



*Por un Desarrollo Agrario,  
Integral y Sostenible*

# UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA

## FACULTAD DE AGRONOMIA

### MAESTRÍA EN GESTIÓN DE MEDIDAS SANITARIAS Y FITOSANITARIAS

Tesis de maestría

Monitoreo y evaluación de proyectos, como una  
herramienta de gestión para el fortalecimiento  
institucional

AUTOR

**Lic. Kalia Lisseth Bravo Mendoza**

ASESOR:

**PhD. Arnulfo José Monzón Centeno**

Managua, Nicaragua  
Febrero, 2019



*Por un Desarrollo Agrario,  
Integral y Sostenible*

# **UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA FACULTAD DE AGRONOMIA**

## **MAESTRÍA EN GESTIÓN DE MEDIDAS SANITARIAS Y FITOSANITARIAS**

Tesis de maestría

Monitoreo y evaluación de proyectos, como una  
herramienta de gestión para el fortalecimiento  
institucional

AUTOR

**Lic. Kalia Lisseth Bravo Mendoza**

ASESOR:

**PhD. Arnulfo José Monzón Centeno**

Managua, Nicaragua  
Febrero, 2019

Este trabajo de graduación fue evaluado y aprobado por el honorable tribunal examinador designado por la decanatura de la facultad de agronomía, como requisito parcial para optar al título de Maestro Profesionalizante en Gestión de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias

Miembros del tribunal examinador

---

Dra. Isabel Cristina Herrera Sirias  
Presidente

---

Msc. Martha Zamora Solórzano  
Secretario

---

Msc. María del Rosario Chavarría Sánchez  
Vocal

Managua, Nicaragua, 18 de marzo del 2019

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>SECCIÓN</b>	<b>PÁGINA</b>
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
ÍNDICE DE CUADROS	iii
ÍNDICE DE FIGURAS	iv
ÍNDICE DE ANEXOS	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. OBJETIVOS	3
2.1. Objetivo general	3
2.2. Objetivos específicos	3
III. METODOLOGÍA	4
3.1. Ubicación del área de estudio	4
3.2. Diseño metodológico	4
3.3. Etapa 1: Caracterización de proyectos y análisis de metodologías monitoreo y evaluación.	4
3.3.1. Fichas técnicas de proyectos	5
3.3.2. Encuesta sobre factores que inciden en la implementación, monitoreo y evaluación de proyectos	5
3.3.3. Análisis de metodologías de monitoreo y evaluación	6
3.4. Etapa 2: Propuesta metodológica de monitoreo y evaluación de proyectos	6
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	7
4.1. Etapa 1: Caracterización de proyectos.	8
4.2. Resultados de la encuesta	11

4.3. Análisis de metodologías de monitoreo y evaluación de proyectos en ejecución.	17
4.4. Guía de monitoreo y evaluación de proyectos.	19
V. CONCLUSIONES	33
VI. LITERATURA CITADA	34
VII. ANEXOS	36

## **DEDICATORIA**

A Dios por haberme dado la oportunidad de alcanzar este grado académico en mi vida, guiarme en este camino y darme sabiduría para enfrentar los diferentes retos que se presentaron en el proceso de estudio.

A mi Mamá María Elena Mendoza, por su apoyo incondicional en toda mi vida y ayudarme a lograr alcanzar mi meta y asumir mis responsabilidades cuando yo tenía que estar en clases.

A mi esposo Walter José Orozco Montenegro y a mis hijos Brayan Alexander Orozco Bravo y Anthony Josué Orozco Bravo, por todo el tiempo que no pude compartir con ellos por estar en clases, por todo su apoyo, comprensión y paciencia que siempre tuvieron para que lograra culminar mis estudios.

**Lic. Kalia Lisseth Bravo Mendoza**

## **AGRADECIMIENTO**

Primeramente, a Dios y a mi familia, quienes me han apoyado de manera incondicional a lo largo de todo este proceso de estudio.

Al PhD. Arnulfo José Monzón Centeno, asesor del presente trabajo, por el tiempo dedicado a revisar el avance de la monografía, por los conocimientos y por brindarme su apoyo incondicional acompañarme y guiarme en la culminación de este proceso de estudio.

A la PhD. Isabel Cristina Herrera Sirias, coordinadora de la Maestría en Gestión de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias, por su compromiso y empeño que ha puesto para lograr finalizar este proceso de estudio.

Al Instituto de Protección y Sanidad Agropecuaria, por darme la oportunidad de aplicar a la maestría y garantizar el financiamiento de la misma.

A nuestros docentes y personal involucrados en el desarrollo de la Maestría en Gestión de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias, quienes contribuyeron a la culminación satisfactoria de este grado académico.

**Lic. Kalia Lisseth Bravo Mendoza**

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>CUADRO</b>		<b>PÁGINA</b>
1	Caracterización de los proyectos de desarrollo que ejecuta el IPISA – Nicaragua, 2018, a través de diferentes fuentes de financiamiento.	9
2	Esquema del sistema de monitoreo y evaluación basado en resultados.	22
3	Matriz del plan de monitoreo y evaluación de proyectos	24
4	Ficha técnica para el registro de los indicadores del plan de monitoreo y evaluación	25
5	Matriz de identificación y evaluación de riesgo y su nivel de impacto en los proyectos	29
6	Estructura de marco lógico	31

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA</b>		<b>PÁGINA</b>
1	Componentes fortalecidos a través de los proyectos ejecutados por el IPSA-Nicaragua, 2018.	12
2	Percepción de entrevistados sobre el papel de los productos de impacto y resultados sobre el fortalecimiento de la gestión institucional del IPSA-Nicaragua, 2018.	13
3	Percepción sobre la implementación de variables de género y medio ambiente en los proyectos que ejecuta el IPSA – Nicaragua, 2018.	14
4	Percepción de la valorización del monitoreo y evaluación de los proyectos que ejecuta el IPSA, como una herramienta de gestión para la toma de decisiones. Nicaragua, 2018.	15
5	Frecuencia de las evaluaciones de los proyectos en ejecución en el IPSA-Nicaragua, 2018.	16
6	Opinión sobre principales problemas identificados, instrumentos utilizados en el proceso de ejecución y etapa del diseño del monitoreo y evaluación, en el IPSA – Nicaragua, 2018.	17

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>ANEXO</b>	<b>PÁGINA</b>
1 Ficha de evaluación y monitoreo de proyectos	38
3 Encuesta monitoreo y evaluación de proyectos	39
4 Ficha actual de evaluación de proyectos	43

## RESUMEN

La globalización, la consolidación de la industria agroalimentaria, los avances de la ciencia, la tecnología y el cambio en los patrones de consumo, generan nuevos desafíos para los sistemas sanitarios. Esto obliga al cumplimiento de medidas sanitarias y fitosanitarias, para asegurar estándares de calidad e inocuidad. En este contexto el Instituto de Protección y Sanidad Agropecuaria (IPSA), gestiona programas y proyectos para mejorar capacidades y procesos de cambios para enfrentar estos desafíos. El objetivo de este trabajo fue caracterizar una muestra de los proyectos que ejecuta actualmente el IPSA y con base en los resultados, elaborar una propuesta metodológica de monitoreo y evaluación de proyectos, como herramienta de gestión para conocer los efectos, impactos y aprendizajes de las acciones que se realizan, con resultados medibles y estándares de integridad, transparencia y rendición de cuentas para los ejecutores y agencias de cooperación. La caracterización de los proyectos se hizo en el período octubre – diciembre 2018, este trabajo se dividió en dos etapas, la primera consistió en el análisis situacional de cinco proyectos, revisión documental de convenios e informe de evaluación, así mismo se elaboraron fichas de proyectos, se realizaron 13 encuestas a funcionarios que interactúan en la ejecución de los proyectos y se analizaron cuatro metodologías de monitoreo y evaluación que implementan las diferentes agencias de cooperación que financian los proyectos, la segunda etapa plantea la elaboración de una guía de monitoreo y evaluación que permita estandarizar el seguimiento de los proyectos. Los resultados indican que actualmente la gestión de los proyectos se realiza por actividad o productos y no basada en el logro de los resultados o impacto y hay poca capacidad para el seguimiento técnico y sistematización de las actividades, lo que no permite un efectivo monitoreo y evaluación. Estos resultados fundamentan la necesidad de contar con una herramienta metodológica de monitoreo y evaluación orientada a la gestión por resultado que ayude a identificar oportunamente deficiencias, obstáculos y/o necesidades de ajuste en la ejecución de los proyectos para el logro de los objetivos de impacto.

**Palabras claves:** Metodología de seguimiento, cadena causal, lógica vertical, efectividad.

## **ABSTRACT**

Globalization, the consolidation of the agri-food industry, the advances in science, technology and the change in consumption patterns, generate new challenges for health systems. This requires compliance with sanitary and phytosanitary measures to ensure standards of quality and safety. In this context the Institute of Agricultural Protection and Health (IPSA), Manages programs and projects to improve capabilities and change processes to address these challenges. The objective of this work was to characterize projects currently carried out by the IPSA and based on the results, to propose a methodology of monitoring and evaluation of projects, as a management tool to assess effects, impacts and learning of the actions carried out with measurable results and standards of integrity, transparency and accountability for executors and cooperation agencies. This study was divided into two stages, the first consisted of the situational analysis of five projects, document review of projects, agreements and evaluation reports; 13 surveys were conducted for officials who interacted in the implementation of the projects; four monitoring and evaluation methodologies implemented by cooperation agencies were also analyzed. The second stage consisted of elaboration of a monitoring and evaluation guide for standardization of the monitoring process of projects. The characterization of the projects was made in the period October – December 2018. Results indicate that currently monitoring of projects it is conducted by activity or products and not focused on impacts or achievement of results, low capacity for the technical monitoring and systematization of the activities was also detected, which does not allow an effective monitoring and evaluation. These results backup the need for a methodological tool of monitoring and evaluation oriented to the management by result that helps to identify deficiencies opportunely, obstacles and/or needs of adjustment in the implementation of the projects for the achievement of the impact objectives.

**Key Words:** Follow-up methodology, causal chain, vertical logic and effectiveness.

## I. INTRODUCCIÓN

La globalización del comercio, la consolidación de la industria agroalimentaria, los avances de la ciencia, la tecnología, y el cambio en los patrones de consumo, generan nuevos desafíos para los sistemas sanitarios. Estos deben dar cumplimiento a las medidas sanitarias y fitosanitarias (MSF), para asegurar estándares de calidad, inocuidad y sanidad agropecuaria que generen confianza a los consumidores y comercializadores (IPSA, 2016).

De acuerdo a las facultades que establece la Ley Básica de Salud Animal y Sanidad Vegetal (Ley 291) y Ley creadora del Instituto de Protección y Sanidad Agropecuaria (IPSA), (Ley No. 862), es la institución del Estado responsable de normar, regular e implementar las políticas y acciones sanitarias y fitosanitarias que conlleven a establecer disposiciones fundamentales para la protección de la salud y conservación de los animales, vegetales, sus productos y subproductos.

En el marco de su misión y en el contexto de la globalización, el IPSA requiere la gestión de programas y proyectos de desarrollo para facilitar el logro de sus objetivos y mejorar sus funciones, capacidades y competencias técnicas a nivel central y territorial, así como el seguimiento periódico a las actividades que se ejecutan para asegurar la sostenibilidad de las acciones sanitarias y fitosanitarias.

En este sentido, el apoyo de la comunidad donante ha sido relevante para el logro de los objetivos estratégicos de la institución, a través de una multiplicidad de programas y proyectos financiados con fondos de diversos organismos como Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Unión Europea, (UE), Banco Mundial (BM) y Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA).

Los programas son una serie de proyectos, cuyos objetivos en conjunto contribuyen al objetivo global común, a nivel sectorial, nacional e incluso multinacional y los proyectos son un conjunto de actividades que apuntan a alcanzar un objetivo claramente definido, en un plazo definido y con un presupuesto asignado (EuropeAid, 2004).

