

**Diego Raymundo Ceto**

---

---

**Guía Monitoreo y Evaluación del Proyecto de Educación para La  
Asociación de Promotores de Educación Inicial  
Bilingüe Maya Ixil APEDIBIMI del municipio de Nebaj, Quiché**

**ASESOR: Lic. Armin Ernesto Rodríguez Mota**



**Universidad de San Carlos de Guatemala  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGIA**

**Guatemala, noviembre de 2010**

Este informe fue presentado por el autor como trabajo de EPS, previo a optar el Grado de Licenciado en Pedagogía e Investigación Educativa.

Guatemala, noviembre de 2010

## INTRODUCCION

Por este medio se presenta el Informe Final del Desarrollo del Ejercicio Profesional Supervisado –EPS- en la Carrera de Licenciatura en Pedagogía e Investigación Educativa de la Facultad de Humanidades de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

El informe está estructurado en cinco capítulos, siendo el Capítulo I correspondiente al Diagnóstico, que contempla datos generales de la institución, su visión, misión, sus objetivos, sus metas y su Política Institucional. También se visualiza el organigrama institucional y los recursos con que cuenta la Asociación. De tal manera que aplicando la Matriz de sectores se visualizó un listado de carencias según el diagnóstico para luego priorizar los problemas y así aplicar un análisis de viabilidad dando como resultado la elaboración de una “Guía De Monitoreo y Evaluación del Proyecto de Educación Inicial para la Asociación de Promotores de Educación Inicial Bilingüe Maya Ixil”

En el Capítulo II se refiere a la fundamentación conceptual y teórica, manifiesta que el problema es la inexistencia de un sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación del proyecto de Educación Inicial; planteando en la Justificación que un sistema de monitoreo es con el propósito de mejorar la intervención en los proyectos que se ejecutan en la Asociación, por lo que se establece como objetivo general el diseñar una guía de monitoreo, seguimiento y evaluación del proyecto de Educación Inicial; iniciando el marco teórico con definiciones relacionadas a Monitoreo, seguimiento, proyectos, evaluación, tipos de monitoreo, tipos de proyectos, marco lógico, indicadores, árbol de problemas, análisis de objetivos y por ultimo lo relacionado a Plan Estratégico; conceptos que serán necesarios para la teorización de la Guía que se ha diseñado.

En cuanto al Capítulo III perfil del proyecto, el objetivo general se refiere a Proporcionar a la APEDIMI; una guía de monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos que permita brindar indicaciones oportunas de avance o no, en el logro de los resultados; describe así la localización del proyecto, la unidad ejecutora, el tipo de proyecto, la descripción y justificación del proyecto, los objetivos y metas del proyecto, de igual forma se presenta las fuentes de financiamiento y el respectivo presupuesto para finalizar con el respectivo cronograma de ejecución.

El Capítulo IV Proceso de Ejecución, retoma el cronograma de actividades, correspondiéndolos con los resultados respectivos, obteniendo el diseño de la guía con sus respectivas herramientas para la implementación de la guía, así mismo dos

talleres ejecutados con los miembros de la Junta Directiva y el personal técnico administrativo para el uso y manejo de la Guía.

Capítulo V corresponde al Proceso de Evaluación, brinda información de cómo se obtuvieron los resultados: un documento de diagnóstico, una guía de monitoreo, seguimiento y evaluación de Proyecto; las conclusiones pertinentes y oportunas; de igual manera las respectivas recomendaciones, la bibliografía consultada, un apéndice y los anexos correspondientes que amparan el inicio y final del Ejercicio Profesional Supervisado.

## INDICE

CONTENIDO	Página
INTRODUCCION	i
<b>CAPITULO I</b>	
1. Diagnostico	
1.1 Datos Generales de la Institución	1
1.1.1. Nombre de la Institución	1
1.1.2. Tipo de Institución	1
1.1.3. Ubicación Geográfica	1
1.1.4. Visión	1
1.1.5. Misión	1
1.1.6. Objetivos	1
1.1.7. Metas	2
1.1.8. Políticas Institucionales	2
1.1.9. Estructura Organizacional	3
1.1.10. Recursos	4
1.2. Técnicas utilizadas para el Diagnóstico	6
1.3. Lista de Carencias	7
1.4. Análisis de Problemas	8
1.5. Priorización de Problemas	10
1.6. Análisis de Factibilidad y Viabilidad	11
1.7. Problema Seleccionado	13
1.8. Solución como viable y factible	13
<b>CAPITULO II</b>	
2. Fundamentación	
2.1. Marco Conceptual	14
2.2. Marco Teórico	17
<b>CAPITULO III</b>	
3. Perfil de Proyecto	
3.1 Aspectos Generales	37
3.1.1. Nombre del Proyecto	37
3.1.2. Problema	37
3.1.3. Localización	37

3.1.4. Unidad Ejecutora	37
3.2. Descripción del Proyecto	37
3.3. Justificación	38
3.4. Objetivos del Proyecto	39
3.4.1. Generales	39
3.4.2. Específicos	39
3.5. Metas	39
3.6. Beneficiarios	39
3.7. Fuentes de Financiamiento	39
3.7.1 Presupuesto Materiales	40
3.7.2 Presupuesto Humanos	41
3.8. Cronograma de Actividades	41
3.9. Recursos	42

#### **CAPITULO IV**

4. Proceso de Ejecución	
4.1. Actividades y Resultados	43
4.2. Productos y logros	44
4.3. Plan de Sostenibilidad	45
4.4. Guía de Monitoreo y Evaluación de Proyecto	47

#### **CAPITULO V**

5. Proceso de Evaluación	
5.1. Evaluación del Diagnostico	72
5.2. Evaluación del Perfil	72
5.3. Evaluación de la Ejecución del proyecto	72
5.4. Evaluación Final	73
CONCLUSIONES	74
RECOMENDACIONES	75
BIBLIOGRAFIA	76
APENDICE	
ANEXOS	

## CAPITULO I

### DIAGNÓSTICO

#### 1.1. Datos Generales de la Institución

##### 1.1.1 Nombre de la Institución

Asociación de Promotores de Educación Inicial Bilingüe Maya Ixil  
APEDIBIMI

##### 1.1.2 Tipo de Institución

De proceso, de servicio y producto.

##### 1.1.3 Ubicación Geográfica

O calle 5ª. Avenida Zona 1, Cantón Batzbacka, Santa María Nebaj, El Quiche

##### 1.1.4 Visión

Brindar una educación Integral a los niños y niñas de edad Inicial y Pre Primaria en el área Ixil y demás comunidades con involucramiento de las familias, planteando que la educación debe contribuir a la formación de los niños y niñas para su acceso a la educación primaria, en el marco de la Interculturalidad y del conocimiento y valoración de la propia cultura

##### 1.1.5 Misión

Promover a los niños y niñas de edad infantil para su transición en la escuela primaria, dotándoles de habilidades motoras físicas, culturales y sociales.

##### 1.1.6 Objetivos

###### OBJETIVO GENERAL

Desarrollar una educación integral de los niños y niñas de 0 a 6 años de edad, con participación de la familia, contribuyendo así al desarrollo de sus habilidades y permitiendo una matrícula en el nivel primario.

###### OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Impulsar la educación Inicial y Pre Primaria en la región Ixil y paulatinamente en otras áreas del país, con participación de la familia.
2. Capacitar a maestros, maestras, promotoras y líderes comunitarios con temas afines a la educación Inicial y Pre Primaria.
3. Capacitar e involucrar a las madres y padres de familia en la formación y desarrollo de sus hijos menores de 6 años.
4. Promover programas que favorezcan el desarrollo e involucramiento de las comunidades del área rural.
5. Consolidar los principios metodológicos y filosóficos de la educación Inicial y Pre Primaria.

### 1.1.7 Metas

1. **Organización:** fortalecer las estructuras organizativas de la APEDIBIMI.
2. **Institucional:** consolidar las estructuras técnico administrativas que tendrán la operativización de las acciones de la APEDIBIMI.
3. **Coordinación y Gestión:** mejorar la coordinación interinstitucional como también gestionar fondos a las agencias donantes.
4. **Administración:** ejecutar una reingeniería administrativa para eficientizar los servicios que presta la administración.
5. **Formación y Capacitación:** mantener constante formación para los directivos, socios y trabajadores de la APEDIBIMI
6. **Biblioteca y Videoteca:** mejorar el servicio de la biblioteca y videoteca como también estar al día con la actualización.
7. **Cultura y Género:** impulsar actividades que promuevan la cultura ixil y el fomento de la equidad de género.
8. **Movilización Comunitaria:** fortalecer la capacidad de los padres y madres de familia para mejorar sus condiciones de vida.

