



SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE PROYECTOS.

Uno de los principales problemas a los cuales se enfrentan los responsables de la programación en el sector público es que en la etapa de ejecución de programas y/o proyectos no se cuenta con un sistema de seguimiento y evaluación que permita medir los logros de desarrollo, es decir, el progreso e impacto logrado en la ejecución de políticas a través de la implementación de estos programas y/o proyectos. A lo sumo se puede verificar si se ejecutaron los insumos del proyecto. Es decir, si se ha cumplido con el cronograma de desembolsos. Esta visión que puede ser satisfactoria para quien otorga el dinero no lo es para un decisor político, ya que este no sólo está interesado en saber si se gastaron los recursos, sino también si lo hicieron de acuerdo a lo planificado y si han logrado el impacto deseado.

Esto se debe a que, en general, el proceso de formulación de proyectos, los indicadores necesarios para poder realizar el seguimiento durante la ejecución y la evaluación ex - post, no son tenidos en cuenta o no son claramente definidos. Esto es así pues se considera a la formulación del proyecto y su ejecución con su correspondiente seguimiento y posterior evaluación como algo independiente, como si una etapa no estuviera relacionada con las otras. Por ello es necesario vincular estas etapas definiendo claramente en el proceso de diseño los indicadores que se utilizarán para monitorear en la etapa de ejecución una vez finalizado el proyecto.

Por lo tanto, un sistema de seguimiento y evaluación comprende un conjunto de indicadores de desempeño, cuya medición permite verificar en la etapa de ejecución si se está cumpliendo con las metas fijadas en el proceso de formulación; y una vez ejecutado, si el proyecto ha contribuido directamente a mejorar la calidad de vida de los beneficiarios (población objetivo).

En el primer paso, es decir en el seguimiento, se identifican los logros y debilidades de la ejecución del proyecto y se proponen medidas correctivas. En la evaluación ex-post, se identifica el logro del impacto de desarrollo (efectos o impactos tecnológicos, institucionales, económicos, políticos, socioculturales y/o ambientales).

Los principales objetivos de un sistema de seguimiento y evaluación son:

3.07
 #
 H A MC



- Brindar información permanente del desarrollo de los proyectos en lo que se refiere al avance en el cumplimiento de las actividades establecidas, la utilización de los recursos involucrados y el grado de alcance de los resultados esperados.
- Establecer si la ejecución de cada uno de los programas y/o proyectos se está realizando conforme a lo planificado en el Plan de Implementación (PI) y en el Programa Operativo Anual (POA).
- Determinar en función de lo planificado, los desvíos en la ejecución de los proyectos. Verificar hasta que punto la realización de los componentes o productos establecidos resultará en el logro de las metas de resultados y por ende, del propósito del proyecto.
- Identificar, en caso que hubiere, los problemas en el diseño de los proyectos y en el plan de ejecución de los mismos.
- Determinar factores externos que inciden en la ejecución de los proyectos.
- Realizar evaluaciones ex - post o de terminación de proyectos a los efectos de medir la contribución directa a la calidad de vida de los beneficiarios (población objetivo) y su impacto de desarrollo.

3109

Cabe destacar la importancia que tiene - para la construcción de los indicadores y la elaboración de los instrumentos de registro y sistematización de información - contar previamente con el Marco Lógico de los proyectos, ya que estos son el punto de partida y la base para las actividades que comprenden el monitoreo y evaluación.

Teniendo en cuenta lo anterior, para llevar adelante la actividad de seguimiento y evaluación, es necesario definir en primera instancia, el conjunto de indicadores de desempeño que serán monitoreados en el tiempo y a través de los cuales se obtendrá la información necesaria acerca de la ejecución y sus logros. Por tal motivo, la definición y selección de esos indicadores es una instancia relevante del proceso de formulación de proyecto.

