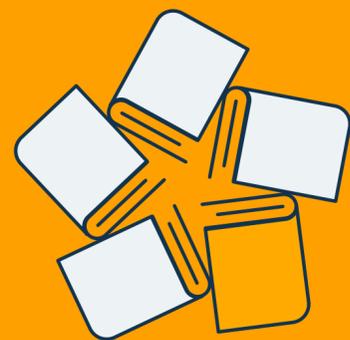




CAJA DE HERRAMIENTAS
PARA EVALUAR
INICIATIVAS EN EDUCACIÓN



MATERIAL GUIADO



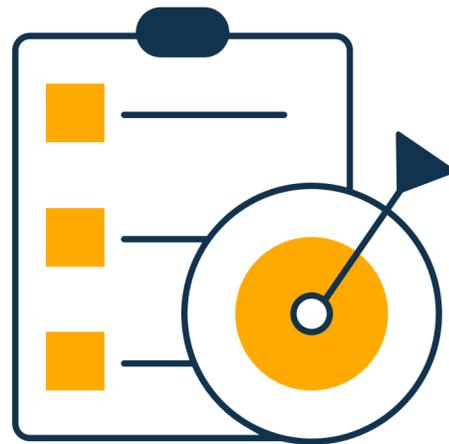
SEGUIMIENTO Y MONITOREO

Estrategia de seguimiento y monitoreo

➔ El seguimiento y monitoreo	4
➔ Importancia del seguimiento y monitoreo	6
➔ La matriz de marco lógico y el plan de seguimiento y monitoreo.....	7
➔ Fallas detectables a través del seguimiento y monitoreo	9
➔ El plan de seguimiento y monitoreo	10
➔ Etapas del seguimiento y monitoreo.....	12

En la etapa de estrategia de seguimiento y monitoreo, la tercera del proceso, se espera crear un plan que permita realizar un adecuado seguimiento y monitoreo del programa.

La metodología que se plantea en esta etapa busca ayudar a responder dos preguntas clave:



**¿Cómo saber si se está
cumpliendo con lo necesario para
el logro de las metas y objetivos?**



**¿Cómo saber si se está
cumpliendo la implementación de
lo que se planificó?**

Primero, se explica en qué consiste el seguimiento y monitoreo, su importancia y las fallas que permite detectar. Luego, se presenta la manera en que se crea el plan de seguimiento y monitoreo.

Esta tercera etapa del ciclo de vida de un programa educativo es fundamental para que en un futuro se pueda desarrollar la evaluación del proyecto. Más específicamente, se debe priorizar la construcción del plan de monitoreo y evaluación, junto con la del esquema de monitoreo y evaluación.

El seguimiento y monitoreo

El seguimiento y monitoreo es el análisis continuo de la ejecución del programa para establecer el grado en que las actividades, procesos y metas se cumplen de acuerdo con lo planificado.

Las siguientes son las características fundamentales del seguimiento y monitoreo:

Se diferencia de la **evaluación** en que el monitoreo busca **supervisar los procesos y la operación de un programa**, mientras que la **evaluación** busca, en general, **determinar si los objetivos se están cumpliendo**.

Normalmente, el **equipo interno es el responsable** de las actividades de monitoreo.

Además, el seguimiento y monitoreo:



Como **proceso permanente y periódico**, permite contar con información oportuna sobre si el programa se está implementando como se tenía planeado.



Determina el progreso en la ejecución del proyecto: los avances físicos, los costos y el cumplimiento de los plazos para las actividades.



Sirve para **identificar los logros y debilidades y recomendar medidas correctivas** para optimizar los resultados deseados.



Se realiza para **comprobar la eficiencia y efectividad del proceso de ejecución** de un proyecto **de acuerdo con lo programado en la matriz de marco lógico** (Etapa de diseño):

- + El **análisis de eficiencia** indica en qué medida se han realizado las actividades a tiempo y al menor costo para producir los componentes.
- + El **análisis de efectividad** indica en qué medida se produjeron los componentes y si se está logrando el propósito (objetivo de desarrollo) del proyecto.

Es importante tener en cuenta que el plan se debe estructurar desde la etapa de diseño del proyecto. Así, el seguimiento y monitoreo forman parte de las etapas de diseño, seguimiento y monitoreo a la implementación y posproyecto, o evaluación del proyecto.

En la etapa de diseño

- Los primeros pasos para el seguimiento y monitoreo se toman en la etapa de diseño del proyecto. En esta etapa, el equipo de diseño del proyecto (incluyendo el ejecutor) tiene la responsabilidad básica de asegurar que el proyecto dispondrá de un buen sistema de monitoreo y evaluación.
- La matriz de marco lógico es una herramienta útil para estos efectos, pues se utiliza para definir los parámetros de desempeño del proyecto, líneas de base, puntos de referencia e indicadores.
- Al determinar los indicadores y sus correspondientes medios de verificación, se establecen las condiciones para futuras evaluaciones y ajustes al proyecto. Esto ayuda a formular, desde los inicios, el plan de seguimiento y monitoreo del proyecto.

En la etapa de seguimiento y monitoreo

- Para realizar el seguimiento y monitoreo en esta etapa, es necesario contar con los mecanismos identificados en el plan de monitoreo, del cual se habla un poco más adelante.
- Si no se tuviera el plan, se debe preparar al inicio de la implementación del proyecto; para ello se puede realizar un taller de arranque que permita desarrollarlo. Si no se efectúa un taller de arranque se debe, por lo menos, preparar un plan de monitoreo con los involucrados principales.