### 1.1.8 Políticas Institucionales:

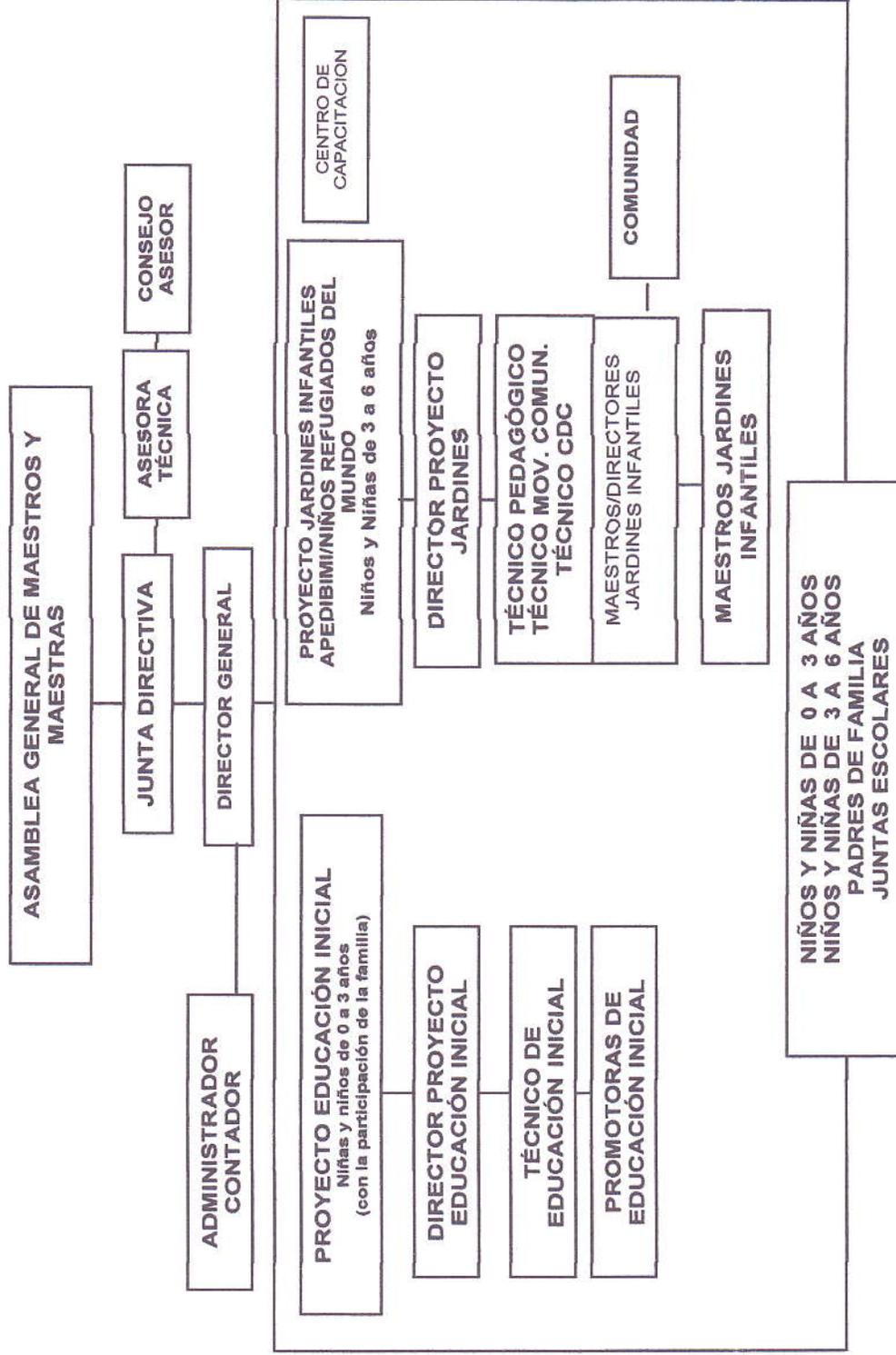
Promover el desarrollo e importancia a diferentes niveles la educación infantil, con el fin de mejorar y dar respuesta educativa a diferentes comunidades del área rural que carecen de ello y de esa manera lograr el rendimiento de los niños y niñas en el nivel inmediato superior.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Asociación de Promotores de Educación Inicial Bilingüe Maya Ixil APEDIBIMI, Estatutos, Guatemala, 1998. p.8.”

### 1.1.9 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

"Organigrama de la Asociación de Promotores de Educación Inicial APEDIBIMI"



### 1.1.10 Recursos

#### **Humanos:**

- a) 40 maestros y maestras
- b) 1 Director del Programa
- c) 1 Coordinador Pedagógico
- d) 1 Asesor Técnico
- e) 5 Técnicos Pedagógicos
- f) 1 Bibliotecario
- g) 1 Secretario/Contador
- h) 1 Conserje
- i) 1 Cocinera

#### **Financiero:**

El convenio firmado con el Ministerio de Educación el cual fue identificado con el No. 2427-99; el Ministerio (MINEDUC) asumió la responsabilidad de pagar por medio de contratos bajo el reglón 029 a los 40 maestros y maestras de los 20 Jardines Infantiles; sin embargo a partir de mediados del año 2009 estos maestros pasaron a formar parte del reglón 011 del MINEDUC.

Además la APEDIBIMI cuenta con fondos provenientes de la Fundación Van leer Holanda que hasta la fecha siguen donando a la misma por un monto de Q300, 000.00 al año y cuentan con fondos propios que han gestionado a través de los servicios que prestan.

**Físicos:** 2 Edificios: 1 edificio de dos niveles y el segundo de 1 nivel.

#### **Área construida:**

- a) Salón de Capacitaciones: 10.20 x 8.00 mts
- b) Salón de Reuniones: 4.85 x 8.00 mts
- c) Cocina Comedor: 5.15 x 8.00 mts
- d) Dormitorios para hombres y mujeres: 5.35 x 8.00 mts
- e) Sanitarios y duchas: 9.70 x 8.00 mts
- f) Parqueo: 7.00 x 9.00
- g) Centro de documentación y sala de lectura: 96 metros cuadrados
- h) 5 Oficinas para la APEDIBIMI: de 3.50 x 4.25mts

Todas las instalaciones cuentan con instalaciones eléctricas, iluminación y ventilación suficiente. Es funcional y confortable.

**Área descubierta:** 2 patios al aire libre aproximadamente de 10.00 x 15.00 mts

**Biblioteca:**

Constituidos por una biblioteca para niños, niñas y adultos, sirve de consulta sobre temas generales. Además cuenta con una sala de lectura para generar la participación de los padres y madres de familia.

**Oficinas:**

**EQUIPAMIENTO:**

**Oficina de Equipo Técnico Pedagógico:**

Cantidad	Descripción
7	Escritorios secretariales
8	Mesas de madera
8	Sillas de madera
5	Archivos de 4 gavetas
90	Sillas plegables color crema
30	Mesas de metal color crema
6	Estanterías de metal
1	Estantería de madera
5	Computadoras de escritorio
1	Computadora portátil
1	Cañonera
1	Retroproyector
1	Televisor de 29 pulgadas
1	Equipo de Video VHS
1	Pantalla para retroproyector
1	Armario para guardar el televisor
4	Pizarrones de fórmica
1	Fotocopiadora
1	Escáner
7,250	Libros de consulta
1	Vehículo de cuatro ruedas marca Mitsubishi
2	Vehículos de dos ruedas marca Honda.

## **1.2. Técnicas utilizadas para el Diagnóstico**

**1.2.1. Matriz de sectores:** Se elaboró instrumentos de acuerdo a cada sector, diseñando cuestionamientos complementarios y apuntes que recolectaran y sustentaran la información de cada sector; se hizo por medio de guías de observación y entrevistas a miembros de la Junta Directiva y socios activos permitiendo comprender la función operativa y administrativa para revelar problemas de cada uno de los sectores, con lo cual permitió obtener una información general de la organización la que se dividió en los siguientes sectores:

Sector I Comunidad: dando a conocer: La Geografía, Historia, Política y Aspecto Social en donde se desarrolla la Asociación.

Sector II de Infraestructura: abarcando: La localización, geografía, historia de la institución, edificio, ambientes y equipamiento en general.