Los proyectos se gestionan a través de etapas interrelacionadas entre sí, la primera etapa constituye el montaje de la organización detallada y su equipamiento de apoyo necesario para la realización de las actividades de inversión, de conformidad a la fase de preparación. En la segunda etapa se realizan los trámites y contratos, gestiones legales, registros y publicaciones para licitaciones y firmas de contrataciones y adquisiciones. La tercera etapa se constituye la ejecución en la cual se llevan a práctica y se materializan los aspectos planificados en la primera fase del proyecto y se lleva a cabo el monitoreo y evaluación durante la ejecución de los mismos y concuerda con lo expuesto en el módulo de formulación y evaluación de proyectos de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN -Managua, 2003).

Desde hace algunos años existe interés tanto de los organismos de cooperación y de los gobiernos, por monitorear y evaluar los programas y proyectos. Este interés ha estado motivado por la necesidad de ver claramente los efectos, impactos y aprendizajes de las acciones que se realizan, en relación con los lineamientos de política y objetivos que se pretenden alcanzar con dichos programas y proyectos, con resultados medibles y estándares de integridad, transparencia y rendición de cuentas (IICA, 2017).

Según el estudio panorama de los sistemas nacionales de monitoreo y evaluación en América Latina, los organismos internacionales de financiamiento, solicitan como condición para otorgar préstamos o donaciones que se incluyan sistemas de monitoreo y evaluación en los proyectos (CIDE, 2015).

Actualmente el IPSA ejecuta diferentes proyectos, a través de varias modalidades de préstamos y donaciones, entre estos tenemos, programa de fomento a la productividad agropecuaria sostenible, programa de apoyo a la cadena de valor ganadera en Nicaragua, programa de adaptación a cambios en los mercados y a los efectos del cambio climático, proyecto de apoyo para el incremento de la productividad, seguridad alimentaria y nutricional en la Costa Caribe Nicaragüense y programa de integración fronteriza.

Los proyectos que administra el IPSA, tienen como objetivo general fortalecer el mejoramiento de la condición fitosanitaria y sanitaria del país, incrementar la productividad agropecuaria, y agilizar el comercio internacional de productos agropecuarios, minimizando el riesgo de ingreso de plagas y enfermedades para garantizar el estatus sanitario país, estos proyectos son financiados con fondos de préstamos, donaciones y contrapartida nacional.

En el marco de ejecución de los programas y proyectos del IPSA, se realizan esfuerzos para dar seguimiento a las actividades y productos, pero en muchos proyectos no se logra conocer el alcance de las intervenciones generando incumplimiento en los resultados de impacto previstos a alcanzar, debido a que se carece de instrumentos metodológicos para realizar un monitoreo técnico y evaluaciones que facilite el análisis y lógica de intervención que existe entre las actividades, los productos, los resultados y los impactos de los mismos.

El presente estudio tiene como objeto principal caracterizar una muestra de los proyectos que ejecuta actualmente el IPSA y metodologías de monitoreo y evaluación empleadas en la ejecución de los mismos, con base en los resultados diseñar una propuesta de guía de monitoreo y evaluación basada en resultado, que contribuya a la eficiencia de los proyectos en el cumplimiento de indicadores de resultados y el logro de los impactos esperados, contribuyendo de esta manera al fortalecimiento de la gestión institucional.

## **II. OBJETIVOS**

### **2.1. Objetivo general**

Contribuir a la eficiencia de los proyectos, a través de la implementación del monitoreo y evaluación como una herramienta de gestión para el fortalecimiento institucional.

### **2.2. Objetivos específicos**

- Caracterizar los proyectos que ejecuta el IPSA, para identificar las principales limitantes y fortalezas en la implementación de los mismos, a través del análisis documental.
- Identificar los factores que influyen en el monitoreo y evaluación de los proyectos, para mejorar los instrumentos metodológicos que permitan disponer y sistematizar información de calidad en la ejecución de los mismos.
- Diseñar una guía metodológica para el monitoreo y evaluación de los proyectos, como una herramienta de gestión para el fortalecimiento institucional.

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Ubicación del área de estudio**

El estudio se llevó a cabo en el período octubre – diciembre 2018, en el Instituto de Protección y Sanidad Agropecuaria, Managua, Nicaragua.

#### **3.2. Diseño metodológico**

Este es un estudio no experimental, descriptivo y de corte transversal. El estudio se realizó en dos etapas, la primera correspondió a la caracterización de una muestra de cinco proyectos de ocho que ejecuta el IPSA en el 2018, así como el análisis de las metodologías de monitoreo y evaluación empleadas; la segunda, consistió en el diseño de una propuesta metodológica de monitoreo y evaluación.

#### **3.3. Etapa 1: Caracterización de proyectos y análisis de metodologías monitoreo y evaluación**

La caracterización se hizo mediante el análisis documental de los proyectos a través de fichas técnicas, haciendo énfasis de las metodologías de monitoreo y evaluación de los mismos; también se realizaron encuestas para identificar factores que pudieran incidir en el monitoreo y evaluación de los proyectos.

Los criterios para seleccionar los proyectos evaluados fue el fortalecimiento institucional a las direcciones específicas y áreas de apoyo, en capacitaciones especializadas en medidas sanitarias y fitosanitarias, contratación de personal, adquisición de equipos y medios de transporte, así como cobertura geográfica para ampliar los servicios en los diferentes departamentos del país y metodologías de monitoreo y evaluación implementadas en la ejecución de los proyectos para analizar los factores que influyen para el logro de los objetivos de los proyectos.

Se analizó información de cinco proyectos en ejecución en el período 2018, financiados por diferentes donantes y modalidades de financiamiento, incluyendo préstamos y donaciones, los que fueron caracterizados para identificar las principales limitantes y fortalezas en la implementación de los mismos, así como conocer el alcance de objetivos e indicadores de impacto y resultados, así mismo se analizaron y revisaron metodologías de monitoreo y evaluación que los financiadores usan en la implementación de los mismos.

La encuesta, se aplicó a funcionarios de direcciones específicas que interactúan en la ejecución de los proyectos a nivel central y territorial, se utilizó la escala Likert la cual es una escala psicométrica, para conocer la opinión de los encuestados sobre la ejecución de los proyectos del IPSA, donde 1 Muy en desacuerdo, 2 Desacuerdo, 3 No opina, 4 De acuerdo y 5 Muy de acuerdo, así mismo se realizó un análisis cualitativo de las encuestas para identificar factores

que pudiesen incidir en el monitoreo y evaluación, frecuencia de las evaluaciones, tipo de monitoreo implementado dominio de indicadores de resultado e impacto y clasificación de metodologías de monitoreo y evaluación que se implementan en la ejecución de los proyectos.

Este análisis sirvió de base para desarrollar una guía metodológica para el monitoreo y evaluación de los proyectos como una herramienta de gestión para el fortalecimiento institucional y desarrollar capacidades y aprendizajes para promover una cooperación más eficaz.

### **3.3.1. Fichas técnicas de proyectos**

Para la investigación documental a partir de los proyectos seleccionados para el estudio, se diseñó una ficha técnica, la cual fue completada con base a la información contenida en los documentos de los proyectos (Anexo 1).

Se revisaron convenios de préstamos, informe de avance físico y financiero de los proyectos e informes de evaluación realizados por los donantes, esto con el fin de conocer información relevante tal como; pertinencia de los proyectos con respecto a sus objetivos de resultado e impacto y componentes de los mismos, eficiencia en el logro de los resultados y sostenibilidad para la continuación de los resultados de desarrollo del proyecto y se identificó áreas comunes con relación a cada uno de los programas, herramientas de monitoreo y evaluación empleadas, métodos de intervención y principal problemática en la ejecución de los mismos.

### **3.3.2. Encuesta sobre factores que inciden en la implementación, monitoreo y evaluación de proyectos**

Para la obtención de la información sobre factores que inciden en la implementación, monitoreo y evaluación de los proyectos vigentes, se diseñó una encuesta conteniendo preguntas abiertas y preguntas cerradas, para obtener información sobre nivel de experiencia tomando como base el número de proyectos que han participado en los proyectos que ejecuta el IPSA y papel desempeñado en la ejecución de los proyectos, componentes fortalecidos, sistema de monitoreo y evaluación empleado, indicadores de impacto y resultado, uso de variables de género y medio ambiente, frecuencia de las evaluaciones y principales obstáculos en la ejecución de los proyectos (Anexo 2).

Para la aplicación de la encuesta, la muestra fue seleccionada de forma no aleatoria, correspondiendo a un muestreo no probabilístico del tipo de muestreo intencionado, ya que para la selección del personal, se requería que este dominara información sobre el instrumento de la encuesta, de manera que proporcionara información suficiente, en correspondencia con el objetivo de la encuesta.

#### **a) Selección de informantes claves**

Se seleccionaron 13 informantes claves, a quienes se les aplicó la encuesta fue a funcionarios de las direcciones específicas a nivel central y territorial, que interactúan en la ejecución de los diferentes componentes de los proyectos que ejecuta el IPSA; así mismo se encuestó a técnicos que ejecutan las actividades de los proyectos en las zonas de influencia.

#### **b) Análisis de los datos**

A partir de la información obtenida a través de la encuesta se organizó una base de datos en Microsoft Excel, con el cual se realizó análisis descriptivo de las diferentes variables evaluadas como género, medio ambiente, frecuencia de evaluaciones, para sintetizar la información encontrada que sirviera de base para diseñar esquema de guía metodológica para el monitoreo y evaluación de Proyectos.

#### **3.3.3. Análisis de metodologías de monitoreo y evaluación**

Se analizaron cuatro metodologías de monitoreo y evaluación, tomando como referencia las metodologías que implementan las diferentes agencias de cooperación, de los proyectos que ejecuta el IPSA, con el fin de determinar las limitaciones y fortalezas de sistema de monitoreo y evaluación. Las metodologías evaluadas fueron: Sistema de Gestión de los Resultados y el Impacto del FIDA, Monitoreo Orientado a Resultados (ROM), de la Unión Europea, sistema de monitoreo y evaluación del BID y metodología de marco lógico.

#### **3.4. Etapa 2: Propuesta metodológica de monitoreo y evaluación de proyectos**

Con la información recopilada en la primera etapa, se diseñó una herramienta de monitoreo y evaluación, que promueva un entendimiento común y oriente el proceso de recolección, sistematización y análisis de información basada en los objetivos, resultados y actividades planificadas y ejecutadas por los proyectos con el fin de mejorar su ejecución y eficacia (IICA, 2017).

La guía de monitoreo y evaluación se elaboró de acuerdo a la metodología de marco lógico debido a que es incluyente a las diferentes metodologías utilizadas por los donantes y permite facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución, monitoreo y evaluación de proyectos y permitirá examinar los vínculos causales de los objetivos de programas y proyectos (CEPAL, 2005).

La metodología propuesta incluye matriz del plan de monitoreo y evaluación, la cual se utilizará como insumos para la recolección y análisis de datos e información, con el objetivo de realizar el monitoreo y evaluación de las intervenciones de los programas y proyectos, así como una matriz de riesgo, que permite identificar, evaluar y clasificar los riesgos según la probabilidad de ocurrencia y su nivel de impacto en los programas y proyectos.

#### **IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

De manera general se encontró que los proyectos que actualmente administra el IPSA, son proyectos principalmente de desarrollo, los cuáles contribuyen a ampliar la cobertura de los servicios a nivel nacional y se ejecuta de manera conjunta con el personal permanente de la institución, lo que permite fortalecer las capacidades institucionales, mediante la formación de los recursos humanos en la ejecución de los proyectos y garantizar la sostenibilidad de las acciones de los proyectos.

En cuanto a la duración de los proyectos, estos son de mediano plazo, ya que su período de ejecución oscila entre 4 y 5 años de ejecución promedio. La modalidad de ejecución es diferente en cada proyecto, pero en general se ejecutan a través de componentes, sub componentes y actividades.