Handwritten initials: *MC*, *ST*, *ly*



Los indicadores de desempeño:

- Establecen metas para medir que se ha cumplido un objetivo.
- Muestran cómo puede ser medido el éxito de un proyecto pues establecen metas específicas.
- Miden lo que es importante.
- Identifican la evidencia que demostrará los logros obtenidos en cada nivel de objetivo planteado en el proyecto.
- Los indicadores obligan a que los objetivos que se plantean en un proyecto sean claros y precisos.
- Contribuyen a una buena administración del proyecto.

Un buen indicador tiene que reunir los siguientes atributos:

- Objetivo: debe expresarse en términos de cantidad, calidad y tiempo.
- Verificable Objetivamente: debe reflejar hechos y no impresiones subjetivas.
- Práctico: se basa en datos obtenibles, que deben estar disponibles. En caso de no estarlos deben ser generados como una actividad propia del proyecto.
- Independiente: cada objetivo debe tener indicadores que no pueden ser los mismos que los de otro objetivo.
- Pertinente: miden un aspecto esencial del objetivo.

Además, en la selección de los indicadores debe tenerse en cuenta que midan el cambio que puede atribuirse al proyecto y que puede haber más de un indicador para cada objetivo.

Los indicadores que se establezcan deben relacionar lo planificado o proyectado con lo efectivamente ejecutado o realizado. Por esta razón, no sólo es necesario definir los indicadores que se utilizarán para un correcto seguimiento y eficaz evaluación ex-post, sino también establecer valores que estos indicadores tienen en el año base (situación "sin proyecto"), proporcionando un "piso" desde el cual se puede medir el cambio producido por el proyecto.

Cada uno de los niveles de objetivos debe estar asociado a indicadores de desempeño, los cuales permiten medir en calidad, cantidad, cobertura y tiempo los resulta-

3109

[Handwritten signatures and initials]
MC



dos o metas a alcanzar.

Indicadores de Fin: miden el impacto de desarrollo alcanzado al cual la ejecución del proyecto contribuyó. Estos indicadores se miden a largo plazo. Corresponden a la evaluación ex-post.

Indicadores de Propósito: miden los efectos directos e indirectos producidos en los beneficiarios cuando éstos hacen unos de los bienes y servicios generados por el proyecto. Si bien estos indicadores se miden una vez finalizada la ejecución para verificar el logro del Propósito del proyecto, es conveniente realizar mediciones durante la ejecución, especialmente si existen productos que serán entregados previamente a la finalización del mismo.

Indicadores de Componentes: miden el desarrollo y alcance de los bienes y servicios que deben ser entregados por los componentes del proyecto.

Indicadores de Actividades: miden el alcance y desarrollo de las actividades implementadas durante la ejecución del proyecto, de tal forma que se obtenga cada uno de los Componentes. Están directamente relacionados con el cumplimiento de la ejecución presupuestaria, por lo tanto se expresan en pesos.

Los principales indicadores de desempeño genéricos que deberían ser utilizados como base para un sistema de seguimiento son los siguientes:

Handwritten notes and signatures: "Cos", a signature, and "MC" with a horizontal line underneath.



Cuadro N° 1: Indicadores Genéricos

	Indicadores	Datos a registrar	Desagregación	Periodicidad	Período de referencia de la información
Propósito	Efectos directos e indirectos cuando los beneficiarios hacen uso de lo producido por el proyecto.	Grado de alcance de la meta del Propósito; relación entre los resultados obtenidos y la línea de base; relación entre lo programado y lo efectivamente obtenido.	por beneficiarios (para quiénes); cantidad (cuán bien); tiempo (para cuándo); y cobertura (dónde).	semestral	semestral; acumulado desde inicio del año.
		Resultados obtenidos positivos o negativos que no fueron planificados.	Por beneficiarios (para quiénes); cantidad (cuán bien); tiempo (para cuándo); y cobertura (dónde).	semestral	semestral; acumulado desde inicio del año.

