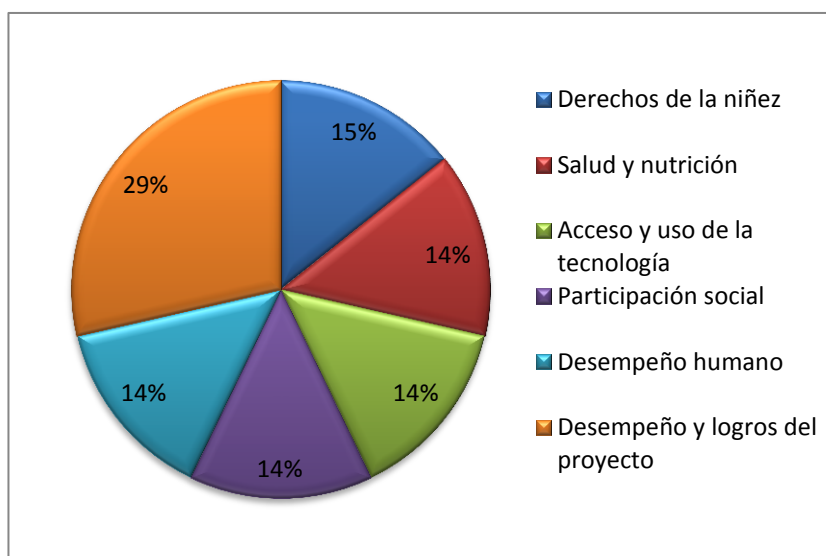


Figura 4. Otros Sistemas de Evaluación, Monitoreo y seguimiento utilizados en las ONGD

4.2. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN SUMINISTRADA POR LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN, MONITOREO Y SEGUIMIENTO.

En la figura 5, se indica que la mayoría de información suministrada por los sistemas de evaluación, monitoreo y seguimiento de proyectos a las Organizaciones corresponde a información de tipo financiero, de medición de tiempo, de tipo económico, y de impacto social; dentro de los correspondientes a otro tipo de información, se tiene que se enfocan al acceso, logros del proyecto y uso de la tecnología, salud y nutrición, participación social, rendimiento del personal, desempeño de proyectos, derechos de la niñez y finalmente al aspecto ambiental. Los datos anteriores corresponden a que los sistemas implementados responden a la gestión de recursos financieros y de tiempo, de acuerdo a los requerimientos de cumplimiento en los cuales basan el desempeño de estas organizaciones, frente a los cooperantes.

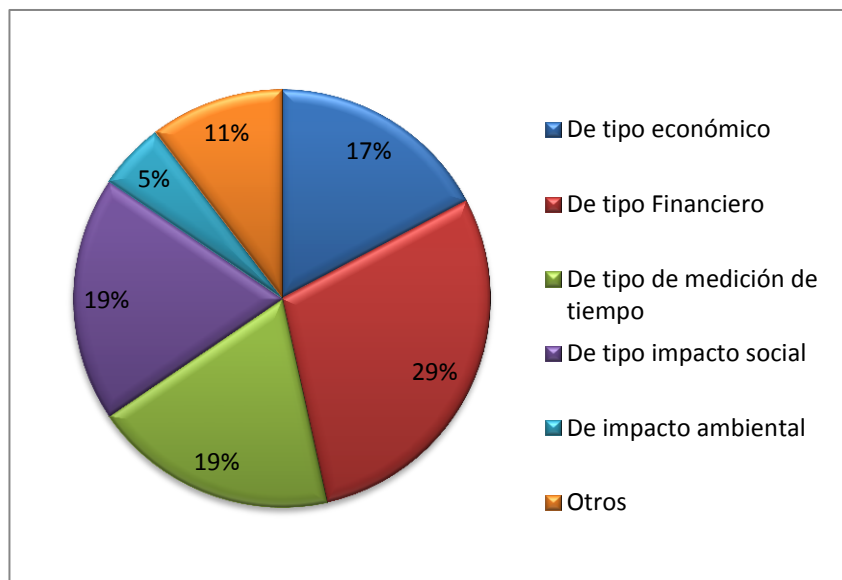


Figura 5. Tipo de información suministrada por los Sistemas utilizados

La figura 6, señala que dentro del apartado de otros tipos de información que brindan los sistemas utilizados, esto se dividen, en primera instancia en sistemas para el desempeño del proyecto, seguidos de los enfocados a derechos de la niñez, salud y nutrición, acceso y uso de la tecnología, participación social y rendimiento de personal.

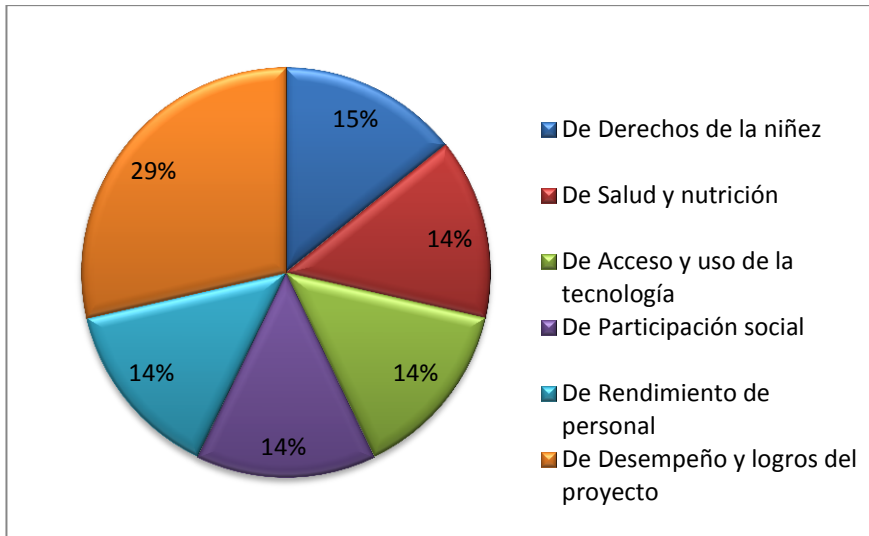


Figura 6. Otros tipos de información de los Sistemas de Evaluación, Monitoreo y seguimiento utilizados en las ONGD

Según los datos de la figura 7, sobre el tipo de información que actualmente están recibiendo de los sistemas de evaluación, monitoreo y seguimiento de proyectos y el tipo de información que consideran que debe tener un sistema para ser efectivo, se presenta discrepancia, entre ambas puntuaciones, con diferencias a nivel de información de impacto económico, social y ambiental; lo que implica que la información que están obteniendo a nivel de impacto, no cumple a cabalidad los requerimientos que consideran que debe un tener un sistema efectivo.