A partir de la información obtenida mediante las encuestas, caracterización de los proyectos y análisis documental, se evidenciaron los siguientes hallazgos:

- Durante la ejecución de los programas y proyectos analizados, ocurren cambios en las metas de los indicadores y productos, lo que incide directamente en el logro de los indicadores de impacto y resultados.
- Débil capacidad para gestionar un sistema de planificación operativa, incidiendo directamente en el seguimiento técnico para alcanzar los resultados de los proyectos.
- La institución no cuenta con equipos multidisciplinarios orientados al monitoreo y evaluación técnica para asegurar el análisis de lógica vertical.
- La mayoría de los proyectos analizados se ejecutan por diferentes instituciones co-ejecutoras y se evidencia atrasos al inicio de la ejecución de los mismos, debido a la falta de mecanismos de coordinación y articulación entre los diferentes actores involucrados, lo que lleva pérdidas de tiempo y recursos, los mecanismos administrativos relacionados a los desembolsos, también inciden directamente en la ejecución efectiva y el logro de los objetivos de los proyectos.
- La gestión de riesgo es débil, no se le da seguimiento a la matriz de mitigación de riesgos previstos para lograr avanzar en los objetivos, resultados e impactos esperados en los programas sobre los beneficiarios y el entorno. Además, no se evidencia la actualización periódica de la matriz de riesgo y no se lleva registro sobre las ocurrencias o no ocurrencias de los riesgos presentados, ni cómo fueron superados o los efectos sobre los productos de los programas y proyectos.

#### **4.1. Etapa 1: Caracterización de proyectos**

Los proyectos están orientados al fortalecimiento de los programas de sanidad vegetal, salud animal, inocuidad agroalimentaria, cuarentena agropecuaria, laboratorios y fortalecimiento institucional, son financiados por diferentes donantes con sus propios estilos de gestión, y se ejecutan a través de componentes, plan de acción o por actividades.

Anualmente se realizan procesos de planificación participativa, a fin de identificar las acciones priorizadas en el marco de los proyectos y de acuerdo a lo establecido en los manuales operativos se realizan evaluaciones para conocer el avance físico y financiero de la ejecución de los mismos

Así mismo en los manuales operativos o convenios de préstamos de los proyectos, se hace referencia que los proyectos deben implementar metodologías de monitoreo y evaluación, pero a nivel institucional hacen falta instrumentos metodológicos por lo que se realiza monitoreo a nivel de producto o actividades lo que genera sesgo en la gestión y sistematización de la información, hay mucho énfasis en cumplir con las actividades y no en realizar un análisis de las relaciones causales de lógica vertical para el logro del impacto previsto con los proyectos.

De acuerdo al análisis realizado, se evidencia que en la ejecución de los proyectos se han presentado dificultades en los procesos de planificación y seguimiento operativo, lo cual se ve reflejado en la sub ejecución física y financiera de los proyectos, por lo que se requiere fortalecer las capacidades institucionales en planificación operativa, seguimiento y evaluación de procesos, con el fin de reducir los contratiempos en la ejecución de los mismos (FIDA, 2016).

Así mismos se evidencia atrasos, debido a diseños inadecuados de los proyectos, resultados ambiciosos, indicadores mal diseñados, recursos limitados y tiempos de ejecución; así como demoras en la aprobación de instrumentos de coordinación y gestión entre las instituciones co-ejecutoras.

La caracterización se realizó en cinco proyectos en ejecución en el IPSA - Nicaragua, 2018, descritos a continuación, el programa de fomento a la productividad agropecuaria sostenible, con influencia a nivel nacional, el programa de apoyo a la cadena de valor ganadera en Nicaragua con influencia en 11 municipios de Chontales, San Carlos y RACS con producción ganadera, el programa de adaptación a cambios en los mercados y a los efectos del cambio climático con influencia en zonas con producción de café y cacao, el proyecto de apoyo para el incremento de la productividad, seguridad alimentaria y nutricional tiene influencia en la Costa Caribe Nicaragüense y el programa de integración fronteriza en los puestos fronterizos con influencia en Peña Blanca, Guasaule y San Pancho.

El cuadro uno muestra la caracterización de los proyectos de desarrollo seleccionados para el estudio.

**Cuadro 1. Caracterización de los proyectos de desarrollo que ejecuta el IPSA – Nicaragua, 2018, a través de diferentes fuentes de financiamiento.**

<b>Proyecto</b>	<b>Objetivo general</b>	<b>Zonas de influencia</b>	<b>Metodología de monitoreo</b>	<b>Población beneficiaria</b>	<b>Fuente de Financiamiento</b>	<b>Instituciones co-ejecutoras</b>
Programa de Fomento a la Productividad Agropecuaria Sostenible.	Incrementar la productividad agropecuaria sostenible.	Nacional	Sistema de monitoreo y evaluación	Instituciones públicas y usuarios interno como externos quienes serán los usuarios de los servicios prestados.	BID	MAG, INTA e IPSA
Programa de Apoyo a la Cadena de Valor Ganadera en Nicaragua.	Contribuir al desarrollo de una ganadería bovina más productiva y mejorar los servicios de Salud Animal, Trazabilidad e Inocuidad.	11 Municipios de Chontales, San Carlos y RACS.	Monitoreo Orientado a Resultados (ROM)	9,000 protagonistas, pequeños y medianos productores agropecuarios y agro-industriales, de los 11 municipios seleccionados.	Unión Europea	INTA, MEFCCA e IPSA.
Programa de Adaptación a Cambios en los Mercados y a los Efectos del Cambio Climático - (NICADAPTA)	Fortalecer al IPSA, a través del mejoramiento de la condición fitosanitaria del país.	56 municipios de Matagalpa, Boaco, Jinotega, Nueva Segovia, Madriz y Estelí, Río San Juan, RACCS y RACCN	Sistema de planificación, seguimiento y evaluación y gestión de conocimiento	Protagonistas o productores de café y cacao.	FIDA /BCIE	MEFCCA e IPSA.
Proyecto de apoyo para el incremento de la productividad, seguridad alimentaria y nutricional en la Costa Caribe Nicaragüense PAIPSAN-CCN.	Apoyar la implementación de procesos sanitarios y fitosanitarios, pesca, inocuidad en plantas procesadoras de alimentos.	RACCS y RACCN	Sistema de monitoreo participativo los ejecutores y	Protagonistas de Planes de Desarrollo Innovador (PDI)	Banco Mundial	MEFCCA e IPSA.

---

protagonistas  
(SyE),

---

Programa de Integración Fronteriza.	Modernización de las Infraestructura y equipamiento para la comercialización, importaciones y exportaciones en los puestos de control de frontera nicaragüense.	Puesto fronterizo Peña Blanca, Guasaule y San Pancho.	Sistema de monitoreo y evaluación de actividades.	Instituciones gubernamentales y usuarios de los puestos de frontera	BID	MHCP e IPSA.
-------------------------------------	---	---	---	---	-----	--------------

---

El Programa de Fomento a la Productividad Agropecuaria Sostenible, es financiado por el BID y el Programa de Apoyo a la Cadena de Valor Ganadera en Nicaragua, financiado por la Unión Europea, cuentan con unidad coordinadora de proyectos, lo cual está establecido en los manuales operativos.

El Programa de Fomento a la Productividad Agropecuaria Sostenible, tiene planificado ejecutarse en dos fases, la primera fase se ejecutó con fondos del BID y se contempla una segunda fase a ejecutarse con fondos del BCIE, lo cual permitirá incluir mejoras en los procesos de gestión del proyecto, adaptar y mejorar las prácticas, las competencias del equipo del proyecto.

En el caso del Programa de Adaptación a Cambios en los Mercados y a los Efectos del Cambio Climático - (NICADAPTA), es coordinado por MEFCCA, se firmó convenio de colaboración que rigen las condiciones generales para lograr los objetivos y productos en el plan de acción anual y se ejecuta de forma coordinada a través de la Dirección de Sanidad Vegetal, con el apoyo de planificación, adquisiciones y finanzas.

Para la ejecución del Proyecto de apoyo para el incremento de la productividad, seguridad alimentaria y nutricional en la Costa Caribe Nicaragüense PAIPSAN-CCN, se firmó convenio de cooperación para establecer líneas de trabajo en el marco del proyecto y el programa de Integración Fronteriza se trabaja de forma coordinada con el Ministerio de Hacienda y Crédito Público y se cuenta con un enlace administrativo.

#### **4.2. Resultados de la encuesta**

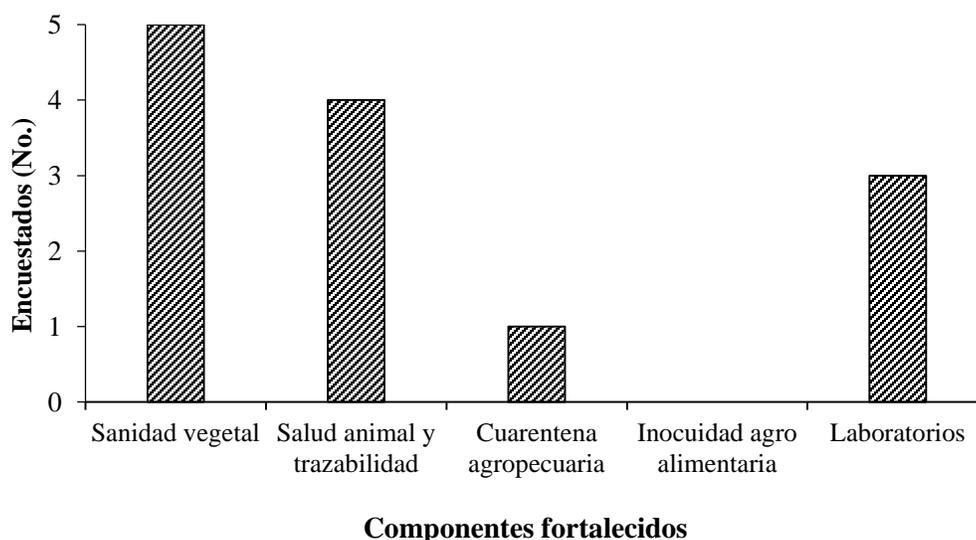
Los resultados de la encuesta evidencian que los encuestados tienen experiencia en la ejecución de proyectos, han trabajado en un rango de 3 a 5 proyectos, el 46% de los encuestados han desempeñado cargos operativos realizando actividades a nivel territorial para cumplir con las metas programadas, el 54% de los encuestados han desempeñado cargos administrativos con capacidad de aplicar normas y procedimientos definidos en los manuales operativos de los proyectos que rigen la ejecución de los mismos.

Se evidencia amplio nivel de conocimiento del personal que interactúa en la ejecución de los proyectos que ejecuta el IPSA, contando con equipos de trabajo con conocimiento y habilidades complementarias en la ejecución de los proyectos, este resultado sugiere que el nivel de conocimiento facilitaría la implementación del sistema de monitoreo y evaluación.