Sector III Finanzas: sus fuentes de financiamiento, costos, y su respectivo control. Sector IV: Recursos Humanos: informando a cerca del personal operativo, administrativo, usuarios y personal de servicio. Sector V Administrativo: da a conocer el tipo de Planes, organización coordinación, control y normas y supervisión. Sector VI de Relaciones: con sus usuarios, beneficiarios, con otras instituciones y la comunidad en general. Sector VII Filosófico, Político, Legal: resalta el ser y el hacer de la organización, o sea: su filosofía, políticas institucionales, aspectos legales.<sup>2</sup> Utilizando las siguientes técnicas:

- 1.2.2. Observación de la Planta Física:** instrumento que permitió obtener aspectos relacionados a la ubicación, infraestructura, áreas, ambientes utilizados, ambientes disponibles, tipo de material, estado y servicios.
- 1.2.3. Observación de Bienes Inmuebles:** instrumento que recogió el tipo de equipo y suministros, la cantidad, calidad y funcionalidad según los ambientes de la institución.
- 1.2.4. Análisis Documental:** permitió conocer y documentar la historia de la asociación y del municipio, además conocer y valorar el cumplimiento de los objetivos, el plan operativo y la funcionalidad administrativa de la asociación lo que reflejó responsabilidades para su operativización.
- 1.2.5. Entrevista:** la que se aplicó a Junta Directiva, asociados, personal operativo y usuarios para recoger y ampliar la información de cada sector, además preguntas no contempladas en la matriz, para sustentar el diagnóstico.

---

<sup>2</sup> García García, Edwin Roberto. et.al. "Propedéutica para el Ejercicio Profesional Supervisado -EPS- Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Humanidades, 5ta. Edición, Guatemala, Febrero de 2004, p.9

### 1.3. LISTA DE CARENCIAS SEGÚN DIAGNÓSTICO:

1. Débil comunicación entre la ONG Niños Refugiados del Mundo con la Asociación.
2. Desactualización de los Estatutos con relación a las demandas acreditadas por la institución en la actualidad.
3. No hay un sistema de auto sostenibilidad institucional.
4. Falta de un sistema de monitoreo y sistematización de la ejecución de sus acciones.
5. Faltan locales en relación a la demanda de renta para capacitaciones.
6. Deficiente atención logística en alimentación a grupos mayores de 30 personas.
7. Falta asesoría para mejorar el menú alimentario.
8. No hay información de los servicios brindados por el Centro de Capacitación.
9. No se optimiza los espacios del local (patio posterior).
10. No es bueno el sistema de inventario de los bienes de la institución.
11. Se depende económica de donantes extranjeros y fondos del gobierno.
12. Falta de estrategias para el financiamiento de la institución a mediano y largo plazo.
13. No se cumplen con los estatutos en relación a los aportes de los socios.
14. No se involucran algunos miembros de la directiva de la organización.
15. No se involucran los comunitarios/beneficiarios para contribuir en la sostenibilidad de los centros
16. No existe un puesto de guardianía.
17. No se contempla la contratación de otra cocinera.
18. No hay material didáctico bilingüe para los jardines infantiles.
19. No hay control en la documentación de memoria de actividades.
20. Falta sistematización y seguimiento de las actividades de la sala de lectura.
21. No se sistematiza el programa de movilización comunitaria.
22. Falta de acompañamiento del equipo técnico para las actividades de campo.
23. Falta de apropiación del modelo educativo para jardines infantiles.
24. Escaso material bilingüe para los docentes.
25. Limitada participación de los padres de familia.
26. No existe creatividad para la elaboración de materiales.
27. Carecen de un Plan estratégico institucional.
28. Escasa información a nivel intra institucional.
29. Débil control para el cumplimiento de funciones de los miembros de la Junta Directiva y asamblea general que les corresponde.
30. No hay visión de proyectos auto sostenibles para la institución.
31. Inoperancia del manual de funciones y de procedimientos de la Institución.
32. Los inventarios de la Institución están desactualizados.
33. No tienen un sistema de supervisión para el personal administrativo y técnico.
34. No se cuenta con una estrategia promocional de las actividades que realiza y los servicios que presta la APEDIBIMI.
35. La APEDIBIMI no cuenta con un rubro económico para promocionar sus acciones y los servicios que presta.

36. Las acciones planteadas en los estatutos de la Asociación con corresponden a lo que se trazó en un principio con lo que actualmente se realiza.....

- Las carencias comprendidas del numeral 1 al 10 se refieren a una Inconsistencia Técnico Administrativa de a Institución.
- Las carencias comprendidas del numeral 11 al 15 se refieren a Escaso Financiamiento.
- Las carencias comprendidas del numeral 16 al 17 se refieren a Insuficiente personal de servicio.
- En los numerales 18 al 26 concretamente se refiere a la Inexistencia de un Sistema de Monitoreo, seguimiento y evaluación de Proyectos.
- Las carencias mencionadas en los numerales del 27 al 33 se refieren a una Inadecuada Administración Institucional.
- Los numerales 34 al 35 corresponden a Escasa Promoción Institucional
- Y el numeral 36 se refiere específicamente a la Des actualización de los Estatutos de la APEDIBIMI

**1.4 Cuadro de análisis y priorización de problemas (con base en la lista de carencias)**

PROBLEMA	CARENCIA	SOLUCIONES
1. Inexistencia de sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos	1. Escaso material didáctico bilingüe para los jardines infantiles. 2. Insuficiente sistema de documentación de memoria de actividades. 3. Deficiencia en la sistematización y seguimiento de las actividades de la sala de lectura. 4. Inexistencia de sistematización del programa de movilización comunitaria. 5. Escaso sistema de seguimiento del equipo técnico para las actividades de campo. 6. Débil apropiación del modelo educativo para jardines infantiles.	1. Elaborar una Guía sobre un sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos que realiza APEDIBIMI. 2. Fortalecer la Currícula del programa de educación inicial y de jardines infantiles bilingüe. 3. Implementar un sistema funcional de recopilación de memoria de las actividades. 4. Implementar procesos de sistematización y seguimiento de las acciones que implementa APEDIBIMI.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>7. Escaso material bilingüe para los docentes.</li> <li>8. Escasa participación de los padres de familia.</li> <li>9. Escasa creatividad para la elaboración de materiales.</li> </ul>	
2. Inadecuada Administración institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Inexistencia de un Plan estratégico institucional.</li> <li>2. Poca información a nivel intrainstitucional.</li> <li>3. Irresponsabilidad de algunos miembros de la Junta Directiva y asamblea general en el cumplimiento de sus funciones que les corresponde.</li> <li>4. Inexistencia de proyectos auto sostenibles.</li> <li>5. Infuncional manual de funciones y de procedimientos de la asociación.</li> <li>6. Des actualización de inventarios.</li> <li>7. Inexistencia de instrumentos de supervisión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar un Plan estratégico institucional.</li> <li>2. Mantener fluida información a nivel intrainstitucional</li> <li>3. Instar a los miembros de la Junta Directiva y asamblea cumplir con sus obligaciones contraídas.</li> <li>4. Gestionar Proyectos auto sostenibles.</li> <li>5. Hacer funcionar el manual de funciones y procedimientos.</li> <li>6. Actualizar los inventarios físicos de la institución.</li> <li>7. Elaborar instrumentos de supervisión.</li> <li>8. Monitorear y evaluar el cumplimiento del manual de funciones y reglamentos internos.</li> </ul>
3. Escaso financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Dependencia económica de donantes extranjeros y fondos del gobierno.</li> <li>2. Inestabilidad financiera de la institución a mediano y largo plazo.</li> <li>3. Incumplimiento los estatutos en relación a los aportes de los socios.</li> <li>4. Escaso involucramiento de algunos miembros de la directiva de la organización en la disposición de políticas institucionales que</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Delimitar estrategias de auto sostenibilidad.</li> <li>2. Hacer partícipes activos a socios y beneficiarios en la búsqueda de generación de ingresos a efecto de capitalizar la institución.</li> <li>3. Promover actividades productivas que generen estabilidad económica para la APEDIBIMI.</li> <li>4. Crear estrategias operativas para involucrar a los miembros de la Junta</li> </ul>

	favorezcan su desarrollo. 5. Escaso involucramiento de los comunitarios/beneficiarios para contribuir en la sostenibilidad de los centros.	Directiva en la elaboración de políticas institucionales.
--	---	---