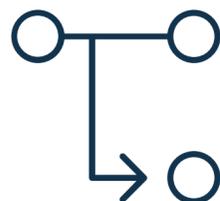
En la etapa de evaluación

- Al momento de determinar el impacto del proyecto tras su terminación o posteriormente, se examina el diseño original, con las modificaciones introducidas como resultado de los procesos de monitoreo durante la ejecución, y el alcance en cuanto al objetivo de desarrollo del proyecto.

Importancia del seguimiento y monitoreo

El seguimiento y monitoreo es esencial para identificar fallas en la implementación y el diseño del programa.

Con el seguimiento y monitoreo:



Se identifican desviaciones con respecto a lo planteado en la MML

El seguimiento y monitoreo permite saber si las cosas se están llevando a cabo según lo previsto en la MML y por quienes están a cargo de la operación, y cuáles son las razones de las desviaciones en la implementación, si las hay.



Se tiene un mecanismo para observar fallas en el programa

Las fallas de diseño que se puedan identificar provienen de una estimación inadecuada de las metas, problemas en los procesos y/o actividades, o falta de congruencia entre las actividades y la estructura organizacional.



Se genera una fuente continua de aprendizaje

El seguimiento y monitoreo es fundamental para la toma de decisiones a mediano y largo plazo, y constituye una fuente primordial y permanente de aprendizaje.

La matriz de marco lógico y el plan de seguimiento y monitoreo

Definir un plan de seguimiento y monitoreo es necesario para garantizar que el objetivo se logre a través de las actividades planteadas en la matriz de marco lógico (MML). Esta matriz, a su vez, es el principal insumo del plan.

El seguimiento y monitoreo es un proceso continuo de análisis, observación y sugerencias de ajustes para asegurar que el proyecto esté encaminado a alcanzar su objetivo.

El proceso ocurre en dos niveles:

01

Seguimiento y monitoreo de la visión macro del proyecto

Se trata de un seguimiento periódico a las metas e indicadores de propósitos, componentes y actividades plasmados en la MML.

También se entiende como el **análisis de efectividad de un proyecto**, que indica en qué medida se produjeron los componentes y si se está logrando el propósito y los fines del proyecto.

02

Seguimiento y monitoreo de la visión micro del proyecto

Consiste en el seguimiento continuo de la implementación del proyecto, es decir, de la implementación en el día a día de las distintas acciones requeridas para llevar a cabo las actividades.

También se entiende como el **análisis de eficiencia del proyecto**, que indica en qué medida se han realizado las actividades a tiempo y al menor costo para producir los componentes.

En la **siguiente figura** se señalan estos niveles:

 **Figura 1.** Niveles del proceso de seguimiento y monitoreo

NIVEL	RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	META FINAL	METAS PARCIALES			
				AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Fines	Fin 1						
	Fin 2						
	...						
Propósitos	Propósito 1						
	Propósito 2						
	...						
Componentes	Componente 1						
	Componente 2						
	...						
Actividades	Actividad 1						
	Actividad 2						
	...						

NIVEL MICRO

NIVEL MACRO

Fuente: elaboración propia.



Fallas detectables a través del seguimiento y monitoreo

El seguimiento y monitoreo busca generar un aprendizaje a partir de la detección de distintos tipos de fallas que se pueden presentar a lo largo del programa.

Las principales razones de fracaso de los programas y proyectos suelen ser producto de:

01

Errores de diseño

Por ausencia o errores en la definición y estimación de las metas; poca claridad o mala organización de los procesos o actividades; o poca congruencia entre las actividades programadas y la estructura organizacional.

02

Fallas de implementación

Entendidas como la falta de cumplimiento de lo programado (procesos, actividades, estructura) por parte de quienes están a cargo de la operación. Estos problemas pueden surgir en la gestión del personal y pueden ocurrir por tres motivos:

- **Problemas de percepción:** el personal no sabe o no reconoce que existen problemas que atender.
- **Problemas de capacidad:** el personal sabe y reconoce que existen fallas, pero no sabe qué hacer al respecto.
- **Problemas de incentivos:** el personal conoce las fallas que enfrenta y sabe qué hacer, pero no tiene incentivos para mejorar y adoptar mejores prácticas.

03

Factores externos

Consistentes en incumplimiento de los supuestos o aparición de elementos contextuales nuevos e impredecibles que modifican el escenario en que se implementa el proyecto.

El seguimiento y monitoreo se operacionaliza a través de un sistema de información que señala, a partir de indicadores, si las cosas se están haciendo bien, si se están haciendo mal y cuáles fueron las razones para que, de ser el caso, el programa no se ejecutara correctamente o de acuerdo a lo planeado.

El plan de seguimiento y monitoreo

Antes de presentar las etapas relacionadas con el plan de seguimiento y monitoreo, es importante tener en cuenta las preguntas que debe responder el plan y a quién se dirige la información que proporciona.

Preguntas clave para el plan de seguimiento y monitoreo:

¿Quiénes son los destinatarios de la información que proporciona el monitoreo?

¿Qué información requieren dichos destinatarios?

¿Qué indicadores se deben considerar?

¿Qué instrumentos hay que utilizar?

¿Con qué periodicidad?

¿Qué nivel de precisión es requerido?