3109

[Handwritten signatures and initials]



Ministerio de Economía y Producción
Secretaría de Agricultura, Ganadería,
Pesca y Alimentos



ANEXO II

	Indicadores	Datos a registrar	Desagregación	Periodicidad	Período de referencia de la información
Componentes	Bienes y/o servicios entregados	Grado de avance en la obtención de los bienes y/o servicios; relación entre la obtención de los bienes y/o servicios y la línea de base; relación entre lo programado y lo efectivamente obtenido.	cantidad (cuánto); calidad (cuán bien); tiempo (para cuándo); y cobertura (dónde).	trimestral	mensual; acumulado desde inicio del año.
		Adecuación de los bienes y/o servicios obtenidos para el logro del Propósito.	Calidad (cuán bien); por bien y/o servicio.	trimestral	mensual; acumulado desde inicio del año.
Actividades	Gasto total	monto; relación entre ejecutado/ presupuestado	por actividad, por componente y por total del proyecto.	mensual	mensual; acumulado desde inicio del año.
	Gasto por rubro presupuestario	monto; porcentaje en relación al total; relación entre ejecutado/presupuestado	por actividad, por componente y por total del proyecto.	mensual	mensual; acumulado desde inicio del año.

3109

Handwritten signatures and initials, including 'MC' and 'S'



EL MARCO LOGICO Y EL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL (POA) PROVINCIAL EN EL MARCO DEL FONDO ESPECIAL DEL TABACO

Teniendo en cuenta los Componentes de un Programa Operativo Anual (POA) provincial establecidos por la anterior Resolución N° 785 del 24 de noviembre de 1999, de la ex-SECRETARIA DE AGRICULTURA, GANADERIA, PESCA Y ALIMENTACION del entonces MINISTERIO DE ECONOMIA Y OBRAS Y SERVICIOS PUBLICOS en su Anexo I, ahora derogada por la presente resolución, el título del proyecto se ubica en el concepto de Subcomponente.

PRESENTACION DEL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL.

A) Presentación descriptiva que deberá contener:

- 1- Objetivos, beneficiarios.
- 2- Antecedentes y Fundamentos.
- 3- Estrategia de intervención (con énfasis en aspectos metodológicos).
- 4- Los resultados esperados.
- 5- El presupuesto detallado.
- 6- En el caso que el proyecto incluya la compra de bienes de capital, contratación de servicios, etcétera, cuyo monto supere los PESOS CINCO MIL (\$ 5.000), la presentación del mismo deberá estar acompañada por TRES (3) facturas proformas y/o presupuestos.
- 7- Estudio de mercado del/los producto/s a financiar.
- 8- Estudio de rentabilidad (Análisis de costo-beneficio, flujo de caja del proyecto, Valor Actual Neto (VAN), Tasa de Interés de Retorno (TIR)).
- 9- Especificaciones técnicas pertinentes para la evaluación como: variedades o cultivares a promover, rendimientos esperados, demanda de mano de obra y otros coeficientes técnicos (como por ejemplo dosis por hectárea de insumos, cantidad de semilla, horas de tractor, etcétera.).

3109



Ministerio de Economía y Producción
Secretaría de Agricultura, Ganadería,
Pesca y Alimentos

“2006 - Año de Homenaje al Dr. Ramón C. Carrillo”



597

ANEXO II

B) Planillas de presentación:

En el presente resumen explicativo de los Formularios adjuntos se mencionan cambios respecto de los Formularios vigentes hasta el presente.

Formulario “A” Componentes y Subcomponentes: se mantiene tal cual lo establecía la citada Resolución N° 785/99.

Formulario “B” Objetivo del Proyecto: se modifica parcialmente el Formulario “B” y comprende además información que antes se solicitaba en el Formulario “D”, ambos de la mencionada Resolución N° 785/99. La columna referida a la descripción del objetivo del Subcomponente se corresponde con la descripción del Propósito del Marco Lógico. Los indicadores de resultado se especifican con mayor detalle (tal cual como surge del Marco Lógico, en términos de cantidad, calidad, tiempo y alcance; meta global, línea de base que es la situación “sin proyecto”, meta lograda al año anterior y meta a lograr en el año en curso en el caso en que se tenga previsto la entrega de algún componente que permita identificar el uso parcial del proyecto por parte de los beneficiarios).