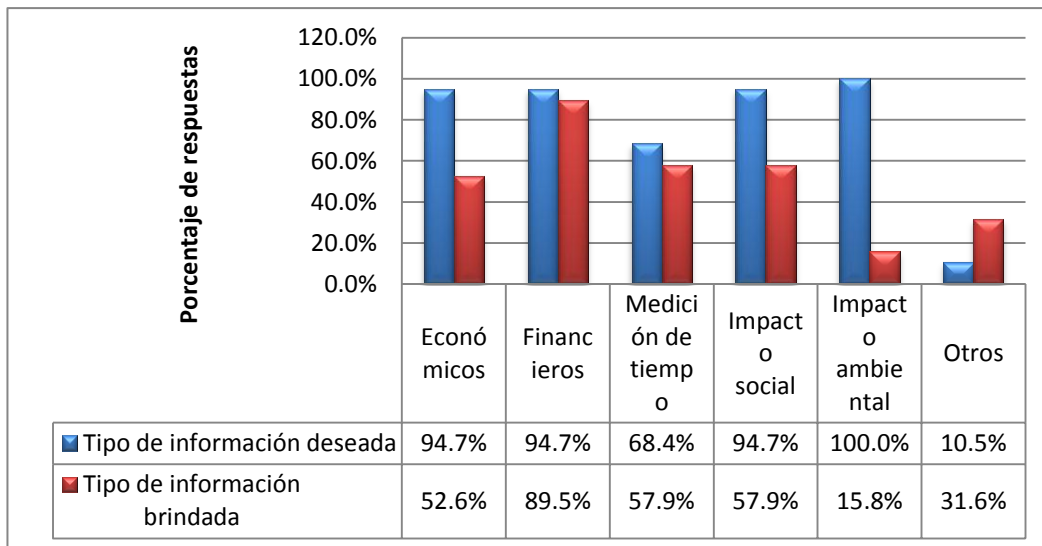


Figura 7. Tipo de información que brindan los sistemas en la actualidad y el tipo de información que deben proporcionar para ser efectivo

4.3. ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE ELECCIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN, MONITOREO Y SEGUIMIENTO.

En la tabla 10, las organizaciones establecen que los elementos a incluir en los sistemas de evaluación, monitoreo y seguimiento de proyectos deben ir encaminados a aspectos como la medición objetiva, estandarización en la gestión de proyectos, incluir la participación de los interesados, facilidad en la implementación y utilización; además, de ser capaces de generar aprendizajes que permitan la optimización de los mismos.

Tabla 10. Elementos que deben tener los Sistemas de Evaluación, Monitoreo y Seguimiento en las organizaciones

Elementos que deben tener los Sistemas de Evaluación, Monitoreo y Seguimiento en las organizaciones
<ul style="list-style-type: none">• Teoría de cambio• Estrategias definidas• Sistema de indicadores• Objetivo y metas claras• Contar con línea base• Costar con base de datos• Normalización y estandarización de herramientas• Fortalecimiento de capacidades del personal• Cultura de evaluación• Fortalecimiento de capacidades del personal• Facilidad de utilización• Indicadores de alerta temprana o preventivos• Medición de alcance y metas• Rendición de cuentas• Capacidad de sectorización• Toma de decisiones participativa• Investigación y aprendizaje• Capacidad de integración de proyectos diferentes• Metas e indicadores homogéneos con los donantes• Capacidad de evaluación periódica

La figura 8, indica que entre las razones para la elección de un sistema de evaluación, monitoreo y seguimiento, se debe concentrar específicamente en el tema de la eficiencia, seguidos del impacto, sostenibilidad y la eficacia, y con menor incidencia pero siempre significativo, el tema de la disponibilidad de recursos, la pertinencia, las características de los interesados; finalmente entre otras razones de elección, estas se concentran en las de alcance específico de la organización, como el desarrollo de áreas

de intervención, facilidad en la elaboración de informes. Esta información indica que existe una relación significativa entre la eficiencia, el impacto y la sostenibilidad, que apoyan las gestiones de adquisición o desarrollo de sistemas al interior de las organizaciones.

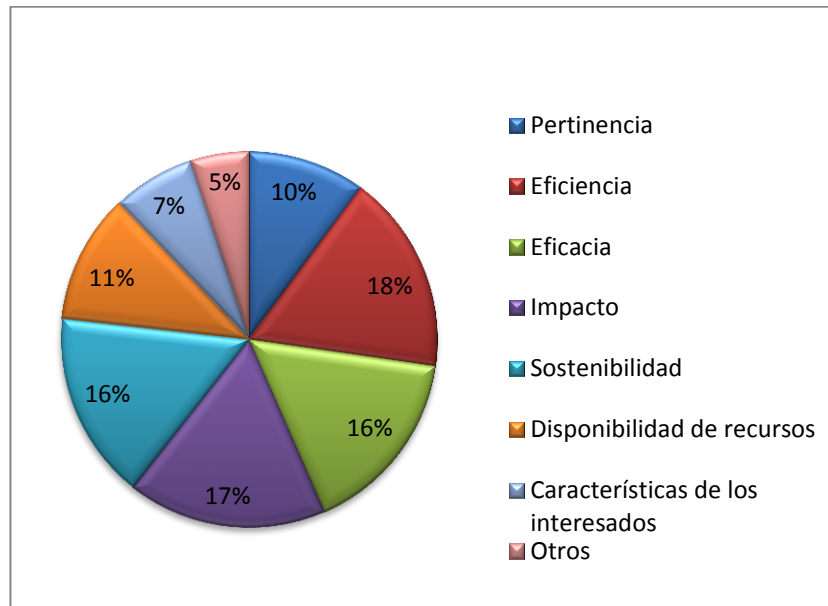


Figura 8. Razones de la elección de un sistema de evaluación, monitoreo y seguimiento de proyectos por las ONGD

La tabla 11, señala que dentro de las convergencias de las fortalezas en el tema de evaluación, monitoreo y seguimiento de proyectos al interior de las organizaciones, se encuentran, la utilización de diferentes herramientas, la automatización de las mismas, capacidad de análisis, generación de información, la estandarización y facilidad de aplicación, que aúnan a realizar una medición pertinente en la gestión de los portafolios de proyectos.

Tabla 11. Fortalezas de los sistemas de evaluación, monitoreo y seguimiento utilizados en las instituciones

Fortalezas de los sistemas de evaluación, monitoreo y seguimiento utilizados en las instituciones
<ul style="list-style-type: none"> • Composición de diferentes instrumento de recopilación y medición • Claridad de objetivos y metas en los proyectos • Personal específico encargado del tema • Elaboración de líneas y bases de datos

- Medición periódica del monitoreo de proyectos
- Tratamiento oportuno
- Facilidad de utilización, recolección y consolidación
- Regidos por estándares que reportan incumplimientos
- Automatización mediante el uso de la tecnología de la información
- Capacidad de clasificación o sectorización de interesados
- Brindan información en tiempo real e inmediata
- Diseño participativo
- Capacidad de generalización en grupos diversos
- Enfoque a metas
- Medición de indicadores que permiten la detección de oportunidades de mejora
- Institucionalización del sistema en toda la organización
- Demanda de rendición de cuentas
- Búsqueda conjunta de soluciones
- Promueve la apropiación comunitaria
- Generación de aprendizajes en los interesados
- Define tiempos de evaluación y seguimiento

La tabla 12, denota que las deficiencias más generales de los sistemas de evaluación, seguimiento y monitoreo de proyectos se enfocan en la retroalimentación de los interesados en diferentes etapas del ciclo de vida, la complejidad de los sistemas o herramientas, la vinculación entre proyectos y organizaciones, el costo y aspectos de base a nivel de medición de resultados.