¿Cuáles y cuántas unidades hay que observar cada vez (actores, beneficiarios, ejecutores)?

¿Qué tipo de informes se requieren?

¿Cómo se deben procesar los datos?

Entre los destinatarios del seguimiento y monitoreo están:



Actores internos

Es importante identificar las actividades más críticas del programa, que en caso de presentar problemas en la operación afectan directamente y de manera sustancial los resultados. Las personas encargadas de dichas actividades son los usuarios internos.



Actores externos

Son actores que pertenecen a las organizaciones vinculadas al programa o a quienes se les debe rendir cuentas por razones contractuales, financieras o de dependencia.



Población objetivo

La población objetivo del proyecto debe ser informada sobre la gestión, para tener una opinión informada sobre su funcionamiento y canalizar sus inquietudes, propuestas y necesidades, lo que contribuye a los objetivos perseguidos.



Sociedad civil

La sociedad civil demanda tener conocimiento sobre la gestión de los programas que llegan a sus comunidades y cómo estas se ven impactadas por el programa.



Etapas del seguimiento y monitoreo

La estrategia de seguimiento y monitoreo se puede desarrollar en cuatro etapas:

01

Diseño del plan de seguimiento y monitoreo

Para realizar un seguimiento y monitoreo adecuado del programa, es necesario contar con un plan de monitoreo, que debe ser acordado entre los diferentes actores involucrados. Los usuarios del monitoreo deben definir los requisitos del plan con base en sus necesidades. Es importante que este plan sea definido desde la etapa de diseño del proyecto y a partir de la MML.

02

Implementación del plan

La credibilidad de las conclusiones y los análisis depende, en gran medida, del modo en que se lleva a cabo el seguimiento y monitoreo del programa. Es importante que las herramientas utilizadas para monitorear sean las adecuadas. El buen diseño del monitoreo es fundamental para la correcta implementación del mismo.

03

Análisis de resultados

Una vez concluido el seguimiento y monitoreo, la información recabada debe ser procesada y analizada.

04

Publicación de resultados

La publicación y difusión de los resultados del proceso de seguimiento y monitoreo permite el aprendizaje y evita repetir errores. La información generada por el proceso de monitoreo debe ser transmitida a los actores para quienes esa información resulte relevante.

01

Diseño del plan de seguimiento y monitoreo

Un paso previo a la elaboración del plan de seguimiento y monitoreo es la **conformación de un Comité de Seguimiento**. Sus principales responsabilidades son:

A **Definir los miembros** del equipo interno que harán parte del Comité de Seguimiento, así como **la periodicidad** con la que se reunirá.

B **Elaborar el plan de seguimiento y monitoreo.**

C **Dar seguimiento al plan de seguimiento y monitoreo.** El comité estará encargado de revisar las actividades realizadas y compararlas con lo planeado, así como dar seguimiento al cumplimiento de las metas. El principal instrumento del comité para cumplir con sus funciones es el plan de monitoreo.

El principal insumo para el plan de monitoreo es la MML, construida en la etapa de diseño del proyecto. La elaboración del plan de monitoreo consta de seis momentos:

Identificación, a partir de la MML, de las *actividades* que se deben llevar a cabo para producir los *componentes*. La MML debe contener la lista detallada de las *actividades*, las cuales deben organizarse en orden cronológico y agruparse por *componente*.

Elaboración de una lista detallada de las *acciones* que se deben llevar a cabo para ejecutar cada una de las *actividades*, las cuales deben estar también en orden cronológico y agrupadas por *actividad* y *componente*.

Identificación de los actores del programa a cargo de cada una de las *acciones* identificadas en los pasos anteriores.

Para cada *acción*, identificación de duración y fechas clave.

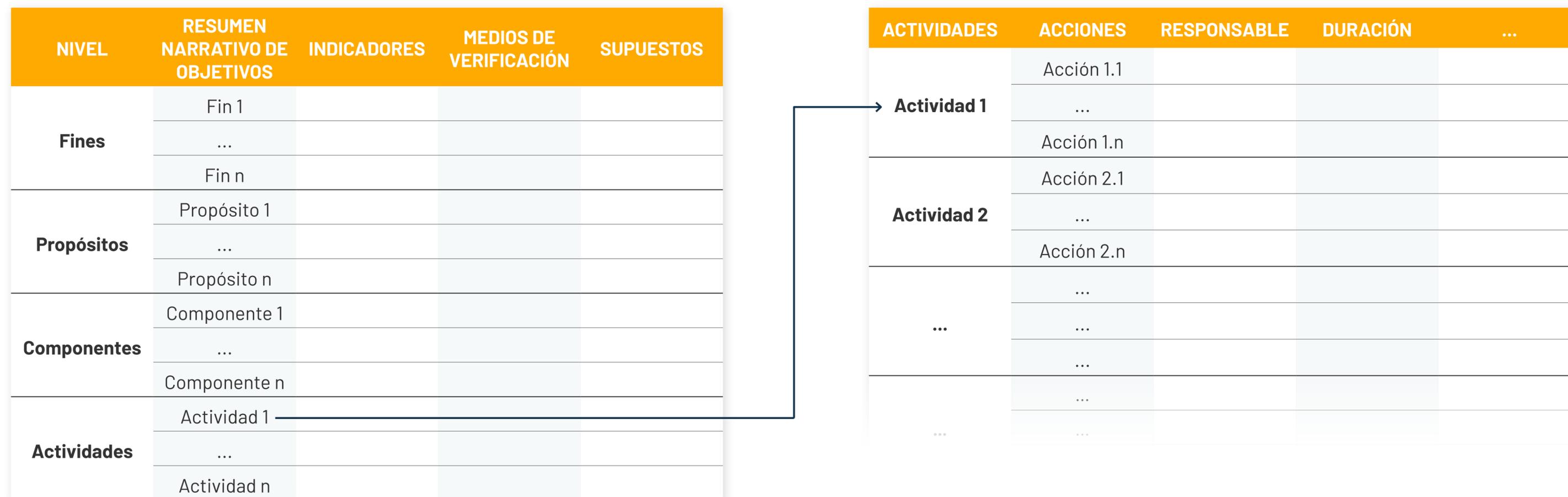
Definición de las metas y los indicadores que serán monitoreados en cada *acción*. En la MML deben estar definidas las metas y los indicadores de las *actividades*, *componentes*, *propósitos* y *finés*.