### 1.5. PRIORIZACION DE PROBLEMAS

PROBLEMA		SOLUCIONES
1. INEXISTENCIA DE SISTEMA DE MONITOREO, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS	DE Y DE	1. Elaborar una Guía sobre un sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación de Proyectos que realiza APEDIBIMI.
2. INADECUADA ADMINISTRACIÓN INSTITUCIONAL		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar un Plan estratégico institucional.</li> <li>2. Mantener fluida información a nivel intrainstitucional</li> <li>3. Exigir a los miembros de la Junta Directiva y asamblea cumplir con sus obligaciones contraídas.</li> <li>4. Gestionar Proyectos autos sostenibles.</li> <li>5. Hacer funcionar el manual de funciones y procedimientos.</li> <li>6. Actualizar los inventarios físicos de la institución.</li> <li>7. Elaborar instrumentos de supervisión.</li> <li>8. Monitorear y evaluar el cumplimiento del manual de funciones y reglamentos internos..</li> </ol>
3. ESCASO FINANCIAMIENTO		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Delimitar estrategias de auto sostenibilidad.</li> <li>2. Hacer partícipes activos a socios y beneficiarios en la búsqueda de generación de ingresos a efecto de capitalizar la institución.</li> <li>3. Promover actividades productivas que generen estabilidad económica para la APEDIBIMI.</li> <li>4. Crear estrategias operativas para involucrar a los miembros de la Junta Directiva en la elaboración de políticas institucionales.</li> </ol>

## 1.6. ANALISIS DE VIABILIDAD Y FACTIBILIDAD:

INDICADORES	OPCION 1		OPCION 2		OPCION 3	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
<b><u>FINANCIERO</u></b>						
¿Se cuenta con suficientes recursos financieros?	X		X		X	
¿Se cuenta con financiamiento externo?		X	X			X
¿El proyecto se ejecutará con recursos propios?	X			X		X
¿Se cuenta con fondos extras para imprevistos?	X			X		X
<b><u>ADMINISTRATIVO LEGAL</u></b>						
¿Se tiene la autorización legal para realizar el proyecto?	X		X		X	
¿Se tiene representación legal?	X		X		X	
¿Existen leyes que amparen la ejecución del proyecto?	X		X		X	
<b><u>TÉCNICO</u></b>						
¿Se diseñaron controles de calidad para la ejecución del proyecto?		X		X		X
¿Se tiene bien definida la cobertura del proyecto?	X		X		X	
¿Se tienen los insumos necesarios para el proyecto?	X		X		X	
¿Se han cumplido las especificaciones apropiadas en la elaboración del proyecto?	X		X		X	
¿Se ha definido claramente las metas?	X		X		X	
¿Las actividades corresponden a los objetivos del proyecto?	X		X		X	
¿Se tiene la opinión multidisciplinaria para la ejecución del proyecto?		X		X		X
¿Se tiene la tecnología apropiada al proyecto?	X		X		X	
¿Existe la planificación de la ejecución del proyecto?	X		X		X	
<b><u>MERCADO</u></b>						
¿El proyecto tiene aceptación de la población?	X		X		X	
¿El proyecto satisface necesidades de la población?	X		X		X	
¿Los resultados del proyecto pueden ser replicados en otra institución?	X		X		X	
¿El proyecto es accesible a la población en general?	X		X		X	
¿Existen proyectos similares en el medio?		X		X		X
¿Se cuenta con personal capacitado para la ejecución del proyecto?	X		X		X	
¿Se tienen medios de amplia cobertura para la promoción del proyecto?		X		X		X

<b>CULTURAL</b>						
¿El proyecto esta diseñado acorde al aspecto lingüístico de la región?	X		X		X	
¿El proyecto violenta las tradiciones culturales de la región?		X		X		X
¿El proyecto responde a las expectativas culturales de la región?	X		X		X	
¿El proyecto va dirigido a una etnia en específico?	X		X		X	
¿El proyecto impulsa la equidad de género?	X		X		X	
<b>SOCIAL</b>		X		X		X
¿El proyecto genera conflictos entre grupos sociales?		X		X		X
¿El proyecto beneficia a la mayoría de la población?	X		X		X	
¿El proyecto promueve la participación de todos los integrantes de la sociedad?	X		X		X	
¿El proyecto toma en cuenta a las personas sin importar su nivel académico?	X		X		X	
¿El proyecto está dirigido a un grupo social específico?	X		X		X	
<b>ECONÓMICO</b>				X		X
¿Se ha establecido el costo total del proyecto?	X			X		X
¿El proyecto es rentable en términos de utilidad?	X		X		X	
¿El proyecto es rentable a corto plazo?	X		X			X
¿Se ha definido el efecto de inflación del costo del proyecto?	X		X		X	
<b>RELIGIOSO</b>						
¿El proyecto respeta los distintos credos de la sociedad?	X		X		X	
¿El proyecto tendrá aceptación de los diferentes grupos religiosos?	X		X		X	
¿El proyecto ofrece algún beneficio espiritual para los usuarios?		X		X		X
¿El proyecto afectará las prácticas religiosas de algún grupo específico?		X		X		X
<b>TOTALES</b>	<b>32</b>	<b>9</b>	<b>30</b>	<b>11</b>	<b>28</b>	<b>13</b>

### 1.7. PROBLEMA SELECCIONADO:

PROBLEMA	SOLUCION
INEXISTENCIA DE SISTEMA DE MONITOREO, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS	1. Elaborar una Guía sobre un sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación de Proyectos que realiza APEDIBIMI.

### 1.8. SOLUCION COMO VIABLE Y FACTIBLE:

Con base a la aplicación del análisis de viabilidad y factibilidad se considera pertinente la viabilidad y factibilidad técnica de construir una Guía de un Sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación de Proyectos para la Asociación de Promotores de Educación Inicial Bilingüe Maya Ixil; la guía será una herramienta que se utilizará en la implementación del Proyecto de Educación Inicial y Preprimaria Bilingüe que actualmente ejecuta la APEDIBIMI.

Este instrumento permitirá ser una guía orientadora que establecerá parámetros para evaluar la funcionalidad del proyecto además este instrumento que se elaborará permitirá medir resultados durante el proceso y no así al final del proyecto porque pretende ir resolviendo en la medida de lo posible las limitaciones que se presente durante el proceso del proyecto.

Además se plantea que esta guía permitirá mejorar la calidad de los servicios que actualmente presta la APEDIBIMI.

La guía sobre un sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación de Proyectos fundamentará diferentes aspectos que se consideren pertinentes y auto sostenibles desde el punto de vista de darle continuidad a los proyectos. Por lo tanto el proyecto a ejecutarse se denominará: **“GUIA DE MONITOREO, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS PARA LA APEDIBIMI”**

## CAPITULO II

### 2. FUNDAMENTACION

#### 2.1. Marco Conceptual:

La Facultad de Humanidades de la Universidad de San Carlos de Guatemala en la Carrera de Licenciatura en Pedagogía e Investigación Educativa, contempla dentro del Ejercicio Profesional Supervisado, el desarrollo y ejecución de un proyecto, por lo que se ha considerado pertinente y oportuno ejecutar el proyecto denominado "Elaboración de una Guía de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación del Proyecto de Educación Inicial".

Con la elaboración de ésta guía se pretende que la Asociación mejore y se fortalezca en el nivel Técnico y administrativo para el manejo de sus proyectos y de esta manera garantizar una calidad de educación que esto vendrá a contribuir también grandemente para las comunidades beneficiarias como también a los objetivos del Ministerio de Educación.

Los proyectos que actualmente se manejan en la Asociación son claramente visibles sin embargo cabe la posibilidad de que actualmente no se registra la información de todos los procesos que se desarrollan para lograr los productos que al final responde cada proyecto.

El proceso de monitoreo que actualmente se desarrolla en la Asociación es empírica, se registra alguna que otra información en un cuaderno de apuntes del personal de campo para luego ser transcrita en los informes mensuales que la Asociación tiene que presentar a sus socios, beneficiarios y donantes por su puesto.

El personal de campo está realizando una ardua labor en su acompañamiento técnico a las comunidades beneficiarias sin embargo no se registra la información técnica para que después sea procesada, analizada e interpretada.

Es importante concebir que un proyecto Social es la unidad mínima de asignación de recursos, que a través de un conjunto integrado de procesos y actividades pretende transformar una parcela de la realidad, disminuyendo o eliminando un déficit, o solucionando un problema.

Los proyectos sociales producen y/o distribuyen bienes o servicios para satisfacer las necesidades de aquellos grupos que no poseen recursos para solventarlas autónomamente, con una caracterización y localización espacio-temporal precisa y acotada.

Además es necesario tomar conciencia que no es suficiente producir productos; los proyectos eficientes o bien administrados y sus productos perderían su relevancia si no lograra una mejora apreciable en las condiciones de desarrollo y en definitiva, en la vida de la gente. Por esta razón es necesario centrar cada vez más en resultados y en la mejor manera de contribuir para lograrlos.

Para facilitar este cambio de orientación estratégica hacia el logro de resultados cuantitativos y cualitativos, la APEDIBIMI requiere un marco de seguimiento y evaluación sólido y coherente, que promueva el aprendizaje y la medición del desempeño técnico metodológico y administrativo.