Tabla 12. Deficiencias de los sistemas de evaluación, monitoreo y seguimiento utilizados en las instituciones

Deficiencias de los sistemas de evaluación, monitoreo y seguimiento utilizados en las instituciones
<ul style="list-style-type: none"> • Débil difusión de información • Débil difusión y retroalimentación de información con los interesados • Sostenibilidad de proyectos • Vinculación con otras organizaciones • Visualización de la historia del proyecto • Débil registro de lecciones aprendidas • Falta de normalización de las herramientas • Facilidad de recolección de información • Capacidad de procesamiento de la información • Costo de los sistemas • Complejidad • Medición del avance objetivo del proyecto • Personal no capacitado en el tema • Deficiente retroalimentación • Seguimiento y medición de tiempos

- Incapacidad de manejo e integración de proyectos diferentes
- Enfoque hacia resultados y cumplimiento de objetivos
- Aplicación de tecnologías en la medición
- Insuficiencia de recursos para la evaluación, seguimiento y monitoreo
- Poco recurso humano en la evaluación, monitoreo y seguimiento
- Seguimiento ex post de la influencia del proyecto
- Aplicación de Evaluación, monitoreo y seguimiento global y no específico
- Generación de informes ejecutivos institucionales

4.4. ANÁLISIS DEL RENDIMIENTO DE LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN, MONITOREO Y SEGUIMIENTO.

La figura 9, indica que entre las deficiencias de los sistemas utilizados en las ONGD, en su mayoría se enfoca en la medición de riesgos, seguidas de la retroalimentación de los interesados, los vacíos de información, así como los factores referentes a la inclusión de grupos diversos, manejo simultáneo de proyectos y finalmente las referentes a pobres resultados de aprendizaje; entre las consideradas como otras deficiencias se tienen la inclusión de indicadores no contemplados en los sistemas establecidos por el organismo cooperante, generación de estadísticos, y finalmente las referentes a la rendición de cuentas y el exceso de recursos utilizados. Lo anterior indica que la información que están brindando los sistemas en el interior de las ONGD, no tienen un impacto en la medición de aspectos a nivel de riesgos y de la información obtenida tanto del mismo sistema como de los interesados.

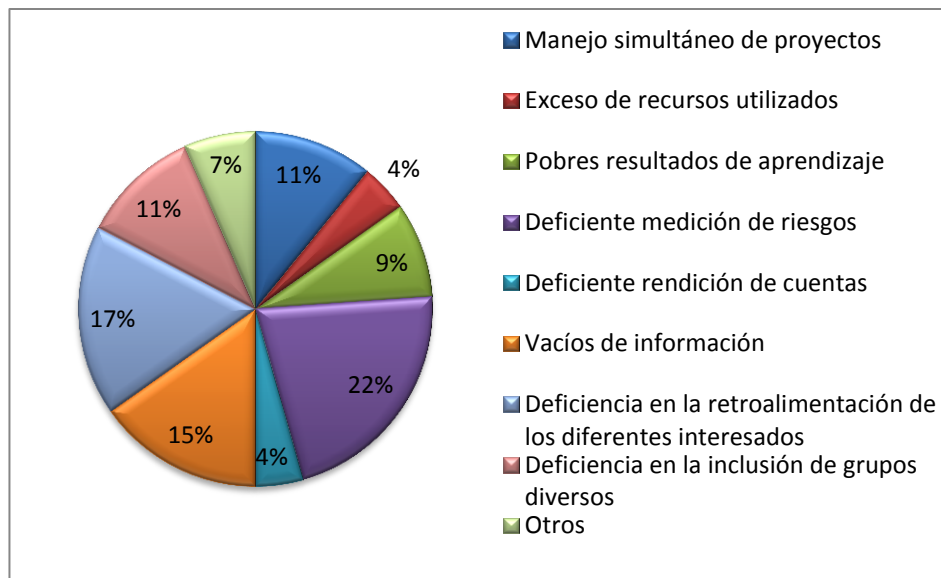


Figura 9. Deficiencias de los sistemas de evaluación, monitoreo y seguimiento de proyectos en las ONGD

En la figura 10, los datos indican que las ONGD consideran en su mayoría que la participación de los interesados en la evaluación, monitoreo y seguimiento en la gestión de proyectos, debe ser en la iniciación y en la ejecución; así como en la planificación y cierre, en segunda instancia, aunque no significativo, la incursión en otras etapas; negando la no participación de los mismos. Esta información implica que las ONGD, consideran que los interesados deben estar presentes en las diferentes etapas del proyecto, especialmente en el inicio y ejecución, ya que se puede medir aspectos sobre impacto y eficacia de los proyectos implementados y hacer los cambios necesarios antes de la finalización del proyecto.

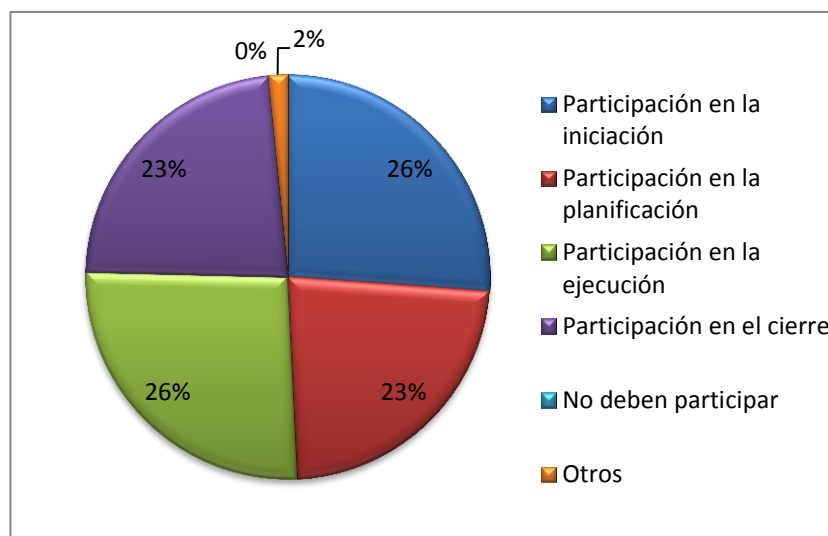


Figura 10. Etapas para la participación de los interesados

En la figura 11, se indica que la mayoría de las ONGD consideran hacer público sus sistemas de evaluación, monitoreo y seguimiento con los diferentes interesados y la minoría considera el no hacerlo público; se puede estimar que la mayoría considera que es importante la participación interinstitucional para el crecimiento del sector, y el porcentaje que no está de acuerdo, podría deberse a aspectos de vacíos metodológicos sobre los aspectos e información que deben ser de implicación interinstitucional, como por ejemplo, los que demandan fuentes de financiamiento en común sobre los resultados de los programas implementados.