De acuerdo a los encuestados los componentes que se fortalecen con las intervenciones de los proyectos son el programa de sanidad vegetal y semillas, salud animal y trazabilidad, son priorizados porque tienen el objeto de velar por la salud de los animales y vegetales de los productos y subproductos, contra la acción perjudicial de las plagas y enfermedades con la finalidad de proteger la salud humana y el patrimonio agropecuario nacional, así mismo emiten

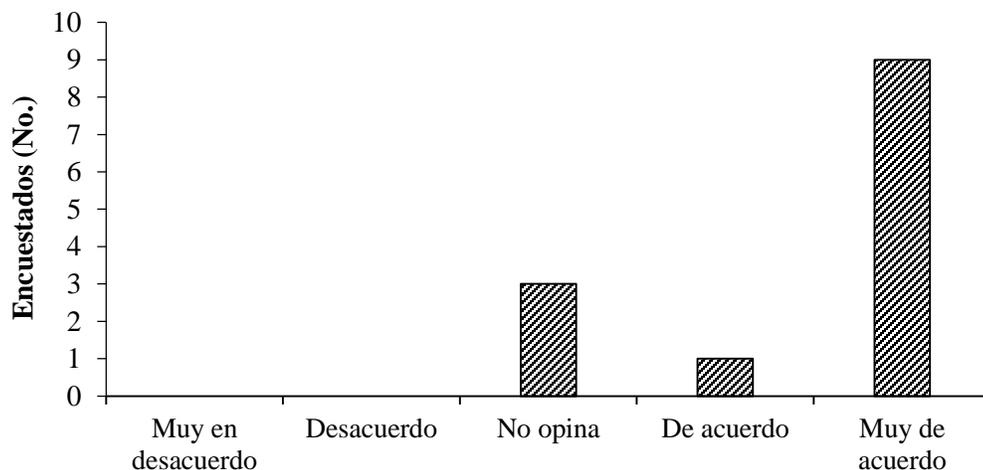
directrices o recomendaciones técnicas para la toma de decisiones. El programa de cuarentena agropecuaria y laboratorios evidencias menos intervenciones con la ejecución de los proyectos debido a que estos programas son operativos.

El programa de inocuidad agroalimentaria, no fue posible encuestar a los servidores públicos que trabajan a nivel central como territorial, pero de acuerdo al componente ejecutados en los proyectos contemplan fortalecimiento en temas inocuidad en plantas procesadoras de alimentos agro-industriales y mejora de inspección sanitaria en rastros municipales, así como fortalecer las capacidades del equipo técnico de inocuidad agroalimentaria (Figura 1).



**Figura 1.** Componentes fortalecidos a través de los proyectos ejecutados por el IPSA – Nicaragua, 2018.

La mayoría de los encuestados consideran que los proyectos evaluados han cumplido con los objetivos y resultados esperados, contribuyendo a mantener la condición fito-zoosanitario del país, ampliando la cobertura de los servicios a nivel nacional, fortaleciendo la gestión institucional y mejorando la infraestructura para brindar servicios de calidad. Sin embargo, de acuerdo al análisis realizado por los donantes se reflejan incumplimiento de algunos resultados debido a la diversidad de enfoque de los proyectos entre resultados e impactos, así como indicadores mal formulados ambiguos y demasiados ambiciosos (Figura 2).



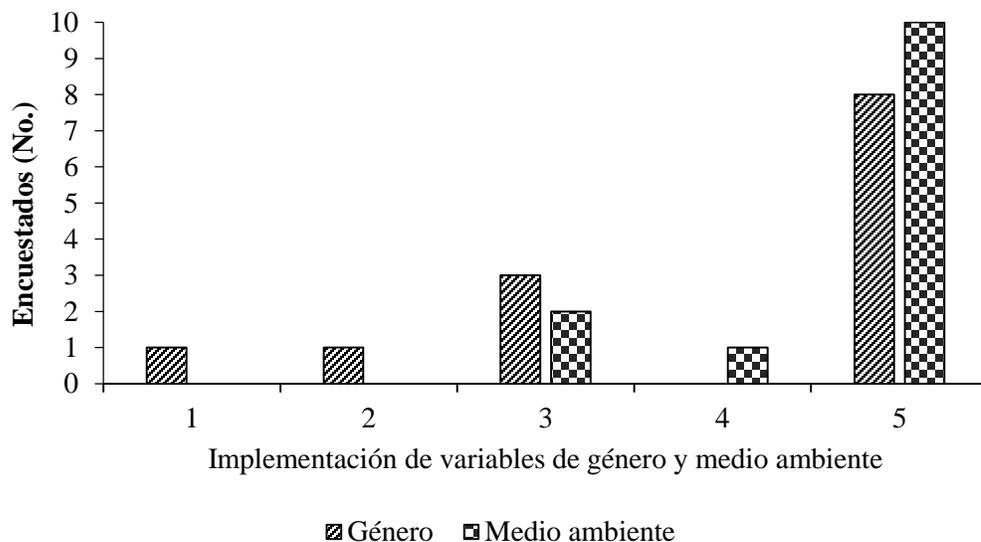
**Productos de impacto y resultados fortalecen la gestión institucional**

**Figura 2.** Percepción de entrevistados sobre el papel de los productos de impacto y resultados sobre el fortalecimiento de la gestión institucional del IPSA - Nicaragua, 2018.

Los encuestados consideran que los proyectos que ejecuta el IPSA, implementan variables de género, aumentando la participación de la mujer en la toma de decisión y diferentes actividades que se ejecutan a nivel nacional, además variables de medio ambiente fomentando las buenas prácticas productivas amigables con el medio ambiente.

La comunidad donante establece como temas transversales género, debido a que, en la cuarta Conferencia Mundial de la Mujer de las Naciones Unidas, realizada en Beijing en 1995, estableció la igualdad de género como un principio básico para la cooperación y el medio ambiente es un capital que debe ser conservado para poder sostener actividades económicas sostenibles.

De acuerdo a informe de evaluación de los donantes, se evidencia una participación activa del 30% de la mujer en sus diferentes roles y procesos productivos agrícolas, pecuarios que se ejecutan en el marco de los proyectos. Según ayuda memoria de misión de apoyo en la implementación del proyecto PAIPSAN del Banco Mundial se evidencia que el 46% de las protagonistas son mujeres y participan activamente en los planes de desarrollo innovador (Figura 3).



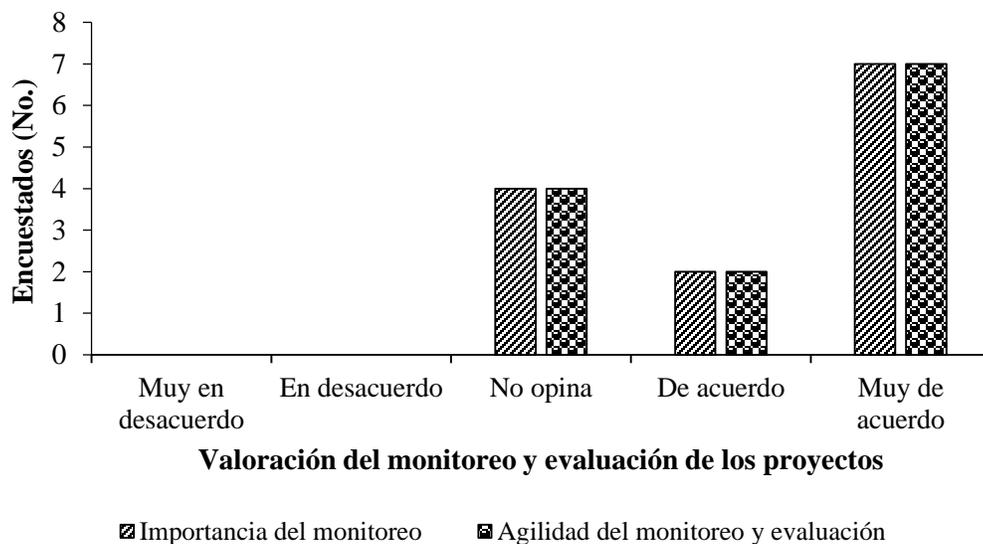
**Figura 3.** Percepción sobre la implementación de variables de género y medio ambiente en los proyectos que ejecuta el IPSA - Nicaragua, 2018.

Los encuestados consideran que el monitoreo y evaluación es una herramienta de gestión para la toma de decisiones y ayuda a identificar fortalezas y debilidades de manera oportuna (Figura 4). Este resultado indica que, para mejorar la eficiencia y efectividad en la gestión de los proyectos, se deben desarrollar instrumentos para mejorar el monitoreo y evaluación, que permita disponer y sistematizar información de calidad para la toma de decisiones.

Actualmente no se cuenta con equipos con capacidad para el seguimiento técnico, que facilite el análisis de las relaciones causales y lógica vertical que existe entre las actividades, los productos, los resultados y los impactos de los proyectos.

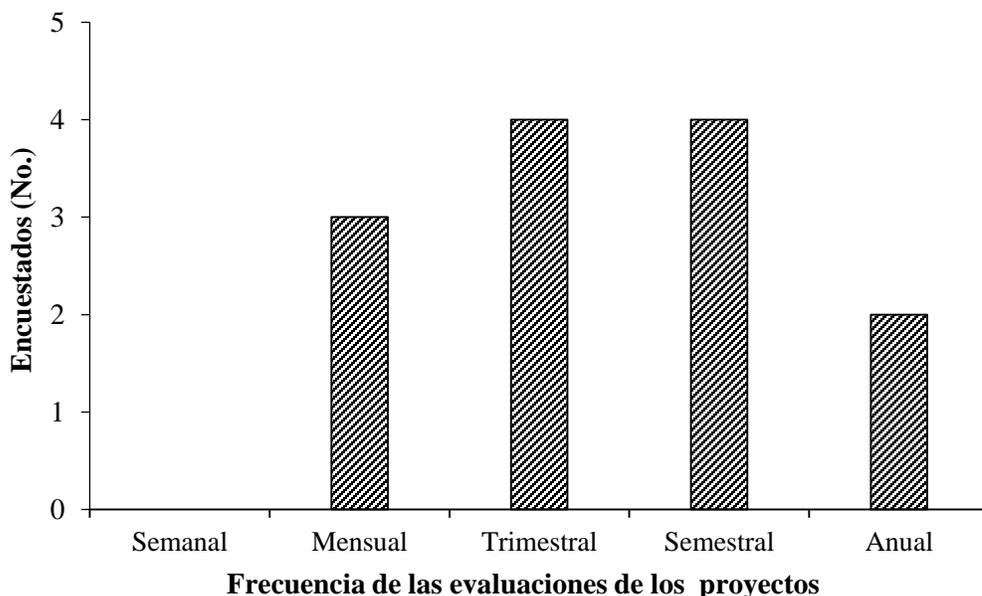
Según informe de evaluación de los donantes, se presentan dificultades con el seguimiento técnico en función de los productos y resultados y se realiza monitoreo por actividad o producto.

Según el estudio panorama de los sistemas nacionales de monitoreo y evaluación en América Latina, en Nicaragua solo se usan herramientas de seguimiento y no de evaluación debido a la falta de instrumentos metodológicos (CIDE, 2015).



**Figura 4.** Percepción de la valorización del monitoreo y evaluación de los proyectos que ejecuta el IPSA, como una herramienta de gestión para la toma de decisiones. Nicaragua, 2018.

Las evaluaciones se realizan trimestral y semestral, como una herramienta gerencial para proporcionar información periódica y oportuna a los donantes y tomadores de decisión sobre la ejecución de los proyectos y se informa a través de informe físico financiero. Las frecuencias de las evaluaciones se definen en los manuales operativos de los proyectos. Sin embargo, de acuerdo al análisis realizado, en los informes de evaluación de los donantes se evidencia que se cumple con los informes de evaluación en los tiempos establecidos, pero se observan inconsistencias de datos, no siempre se presentan los problemas y consecuencias de los mismos, no se da seguimiento entre un informe y otro a eventos que requieren seguimiento como matriz de mitigación de riesgos, este resultado indica que se requiere mejorar el fortalecimiento de las capacidades institucionales en la planificación operativa y técnica, con experiencia en ejecución de proyectos y programas, para la revisión periódica a fin de determinar cómo va avanzando un proyecto en materia de empleo de recursos, ejecución, resultados obtenidos y gestión de riesgo, así mismo que permita recolector datos, sistematizar información para su análisis y revisión efectiva (Figura 5).