## 2.2. JUSTIFICACIÓN

La necesidad de plantear una guía de monitoreo, seguimiento y evaluación de los procesos que realiza La APEDIBIMI es con el propósito de mejorar su intervención en las diferentes comunidades. De igual condición para las agencias internacionales que financian los programas que actualmente ejecuta La APEDIBIMI la guía les será un indicador que permita visualizar la eficiencia y eficacia, como también el desarrollo que se va sustentando en cada una de las comunidades.

En términos generales si La APEDIBIMI cuenta con una guía de monitoreo, seguimiento y evaluación mejorará mas en calidad que cantidad los servicios educativos que presta a las comunidades del área Ixil.

El seguimiento y la evaluación aumentan la eficacia de la asistencia del PNUD (Programa de Naciones Unidas) al establecer vinculaciones claras entre las intervenciones pasadas, presentes y futuras y los resultados. El seguimiento y la evaluación pueden ayudar a una organización a extraer, de las actividades pasadas y en curso, información pertinente que pueda utilizarse subsiguientemente como base para el ajuste, la reorientación y la planificación de los programas. Sin seguimiento y evaluación sería imposible determinar si las actividades se encaminan en la dirección adecuada, si es posible afirmar que se registran progresos y éxitos y cómo podrían mejorarse los esfuerzos futuros<sup>3</sup>

El seguimiento y la evaluación (SyE) de las actividades de desarrollo ofrece a los funcionarios públicos, a los responsables de programas de desarrollo y a la sociedad civil un medio más adecuado para aprender de la experiencia anterior, mejorar la prestación de servicios, planificar y asignar los recursos y demostrar los resultados, como corresponde a su obligación de rendir cuentas a las principales partes interesadas.<sup>4</sup>

## 2.3. PROBLEMA

Se plantea como problema La inexistencia de un sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos a la falta de un conjunto de instrumentos que permitan registrar la información, los sucesos, los logros; los avances, las limitaciones y las medidas correctivas; al igual el grado de participación de los beneficiarios, la comunidad y las instituciones que están involucrados dentro de

---

<sup>3</sup> PNUD: MANUAL DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS Oficina de Evaluación del PNUD 2002 Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo One United Nations Plaza.

<sup>4</sup> BANCO MUNDIAL: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN; Departamento de Evaluación de Operaciones Grupo de programas de gestión de conocimientos y desarrollo de la capacidad de evaluación (OEDPK).

los procesos educativos que la Asociación de Promotores de Educación Inicial Bilingüe Maya Ixil, APEDIBIMI impulsa en su cobertura geográfica, por lo que la solución planteada y generada para la APEDIBIMI será . “Elaboración de una Guía de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación del Proyecto de Educación Inicial” considerando que dará respuesta a un buen funcionamiento Técnico y Administrativo de la APEDIBIMI.

## **2.4. OBJETIVO GENERAL**

- 2.4.1. Diseñar para la APEDIBIMI, una guía de monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos que permita brindar indicaciones tempranas de progreso, o de la falta de progreso, en el logro de resultados.

## **2.5. ESPECÍFICOS**

- 2.5.1. Proveer a La APEDIBIMI de una herramienta de trabajo para mejorar su intervención en el nivel cuantitativo y cualitativo de sus procesos educativos.
- 2.5.2. Facilitar los mecanismos necesarios para la implementación de la Guía de monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos.
- 2.5.3. Establecer un diseño metodológico de aplicación de la Guía de monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos.
- 2.5.4. Desarrollar un taller de capacitación para el personal docente, técnico y administrativo de la APEDIBIMI para la implementación de la Guía de monitoreo, seguimiento y evaluación de Proyectos.

## **2.6. MARCO TEÓRICO:**

Esta fase es fundamental por cuanto permite un procedimiento ordenado así como también brinda referencias bibliográficas de los documentos consultados para sustentar la propuesta de diseño de una Guía de monitoreo, seguimiento y evaluación de Proyectos, por lo que en este marco teórico se definen conceptos relacionados a: Guía, Monitoreo, Seguimiento y Evaluación, Proyectos, Marco Lógico, Los Indicadores, El Árbol de Problemas y El Plan Estratégico; estos conceptos mencionados son fundamentales para el manejo de proyectos en cualquier organización según sus fines y objetivos.

## **2.7. DEFINICIÓN DE GUÍA:**

Aquello que dirige o encamina, tratado en que se dan preceptos para encaminar o dirigir. Persona que encamina, conduce y enseña a otro el camino. Persona que enseña y dirige a otra para hacer o lograr lo que se propone.

De acuerdo al contexto en el cual se lo aplique, el término guía ostenta diversos significados. En términos generales, se entiende por guía aquello o a aquel que tiene por objetivo y fin el conducir, encaminar y dirigir algo para que se llegue a buen puerto en la cuestión de la que se trate.

Este tipo de función que recién describíamos la podemos hallar materializada tanto en una persona como en algún elemento específico que es de uso muy corriente y recurrente para la mayoría de las personas.

## **2.8. MONITOREO:**

Es un proceso permanente que verifica sistemáticamente que las actividades o procesos planificados se lleven a cabo según lo esperado o que se está progresando en el logro de los resultados planificados.

Son actividades que realizan algunos miembros del grupo que está cabildeando, ya sean éstas permanentes o periódicas, para realizar un diagnóstico del comportamiento de los actores involucrados en la campaña de cabildeo.

Medición y observación continua del funcionamiento del servicio o de un programa determinado para ver si marcha de acuerdo a los planes y objetivos propuestos.

Es la acción de medir y obtener datos en forma programada de los parámetros que inciden o modifican la calidad del entorno acústico o de la emisión a los efectos de conocer la variación de la concentración o nivel de este parámetro en el tiempo y el espacio.

Desarrollo de tareas de supervisión capaz de controlar resultados de operaciones diversas, programas o funciones específicas por medio de circuitos programados, permitiendo la observación de un proceso en ejecución, en

funcionamiento, examinando el transcurso del mismo por medio de ciertas variables seleccionadas.

Es la evaluación periódica para conocer tendencias. El monitoreo proporciona una línea de información base que permite entender el comportamiento de un sistema a través del tiempo. El monitoreo es una forma de evaluar si los objetivos de una acción se cumplen y modificar las acciones en caso de detectar tendencias no deseadas. El monitoreo es necesario para entender los efectos de las políticas sociales, económicas, demográficas y ambientales, entre otras.”

El monitoreo con distintas versiones implica una gama de actividades relacionadas con la puesta en práctica de los proyectos, que incluye desde los informes hasta la documentación de las condiciones de un grupo de la población hacia el cual se dirigen los proyectos y/o programas<sup>5</sup> Otro de sus propósitos es el control de eficacia y eficiencia en la implementación de un proyecto o programa, con lo que podrán hacerse correcciones durante su ejecución y evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos en función de las metas.) Se ha definido el monitoreo como la supervisión periódica de la implementación de una actividad, para establecer que las acciones definidas se realicen de acuerdo a lo planeado y se puedan tomar las acciones correctivas necesarias<sup>6</sup>. Por su parte, el Banco Mundial distingue entre monitoreo de resultados y evaluación del impacto.<sup>7</sup>

Por monitoreo de resultados se entiende la medición del efecto de los productos sobre el bienestar de los individuos y busca retroalimentar a quienes toman decisiones sobre la efectividad de los esfuerzos; ese monitoreo comprende el seguimiento de los cambios en el tiempo y las diferencias entre diversos grupos sociales y áreas de un país.

Llevar a cabo un monitoreo es vigilar, que el programa o proyecto no se deteriore integral o parcialmente y se cumpla. Implica determinar puntos en el tiempo para hacer evaluaciones, aunque formalmente, es recomendable una evaluación continua de monitoreo.

El Monitoreo es el proceso continuo y sistemático mediante el cual verificamos la eficiencia y la eficacia de un proyecto mediante la identificación de sus logros y debilidades y en consecuencia, recomendamos medidas correctivas para optimizar los resultados esperados del proyecto. Es, por tanto, condición para la rectificación o profundización de la ejecución y para asegurar la retroalimentación entre los objetivos y presupuestos teóricos y las lecciones aprendidas a partir de la práctica. Asimismo, es el responsable de preparar y aportar la información que hace posible sistematizar resultados y procesos y, por tanto, es un insumo básico para la Evaluación.<sup>8</sup>

Galindo Leal define que: “El monitoreo es la evaluación periódica para conocer tendencias. El monitoreo proporciona una línea de información base que permite entender el comportamiento de un sistema a través del tiempo. El monitoreo es una forma de evaluar si los objetivos de una acción se cumplen y modificar las acciones en caso de detectar tendencias no deseadas. El monitoreo es

---

<sup>5</sup> Valadez y Bambergger, 1994; Bertrand y Magnani, 1996.