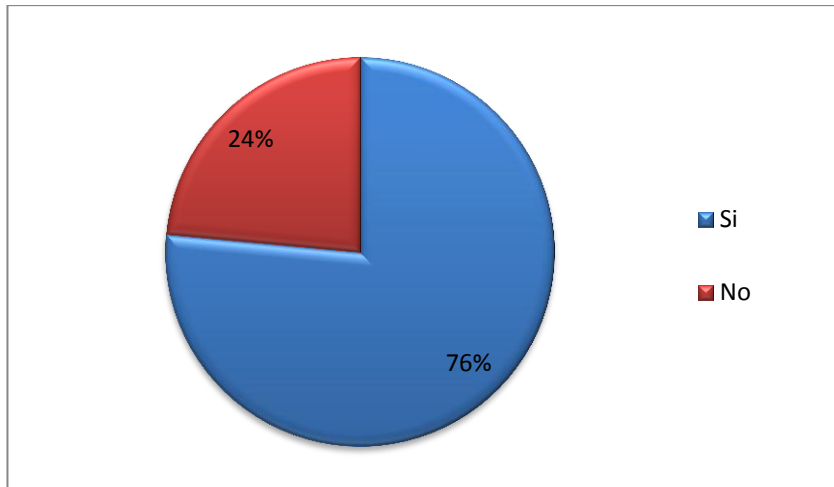


Figura 11. Consideración de hacer público su sistema de evaluación, monitoreo y seguimiento con todos los interesados

En la figura 12, se indica que dentro del alcance de la medición, las ONGD consideran que se debe contemplar la medición individual de proyectos, en segunda instancia la medición de distintos tipos de proyectos, seguido de la medición de proyectos por sectores convergentes y finalmente dentro de los otros tipos de alcance de medición incorporan factores como la estratégica institucional y teoría del cambio; con lo cual la mayoría establece que la medición debe continuar evaluándose a nivel de proyectos individuales y no el impacto que generan distintos proyectos de diversas instituciones del mismo alcance.

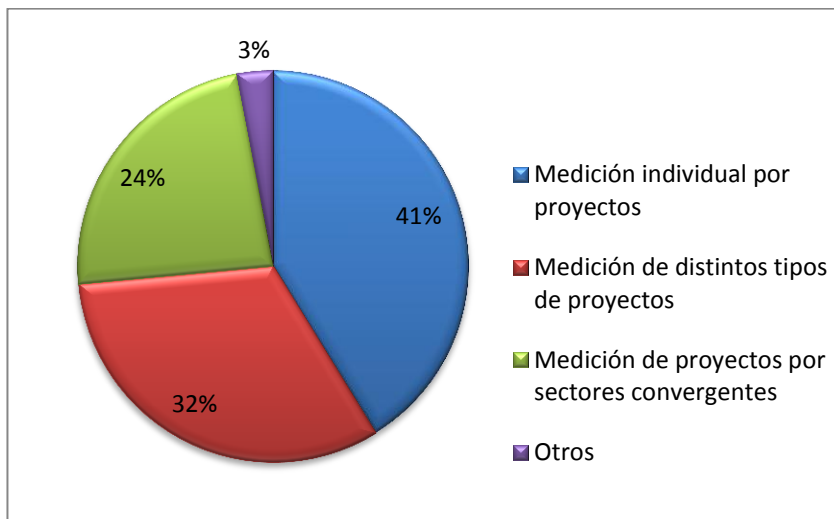


Figura 12. Aspectos de acuerdo al alcance de la medición que deben contemplar los sistemas de evaluación, monitoreo y seguimiento de proyectos

En la figura 13, se indica que las Organizaciones consideran que la información que deben proporcionar los sistemas de evaluación, monitoreo y seguimiento de proyectos debe ser de impacto, así como de costos, de alcance, de tiempo y sólo una minoría contempla otro tipo de información. Por lo tanto, estos aspectos varían con respecto a la situación actual del rendimiento de los sistemas utilizados en las ONGD, a nivel de que prima en su mayoría la necesidad de que la información generada, sea a nivel del impacto que la gestión del proyecto debe proporcionar y debe acompañarse con la información sobre el alcance, los costos y tiempos.

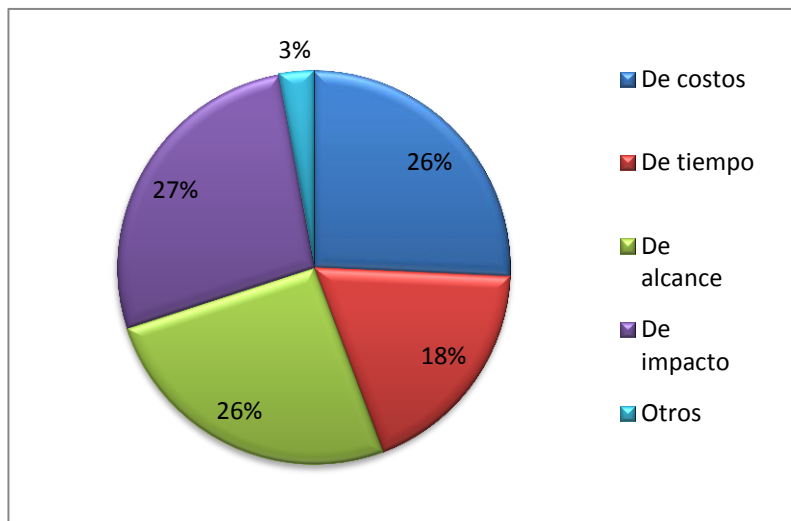


Figura 13. Información que deben proporcionar los sistemas de evaluación, monitoreo y seguimiento de proyectos

La figura 14 señala que dentro de la relación que existe en la información que están generando los sistemas de evaluación, monitoreo y seguimiento al interior de las organizaciones, se tiene que el crecimiento o desarrollo económico del sector beneficiario, no está generando la información deseada, ya que la diferencia es significativa; así como, en relación al impacto, lo cual se puede interpretar como la ausencia de una medida sobre el beneficio de los proyectos en los interesados; además, con la medición del alcance esperado con el ejecutado en la diferencia resaltan las limitantes de la información sobre el diseño inicial planificado y el final ejecutado.

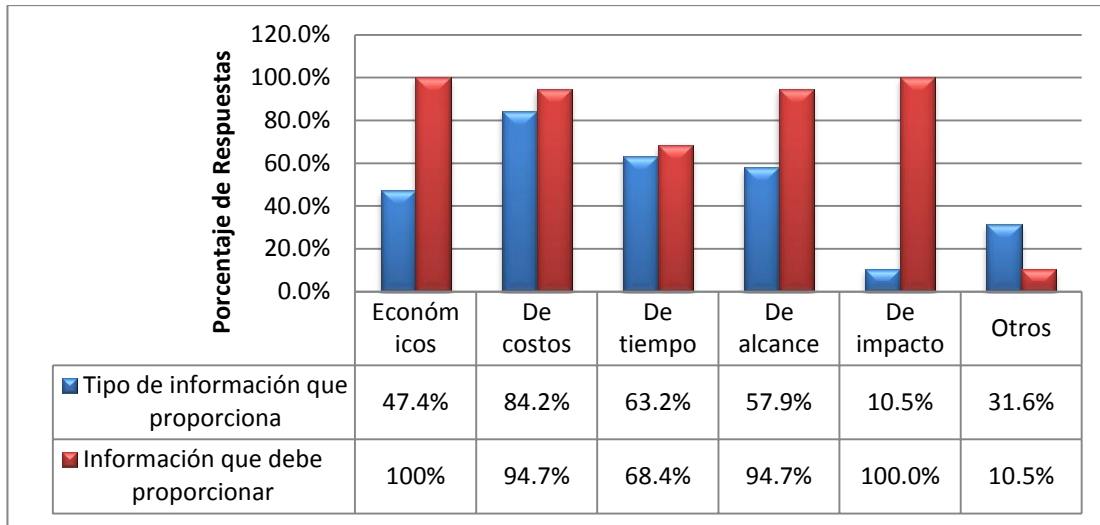


Figura 14. El tipo de información proporcionada por los sistemas y la que requieren los palpitanes que proporcione

La figura 15 indica que en la capacidad de generalización de los sistemas de evaluación, monitoreo y seguimiento de proyectos utilizados en las ONGD, en su mayoría aplica para proyectos específicos según el alcance de la organización, en segunda instancia aplican para diferentes proyectos sin importar el tipo de organización y finalmente la minoría considera que no se pueden aplicar en otros proyectos u organizaciones. Denotando que la información que proporcionan los sistemas sólo aplica para proyectos de alcance parecido, aduciendo a que la capacidad de generalización, sólo es posible a nivel de organizaciones del mismo rango de acción.