Diseño/definición de los medios de verificación para el monitoreo de las *acciones*. En la MML deben estar definidos los medios de verificación de las *actividades*, *componentes*, *propósitos* y *finés*.

En la **siguiente figura** se observa la utilización de la MML para definir las acciones para el plan de seguimiento y monitoreo:

 **Figura 2.** Definición de acciones del plan de seguimiento y monitoreo a partir de la MML

MATRIZ DE MARCO LÓGICO → **DEFINICIÓN DE ACCIONES PARA EL PLAN DE MONITOREO**



Fuente: elaboración propia.

Como sucede en la creación de la matriz de marco lógico, en la creación del plan de monitoreo es necesario analizar la lógica vertical y horizontal.



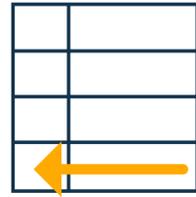
Lógica vertical

Al igual que la MML, el plan de monitoreo se construye de forma tal que se puedan examinar la relación y conexión entre los diferentes niveles de objetivos dentro de un proyecto. La lógica vertical nos ayuda a asegurar que cada paso o nivel esté conectado de manera adecuada con el siguiente, de tal manera que, si llevamos a cabo correctamente las actividades en ese nivel, deberíamos ser capaces de alcanzar el siguiente nivel de objetivos y así sucesivamente, hasta lograr el objetivo final del proyecto.

Por lo tanto, la lógica vertical es una herramienta que nos permite verificar si las acciones y actividades que hemos planeado en nuestro proyecto están bien conectadas y alineadas con los objetivos más amplios que queremos alcanzar. De esta manera, podemos asegurarnos de que nuestro proyecto tenga una estructura sólida y coherente, lo que aumenta las posibilidades de éxito en su implementación.

Si el plan de monitoreo está bien diseñado se debe cumplir lo siguiente:

- Las *acciones* especificadas para cada actividad son necesarias para llevar a cabo las *actividades*.
- La lógica vertical entre *actividades*, *componentes*, *propósitos* y *finés* debió ser verificada durante el diseño de la MML.



Lógica horizontal

La lógica horizontal permite examinar cómo las acciones, indicadores y medios de verificación de un proyecto están relacionados y funcionan juntos en un mismo nivel. Consiste en asegurar que los elementos dentro de cada nivel estén bien definidos y coordinados, de tal manera que se garantice que las acciones planeadas estén vinculadas con los indicadores adecuados, que nos permitan medir su progreso y éxito. También que los medios de verificación seleccionados sean suficientes y apropiados para obtener los datos necesarios para calcular los indicadores. Esto nos permite identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas para ajustar y optimizar el proyecto a lo largo de su implementación.

Si el plan de monitoreo está bien diseñado, debe cumplir lo siguiente:

- Los medios de verificación identificados son los necesarios y suficientes para obtener los datos requeridos para el cálculo de los indicadores asociados a las *acciones*.
- Los indicadores definidos permiten hacer un buen seguimiento del proyecto y evaluar adecuadamente el logro de los objetivos.

De esta manera, tanto la lógica vertical como la horizontal juegan un papel importante en el diseño y la implementación del plan de monitoreo. La lógica vertical garantiza que las acciones y actividades estén alineadas con los objetivos más amplios del programa, mientras que la lógica horizontal asegura que los indicadores y medios de verificación sean apropiados y suficientes para evaluar el progreso y el éxito del proyecto. Estas dos dimensiones trabajan en conjunto para brindar una base sólida para el seguimiento y monitoreo, permitiendo a los actores involucrados tomar decisiones informadas y mejorar continuamente la implementación del programa.

En la **siguiente figura** se observa la lógica vertical y horizontal que se debe seguir para la construcción del plan de seguimiento y monitoreo:

 **Figura 3.** Lógica horizontal y vertical



Fuente: elaboración propia.

El plan de seguimiento y monitoreo se puede estructurar en Excel, en una tabla donde se registra toda la información necesaria para dar seguimiento a las actividades y acciones del proyecto. El plan será el principal instrumento para llevar a cabo el seguimiento y monitoreo.