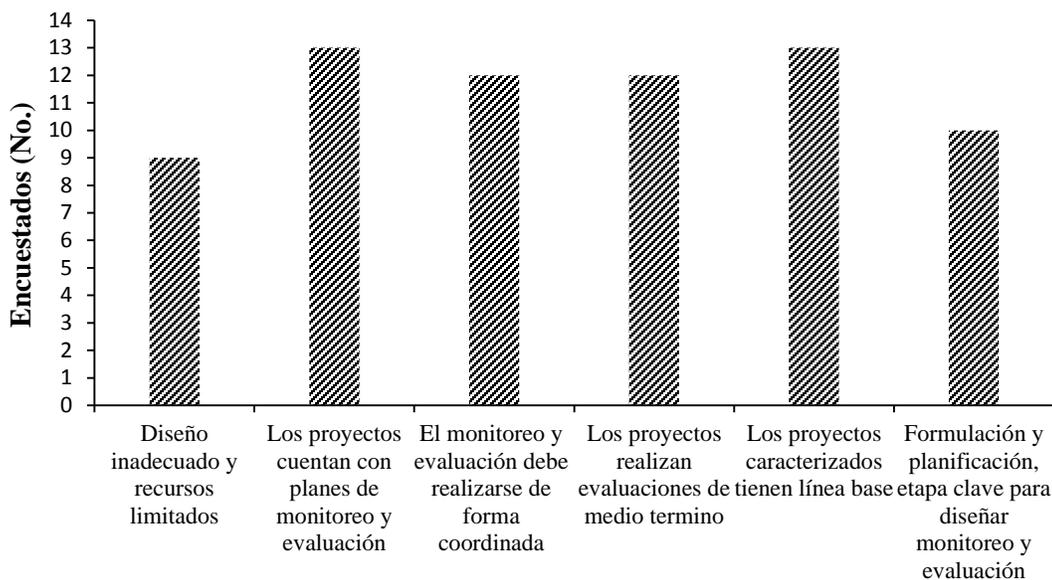
**Figura 5.** Frecuencia de las evaluaciones de los proyectos en ejecución en el IPSA - Nicaragua, 2018.

Los entrevistados consideran que las etapas para diseñar el monitoreo y evaluación, debe ser en el proceso de formulación y planificación, lo que permitiría realizar una planificación detallada, identificar fallas en el diseño y plan de ejecución, análisis de los supuestos de los proyectos, determinando el riesgo de no cumplir con los objetivos, identifica problemas recurrentes que requieren atención y establece vínculos entre el desempeño de las operaciones en marcha y las futuras para alcanzar los objetivos planteados.

Así mismos se evidencia atrasos al inicio de la ejecución de los proyectos, debido a diseños inadecuados, resultados ambiciosos, indicadores mal diseñados, recursos limitados y tiempos de ejecución; así como demoras en la aprobación de instrumentos de coordinación y gestión entre las instituciones co-ejecutoras.

El monitoreo y la evaluación debe realizarse de forma coordinada a nivel central y técnica, lo que genera mayor apropiación en la gestión de los proyectos. En la ejecución de los proyectos se realizan evaluaciones de medio término, lo que permite realizar análisis interno del proceso de ejecución de los mismos y realizar ajustes en la estrategia de implementación a través de plan de acción para lograr cumplir con los objetivos planteados.

Los encuestados afirman que los proyectos cuentan con línea base, lo que permite conocer los efectos, impactos y aprendizajes de las acciones realizadas a partir de la intervención del proyecto y logros obtenidos a nivel de la organización, las personas y el entorno (Figura 6).



### Información general de los proyectos

**Figura 6.** Opinión sobre principales problemas identificados, instrumentos utilizados en el proceso de ejecución y etapa del diseño del monitoreo y evaluación en el IPSA - Nicaragua, 2018.

#### 4.3. Análisis de metodologías de monitoreo y evaluación de proyectos en ejecución.

Las metodologías de monitoreo y evaluación, se llevan a cabo mediante la interacción de múltiples actores y diferentes propósitos como mecanismo de rendición de cuentas o herramienta de aprendizaje y mejora, grado de utilización de la información y medios de verificación de las acciones realizadas.

Los aspectos relevantes de las metodologías de monitoreo y evaluación, se basan en los procesos de planificación de las actividades de monitoreo, se realizan informe del avance físico financiero de las diferentes acciones en el marco de los proyectos.

Entre las dificultades encontradas se evidencia que las metodologías de evaluación en vez de evaluar de manera general los resultados de los proyectos, miden el desempeño de los proyectos en función de los objetivos de desarrollo formulados al momento de la aprobación, valorando la pertinencia de los objetivos, nivel de alcance, eficiencia en el uso de los recursos para alcanzar los objetivos y sostenibilidad de los resultados alcanzados.

Las evaluaciones realizadas por los donantes evidencian limitaciones en un efectivo monitoreo y evaluación debido a diseño inadecuado de los proyectos con objetivos e indicadores ambiguos y demasiados ambiciosos o difíciles de lograr con los recursos que se disponen.

Las metodologías implementadas están orientadas a realizar monitoreo y no evaluaciones debido a la falta instrumentos para realizar evaluación.

Los criterios de evaluación empleados en los proyectos financiados por diferentes fuentes de financiamiento son pertinencia, efectividad, eficiencia y sostenibilidad y se definen de acuerdo a las directrices y referencias del CADE estándares de Calidad para la Evaluación del Desarrollo, inciso 2.8 selección y aplicación de los criterios de evaluación (OCDE, 2010).

Pertinencia, Grado de correspondencia entre los objetivos del programa y los problemas identificados y los intereses que manifiesta la población.

Efectividad: Grado en el que el proyecto alcanzó cada uno de los objetivos de desarrollo establecidos, en vista de los productos realizados en el proyecto

Eficiencia: Grado en el que los beneficios del proyecto superaron sus costos o en el que se consiguieron los beneficios del proyecto a un costo menor que el esperado o a un costo razonable.

Sostenibilidad: Grado en el que se mitigaron los riesgos ambientales, sociales, técnicos, financieros, económicos y políticos para la continuación de los resultados de desarrollo del proyecto y en el que ha sido satisfactorio el desempeño en materia de salvaguardias.

Los sistemas de monitoreo y evaluación, constituyen un importante apoyo a la gestión pública, genera conocimientos sobre resultados concretos que pueden servir para el diseño o rediseño de las reformas basadas en evidencia

Los sistemas de monitoreo y evaluación por su efecto en la estructura y la dinámica de la gestión pública, son sistemas vivos en constante transformación, adaptación y rediseño. Las agencias de cooperación internacional están intensificando sus esfuerzos para mejorar la gestión y seguimiento de los proyectos de cooperación al desarrollo.

## **4.4. Guía de monitoreo y evaluación de proyectos**

### **I. Introducción**

El monitoreo y la evaluación son componentes esenciales en la ejecución de cualquier intervención, proyecto o programa ya que proporciona información de la eficacia, eficiencia e impacto de sus actividades para detectar de manera oportuna las fortalezas y deficiencias de los procesos de ejecución, para hacer ajustes conducentes a una gestión óptima de las iniciativas, para optimizar los resultados esperados y responder a las expectativas de la ciudadanía (CEPAL, 2005).

Los procesos de monitoreo y evaluación están interrelacionados, el monitoreo es un proceso continuo y permanente que permite describir y calificar el cumplimiento del plan de trabajo y la evaluación se realiza en períodos establecidos entre lapsos de tiempo más largos y permite la formulación de conclusiones de lo que se observa en una escala mayor, como diseño del proyecto y sus impactos previstos y no previstos. La evaluación necesita la información generada por el monitoreo, para emitir un juicio sobre el valor generado (CEPAL, 2005).

La guía describe una serie de conceptos que son necesario para aplicar un sistema de monitoreo y evaluación basado en resultados a través de criterios, indicadores, instrumentos, medios de verificación, condición base y metas, permitirá evaluar el desempeño alcanzado en la implementación de los proyectos, contribuyendo al fortalecimiento institucional.

Esta guía tiene contribuirá a la gestión / eficiencia/desarrollo institucional en la implementación exitosa de proyectos y programas, a través de un marco metodológico que permita mantener la información en tiempo real sobre el avance y eficacia de los proyectos, para la toma de decisiones.

### **II. Objetivo**

Guiar el proceso de monitoreo y evaluación de los proyectos, enfocado a prevenir, corregir y sistematizar de manera continua los aspectos críticos que puedan incidir en el cumplimiento de los objetivos, resultados e impactos de los proyectos.

### **III. Marco conceptual del monitoreo y evaluación**

**Un programa**, es una serie de proyectos, cuyos objetivos en conjunto contribuyen al objetivo global común, a nivel sectorial, nacional e incluso multinacional (EuropeAid, 2004).

**Proyecto**, es un conjunto de actividades que apuntan a alcanzar un objetivo claramente definido, en un plazo definido y con un presupuesto asignado (EuropeAid, 2004).

**El monitoreo**, es una revisión periódica para determinar cómo va avanzando un proyecto en materia de empleo de recursos, ejecución, resultados obtenidos y gestión de riesgo. El monitoreo es la recopilación sistemática y continua de información útil para su análisis posterior (revisión y evaluación), para la toma de decisiones oportunas para gestionar el riesgo inherente a una intervención (OECD, 2010).

**La evaluación**, es una operación 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 y la eficacia, el impacto y los resultados. Una evaluación deberá proporcionar información creíble y útil, que permita incorporar las enseñanzas aprendidas en el proceso de toma de decisiones de beneficiarios y donantes (OECD, 2010).

**Indicadores**, son elementos que se utilizan para medir la información cuantitativa y cualitativa recopilada durante o después de la implementación de una acción, proyecto o programa, a fin de medir los resultados y efectos de su puesta en práctica. Los indicadores están directamente relacionados con las metas, los objetivos y las actividades del proyecto.

**Indicador de impacto**, indican el logro de metas y sus impactos en diferentes aspectos del desarrollo humano, económico, social o ambiental, por lo que corresponden a los indicadores de desarrollo, fundamentalmente ligado al objetivo del programa. (OIRSA, 2015).

**Indicador de efecto o resultado**, indican el logro de los resultados y productos generados por las diferentes intervenciones y actividades del proyecto, los cuales están ligados a los objetivos estratégicos y resultados esperados. (OIRSA, 2015).

**Indicador de producto**, indican el cumplimiento de las actividades que se desarrollan de manera secuencial en el cronograma del proyecto, para el logro de los objetivos. (OIRSA, 2015).

**Gestión de riesgos**, es el conjunto de procesos que les permite a las partes involucradas en los resultados y los impactos de los proyectos entender y reconocer los escenarios de incertidumbre, valorar las consecuencias de tales escenarios y tomar acciones costo-efectivas en forma concertada para lidiar con los riesgos y hacer el seguimiento de tales acciones.

**Riesgo**, se entiende como el o los eventos previstos o imprevistos capaces de afectar el logro de los objetivos y los resultados esperados del proyecto. Suele expresarse en términos de las consecuencias de los hechos (impacto) y de la probabilidad de que estos se produzcan. Los riesgos en los proyectos de desarrollo tienen su origen en la incertidumbre presente en todos los proyectos.