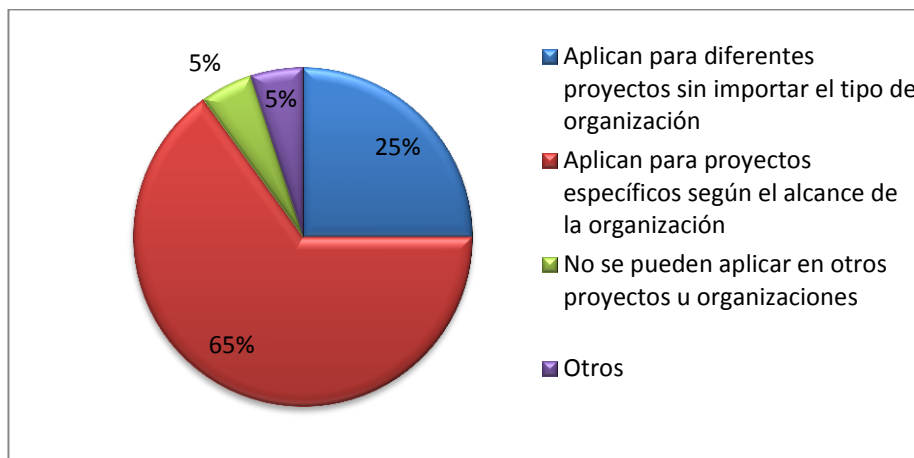


Figura 15. Capacidad de generalización de los sistemas de evaluación, monitoreo y seguimiento de proyectos utilizados en las ONGD

La figura 16, se indica que la mayoría de las organizaciones si compartirían los sistemas de evaluación, monitoreo y seguimiento de proyectos y las experiencias en su utilización con otras ONGD. Las razones van en función de fortalecer el sector y por ende el desarrollo macro del país, mientras el porcentaje que no estaría dispuesta lo aduce a que sus sistemas contienen información confidencial incapaz de ser expuesta a otras organizaciones.

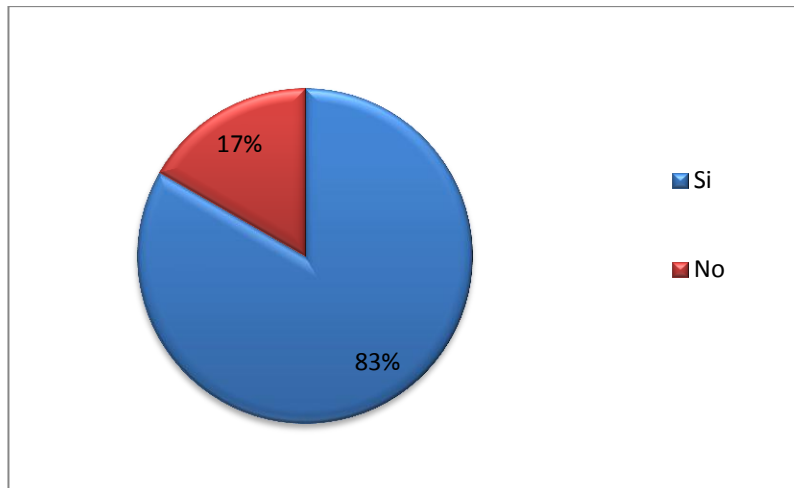


Figura 16. Consideración de compartir los sistemas de evaluación, monitoreo y seguimiento de proyectos y las experiencias en su utilización con otras ONGD

En la figura 17 se muestra que la mayoría de las Organizaciones si compartirían los sistemas de evaluación, monitoreo y seguimiento de proyectos y las experiencias en su utilización con otras ONGD, aunque el porcentaje restante de estas organizaciones no estarían dispuestas a publicar la información recabada por ellos, aduciendo a confidencialidad de información a niveles de gestión presupuestaria y protocolos de gestión administrativa; lo que indica que las organizaciones consideran que existe

información confidencial que sólo debe enmarcarse en el uso propietario.

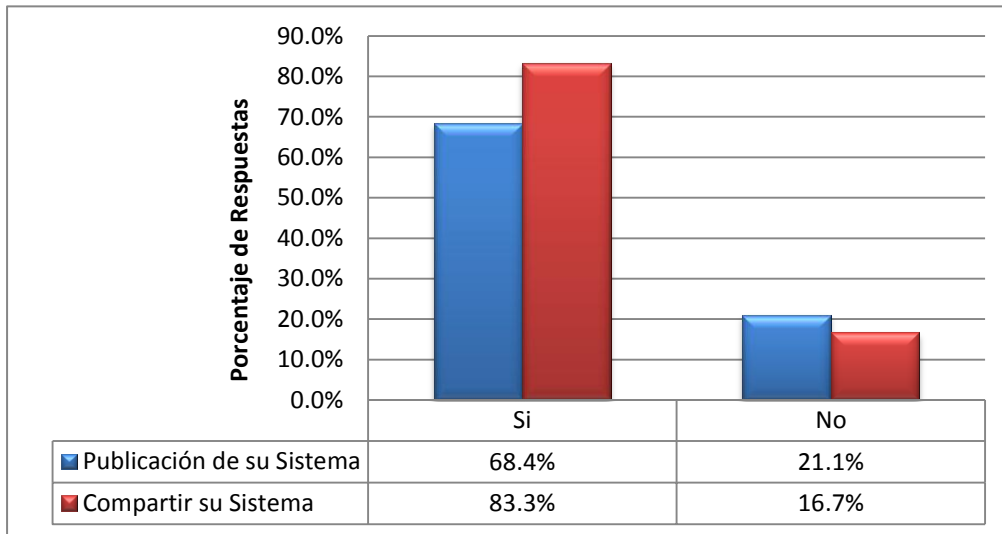


Figura 17. Consideraciones de hacer pública la información de su sistema en comparación con compartirlo con otras Organizaciones