 **Figura 4.** Modelo de rúbrica para el registro del plan de monitoreo

COMPONENTES	ACTIVIDADES	ACCIONES	RESPONSABLE	DURACIÓN	FECHA INICIO	FECHA FIN	INDICADORES	LÍNEA BASE	META	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	
Componente 1	Acción 1.1	Acción 1.1.1									
		Acción 1.1.2									
		...									
	Actividad 1.2	Acción 1.2.1									
		Acción 1.2.2									
		...									
...	...										
Componente 2	Acción 2.1	Acción 2.1.1									
		Acción 2.1.2									
		...									
	Actividad 2.2	Acción 2.2.1									
		Acción 2.2.2									
		...									
...	...										
...	...										

Fuente: elaboración propia.

Ejemplo aplicado

 **Figura 5.** Ejemplo de rúbrica de monitoreo

COMPONENTES	ACTIVIDADES	ACCIONES	RESPONSABLE	DURACIÓN	INDICADORES	LÍNEA BASE	META	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
Mejorar el acceso a la educación	Construcción de escuelas	Selección del terreno	Equipo de planificación del proyecto	2 semanas	Número de terrenos seleccionados	0	3 terrenos	Informes de selección de terrenos
		Contratación de constructora	Equipo de contratación del proyecto	3 semanas	Número de constructoras contratadas	0	1 constructora	Contrato con la constructora
		Supervisión de la construcción	Supervisor/a de construcción	6 meses	Porcentaje de avance de la construcción	0%	100%	Informes de avance de construcción
	Capacitación de maestros	Diseño del programa de capacitación	Coordinador/a de capacitación	1 mes	Programa de capacitación creado	No existe	1 programa	Programa de capacitación aprobado
		Implementación del programa de capacitación	Coordinador/a de capacitación	4 meses	Número de maestros capacitados	0	50 maestros	Lista de asistencia y certificados de capacitación
		Evaluación del programa de capacitación	Coordinador/a de capacitación y equipo de evaluación	1 mes	Porcentaje de maestros que aprueban la capacitación	N/A	80%	Resultados de evaluaciones y encuestas

COMPONENTES	ACTIVIDADES	ACCIONES	RESPONSABLE	DURACIÓN	INDICADORES	LÍNEA BASE	META	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
Incrementar la calidad educativa	Desarrollo de material didáctico	Creación de contenidos	Equipo de contenidos	3 meses	Número de unidades didácticas creadas	0	10 unidades	Unidades didácticas y guías de estudio
		Diseño gráfico del material	Diseñador/a gráfico/a	1 mes	Número de materiales diseñados y producidos	0	10 materiales	Materiales didácticos impresos y digitales
		Distribución del material	Coordinador/a de distribución	1 mes	Número de escuelas que reciben el material	0	10 escuelas	Informes de entrega y recibos de las escuelas
	Implementación de tutorías personalizadas	Contratación de tutores	Equipo de contratación del proyecto	1 mes	Número de tutores contratados	0	10 tutores	Contratos de tutores
		Asignación de tutores a estudiantes	Coordinador/a de tutorías	1 semana	Número de estudiantes asignados a tutores	0	100 estudiantes	Listas de asignación de tutores y estudiantes
		Monitoreo y evaluación de las tutorías	Coordinador/a de tutorías y equipo de evaluación	6 meses	Porcentaje de estudiantes que mejoran su rendimiento académico	N/A	70%	Informes de evaluación, calificaciones y encuestas a estudiantes
	Evaluación y seguimiento del rendimiento académico	Diseño de herramientas de evaluación	Equipo de evaluación	1 mes	Herramientas de evaluación creadas	No existe	3 herramientas	Herramientas de evaluación aprobadas
		Implementación de las evaluaciones	Equipo de evaluación	6 meses	Número de evaluaciones realizadas	0	300 evaluaciones	Resultados de las evaluaciones
		Análisis y seguimiento del rendimiento académico	Equipo de evaluación y coordinadores académicos	6 meses	Porcentaje de mejora en el rendimiento académico general	N/A	50%	Informes de análisis y seguimiento del rendimiento académico

Fuente: elaboración propia.

 **Descargue aquí la plantilla de la rúbrica de Gantt, que le servirá como rúbrica del monitoreo**

02

Implementación del plan

Después de la planificación del seguimiento y monitoreo, es necesario establecer lineamientos para su implementación y análisis posterior. La recolección, registro y procesamiento de la información del monitoreo requiere un plan con la suficiente flexibilidad para enfrentar imprevistos. Para lo anterior es importante tener en cuenta:

Recolección de información

Planificar cada etapa de la recolección de información y prever los medios adecuados para documentar el proceso de recolección, como grabadoras de audio y video, fotocopias de documentos, etc. Cada actor debe generar sus propias estrategias para obtener la información necesaria para dar seguimiento a las actividades e indicadores monitoreados.

Sensibilización a los encargados del registro de la información sobre su utilidad y la importancia de seguir los procedimientos diseñados

Es importante transmitir a todos el uso que se hará de la información. Cuando no se sabe para qué se recoge la información y no se retroalimenta la actividad, disminuye el compromiso y baja la confiabilidad de los resultados obtenidos.

Reflexión sobre la elección de los instrumentos, formas de registro y demás herramientas de recolección

Preguntarse cuál es el mejor instrumento para cada indicador. Los instrumentos y el procesamiento de datos deben mantenerse estables para garantizar la comparabilidad. Si se requieren cambios, deben planificarse y realizar una etapa de prueba con técnicas preexistentes y nuevas en paralelo.

Procesamiento de la información

La información recolectada deberá alimentar la rúbrica de planificación del programa.