<sup>6</sup> UNICEF 1997

<sup>7</sup> Rubio 2000.

<sup>8</sup> [http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/gender/em\\_ca\\_eq/m\\_eva.htm](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/gender/em_ca_eq/m_eva.htm)

necesario para entender los efectos de las políticas sociales, económicas, demográficas y ambientales, entre otras.”

Monitoreo (seguimiento) es empleado por administradores que desean realizar una apreciación del progreso de un proyecto/programa.

Un monitoreo (seguimiento) es emprendido por aquellos que dirigen el proyecto/programa es decir que se trata de un proceso interno. Se lleva a cabo en intervalos regulares durante la duración de todo el proyecto/programa y es usualmente integrado en el sistema interno de manejo del desempeño.

Es una función continua que utiliza una recopilación sistemática de datos sobre indicadores especificados para proporcionar a los administradores y a las partes interesadas principales de una intervención.

### **2.8.1. ¿Qué son los monitoreos?**

Los monitoreos constituyen herramientas importantes para el análisis cualitativo y cuantitativo del tratamiento que los medios de comunicación realizan sobre determinado actor, tema, tópico o hecho.

### **2.8.2. El Proceso de monitoreo:**

El proceso de monitoreo tiene dos componentes, uno el monitoreo en tiempo de actividades y productos estratégicos y otro el seguimiento a procesos a través de instrumentos de sistematización de la experiencia en el campo.

### **2.9. SEGUIMIENTO:**

Es supervisar que toda la solución diseñada haya cumplido satisfactoriamente con los estándares de la propuesta, es también asegurarnos de la satisfacción del cliente.

La fase de seguimiento compone el proceso de integración de la memoria técnica de cada proyecto, el historial de experiencias es fundamental para acompañar el crecimiento del cliente y ver esto como un área de oportunidad.

El **seguimiento** consiste en el análisis y recopilación sistemáticos de información a medida que avanza un proyecto. Su objetivo es mejorar la eficacia y efectividad de un proyecto y organización. Se basa en metas establecidas y actividades planificadas durante las distintas fases del trabajo de planificación. Ayuda a que se siga una línea de trabajo, y además, permite a la administración conocer cuando algo no está funcionando. Si se lleva a cabo adecuadamente, es una herramienta de incalculable valor para una buena administración y proporciona la base para la evaluación. Permite determinar si los recursos disponibles son suficientes y están bien administrados, si la capacidad de trabajo es suficiente y Adecuada; y si se está haciendo lo que se había planificado<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> CIVICUS: Alianza Mundial para la Participación Ciudadana

El seguimiento implica dos niveles: uno en el plano del programa en que se miden los cambios en el tiempo de los insumos y productos, y otro en el de la población objetivo de los resultados intermedios y a largo plazo.

## **2.10. SEGUIMIENTO Y EVALUACION:**

El seguimiento y la evaluación ayudan a mejorar el desempeño y a conseguir resultados. Dicho de manera más precisa, el objetivo general del seguimiento y la evaluación es la medición y análisis del desempeño, a fin de gestionar con más eficacia los efectos y productos que son los resultados en materia de desarrollo. El desempeño se define como el progreso hacia el logro de resultados. Como parte del énfasis que se pone en los resultados actualmente en el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, la necesidad de demostrar desempeño impone nuevas exigencias de seguimiento y evaluación a las oficinas de campo (OC) y a las unidades de programa.

La evaluación es un ejercicio selectivo que intenta evaluar de manera sistemática y objetiva los progresos hacia un efecto y su realización. La evaluación no es un acontecimiento aislado, sino un ejercicio que implica análisis de alcance y profundidad diferentes, que se lleva a cabo en distintos momentos como respuesta a las necesidades cambiantes de conocimiento

Tradicionalmente, las funciones de seguimiento y evaluación se centraban en el análisis de los insumos y los procesos de implementación. En la actualidad, se pone el acento en analizar las contribuciones de los distintos factores al logro de un determinado efecto de desarrollo, incluyendo entre ellos los productos, alianzas, asesoramiento y diálogo de políticas, promoción y mediación/coordiación. Se pide a los Gerentes de Programa que apliquen activamente la información obtenida mediante el seguimiento y la evaluación para mejorar las estrategias, programas y otras actividades.

Los principales objetivos del seguimiento y la evaluación, actualmente orientados a resultados son:

- Mejorar el aprendizaje colectivo en materia de desarrollo;
- Asegurar la toma de decisiones con base en la información;
- Apoyar la responsabilidad sustantiva y la nueva toma de posición del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo;
- Fortalecer la capacidad nacional en cada una de estas áreas y en las funciones de seguimiento y evaluación en general.

Debe subrayarse que un sistema de seguimiento y evaluación es un proceso dinámico e interactivo, inseparable de la planificación, que debe verificarse y ajustarse de manera permanente.

La estrategia para el Sistema de seguimiento y evaluación (SSE) tiene alcances en tres tiempos: corto, mediano y largo plazos. En el corto plazo, se recaba información, se monitorea y se le da seguimiento. Esta información debe sistematizarse, para lo cual se crean instrumentos específicos (formatería, base de datos, matrices de caracterización y línea base, etc.) Finalmente, a largo plazo, se realizan los ajustes necesarios para operar la evaluación de los impactos provenientes de las acciones instrumentadas.

Esta última es a posteriori, y requiere mucho más información que la programática. A todo lo largo de la instrumentación, se verifica una Evaluación Ex – durante del proceso mismo, que permite detectar fallas y desviaciones en el momento, con lo que se abre la oportunidad de corregirlas. De esta forma, se puede verificar el cumplimiento de lo programado, así como detectar desviaciones o puntos críticos en la instrumentación y se va reuniendo información de manera organizada para poder realizar una evaluación de impactos, en el largo plazo.

### **2.10.1. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PROCESO**

Se verifica a través de monitoreo trimestral en campo. Con base en los elementos que componen el área de intervención del Programa o proyecto, se organiza la información referente a los componentes del programa. También incluyen indicadores sobre los aspectos más relevantes del programa. Su objetivo es observar en campo los avances del proceso directamente con la gente en de las comunidades.

### **2.10.2. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS**

Se realiza para verificar avances de acuerdo con un programa de trabajo establecido. Se basa en meta-evaluaciones de contar con un instrumento que permitiera de manera rápida, ubicar el cumplimiento de acciones programadas, así como algunas desviaciones u omisiones.

### **2.10.3. EL PROCESO DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION:**

El proceso de seguimiento y de evaluación se conforma por tres etapas:

- Re-conocer el estado actual de la propia práctica e identificar sus avances, logros y dificultades.
- Actuar, es decir, determinar, organizar y desarrollar las acciones para iniciar el cambio, monitoreando dichas acciones para orientarlas hacia las metas propuestas.
- Valorar el impacto que estas acciones tienen en la mejora de la práctica y en el aprendizaje de los beneficiarios, y REINICIAR el proceso.

Las particularidades de las etapas consisten en:

a) **RE-CONOCER** El punto de partida es la re significación (descriptiva e interpretativa) y el análisis del estado actual de las prácticas y su incidencia en el nivel de logro de los beneficiarios respecto a las competencias que demanda el perfil de egreso. A partir de esto se identificarán los avances, los logros y las dificultades de la propia práctica.

En este momento del proceso se responde y reflexiona sobre: ¿qué estamos haciendo?, ¿qué hemos hecho?, ¿cuáles son las concepciones que fundamentan nuestro hacer?, ¿qué razones y motivaciones nos guían?, ¿cómo vinculamos nuestros propósitos, motivaciones y concepciones con el resto del equipo en su conjunto?; para concluir señalando cuáles son los avances, los logros y las dificultades de nuestra práctica.

b) **ACTUAR:** Para iniciar las acciones se priorizan los retos a enfrentar y las dificultades a atender; se establecen los compromisos, los tiempos, las actividades y las tareas que se llevarán a cabo, precisando los cambios específicos que se pretende hacer a las prácticas acostumbradas, para favorecer la mejora. Con ese fin se diseñan planes de acción, de acuerdo con las características que el equipo les asigne, evitando que esta planeación se convierta en una práctica burocrática o una demanda administrativa.