**Evaluación *Ex-ante***, evalúa durante la etapa de preparación, el contexto socioeconómico e institucional los problemas identificados, las necesidades detectadas, la población objetivo, los insumos, las estrategias de acción (CEPAL, 2005)

**Evaluación de medio término;** se desarrolla durante la ejecución. Se evalúan las actividades del proceso mientras estas se están desarrollando, identificando los aciertos, los errores, las dificultades (CEPAL, 2005)

**Evaluación de cierre,** corresponde con la finalización inmediata de la ejecución del proyecto, detectando, registrando y analizando los resultados tempranos (CEPAL, 2005)

**Evaluación ex-post,** se realiza algún tiempo después (meses o años) de concluida la ejecución, evalúa los resultados mediatos y alejados, consolidados en el tiempo y se centra en los impactos del proyecto, permite recopilar la información fiable sobre el diseño, el impacto real y la sostenibilidad de un proyecto. (CEPAL, 2005)

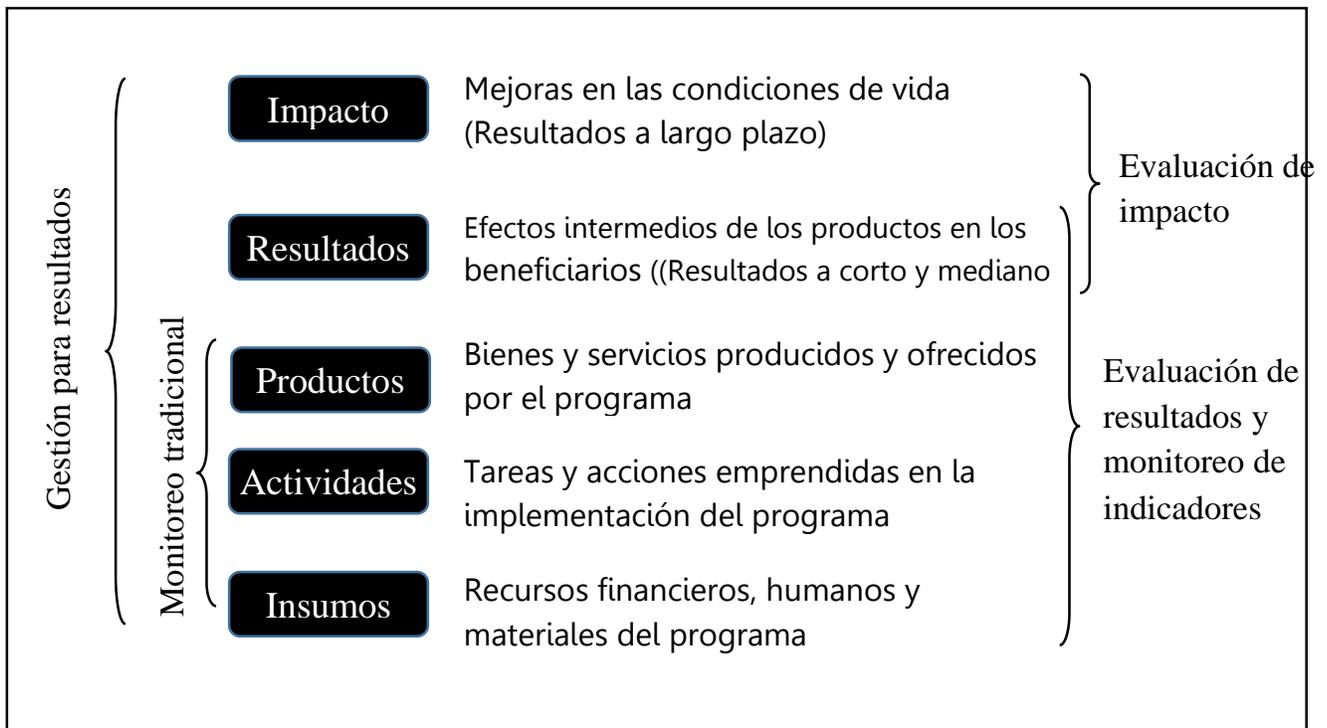
**Evaluación de procesos;** evalúa la debida implementación del proyecto a través del análisis de los indicadores de insumos asociados al programa. Corresponde a una evaluación enfocada en la gestión de la implementación del proyecto y su importancia radica en que permite verificar que se estén cumpliendo las condiciones para el debido desarrollo del proyecto y guarda relación con el efecto más inmediato que tiene la producción del componente sobre la población beneficiaria.

**Gestión Basada en los Resultados (GBR),** es una estrategia de gestión por la que una organización asegura que sus procesos, productos y servicios contribuyen al logro de los resultados deseados (productos, resultado y efecto). Está basada en una rendición de cuentas claramente definida respecto de los resultados, y requiere la vigilancia y auto evaluación de los progresos hacia los resultados, así como la presentación de informes sobre el rendimiento (FAO, 2012).

#### **IV. Desarrollo**

El sistema de monitoreo y evaluación está orientado a la gestión por resultados para mejorar el desempeño en la gestión de los programas y proyectos buscando mayor eficiencia y efectividad en el uso de los recursos, orientando las acciones en la provisión de bienes y servicios para alcanzar metas cuantificables, de manera eficiente, promover la toma de decisiones basada en evidencia y rendición de cuentas.

El cuadro dos, muestra la interacción de los componentes y su alcance, todo ello enfocado a la gestión basada en resultados.



**Cuadro 2.** Esquema del sistema de monitoreo y evaluación basado en resultados.

El sistema de monitoreo y evaluación de los programas y proyectos, contribuye a la mejora continua en términos de pertinencia, efectividad y eficacia, para la toma de decisiones durante el ciclo del proyecto, desde la formulación, ejecución y la evaluación, con el fin de promover una implementación coherente y clara del enfoque de gestión por resultados con las diferentes modalidades de financiamiento, de acuerdo al siguiente contenido:

- 1) Diseño del plan de monitoreo y evaluación.
- 2) Definición de indicadores.
- 3) Técnicas e instrumentos para la gestión de la información
- 4) Equipo de monitoreo y evaluación.
- 5) Plan de gestión de riesgo
- 6) Caracterización de la lógica vertical (cadena causal).
- 7) Análisis de relevancia y de efectividad.
- 8) Hallazgos y recomendaciones.
- 9) Plan de comunicación de monitoreo y evaluación.
- 10) Presupuesto del monitoreo y evaluación.

#### **4.1. Plan de monitoreo y evaluación**

El plan de monitoreo y evaluación debe estar definida la teoría del cambio en la lógica de los proyectos o programas, para que las actividades produzcan una serie de resultados que contribuyen a lograr el impacto final previsto.

El monitoreo es una revisión periódica para determinar cómo va avanzando un proyecto en materia de empleo de recursos, ejecución, resultados obtenidos y gestión de riesgo. El monitoreo es la recopilación sistemática y continua de información útil para su análisis revisión y evaluación para la toma de decisiones oportunas para gestionar el riesgo inherente a una intervención (OECD, 2010).

El propósito del monitoreo es detectar de manera oportuna las fortalezas y deficiencias de los procesos de ejecución, para hacer ajustes conducentes a una gestión óptima de las iniciativas, para optimizar los resultados esperados y responder a las expectativas de la ciudadanía (OECD, 2010).

De acuerdo a las encuestas realizadas, el plan de monitoreo y evaluación de un programa o proyecto debe realizarse en la etapa de formulación y planificación de los proyectos, lo que permitirá realizar una planificación adecuada y detallada de los indicadores a monitorear y definir la relación entre las insumos, actividades, productos, resultados e impactos.

El plan se utilizará como insumos para la recolección y análisis de datos e información, con el objetivo de realizar el monitoreo y evaluación de las intervenciones de los programas y proyectos, para detectar y corregir previamente potenciales problemas, así mismo permitirá efectuar una adecuada evaluación de las metas, resultados y objetivos planteados en los proyectos este debe ser de carácter permanente, continuo y sistemático y se utilizará como un proceso de aprendizaje institucional con el propósito de generar información relevante para la toma de decisiones de los distintos actores involucrados en la gestión, ejecución y operación de los programas y proyectos.

El plan de monitoreo y evaluación debe incluir información sobre cómo:

- ✓ Resultados previstos, cómo se evaluará el programa o intervención,
- ✓ Indicadores que se van a monitorear y evaluar,
- ✓ Metas de desempeño
- ✓ Medios de verificación y fuente de información
- ✓ Métodos de recolección de información
- ✓ Responsable de recopilar la información.
- ✓ Frecuencia de recopilación de la información,

- ✓ Presupuesto asignado por tarea
- ✓ Usuarios de la información del monitoreo y evaluación

La propuesta de formato para el plan de monitoreo y evaluación se presenta en la siguiente matriz.

**Cuadro 3.** Matriz del plan de monitoreo y evaluación de proyectos

Resultados previstos	Indicadores	Metas de desempeño	Medios de verificación	Métodos de recolección	Responsable	Frecuencia	Presupuesto	Usuarios de la información

#### 4.2. Definición de indicadores

Los indicadores permitirán medir los logros alcanzados a nivel de resultado, productos y actividades y son fundamental para evaluar el desempeño de los programas y proyectos, así mismo conocer si se logró el impacto y los efectos esperados sobre los beneficiarios. De este modo, se convierten en el punto de referencia para guiar las actividades de gestión para el monitoreo y evaluación de los proyectos.

Para la gestión de proyectos es necesario definir los resultados en los cuales se enfocará toda la operación de desarrollo del proyecto, se deben definir las metas del proyecto en cada nivel de objetivos: **Fin, propósito o componente esperado.**

Los indicadores deben ser medibles, comparables, específicos, pertinentes, relevantes, simples y comprensibles (MHCP, 2012).

La ficha técnica de los indicadores de monitoreo y evaluación, contiene la siguiente estructura:

**Nombre del indicador:** Definir el indicador que se va evaluar.

**Tipo de Indicador:** Definir el tipo de indicador, de resultado, producto o actividad.

**Nivel de desagregación geográfica:** Zona geográfica del país donde tiene incidencia el indicador.

**Valor actual:** Se define el valor actual que tiene el indicador, lo cual permitirá conocer el aporte que genera el proyecto con su intervención en el indicador.

**Justificación:** Importancia del indicador para la intervención del proyecto.

**Limitaciones y supuestos empleados.** Definir los supuestos o limitaciones que estaría expuesto el indicador.

**Fórmula o método de cálculo:** Definir la fórmula para calcular el indicador.

**Periodicidad de las mediciones y reporte:** Con que periodicidad se monitoreara el indicador.

Fuente de verificación del indicador: Definir fuente de verificación del indicador, reportes, ayuda memoria, informe.

**Responsable de la medición:** Se debe definir el responsable de medir el indicador.

Para la definición de indicadores se elaboró la ficha técnica de indicadores.

**Cuadro 4. Ficha técnica para el registro de los indicadores, del plan de monitoreo y evaluación**

Nombre del indicador					
Tipo de indicador					
Nivel de desagregación geográfica					
Valor actual	<p>Consignar el valor más reciente de medición del indicador y el año al que corresponde.</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>Valor actual</th> <th>Año</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	Valor actual	Año		
Valor actual	Año				
Justificación					
Limitaciones y supuestos empleados					
Fórmula o método de calculo					
Periodicidad de las mediciones y reporte					
Fuente de verificación del indicador					
Responsable de la medición					

### **4.3. Técnicas e instrumentos para la gestión de la información**

Después de seleccionar los indicadores, se deben precisar los métodos y fuentes de gestión de información que permitirán evaluar y monitorear los indicadores y metas propuestos para dar seguimiento al logro de los objetivos de la intervención. Los principales aspectos que deben ser tomados en cuenta son los medios de verificación, análisis de la información, frecuencia de la gestión de la información y comunicación de la información.

La gestión de la información se realizará a través de tres metodologías.

**Análisis documental**, permitirá llevar a cabo el marco de referencia relativo al cumplimiento de las actividades realizadas, para ello se seleccionarán documentos relevantes o claves en el monitoreo y evaluación, como convenio de cooperación, perfil de proyectos e informe de evaluación.

**Entrevistas**, se deben llevar a cabo entrevistas directas, a beneficiarios directos e indirectos y personal que interactúa en la ejecución de los proyectos, lo cual permitirá obtener información cuantitativa y permitirá cruzar la información obtenida en los indicadores de evaluación y analizar con mayor profundidad los efectos directos e indirecto de las acciones ejecutadas.

**Visitas de monitoreo**, se realizarán visitas de monitoreo para verificar in situ el grado de avance del proyecto y recopilar información de fuente primaria sobre el cumplimiento de indicadores y se revisará documentación que soporte la ejecución de las actividades y el estado actual de la ejecución de las actividades programadas del plan de monitoreo y plan de trabajo del proyecto a monitorear y determinar prioridades para el logro de los objetivos.

### **4.4. Equipo de monitoreo y evaluación**

De acuerdo a las encuestas el monitoreo y evaluación debe realizarse de forma coordinada tanto a nivel central como en el aspecto técnico, se deben conformar equipos multidisciplinarios con los actores involucrados en el proceso de implementación de los proyectos y se deben definir diferentes niveles de acción y responsabilidad.