Es útil elaborar una matriz de indicadores que permita dar seguimiento al plan de monitoreo.

Reunión del Comité de Seguimiento

Sus objetivos son: **i)** revisar las actividades realizadas y compararlas con lo que estaba planeado originalmente; **ii)** determinar el avance en la consecución de las metas. Para facilitar este proceso se puede elaborar un tablero de control.

El seguimiento se realiza utilizando la rúbrica de monitoreo, que debe ser utilizada por el Comité de Seguimiento para implementar el monitoreo del proyecto.

Para cada acción es importante definir fechas intermedias de seguimiento en relación con cada una de las metas definidas. Esto permite realizar mediciones periódicas de los indicadores, generar alertas para detectar desviaciones con respecto a lo planeado y tomar acciones correctivas a tiempo.

 **Figura 6.** Modelo de rúbrica de monitoreo, incluyendo el seguimiento a metas

COMPONENTES	ACTIVIDADES	ACCIONES	RESPONSABLE	DURACIÓN	FECHA INICIO	FECHA FIN	INDICADORES	LÍNEA BASE	META	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SEGUIMIENTO A METAS			
											1.er AVANCE (FECHA)	2.º AVANCE (FECHA)	...	OBSERVACIONES
Componente 1	Actividad 1.1	Acción 1.1.1												
		Acción 1.1.2												
		...												
	Actividad 1.2	Acción 1.2.1												
		Acción 1.2.2												
		...												
												
		...												

COMPONENTES	ACTIVIDADES	ACCIONES	RESPONSABLE	DURACIÓN	FECHA INICIO	FECHA FIN	INDICADORES	LÍNEA BASE	META	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SEGUIMIENTO A METAS			
											1.er AVANCE (FECHA)	2.º AVANCE (FECHA)	...	OBSERVACIONES
Componente 2	Actividad 2.1	Acción 2.1.1												
		Acción 2.1.2												
		...												
	Actividad 2.2	Acción 2.2.1												
		Acción 2.2.2												
		...												
												
		...												

Fuente: elaboración propia.

Seguimiento a las actividades de cada actor

A partir de la rúbrica de monitoreo se pueden generar diagramas de Gantt que permitan visualizar el cronograma de implementación del proyecto. Los diagramas de Gantt son herramientas gráficas que permiten representar la duración de las diferentes acciones y actividades a lo largo del tiempo, facilitando la comprensión del flujo de trabajo y la organización del proyecto.

Los diagramas de Gantt se pueden estructurar para mostrar las acciones y actividades de cada actor responsable de la implementación, lo que ayuda a identificar y asignar responsabilidades de manera clara y

eficiente. Además, permiten monitorear el progreso de las actividades y detectar posibles retrasos o adelantos en el cumplimiento de las metas establecidas.

Estos diagramas son especialmente útiles para la coordinación entre los diferentes actores involucrados en el proyecto, ya que permiten tener una visión general del avance del proyecto y facilitan la comunicación y la toma de decisiones en función de los resultados obtenidos en cada etapa de la implementación.