El seguimiento debe aplicarse también a las acciones y a los procesos de mejora que se determinen y promuevan a partir de las valoraciones hechas a las propias prácticas, para propiciar el análisis continuo y fundamentado de las concepciones, las actividades y los recursos que caracterizan dichas prácticas y los avances que se obtienen al actuar sobre las mismas.

En este momento se dialoga sobre: ¿cuáles de las dificultades y los retos detectados es necesario atender?, ¿qué queremos hacer para mejorar nuestra práctica?, ¿qué significa para nosotros mejorar la práctica?, ¿en qué podemos verlo reflejado?, ¿cómo nos organizamos para realizar estas acciones de mejora?, ¿cómo hacemos para dar seguimiento a las actividades de mejora que vamos a emprender?

c) **VALORAR Y REINICIAR:** A partir del seguimiento a las acciones desarrolladas y de los resultados obtenidos, se valora qué tan cerca se está de los logros esperados (retomando las preguntas: ¿qué es para nosotros la mejora?, y ¿en qué la vemos reflejada?). Asimismo, se señalan otras dificultades detectadas y a partir de ellas se plantean nuevas acciones, reiniciando de nueva cuenta el proceso.

En este momento se evalúa la incidencia de las actividades y de los cambios introducidos a las prácticas en: la mejora de los aprendizajes de los beneficiarios, la eficacia de dichas prácticas y los aprendizajes que los miembros alcanzaron individual y colectivamente; la contribución del seguimiento y la evaluación al

fomento de una cultura de aprendizaje permanente y de trabajo colaborativo, así como a la implementación del proceso de seguimiento en lo general.

Para el logro de los propósitos del proceso de seguimiento y evaluación es indispensable cumplir con estas tres etapas y cuidar que vayan formando parte de las tareas regulares y del quehacer cotidiano de las escuelas normales.

El seguimiento y la evaluación aumentan la eficacia de la asistencia al establecer vinculaciones claras entre las intervenciones pasadas, presentes y futuras y los resultados. El seguimiento y la evaluación pueden ayudar a una organización a extraer, de las actividades pasadas y en curso, información pertinente que pueda utilizarse subsiguientemente como base para el ajuste, la reorientación y la planificación de los programas. Sin seguimiento y evaluación sería imposible determinar si las actividades se encaminan en la dirección adecuada, si es posible afirmar que se registran progresos y éxitos y cómo podrían mejorarse los esfuerzos futuros<sup>10</sup>.

## 2.11. EVALUACION:

La **evaluación** consiste en la comparación de los impactos reales del proyecto con los planes estratégicos acordados. Está enfocada hacia lo que habías establecido hacer, lo que has conseguido y cómo lo has conseguido. Puede ser **formativa**: tiene lugar durante la vida de un proyecto u organización con la intención de mejorar la estrategia o el modo de funcionar del proyecto y organización. También puede ser **conclusiva**: obteniendo aprendizaje a partir de un proyecto completado o una organización que ya no está en funcionamiento. Una vez alguien describió esto como la diferencia entre un reconocimiento

El seguimiento y la evaluación comparten la misma orientación, hacia un aprendizaje a partir de aquello que haces y cómo lo haces, concentrándose en:

- ⇒ Eficacia
- ⇒ Efectividad
- ⇒ Impacto

La eficacia te informa sobre la adecuada aportación en el trabajo en cuanto a *producción*. Podría tratarse de aportación en cuanto a dinero, tiempo, personal y equipamiento, entre otros. Cuando diriges un proyecto y estás interesado por las posibilidades de su reproducción o su aplicación a escala (ver *Glosario de términos*), entonces la eficacia resulta de gran importancia.

La efectividad mide los logros obtenidos por un programa o proyecto de desarrollo en relación con aquellos objetivos específicos que se habían

---

<sup>10</sup> PNUD 2001.

establecido. Si, por ejemplo, establecimos mejorar la preparación de los todos los profesores de educación secundaria en un área determinada, ¿tuvimos éxito?

El impacto te informa sobre la influencia causada en la situación del problema que intentabas afrontar. Es decir, ¿era útil tu estrategia?, ¿mejoró el índice de aprobados en el último curso escolar gracias a la mejora en la preparación del profesorado? Antes de tomar la decisión de una ampliación o una reproducción del proyecto en otro ámbito, necesitas estar seguro de que tiene sentido aquello que estás haciendo en relación con el impacto que quieres lograr.<sup>11</sup>

La Evaluación, es el proceso integral y continuo de investigación y análisis de los cambios más o menos permanentes que se materializan en el mediano y largo plazo, como una consecuencia directa o indirecta del quehacer de un proyecto en el contexto, la población y las organizaciones participantes. Por ello, se constituye en una herramienta para la transformación que arroja luz sobre las alternativas para la mejora permanente de las intervenciones presentes y futuras, o sea transfiere buenas prácticas.<sup>12</sup>

## 2.12. Monitoreo y Evaluación

La información es esencial para las decisiones que hacemos y las acciones que tomamos. La información oportuna y precisa nos permite:

1. Aprender de las experiencias de otros;
2. Identificar y capitalizar las oportunidades; y
3. Evitar situaciones de peligro o de riesgo.

El monitoreo y la evaluación significa recoger y usar información. Mientras que en la mayoría de los aspectos de nuestras vidas se reconoce la importancia de la información, en el contexto de proyectos y organizaciones no se reconoce la importancia de la información obtenida del monitoreo y evaluación. Con frecuencia, en el campo del desarrollo, el monitoreo es un requisito impuesto por los donantes en las instituciones. Como tal, los que reciben financiamiento son renuentes a realizar las actividades de monitoreo requeridas. El monitoreo también es visto como un fin en sí mismo, por lo que algunos gerentes de proyecto completan formularios y preparan informes sin que necesariamente utilicen la información para la evaluación interna y planificación del programa.

De manera similar, la evaluación se conduce con frecuencia para satisfacer requisitos externos o hacer un juicio sobre si un proyecto debe continuar recibiendo financiación. Con menos frecuencia, la evaluación es una herramienta para fortalecer un proyecto y empoderar a los participantes o clientes del proyecto.

La habilidad de adquirir y usar información relevante es tan importante para una red de defensa y promoción como para una ONG individual. Un componente de monitoreo y evaluación de impacto ayuda a la red a seguir la pista de sus éxitos, lograr credibilidad con los donantes, y motiva a los miembros a mantener el ritmo

---

<sup>11</sup> CIVICUS: Alianza Mundial para la Participación Ciudadana

<sup>12</sup> [http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/gender/em\\_ca\\_eq/m\\_eva.htm](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/gender/em_ca_eq/m_eva.htm)

de trabajo. Si las actividades de defensa y promoción de una red provocan un cambio de política deseado, la red deseará demostrar una clara conexión entre sus objetivos y actividades y el resultado político conseguido.

**El monitoreo** es el proceso de recoger la información rutinariamente sobre todos los aspectos de una campaña de defensa y promoción y usarla en la administración y toma de decisiones de la red.

Un plan de monitoreo es una herramienta de administración básica y vital que provee a los miembros de la red y a otros interesados información que es esencial para el diseño, implementación, administración, y evaluación de las actividades de defensa y promoción. Para cumplir la función de monitoreo, el plan debe incluir sistemas para la recolección de datos e información sobre actividades claves, así como sistemas para sintetizar, analizar, y usar la información para tomar decisiones e iniciar acciones. La información del monitoreo puede ayudar a:

- Demostrar estrategias innovadoras y eficaces
- Generar apoyo financiero y político para las actividades de desarrollo
- Mejorar la imagen institucional

**La evaluación** involucra un análisis objetivo y sistemático del desempeño de la Institución, su eficiencia e impacto con relación a sus objetivos. Su propósito final es:

- a) recoger lecciones de la experiencia para mejorar la calidad de una intervención.
- b) Mejorar el diseño para intervenciones futuras
- c) Demostrar méritos de la institución hacia los donantes, beneficiarios y socios o miembros de la misma.

La evaluación puede pensarse como una valoración en un período crítico, o un proceso para mirar impactos o logros<sup>13</sup>.

La evaluación es el proceso que permite verificar entre un antes y un después en función de los objetivos planteados y esa verificación provee de información que posibilita tomar decisiones. La evaluación, además, es un proceso continuo, permanente, progresivo y acumulativo que se desarrolla paralelamente al proyecto que se realiza.<sup>14</sup>

Los programas educativos buscan determinados resultados. Existen planes que se han venido siguiendo con el fin de alcanzar estos resultados y que consisten de un rango de componentes que trabajan conjuntamente para asegurar una exitosa instrumentación.

---

<sup>13</sup> Monitoring and Evaluation as Management Tools: A Handbook for NGOs in Malawi. Washington, D.C.: World Learning/SHARED Project. 1997.