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Se puede establecer que existe una creciente cultura de evaluación, monitoreo y seguimiento de proyectos, al interior de la mayoría de Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo en un 63% y un 21% se encuentra en proceso de implementación de sistemas y/o herramientas que permiten las buenas prácticas en la gestión de portafolios de proyectos.
- Dentro de las categorías de información que suministran los sistemas de evaluación, monitoreo y seguimiento, se comprueba que las ONGD, incluyen medidas de control a nivel de costos y tiempos, quedando rezagados aspectos de impacto económico, social y ambiental, careciendo de datos que determinen la efectividad que están teniendo los programas y proyectos en las regiones de influencia.
- Los factores que determinan la elección de los sistemas de evaluación, monitoreo y seguimiento en las ONGD, se caracterizan por la eficiencia, el impacto, la pertinencia y la eficacia que tienen en la aplicación a sus portafolios de proyectos; si es importante hacer entrever, que aunque se establezca como factor de éxito el impacto generado, priman los niveles de eficiencia, ya que se establecen niveles de ejecución concentrados en optimizar aspectos administrativos internos, mostrando debilidad en el aspecto externo de la organización, como lo es el impacto que se genera en las áreas en donde se establecen los proyectos; a esto se le puede sumar los bajos niveles de colaboración interinstitucional a nivel de bases de datos, experiencias y lecciones aprendidas, que dotarían de información de implicancia sectorial a nivel de instituciones en un área específica.
- Dentro del marco de análisis del rendimiento de los sistemas de evaluación, monitoreo y seguimiento de proyectos, resaltan deficiencias en los aspectos como ser la medición de riesgos, la retroalimentación de los diferentes interesados, sumado a los vacíos de información; estas medidas pueden ser producto de la apreciación de que la participación de los interesados debe limitarse a alguna de las etapas del ciclo de vida del proyecto y no a su totalidad, en donde el proceso de seguimiento se enriquecería con la retroalimentación de los interesados; así mismo, la poca generalización de los sistemas los limita a sí mismos, como generadores de

información sectorial, llevando muchas veces a modificaciones e incorporaciones de nuevos indicadores por los cooperantes, ya que el alcance de la medición se limita a la estrategia individual de la institución y no a una macro estrategia de desarrollo del área de influencia.

5.2. RECOMENDACIONES

- Se deben establecer estrategias de trabajo sectorial con las ONGD, en el tema de la evaluación, monitoreo y seguimiento de proyectos, para generar indicadores, bases de datos y niveles de influencia más efectivos, que permitan obtener información generalizada en la gestión de sus portafolios de proyectos.
- Es necesario acrecentar las competencias del personal involucrado en los procesos de evaluación, monitoreo y seguimiento en las organizaciones, dado que son los responsables inmediatos de acotar el diseño y desarrollo de los sistemas y por lo tanto, de encaminar a la medición efectiva de los mismos.
- Generar una comunidad de aprendizaje entre las ONGD, que genere espacios para compartir experiencias, resultados y aprendizajes de los proyectos con alcances similares, que permita la consolidación de buenas prácticas en la administración de proyectos, manteniendo siempre la sana competencia entre las mismas.
- Conformar un ente especializado de asesoría en el tema de la evaluación, monitoreo y seguimiento de proyectos, que sea parte de la Federación de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo de Honduras, que brinde apoyo permanente en el diseño, desarrollo y consolidación de sistemas que apoyen las buenas prácticas en la administración de proyectos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Albuquerque, F., & Dini, M. (2008). Evaluación y Monitoreo de Proyectos de Integración Productiva. (F. U. Instituto de Desarrollo Regional, Ed.) *Guía de Aprendizaje Sobre Integración Productiva y Desarrollo Económico Territorial*, 5-46.
2. Badilla, D. (28 de Septiembre de 2004). *Banco Mundial Busca Alinear Evaluaciones Sobre Apoyo a PYMES*. Obtenido de Noticias Financieras: <http://search.proquest.com/docview/468261199?accountid=35325>
3. Barroso Rodríguez, G., & Delgado Fernández, M. (2007). Gestión del Cambio Organizacional a través de Proyectos. *Ingeniería Industrial*, 42-47.
4. Bazó, R. M. (2005). Enfoques de Evaluación de Programas Sociales: Análisis Comparativo. *Revista de Ciencias Sociales*, 13-20.
5. Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: Pearson.
6. Boyd, A. (2010). The five maxims of project satisfaction. *Aslib Proceedings*, 423.
7. Castro, R., & Mokate, K. (2010). *Evaluación Económica y Social de Proyectos de Inversión*. Bogotá: Universidad los Andes.
8. Cohen, E., & Martínez, R. (2010). *Manual Formulación, Evaluación y Monitoreo de Proyectos Sociales*. CEPAL.
9. Consejo Consultivo de la ERP. (22 de Agosto de 2013). *Sistema de Información de la Estrategia de la Reducción de la Pobreza*. Obtenido de Sistema de Información de la Estrategia de la Reducción de la Pobreza: www.sierp.hn
10. Crowther, W. (2002). Hacia un Paradigma más Realista Sobre la Evaluación de Proyectos en los Países Centroamericanos. *Revista de Ciencias Sociales*, 31-45.
11. Dejo, F. (2007). Project System, Un Modelo de Gestión para Construir el Desarrollo Sostenible. *Cuadernos de Difusión*, 12, 45-75.
12. Enriquez, C. A. (2007). Control y Auditoría de Proyectos: Un Marco para su Acción. *Revista Alternativa Financiera*, 4, 31-36.
13. Fernández, G., Mayagoitia, V., & Quintero, A. (1999). *Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión*. México: Instituto Politécnico Nacional.
14. Fontaine, E. (2000). *Evaluación Social de Proyectos*. Santiago, Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.

15. Fontaine, E. R. (2008). *Evaluación Social de Proyectos*. Estado de México: Pearson Educación de México.
16. FOPRIDEH. (30 de Julio de 2013). *Federación de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo de Honduras*. Obtenido de Directorio de ONGs: http://foprیده.org/index.php?option=com_sobi2&Itemid=
17. Gosparini, P., Russo, L., Sirtori, M., & Valmarana, C. (2004). *Manual de Monitoreo y Evaluación de las ONGs de Forum Solint*. Roma: Development Researchers Network.
18. Grinnell, R., Williams, M., & Unrau, Y. (2009). *Social Work Research & Evaluation*. New York: Oxford University Press, Inc.
19. Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill.
20. Hidalgo, L. (2010). Confiabilidad y Validez en el Contexto de la Investigación y Evaluación Cualitativas. *Publicaciones Universidad Central de Venezuela*, 2-20.
21. Hintze, J. (25 de Julio de 1999). *Control y Evaluación de Gestión y de Resultados*. Obtenido de Documentos TOP sobre Gestión Pública, Centro de Desarrollo y Asistencia Técnica en Tecnología para la Organización Pública (TOP): www.top.org.ar/publicac.htm
22. IUDPAS. (22 de Agosto de 2013). *Instituto Universitario en Democracia Paz y Seguridad*. Obtenido de Instituto Universitario en Democracia Paz y Seguridad: <http://iudpas.org/>
23. KPMG. (2005). *Global IT Project Management Survey, How committed are you?* Suiza: KPMG.
24. Levine, H. (8 de Noviembre de 2004). *Implementing a computer-based project management capability*. Obtenido de Toolbox.com: <http://pm.ittoolbox.com/documents/document.asp?i=843>
25. Mansilla, F. (7 de Julio de 2008). *Opinion - Eficiencia con Administracion de Proyectos*. Obtenido de Noticias Financieras: <http://search.proquest.com/docview/466690645?accountid=35325>
26. Martinic, S. (1996). *Evaluación de Proyectos. Conceptos y Herramientas Para el Aprendizaje*. Santiago.
27. Milburn, J. B. (2010). *Monitoreo y Evaluación de Proyectos*. Medellín: Pregón Ltda.