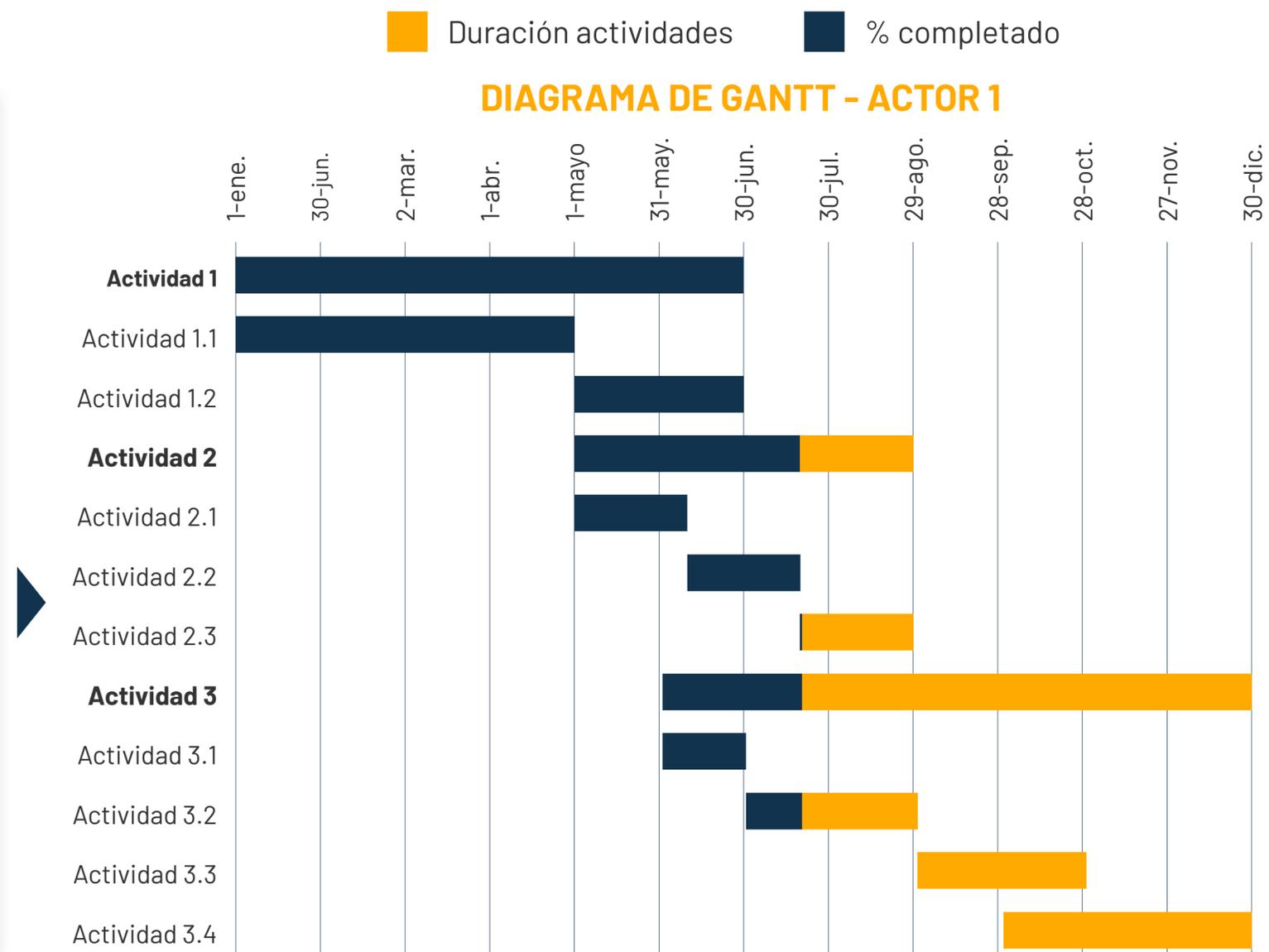


En la **siguiente figura** se observa cómo la tabla que recoge las actividades de un actor se convierte mediante un diagrama de Gantt en una gráfica que permite observar de manera clara la duración de las actividades y el porcentaje completado.

 **Figura 7.** Diagrama de Gantt para seguimiento a actividades de un actor

ACTIVIDADES ACTOR 1					
ACTIVIDADES	FECHA INICIO	DURACIÓN DÍAS	FECHA FIN	% COMPLETADO	DÍAS COMPLETADOS
Actividad 1	1-ene.	180	30-jun.	100%	180.00
Actividad 1.1	1-ene.	120	1-mayo	100%	120.00
Actividad 1.2	1-mayo	60	30-jun.	100%	60.00
Actividad 2	1-mayo	120	29-ago.	68%	81.00
Actividad 2.1	1-mayo	40	10-jun.	100%	40.00
Actividad 2.2	10-jun.	40	20-jul.	100%	40.00
Actividad 2.3	20-jul.	40	29-ago.	3%	1.00
Actividad 3	1-jun.	270	30-dic.	30%	50.00
Actividad 3.1	1-jun.	30	1-jul.	100%	30.00
Actividad 3.2	1-jul.	90	29-sept.	22%	20.00
Actividad 3.3	30-ago.	60	29-oct.	0%	0.00
Actividad 3.4	1-oct.	90	30-dic.	0%	0.00

Fuente: elaboración propia.



 **Ejemplo aplicado**

 **Figura 8.** Ejemplo de diagrama de Gantt para seguimiento a actividades de un actor



Fuente: elaboración propia.

03

Análisis de resultados

Una vez procesada la información del monitoreo, se procede a la realización del análisis de datos, para identificar los puntos críticos. Los resultados del análisis deben servir de insumo para la toma de decisiones.

La comparación entre lo programado y lo realizado solo es válida si existe una formulación adecuada del programa, que permita una programación realista e idónea de los diferentes productos, procesos, actividades e insumos requeridos en la operación. Si la programación de un programa es arbitraria, monitorear no tiene sentido. En este contexto, la formulación, programación y monitoreo están estrechamente vinculados¹.

1. Ortegón et al., 2005.

El Comité de Seguimiento debe realizar dos análisis:



Análisis comparativo

Hay dos alternativas de comparación:

- **Comparar lo realizado respecto a lo programado**
Esta opción permite cuantificar la diferencia y analizar sus causas. Los desvíos pueden deberse a problemas en el diseño, fallas en la operación y/o cambios en el contexto.
- **Comparar los resultados de distintos períodos**
Consiste en la construcción de una serie histórica con los datos correspondientes a cada período de la gestión. Permite identificar las variaciones entre períodos para analizar posibles causas o estacionalidades en la gestión.



Análisis para identificación de limitaciones

En este análisis se profundiza en los aspectos del plan de seguimiento y monitoreo que deben ser corregidos, por ejemplo, si el instrumento de monitoreo planeado no fue el indicado o si los tiempos planeados fueron muy optimistas.

04

Publicación de resultados

Una vez concluido el análisis, es fundamental documentar y comunicar los hallazgos a través de un informe de resultados que incluya:

Hallazgos principales

Limitaciones identificadas

Conclusiones extraídas

Recomendaciones o propuestas de acción

Se deben incluir hipótesis y/o sugerencias que permitan una adecuada interpretación de los hechos observados. La información recolectada y publicada debe ser de utilidad para los interesados del proyecto.

Existen diferentes tipos de informes:



Descriptivos o comparativos

- Los descriptivos muestran lo observado en el programa/proyecto en un momento dado.
- Los comparativos pueden analizar los resultados en relación a: **i)** otros programas/proyectos; **ii)** el mismo programa/proyecto en diferentes momentos (análisis longitudinal), y **iii)** el contexto de la población (para comparar si la población atendida por el programa está mejor que la no atendida).