El equipo de monitoreo y evaluación estará coordinado por la División de Planificación y Proyectos en coordinación con las direcciones específicas que intervienen en la ejecución de los programas o proyectos; quienes serán los responsables de sistematizar las actividades a realizar para el cumplimiento de los productos y resultados planteados y el equipo técnico a nivel territorial garantizará el cumplimiento de las actividades e instrumentos verificables para asegurar la validez de la información de las actividades en el marco del programa o proyecto. La División administrativa financiera emitirá las normativas de control interno que se deben cumplir.

#### 4.5. Plan de gestión de riesgo

La identificación, el análisis y la clasificación de los riesgos permitirá a los decisores contar con información para la detección de las causas y consecuencias que estos podrían ocasionar en los objetivos y los resultados esperados del proyecto con la finalidad de eliminar o disminuir los riesgos y sus consecuencias.

Un riesgo en un proyecto es un evento o condición incierta que, si se produce, puede tener un efecto negativo o positivo en uno o más de los objetivos del proyecto, tales como el alcance, el cronograma, el costo y la calidad. Los riesgos con impacto negativo se denominan amenazas y los riesgos con impacto positivo oportunidades.

Existen riesgos conocidos, es decir, aquellos que han sido identificados y para los cuales es posible planificar acciones para reducir su impacto o probabilidad. Sin embargo, también hay riesgos desconocidos, que no pueden gestionarse de forma preventiva.

Los riesgos que están dentro del ámbito de influencia se clasifican en riesgos de:

- ✓ **Cronograma:** relacionados con los estimados de tiempos y las dependencias con otros proyectos u otras organizaciones que deben cumplir objetivos para el proyecto.
- ✓ **Presupuesto o recursos:** vinculados con la disponibilidad de recursos, incluyen los financieros.
- ✓ **Calidad de los resultados:** relacionados con cumplir los objetivos del proyecto según las necesidades de los beneficiarios.
- ✓ **Alcance:** vinculados con la definición de las actividades del proyecto y las estrategias diseñadas para lograr sus metas.

Los riesgos de un proyecto no son estáticos, los supuestos que se usaron para determinar la probabilidad y el impacto del riesgo cambian a medida que avanza el proyecto. Además, pueden surgir nuevos riesgos a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Se debe realizar un monitoreo continuo de las condiciones y los supuestos de los riesgos para determinar si estos han sufrido cambios que determinen una reclasificación con base en la información original, además se deben actualizar periódicamente los riesgos y la presencia de nuevos riesgos y el nivel de probabilidad que ocurra e impacto en el proyecto.

El análisis con respecto al impacto del riesgo se establece una escala de medida cualitativa similar a la de probabilidad del riesgo. La escala es la siguiente:

- **Alto:** Si el hecho llegara a presentarse, tendría alto impacto o efecto alto sobre indicador de impacto.

- **Medio**: Si el hecho llegara a presentarse tendría un impacto medio en el indicador de impacto.
- **Bajo**: Si el hecho llegara a presentarse tendría un efecto bajo en el indicador de impacto.

Una vez detectado, analizado y clasificados los riesgos es necesario establecer una respuesta para cada riesgo. Existen las siguientes posibilidades de tratamiento:

1. **Eliminar**: Acciones para eliminar completamente el riesgo. No siempre es posible o las acciones son muy costosas.
2. **Mitigar o reducir**: Acciones con el objetivo de reducir la probabilidad de ocurrencia intentando que no ocurra. Se trata de respuestas preventivas como las anteriores, aunque habitualmente más realistas y menos costosas.
3. **Transferir**: Acciones que transfieran el riesgo fuera del proyecto ó incluso de la organización.
4. **Asumir el riesgo** y no hacer nada o establecer un conjunto de acciones que se realizarán solo si ocurre el evento.
5. **Provocar**: en el caso de las oportunidades podrían establecerse acciones para intentar que el acontecimiento se produzca e impactar favorablemente en el proyecto.

La matriz de riesgos permitirá capturar la información relevante de los riesgos identificados y evaluarlos según su probabilidad de ocurrencia y su nivel de impacto en el proyecto, así mismo se elaborará un plan de respuestas para gestionar los riesgos de forma oportuna y ágil y darle seguimiento a las actividades y medidas correctivas oportunas con las cuales atienden los riesgos previstos para lograr avanzar en los objetivos, resultados e impactos esperados en los proyectos.

**Cuadro 5.** Matriz de identificación y evaluación de riesgo y su nivel de impacto en los proyectos

Identificación del riesgo									Evaluación del riesgo		
N° de riesgo	Proceso	Objetivo del proceso	Tipo de proceso	Nombre del riesgo	Descripción del riesgo	Tipo de riesgo	Causa del riesgo	Consecuencia del riesgo	Probabilidad	Impacto	Prioridad del riesgo
											Bajo
											Alto
											Medio

#### **4.6. Evaluación basada en resultados**

La evaluación permitirá analizar y revisar el desarrollo interno del proyecto, la evaluación basada en resultados comprobará los cambios que se han producido en la situación de partida y permite realizar modificaciones que se requieren para asegurar el funcionamiento del proyecto se orienta efectivamente al logro de los objetivos o resultados previstos.

La evaluación es una operación sistemática y objetiva de un proyecto o programa en curso o concluido, su puesta en práctica y sus resultados. El objetivo es determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, así como la eficiencia y la eficacia, el impacto y los resultados. Una evaluación deberá proporcionar información creíble y útil, que permita incorporar las enseñanzas aprendidas en el proceso de toma de decisiones de beneficiarios y donantes (OECD, 2010).

La evaluación tiene como propósito medir los resultados de una intervención, el cumplimiento de sus objetivos, los costos, si se han producido otros resultados o impactos y permite diagnosticar las causas de éxito o falla de un programa.

Las evaluaciones de los proyectos se realizan bajo los criterios definidos por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE-CAD): Pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto, sostenibilidad. A esos se agregan varios temas transversales como género, medio ambiente y gobernabilidad (OCDE, 2010).

Existen varios tipos de evaluaciones en los proyectos, evaluación de avance, evaluación ex – antes, evaluación de medio término, evaluación de procesos, evaluaciones de cierre y evaluación ex–post.

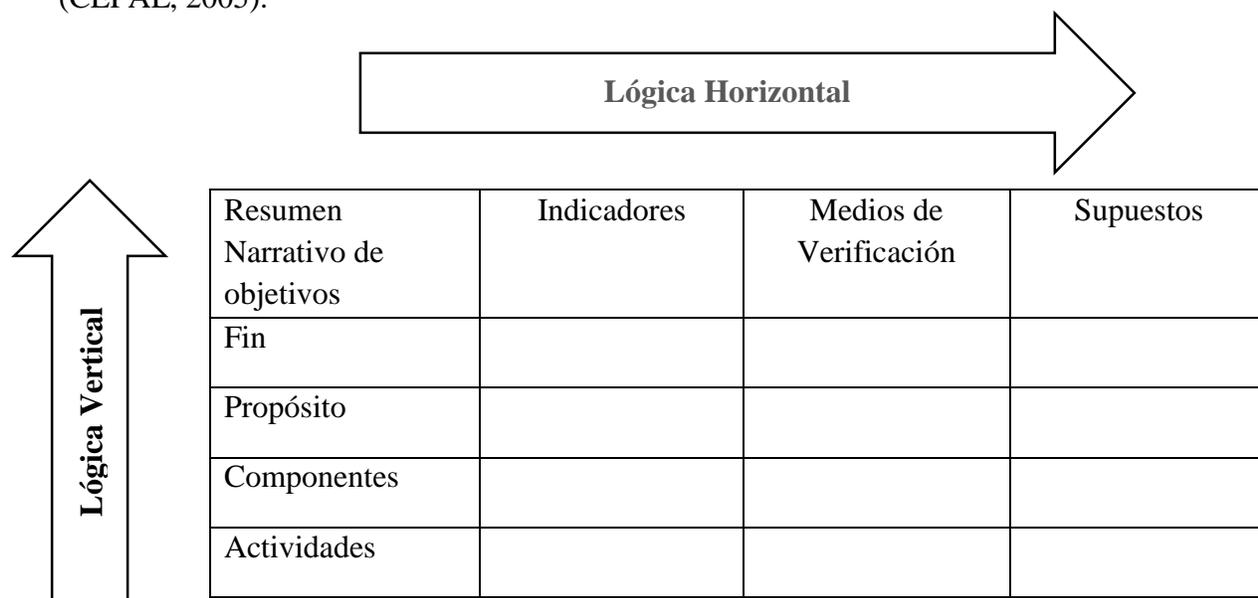
En base al análisis realizado se propone realizar evaluación de procesos de corto y mediano plazo considerando el alcance de los indicadores de los proyectos. Los proyectos con duración de un año deben realizar evaluaciones trimestrales y proyectos con duración de cuatro años evaluaciones semestrales.

#### **4.7. Caracterización de la lógica vertical (cadena causal)**

La cadena causal vincula teóricamente los productos y los impactos esperados, incluyendo las etapas implícitas de la cadena, se utiliza de manera inversa la Metodología del Marco Lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas.

La Metodología de Marco Lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos y contempla el análisis del problema, análisis de los involucrados, jerarquía de objetivos y selección de una estrategia de implementación la cual resume lo que el proyecto pretende hacer, cómo, cuáles son los supuestos claves, los insumos y productos del proyecto que serán monitoreados y evaluados.

El enfoque de marco lógico plantea un esquema de operación llamado lógica horizontal y vertical de la matriz. La primera vincula cada nivel de objetivo (fin, propósito, componente y/o actividades) a la medición del logro (indicadores y medios de verificación) y a los factores externos que pueden afectar su ejecución y posterior desempeño. La segunda se basa en relaciones de causa-efecto entre los distintos niveles de objetivo de la Matriz de Marco Lógico (CEPAL, 2005).



**Cuadro 6.** Estructura de marco lógico.

Debido a que el sistema de monitoreo se construye con indicadores, la matriz de marco lógico, permitirá seleccionar según prioridades y recursos, los objetivos de mayor necesidad y factibilidad de modo que los indicadores sean relevantes y generen una base de datos de fácil comprensión y acceso para la gestión institucional y la toma de decisión.

#### **4.8. Análisis de relevancia y de efectividad**

Con base en la información generada durante las etapas anteriores, se debe analizar las causas, la relevancia y las consecuencias (en particular sobre la calidad de la lógica vertical / cadena causal) de los cambios realizados de acuerdo a las metas iniciales y metas ajustadas.

Así mismo se debe analizar lo que estaba previsto, y lo que se logró es relevante respecto a los problemas y prioridades del beneficiario al momento del diseño; y al momento del cierre.

La efectividad de las inversiones de desarrollo se mide con base a los resultados que los proyectos logran alcanzar con los fondos asignados.

Las herramientas que forman parte del marco de efectividad en el desarrollo de una nueva cultura de gestión por resultados, incluye planificación estratégica, gestión de riesgos, monitoreo del desempeño con base en resultados, y evaluación de resultados.

#### **4.9. Hallazgos y recomendaciones**

Se deben resumir los hallazgos identificados en el desarrollo del monitoreo y evaluación, y realizar recomendaciones concreta y fiable basada en los hallazgos para facilitar la solución de problemas, la mitigación de riesgos o el éxito de los proyectos o programas.

#### **4.10. Plan de comunicación de monitoreo y evaluación**

El plan de comunicación debe ser un proceso iterativo y continuo que permita proporcionar, compartir y obtener la información necesaria, relevante y de calidad, tanto interna como externa.

Para dar a conocer el plan de comunicación se utilizarán los medios de comunicación establecidos por la institución, a través de informe, reunión, correos electrónicos, etc, tomando en cuenta los siguientes principios.