28. Miranda, J. J. (9 de Diciembre de 2009). *Organizaciones Internacionales Impulsan el Analisis Estrategico de Proyectos*. Obtenido de Noticias Financieras.: <http://search.proquest.com/docview/467868697?accountid=35325>
29. Mokate, K. (1987). *La Evaluación Socioeconómica de Proyectos de Inversión*. Bogotá: Universidad de los Andes.
30. Muñoz, D., & Muñoz, D. (2010). Planeación y Control de Proyectos con Diferentes Tipos de Precedencias Utilizando Simulación Estocástica. *Información Tecnológica*, 25-33.
31. Murtagh, J. (12 de Diciembre de 2005). *IT project management: New tools same, old problem*. Obtenido de Toolbox.com: <http://projectmanagement.ittoolbox.com/research/it-project-management-new-tools-same-old-problems-2442>
32. OCDE. (2002). *Glosario de los Principales Términos Sobre Evaluación y Gestión Basada en Resultados*. Paris: CAD.
33. Oficina de Evaluación del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2002). *Manual de Seguimiento y Evaluación de Resultados*. New York: Colonial Communications Corp.
34. Oficina del Asesor en Cumplimiento/Ombudsman. (2010). *Evaluación de las Políticas y las Normas de Desempeño sobre sostenibilidad social y ambiental y políticas de divulgación de información de la corporación financiera internacional (CFI)*. Pennsylvania: Banco Mundial.
35. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2002). *Glosario de los Principales Términos Sobre Evaluación y Gestión Basada en Resultados*. Paris: CAD.
36. Ortégón, E., Pacheco, J., & Prieto, A. (2005). *Metodología del Marco Lógico para la Planificación, el Seguimiento, y la Evaluación de Proyectos y Programas*. Santiago: Naciones Unidas.
37. Otter, T., Caldeyro, M., & Malagamba, P. (2013). *Evaluación Independiente de un Conjunto de Proyectos de la FAO en América Latina en el Marco del Programa España-FAO*. Roma: Oficina de la Evaluación OED.
38. Padilla, M. C. (2011). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. Bogotá: ECOE Ediciones.
39. PMI. (2008). *Fundamentos para la Dirección de Proyectos*. Pennsylvania: PMI Publications.

40. PNUD. (2009). *Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo*. New York: PNUD.
41. Project Management Software. (2010-2013). *ProjectManagementSoftware.org*.
Obtenido de Wikipedia: <http://www.projectmanagementsoftware.com/>
42. Rascón, L. E. (2010). Sistemas de Monitoreo y Evaluación de Proyectos, Programas y Políticas Públicas. *Presupuesto, Gasto y Contabilidad*, N° 5, 45-52.
43. Rodríguez, M., Scavuzzo, J., Buthet, C., & Taborda, A. (2009). *Metodología Integral de Evaluación de Proyectos, Indicadores de Resultados e Impactos*. Córdoba, Argentina: Editorial Brujas.
44. Rotondo, E. L. (3 de Agosto de 2009). Los Sistemas de PSE una Propuesta para Evaluar su Funcionamiento Eficaz. *Sistemas de Planificación, Seguimiento y Evaluación (SPSE) en el Área de Desarrollo rural Sostenible y Medioambiente*. Virtual: PREVAL.
45. Sánchez, L. E. (2006). *Evaluación del Impacto Ambiental, Conceptos y Métodos*. Sao Paulo: CONSELHO EDITORIAL.
46. Sarquis Bojalil, T., & Parada Chavez, E. (2003). *Metodología para la Evaluación Social de Proyectos de Inversión Pública para Construcción*. Puebla: Ediciones Universidad Santa Catarina Mártir, Tesis Maestría.
47. Selltiz, C., Jahoda, M., Deutsch, M., & Cook, S. (1980). *Métodos de Investigación en las Relaciones Sociales*. Madrid: Rialp.
48. UNAM. (2006). Tecnologías de Información y Herramientas para la Administración de Proyectos de Software. *Revista Digital Universitaria*, 2-13.

ANEXOS

Tabla 7. Evaluación de la validez global del cuestionario

Evaluación global del cuestionario		
Escala: 1(Totalmente desacuerdo) y 4 (totalmente de acuerdo)		
Contenido	Puntuación	Observaciones
Las variables a investigar se encuentran definidas.		
Las dimensiones se encuentran relacionadas con las variables.		
Los indicadores miden las dimensiones de las variables.		
Es relevante la información a obtener de los ítems.		
Los ítems contemplan la medición de las variables.		
Redacción	Puntuación	Observaciones
Las frases de los ítems contemplan un lenguaje claro y preciso.		
Los ítems no presentan errores ortográficos.		
Las frases de los ítems tienen el tamaño adecuado.		
El tamaño y tipo de letra es de fácil lectura.		
Ubicación	Puntuación	Observaciones
Los ítems representan un grado dificultad creciente en su organización (menor a mayor dificultad)		
Es fácil guiarse a los espacios de respuesta del cuestionario		
Consecuencias éticas y sociales	Puntuación	Observaciones
Los ítems pueden generalizarse ante poblaciones diversas.		
Los ítems no representan discriminación para poblaciones diversas.		
La información de los ítems se contextualiza a la realidad nacional.		

Tabla 8. Variables, dimensiones, indicadores e ítems resultantes de la validación

VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM
Tipos de sistemas de evaluación, monitoreo y seguimiento	Económicos	% de sistemas de tipo económico	1. ¿Utilizan algún sistema de evaluación, monitoreo y seguimiento en su organización? a. Si ____ b. No ____ c. En proceso ____ d. Si su respuesta es “c” explique el proceso que sigue _____ 2. De los siguientes sistemas de evaluación, monitoreo y seguimiento marque el que utiliza en su organización. a. Económicos ____ b. Financieros ____ c. De medición de tiempo ____ d. De impacto social ____ e. De impacto ambiental ____ f. Otros _____
	Financieros	% de sistemas de tipo financiero	
	Tiempo	% de sistemas de medición de tiempo	
	Sociales	% de sistemas de tipo social	
	Ambientales	% de sistemas de impacto ambiental	
	Otros	% de otros sistemas	
Información suministrada por los sistemas de evaluación, monitoreo y seguimiento.	De tipo Económico	% tipo económico	3. De los siguientes tipos de información, marque la que su sistema de evaluación, monitoreo y seguimiento le proporciona: a. De tipo económico ____ b. De tipo Financiero ____ c. De tipo de medición de tiempo ____ d. De tipo impacto social ____ e. De impacto ambiental ____ f. Otros _____
	De tipo Financiero	% tipo financiero	
	De tipo temporal	% tipo temporal	
	De tipo social	% tipo social	
	De tipo ambiental	% de tipo ambiental	
	De otro tipo	% otro tipo	
Factores de elección de un sistema de evaluación, monitoreo y seguimiento.	Pertinencia	% pertinencia	4. ¿Qué elementos consideraría que debe tener un sistema de evaluación, monitoreo y seguimiento que cumpla los requerimientos de su organización? 5. Marque algunas de las razones del porqué se elige un sistema de evaluación, monitoreo y seguimiento en su organización. a. Pertinencia ____ b. Eficiencia ____ c. Eficacia ____ d. Impacto ____ e. Sostenibilidad ____ f. Disponibilidad de recursos ____ g. Características de los interesados ____ h. Otros _____
	Eficiencia	% eficiencia	
	Eficacia	% eficacia	
	Impacto	% impacto	
	Sostenibilidad	% sostenibilidad	
	Disponibilidad de recursos (técnicos, financieros, etc.)	% Disponibilidad de recursos	