Coyunturales o acumulativos

- Los coyunturales se circunscriben al momento del análisis.
- Los acumulativos utilizan datos de series temporales recopilados en varias rondas de monitoreo.



Numéricos o gráficos

- Los numéricos por lo general se presentan en tablas de datos que posibilitan tener una imagen de los resultados de cada indicador y cuantificar las diferencias existentes de manera longitudinal y transversal.
- Los gráficos permiten representar visualmente los indicadores y establecer comparaciones de tipo temporal y transversal más fácilmente. Algunos ejemplos son los de tipo pie, de barra y los gráficos lineales.



Descargue aquí el caso **Aprendamos todos a leer (ATAL) etapa 3**



Referencias

- Álvarez, H., Berlinski, S y Busso, M. (2019). *Remedial Education: Evidence from a Sequence of Experiments in Colombia*. IDB Working Paper Series. Obtenido de: <https://publications.iadb.org/en/remedial-education-evidence-sequence-experiments-colombia>
- Banco Mundial. (s.f.). *Árbol de problemas y Experiencias*. Documento no publicado.
- Bernal, R. y Peña, X. (2011). *Guía práctica para la evaluación de impacto*. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (s.f.). *Aprendamos todos a leer*. <https://www.iadb.org/es/sectores/educacion/aprendamos-todos-leer>
- Cohen, E. y Martínez, R. (s.f.). *Manual: Formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales*. CEPAL. Obtenido de: <https://dds.cepal.org/redisoc/publicacion?id=242>
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (2013). *Modelo de términos de referencia para la evaluación de procesos de programas de desarrollo 2013*. Ciudad de México: CONEVAL.
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (2017). *Términos de referencia evaluación de procesos*. Ciudad de México: CONEVAL.
- Dhaliwal, I., Duflo, E., Glennerster, R. y Tulloch, C. (2012). *Comparative Cost-Effectiveness Analysis to Inform Policy in Developing Countries: A General Framework with Applications for Education*. Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab (J-PAL), MIT. Obtenido de: https://www.povertyactionlab.org/sites/default/files/research-resources/CEA%20in%20Education%202013.01.29_0.pdf
- Duflo, E., Glennerster, R. y Kremer, M. (2006). *Using Randomization in Development Economics Research: A Toolkit*. NBER Technical Working Paper Series. Obtenido de: https://www.nber.org/system/files/working_papers/t0333/t0333.pdf
- Gertler, P. J., Martínez, S., Premand, P., Rawlings, L. B. y Vermeersch, C. (2011). *La evaluación de impacto en la práctica*. Washington D.C.: World Bank. Obtenido de: <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/f090e5a0-16f6-5795-a3b2-7f711c8b7eb7>
- Gertler, P., Martinez, S., Premand, P., Rawlings, L. y Vermeershc C. (2016). *Impact Evaluation in Practice. Second Edition*. World Bank. Obtenido de: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/25030>
- Glewwe, P. y Todd P. (2022). *Impact Evaluation in International Development: Theory, Methods and Practice*. World Bank. Obtenido de: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/37152>

Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social [ILPES]. (1995). *Dirección de proyectos y programación de inversiones*.

Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social [ILPES]. (1995). *Guía para la identificación y formulación de proyectos de educación*. Santiago de Chile: CEPAL.

López, J. (s.f.). *Guía para el diseño y evaluación de los proyectos*. Centro de Estudios Rurales y de Agricultura Internacional. Obtenido de: <https://cerai.org/wordpress/wp-content/uploads/2021/03/Gu%C3%ADa-para-el-dise%C3%B1o-y-evaluaci%C3%B3n-de-los-proyectos-CERAI.pdf>

Morra-Imas, L. G. y Rist, R. C. (2009). *El camino hacia los resultados: diseño y realización de evaluaciones eficaces para el desarrollo*. Washington D. C.: World Bank.

National Endowment for Science Technology and the Arts. (2016). *Using Research Evidence: A Practice Guide*. Obtenido de: <https://www.bl.uk/collection-items/using-research-evidence-a-practice-guide>

Ortegón, E., Pacheco, J. y Roura, H. (2005). *Metodología general de identificación, preparación y evaluación de proyectos de inversión pública*. Serie Manuales, núm. 39. Santiago de Chile: ILPES-CEPAL. Obtenido de: <http://repositorio.cepal.org/handle/11362/5608>

PNUD. (2002). *Informe sobre desarrollo humano 2002: Profundizar la democracia en un mundo fragmentado*. Madrid/Barcelona: Mundi-Prensa Libros. Obtenido de: <https://hdr.undp.org/system/files/documents/hdr2002espdf.pdf>

Roy, A. (1951). Some Thoughts on the Distribution of Earnings. *Oxford Economic Papers*, 3(2), pp. 135-146.

Rubin, D. (1974). Estimating Causal Effects of Treatment in Randomized and Nonrandomized Studies. *Journal of Educational Psychology*, 66(5), pp. 688-701.

Secretaría de la Función Pública. (2016). *Guía para la optimización, estandarización y mejora continua de procesos*. México: Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos.

Shotland, M. (s.f.). *What is evaluation?* [Diapositivas de PowerPoint]. Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab (J-PAL), MIT.

USAID. (2015). *Manual de diagnóstico de problemas y diseño de programas*. Documento no publicado.