- a) Generar y utilizar la información relevante y de calidad para apoyar el cumplimiento de los objetivos de los proyectos.
- b) Comunicar internamente información y responsabilidades para garantizar cumplir con los objetivos planteados.
- c) Comunicar con los grupos de interés externos en relación con los aspectos que afectan la ejecución de los proyectos.
- d) Desarrollar mecanismos de comunicación entre las distintas unidades ejecutoras de los proyectos, otras instituciones y donantes.
- e) Debe de implementarse una comunicación de doble vía a fin de lograr una retroalimentación para el logro de los objetivos.

#### **4.11. Presupuesto**

En el presupuesto de la institución, se debe asignar una partida presupuestaria para garantizar la logística requerida por el equipo de monitoreo y evaluación que trabaja directamente en el proceso de monitoreo y evaluación de programas y proyectos, como transporte, materiales, visitas de monitoreo, honorarios etc.

## V. CONCLUSIONES

Uno de los factores que más incide en la ejecución de los programas y proyectos es que el monitoreo y evaluación de proyectos se realiza por actividad o producto y no por resultado o impacto.

El análisis de las relaciones causales y lógica vertical de los proyectos es limitado debido a la poca capacidad para el seguimiento técnico, sistematización de las actividades y ausencia de equipos multidisciplinarios en monitoreo y evaluación de proyectos.

Se propone una guía de monitoreo y evaluación de gestión por resultado, que permitirá estandarizar el seguimiento de los proyectos para fortalecer la gestión institucional.

## VI. LITERATURA CITADA

- BC (Banco Mundial), 2017. Ayuda memoria Misión de apoyo en la implementación del Proyecto de Agricultura y Seguridad Alimentaria de la Costa Caribe de Nicaragua (P148809) y Visita Técnica de apoyo a la implementación de la Línea de Base y seguimiento acuerdos Evaluación de Impactos (en línea). Consultado 28 de feb. 2019, disponible <http://documents.worldbank.org/curated/en/219521498272988256/pdf/ITM00267-P148809-06-23-2017-1498272986646.pdf>
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe). 2005. Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas (en línea). Consultado 27 nov. 2018, disponible en [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf)
- Convenio Marco Interinstitucional. 2015. Entre el Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, cooperativa y Asociativa e Instituto de Protección y Sanidad Agropecuaria, para la implementación del Proyecto Adaptación a cambios en los mercados y a los efectos del cambio climático – NICADAPTA, para los rubros de café y cacao.
- Convenio de cooperación Interinstitucional. 2015. Entre Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, cooperativa y Asociativa e Instituto de Protección y Sanidad Agropecuaria, para la implementación y ejecución del Proyecto Apoyo para el incremento de la Productividad, seguridad Alimentaria y Nutricional en la Costa Caribe Nicaragüense – P148809/TF018703.
- CIDE (Centro de Investigación y Docencia Económicas, A. C), 2015. Panorama de los sistemas nacionales de monitoreo y evaluación en América Latina (en línea). Consultado 27 nov. 2018, disponible [https://dds.cepal.org/redesoc/archivos\\_recursos/4440/Panorama\\_completo.pdf](https://dds.cepal.org/redesoc/archivos_recursos/4440/Panorama_completo.pdf).
- EuropeAid (Oficina de Cooperación, Comisión Europea).2004, Líneas directrices Gestión del Ciclo del Proyecto (en línea). Consultado 4 dic. 2018, disponible en <https://docplayer.es/2635695-Lineas-directrices-gestion-del-ciclo-del-proyecto.html>
- FAO (Organismos de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura). 2012, Manual Metodológico del Sistema de Monitoreo y Evaluación por Resultados de Proyectos gestionados por FAO (en línea). Consultado 27 nov. 2018, disponible en <https://docplayer.es/13449389-Manual-metodologico-del-sistema-de-monitoreo-evaluativo-por-resultados-de-proyectos-gestionados-por-fao-simer-metodologia-del-simer.html>
- FIDA (Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola), 2016. Informe de supervisión Proyecto Adaptación a Cambios en los Mercados y a los Efectos del Cambio Climático -

- NICADAPTA- (Préstamo 1000000392, 393 y 394) (en línea). Consultado 28 de feb. 2019, disponible <https://operations.ifad.org/documents/654016/35f4951f-5476-4e6f-9bf5-7f828de372e4>
- IPSA (Instituto de Protección y Sanidad Agropecuaria). 2016. Plan Estratégico Institucional, primera edición. Nicaragua 7 p.
- IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura), 2017. Buenas prácticas y lecciones aprendidas en el seguimiento, el monitoreo y la evaluación de políticas para la agricultura (en línea), consultado 27 nov. 2018, disponible en <http://www.iica.int/sites/default/files/publications/files/2017/BVE17028591e.pdf>
- MHCP (Ministerio de Hacienda y Crédito Público), 2012. Guía Metodológica para la elaboración del Marco de Gastos Institucional de Mediano Plazo, P. 6-8.
- MIFIC (Ministerio de Fomento Industria y Comercio). 2017. Mapeo y análisis estratégico de la capacidad técnica de Nicaragua en evaluación de la conformidad. P. 4 -7- 27-28.
- OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico). 2010. Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados (en línea). Consultado 4 dic.2018, disponible en <https://www.oecd.org/dac/evaluation/2754804.pdf>
- OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico). 2010 Serie: Directrices y Referencias del CAD Estándares de Calidad para la Evaluación del Desarrollo (en línea). Consultado 4 dic. 2018 disponible en <https://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/46297655.pdf>.
- OIRSA (Organismos Internacional Regional de Sanidad Agropecuaria), 2015. Guía para el desarrollo del Plan Operativo, 9p.
- UNAN (Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua -Managua). 2003. Diplomado Administración Gerencial de ONG's. Modulo No 5. Formulación y Evaluación de Proyectos Social.

## **VII. ANEXOS**

### Anexo 1. Ficha de evaluación y monitoreo de proyecto

	<b>FACULTAD DE AGRONOMIA</b>	
	<b>MAESTRÍA EN GESTIÓN DE MEDIDAS SANITARIAS Y FITOSANITARIAS</b>	
	<b>Ficha de evaluación y monitoreo de Proyecto</b>	
Nombre del Proyecto		
Fuente de financiamiento		
Modalidad		
Período de ejecución del Proyecto		
Delimitación del proyecto		
Objetivos del proyecto		
Indicadores de impacto esperados		
Indicadores de resultados esperados		
Impacto del proyecto		
Cuál es la pertinencia y aporte del proyecto		
Cuál es la población beneficiaria		
Cuál es el impacto esperado		
Referencia bibliográfica		

## Anexo 2. Encuesta monitoreo y evaluación de proyectos

### I. Datos generales del entrevistado.

1. Fecha: \_\_\_\_\_
2. Nombre y apellido (Opcional): \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_
3. Sexo:  Masculino  Femenino
4. En cuantos proyectos ha trabajado: 1  2  3  4  5
5. Cuál ha sido su papel en los proyectos:  
Gerencial                       Administrativo                       Supervisor   
Operativo                       Beneficiario

### II. Datos generales de los proyectos del IPSA.

- 1) De los proyectos que ejecuta el IPSA, cuáles conoce e interactúa en su ejecución. Utilice una escala de 1 a 5, donde 5 es el valor que indica mayor conocimiento e interacción.

PASOS	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
BOVINOS	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
NICADAPTA	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
PAIPSAN	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
OIRSA	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
PASOS DE FRONTERA	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

**2) Datos generales del proyecto que interactúa en su ejecución.**

1. Nombre del Proyecto que ejecuta el IPSA:

---

---

2. Fuente(s) de financiamiento:

---

3. Modalidad de préstamo:

---

4. Período del Contrato/Convenio y extensión(es) aprobada(s), por fecha:

---

---

5. Fecha de Cierre de Fase Operativa:

---

**3) ¿Qué componentes fortalecen los proyectos en que ha estado involucrado?**

Sanidad Vegetal y Semillas	<input type="checkbox"/>	Salud Animal y Trazabilidad	<input type="checkbox"/>
Cuarentena Agropecuaria	<input type="checkbox"/>	Inocuidad Agroalimentaria	<input type="checkbox"/>
Laboratorios	<input type="checkbox"/>		

**III. Caracterización de los proyectos.**

Marque una sola casilla, utilizando una escala de 1 a 5, donde 5 es el valor que indica mayor cumplimiento.

1. Se ha cumplido con los objetivos del proyecto.	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
2. El proyecto han tenido los resultados esperados.	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
3. Los productos de impacto y resultados han contribuido a fortalecer la gestión institucional	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>

4. Considera que en la implementación del proyecto se toman en cuenta las variables de género. 1  2  3  4  5
5. Considera que en la implementación del proyecto se toman en cuenta las variables medioambientales. 1  2  3  4  5
6. Conoce los productos de impacto del proyecto. 1  2  3  4  5
7. Conoce los productos de resultado del proyecto. 1  2  3  4  5

#### IV. Monitoreo y evaluación.

1. El proyecto tiene un plan de monitoreo y evaluación.

➤ Si  No

2. ¿Cómo se realiza el monitoreo y evaluación de los proyectos?

Componente  Actividad  Indicador de Impacto   
 Indicador de resultado  Indicador de producto

3. ¿Cómo considera que se debería hacerse el monitoreo y evaluación del proyecto?

a) Administración central   
 b) Coordinación técnica   
 c) De forma coordinado A y B

4. Realizan evaluaciones de medio término en el proyecto.

➤ Si  No

5. El proyecto tiene línea base.

➤ Si  No

6. ¿Cómo valoraría el monitoreo y evaluación del proyectos? 1  2  3  4  5
7. Considera que el monitoreo y evaluación del proyecto es ágil funcional y efectivo? 1  2  3  4  5
8. Considera que el monitoreo y evaluación debe construirse como una herramienta de gestión para la toma de decisiones. 1  2  3  4  5
9. Considera que el monitoreo y evaluación ayuda a identificar debilidades y fortalezas. 1  2  3  4  5

10. Con que frecuencia se realizan las evaluaciones del proyecto.

- Semanal  Mensual  Trimestral
- Semestral  Anual

11. ¿Cuál de las etapas de la gestión del proyecto considera clave para diseñar el monitoreo y evaluación?, marque una sola casilla de acuerdo al ítem que considere la etapa clave para diseñar el monitoreo y evaluación.

1. Formulación
2. Planificación
3. Ejecución
4. Seguimiento y control
5. Evaluación

12. ¿Cuál considera usted ha sido la mayor dificultad del proyecto?, marque una sola casilla de acuerdo al ítem que considere la mayor dificultad en la ejecución del proyecto.

1. Diseño inadecuado del proyecto
2. Recursos limitados y tiempo de ejecución
3. Problema en la gestión de información
4. Planificación y seguimiento
5. Mecanismos de coordinación
6. Procesos de adquisiciones

### **Anexo 3. Ficha actual de evaluación de proyecto**

#### **1. Nombre del Proyecto:**

Código del proyecto:

- Fuente de financiamiento:
- Modalidad:
- Periodo de ejecución:
- Fecha de cierre de la fase operativa:
- Instituciones:
- Objetivos del Proyecto:

- Principales metas del proyecto:

#### **Aspectos financieros del convenio:**

- Monto total del contrato/convenio en US\$:
- Monto del Subcomponente:
- Monto POA 2018:
- Monto ejecutado del POA 2018 a diciembre 2018:

#### **Del PGR 2018:**

- Porcentaje de ejecución del PGR 2018:
- Monto que no será ejecutado en 2018, en C\$; explicar causas.

#### **SOBRE LA EJECUTORIA:**

Principales logros o resultados:

¿Que no se logró y debe retomarse en el 2019 o que resultados definitivamente ya no podrán ser alcanzados?

Principales problemáticas, barreras y/o alertas que se presentaron en el 2018.

¿Qué dificultades persisten? y propuestas de soluciones para la gestión 2019:

Procesos en curso y pendientes de realizar (licitaciones, contrataciones, formulación de TDR, cumplimiento de condiciones previas, entre otros).