Formulario “C” Componentes y Actividades del Proyecto: realiza el seguimiento de los componentes del proyecto y sus actividades en términos objetivos a cumplir y costos. Las columnas para cada componente son: indicadores (metas), línea de base (situación “sin proyecto”), estado al 31 de diciembre del año anterior al Programa operativo Anual (POA) y lo programado para el año en curso dividido en cuatrimestres. También se incluyen los medios de verificación y TRES (3) columnas en Pesos (\$): devengado al 31 de diciembre del año anterior, costo previsto para el año en curso y costo total.

Formulario “D” Planificación de Actividades y Tareas: este formulario es muy importante porque hace al seguimiento técnico de las actividades y tareas por componente junto con los nuevos Formularios “B” y “C”. Incluye medios de verificación, fecha de inicio, fecha final, persona o unidad de ejecución, seguimiento y control.

Formulario “E” Actividades/Recursos: contiene la información del Formulario “C” de la citada Resolución N° 785/99 y se le incorporan los siguientes contenidos:

3108

35



Ministerio de Economía y Producción
Secretaría de Agricultura, Ganadería,
Pesca y Alimentos

"2006 - Año de Homenaje al Dr. Ramón CA...

597



ANEXO II

- Se mantiene la presencia del Componente del proyecto con cada uno de sus actividades con sus códigos, 1. (componente) 1 (actividad); 1.2 (mismo componente otra actividad) y 2. (segundo componente) 1 (actividad) con los respectivos costos.
- Se agregan columnas referidas a la fuente de financiamiento (FONDO ESPECIAL DEL TABACO, Bancaria, Propia, Provincial, etcétera.)

Formulario "F" Cronograma de Gastos del Programa Operativo Anual (POA): contiene la misma estructura e información del actual Formulario "G" de la citada Resolución N° 785/99.

Formulario "G" Cronograma de Actividades: similar al propuesto por la citada Resolución N° 785/99, pero manteniendo los Componentes del proyecto y sus códigos.

Formulario "H" Cronograma de Gastos de las Actividades: similar al Formulario "F" de la citada Resolución N° 785/99, pero manteniendo los Componentes del proyecto y sus códigos.

INFORMES DE PROGRESO SEMESTRAL.

Constituyen otra herramienta de seguimiento que acompaña a las planillas del Programa Operativo Anual (POA).

En este caso se hacen, por semestre, DOS (2) presentaciones al año y en texto, donde el ejecutor debe explicar brevemente las acciones realizadas o los bienes y servicios entregados durante el período correspondiente.

Se anexa ejemplo de INFORME DE PROGRESO SEMESTRAL.

3109

[Handwritten signatures and initials]



Ministerio de Economía y Producción
Secretaría de Agricultura, Ganadería,
Pesca y Alimentos

597



ANEXO II

INFORME DE PROGRESO SEMESTRAL

PROVINCIA:

COMPONENTE:

SUBCOMPONENTE (Nombre del Proyecto):

1) Presupuesto

Monto total	FET	Otros aportes
\$	\$	\$

Componentes del Proyecto

- \$
- \$
- \$
- \$

2) Situación del Proyecto al 31 de diciembre del año anterior:

Este proyecto comenzó su ejecución en _____, con los siguientes avances en cada uno de sus componentes:

3109

Primer Componente _____

Breve comentario de los bienes y servicios entregados por el proyecto (adquisiciones, cursos brindados, difusiones, construcciones, etcétera.).

Asimismo, mencionar inicio de actividades que hasta esa fecha se encontraban en plena ejecución.

También comentar reuniones realizadas e inconvenientes que expliquen demoras, etcétera.

Segundo Componente _____