	Características de los interesados	% de Características de los interesados	Explique más a fondo su elección _____
	Otros	% otros	
Rendimiento de los sistemas de evaluación, monitoreo y seguimiento.	Recursos utilizados (humanos, financieros y técnicos)	% recursos utilizados / % recursos planificados	<p>6. ¿Cuáles son las fortalezas de los sistemas de evaluación, monitoreo y seguimiento utilizados en su institución?</p> <p>7. Cuáles son las deficiencias percibidas en la utilización de los sistemas de evaluación, monitoreo y seguimiento en su organización (si es posible escriba varias)</p> <p>8. De las siguientes opciones marque algunas deficiencias que presentan los sistemas de evaluación, monitoreo y seguimiento que no haya contemplado en la pregunta 7:</p> <p>a. Incapacidad de manejo de distintos proyectos simultáneamente ____</p> <p>b. Exceso de recursos utilizados (humanos, financieros y técnicos) ____</p> <p>c. Pobres resultados de aprendizaje ____</p> <p>d. Deficiente medición de riesgos ____</p> <p>e. Deficiente rendición de cuentas ____</p> <p>f. Vacíos de información ____</p> <p>g. Deficiencia en la retroalimentación de los diferentes interesados (clientes, beneficiarios, ejecutores, proveedores, etc.) ____</p> <p>h. Deficiencia en la inclusión de grupos diversos ____</p> <p>i. Otros _____</p> <p>9. ¿En qué etapa considera que debería ser la participación de los interesados con los sistemas de evaluación, monitoreo y seguimiento? (puede marcar varias)</p> <p>a. Participación en la iniciación ____</p> <p>b. Participación en la planificación ____</p> <p>c. Participación en la ejecución ____</p> <p>d. Participación en el cierre</p> <p>e. No deben participar ____</p> <p>f. Otros _____</p> <p>g. Explique el porqué de su respuesta _____</p> <p>10. ¿Consideraría hacer público su sistema de evaluación, monitoreo y seguimiento de proyectos con todos los interesados?</p> <p>a. Si ____</p> <p>b. No ____</p>
	Validez y fiabilidad de la medición	% validez y fiabilidad	
	Resultados de aprendizaje	% resultados de aprendizaje	
	Manejo de riesgos	% manejo de riesgos	
	Deficiencias y fortalezas	Tipos de deficiencia; % de deficiencias en la retroalimentación; Tipos de fortalezas	
	Inclusión de los interesados	% iniciación; % planificación; % cierre; % no deben participar	
	Tipo de información brindada	% de costos; % de tiempo; % de alcance; % de impacto	

	Inclusión de poblaciones diversas	% deficiencias de poblaciones diversas	<p>c. Explique el porqué de su respuesta</p> <p>_____</p>
	Generalización de resultados	<p>% de aplicación a diferentes proyectos;</p> <p>% de aplicación de proyectos específicos;</p> <p>% de la no aplicación a otros;</p> <p>% Otro</p>	<p>11. En cuanto al alcance de la medición cuál de las siguientes opciones considera que debe contemplar un sistema de evaluación, monitoreo y seguimiento:</p> <p>a. Medición individual por proyectos ____</p> <p>b. Medición de distintos tipos de proyectos ____</p> <p>c. Medición de proyectos por sectores convergentes ____</p> <p>d. Otros (Favor especifique)_____</p> <p>12. ¿Qué información deben proporcionar los sistemas de evaluación, monitoreo y seguimiento para ser efectivos?</p> <p>a. De costos ____</p> <p>b. De tiempo ____</p> <p>c. De alcance ____</p> <p>d. De impacto ____</p> <p>e. Otros (Favor especifique)_____</p> <p>13. En base a su criterio los sistemas utilizados en su organización tienen la capacidad de generalizar los resultados entre proyectos y entre organizaciones del mismo alcance.</p> <p>a. Aplican para diferentes proyectos sin importar el tipo de organización ____</p> <p>b. Aplican para proyectos específicos según el alcance de la organización ____</p> <p>c. No se pueden aplicar en otros proyectos u organizaciones ____</p> <p>d. Otros (Favor especifique)_____</p> <p>e. Explique el porqué de su respuesta</p> <p>_____</p> <p>14. Consideraría el compartir los sistemas de evaluación, monitoreo y seguimiento, sus experiencias en la utilización de estos con otras organizaciones.</p> <p>a. Si ____</p> <p>b. No ____</p> <p>c. Explique el porqué de su respuesta</p> <p>_____</p>

Tabla 9. Cálculo de la consistencia interna del cuestionario de investigación

Sujeto	Ítem 1	Ítem 2	Ítem 3	Ítem 4	Ítem 5	Ítem 6	Ítem 7	Ítem 8	Ítem 9	Ítem 10	Ítem 11	Ítem 12	Ítem 13	Ítem 14	Σ
1	1	2	2	0	10	0	0	7	10	2	4	5	10	10	63
2	2	10	10	0	10	0	0	10	10	1	10	10	2	1	76
3	1	10	10	0	10	0	0	10	10	2	10	10	2	1	76
4	2	10	10	0	10	0	0	10	10	1	10	10	2	1	76
5	1	10	10	0	10	0	0	10	10	1	10	10	2	1	75
6	1	10	10	0	10	0	0	10	10	1	10	10	2	1	75
7	1	10	1	0	10	0	0	10	10	1	10	10	2	1	66
S^2	0.23809	9.14285	17.2857	0	0	0	0	1.28571	0	0.23809	5.14285	3.57142	9.14285	11.5714	30.2857

N° de Ítems	14
ΣS^2	57.6190
S^2 de la sumatoria Muestra	30.2857
Alfa de Cronbach (α)	0.97194

GLOSARIO DE SIGLAS

CFI: Corporación Financiera Internacional

EML: Enfoque del Marco Lógico

ERC: Centro de Recursos de la Información

ERP: Estrategia para la Reducción de la Pobreza

FAO: Food and Agriculture Organization of the United Nations

FOPRIDEH: Federación de Organizaciones Privadas de Honduras

IALCSH: Iniciativa América Latina y el Caribe sin Hambre

IUDPAS: Instituto Universitario en Democracia Paz y Seguridad

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

OMGI: Agencia Multilateral de Garantía de Inversiones

ONGD: Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo

PMI: El Project Managment Institute

PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

PSES: Sistema de Planificación, Seguimiento, Evaluación y Sistematización

PYMES: Pequeña y Microempresa

UNAM: Universidad Nacional Autónoma de México

UNEG: Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas

UNESCO: La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

USAID: Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

SIEMPRO: Sistema de Información, Monitoreo y Evaluación de Programas Sociales

ZOPP: Planificación de Proyectos Orientada al Objetivo