<sup>14</sup> Méndez Pérez, José Bidel. "PROYECTOS" (Elementos Propedéuticos). 7ª edición corregida y aumentada, Guatemala, 2007. Pag.86

Esta sección trata sobre la formas como puede llevarse a cabo el monitoreo y la evaluación así como algunos de los dilemas que enfrentan aquellos que conducen las evaluaciones. Observa igualmente cuestiones metodológicas y organizacionales, así como el asunto clave que enfrentan todos los educadores: ¿hasta qué punto toman ventaja de las recomendaciones de evaluación quienes instrumentan el programa? Asimismo, ofrece una revisión general sobre la evaluación y su relación con la verificación educativa.

Al monitorear los planes mientras son instrumentados, y evaluar sus resultados una vez finalizados, los educadores buscan asegurar su responsabilidad frente a los involucrados, fieles a sus intenciones, y que ellos mismos aprenderán sobre la base de una reflexión disciplinada de la experiencia del programa para trabajos futuros que probablemente desempeñarán en un futuro.

### **2.12.1. Terminología y significado**

Aún cuando es común utilizar la terminología de monitoreo y evaluación, esta sección fusiona estos términos en otro único de carácter genérico: evaluación, y habla sobre la evaluación formativa (aquella que busca cambiar el programa mientras está en proceso) y de la evaluación agregada (aquella que busca resumirlo). Pero ninguna es enteramente independiente de la otra.

El significado de la palabra evaluación es engañoso. Aquellos que solicitan una evaluación pueden estar buscando la importancia del programa. Los evaluadores pueden tener ya una visión del mismo y simplemente estar buscando una verificación externa de esa visión. Probablemente están buscando apoyo para una determinada forma de actuar ya sea para sufragar la responsabilidad o para obtener una segunda opinión antes de actuar.

### **2.12.2. Qué puede ser evaluado**

Cada tema del programa merece una evaluación, y no hay restricción alguna para aquello que es susceptible de ser evaluado. Puede existir una evaluación del análisis contextual elaborado, de la relevancia de los propósitos, de los propósitos y objetivos, de la relación costo-beneficio del programa, de hasta qué punto cumple el programa sus objetivos, del proceso a través del cual logró esto, de la capacidad del personal, de la relación entre materiales y objetivos, y así sucesivamente. Finalmente lo que la gente espera que les diga la evaluación es si el programa marcó una diferencia en los participantes o beneficiarios esperados.

Dicha evaluación inevitablemente se lleva a cabo, sea planeada o no. Las personas desarrollan opiniones sobre los aspectos del programa. Estas opiniones pueden basarse en una buena información o en prejuicios, una experiencia particular limitada, o en una perspectiva restringida del programa.

Las buenas evaluaciones están diseñadas para asegurar que la visión obtenida es la más confiable. Los educadores deben asegurarse que la evaluación sea profesional y no meramente intuitiva, pues los programas están compuestos por numerosos componentes complejos tales como costo, duración, o implicaciones a largo plazo.

Dependiendo del Enfoque y del momento en que se realice, la evaluación puede denominarse de la siguiente manera:<sup>15</sup>

### **2.12.3. EVALUACION EX ANTE:**

Constituye el proceso que se realiza previamente con fines de selección de un determinado proyecto, prácticamente es el conjunto de estudios que se realizan para decidir elaborar y ejecutar un proyecto, es la determinación de ventajas y desventajas que implica la realización del proyecto. El producto concreto de esta evaluación es la viabilidad y factibilidad del proyecto.

### **2.12.4. EVALUACION DURANTE O DE DESARROLLO:**

Es la que se realiza a lo largo de la ejecución del proyecto, consistente en la constante verificación del avance, de la realización de las actividades, del uso eficiente de los recursos y del tiempo en relación a los objetivos propuestos. Puede decirse que esta etapa constituye como "Verificación y control" del desarrollo o ejecución del proyecto.

### **2.12.5. EVALUACION EX POST:**

Es la que se realiza después de la ejecución del proyecto, es la comparación cualitativa y cuantitativa de lo realizado de acuerdo a los objetivos propuestos. Los resultados de esta evaluación permiten tomar las decisiones que orientaran la puesta en marcha u operación del proyecto así como la de dar por terminado el proyecto. Esta Evaluación abarca los procesos y los impactos del proyecto.

### **2.12.6. EVALUACION TERMINAL:**

Que tiene como propósito aprender de la experiencia y utilizarla para la formulación de proyectos semejantes.

### **2.12.7. EVALUACION INTERNA:**

Es la realizada por los mismos ejecutores, la que fue diseñada por los proyectistas y que es aplicada por el gerente o director del proyecto y su equipo.

---

<sup>15</sup> Méndez Pérez, José Bidel. "PROYECTOS" (Elementos Propedéuticos). 7ª edición corregida y aumentada, Guatemala, 2007. Pag.87

#### **2.12.8. EVALUACION EXTERNA:**

La efectuada por un ente ajeno a los ejecutores y conductores del proyecto. En todo caso, tanto la evaluación interna como la externa se orientan a “quienes se han beneficiado, de qué manera, en qué medida y por qué.

#### **2.12.9. EVALUACION MIXTA:**

Combina la interna y la externa haciendo que los evaluadores cooperen entre sí.

#### **2.12.10. EVALUACION PARTICIPATIVA:**

El objetivo de este tipo de evaluación es minimizar la distancia que existe entre el evaluador y los beneficiarios. Se utiliza particularmente para pequeños proyectos, que buscan asentar los cambios propugnados mediante la creación de condiciones para que se genere una respuesta endógena del grupo.

Juan Bosco Bernal refiriéndose a evaluación, en su obra expuso: “En un sentido integral, la evaluación de proyectos puede ser considerado como “el proceso encaminado a determinar sistemática y objetivamente la pertinencia, eficacia e impacto de todas las actividades a la luz de sus objetivos. Se trata de un proceso organizativo para mejorar las actividades todavía en marcha y ayudar a la administración en la planificación y toma de decisiones futuras”.

#### **2.12.11. EVALUACION DE IMPACTO:**

Por evaluación del impacto se entiende la determinación si las acciones de los proyectos y programas son responsables de los cambios observados en el bienestar de la población.

La evaluación busca demostrar de una manera más específica un impacto definido previamente y requiere de una metodología más compleja –como los experimentos aleatorizados y de información cuya recolección haya sido diseñada expresamente para evaluar un programa.<sup>16</sup>

#### **2.13. PROYECTOS:**

El término **proyecto** proviene del latín *proiectus* y cuenta con diversas significaciones. Podría definirse a un proyecto como el **conjunto de actividades coordinadas e interrelacionadas** que buscan cumplir con un cierto **objetivo específico**. Este generalmente debe ser alcanzado en un **periodo de tiempo** previamente definido y respetando un **presupuesto**. En el lenguaje cotidiano, la palabra proyecto también puede ser utilizada como sinónimo de **plan, programa e idea**.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Bertrand y Magnani, 1996; Valadez y Rawlings, 1994

<sup>17</sup> <http://definicion.de/proyecto/>

Dentro de un proyecto, pueden distinguirse distintas etapas. En principio surge una **idea**, que establece la necesidad u oportunidad a partir de la cual se diseña el proyecto. Luego, en la etapa del **diseño** propiamente dicha, se realiza una valoración de las opciones y estrategias a seguir, con el objetivo a cumplir como guía. Finalmente llega el momento de la **ejecución** y, una vez finalizada, se realiza la **evaluación** (cuando el proyecto es revisado y se juzgan sus resultados en relación a los objetivos planteados).

La siguiente exposición evidencia la diversidad de ideas respecto a proyectos:<sup>18</sup>  
“Un proyecto es una empresa planificada que consiste en un conjunto de actividades relacionadas y coordinadas para alcanzar objetivos específicos dentro de los límites de un presupuesto y un periodo dados” esta es la idea manejada por la ONU en 1984 según lo citan Cohen y Franco (7,85).  
El Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES) define de la siguiente manera el término en estudio: “En su significado básico, el proyecto es el plan prospectivo de una unidad de acción capaz de materializar algún aspecto del desarrollo económico o social. Esto implica desde el punto de vista económico la producción de algún bien o la prestación de algún servicio, con el empleo de una cierta técnica y con miras a obtener un determinado resultado o ventaja económica o social” (4,12)

Chong, en su trabajo realizado para un programa de UNESCO en Centro América y Panamá, definió que “Proyectos son instrumentos que se desprenden de los planes o los programas y su importancia estriba en que, a través de ellos llega a niveles más específicos y concretos... de manera coherente y efectiva” (6,16).

En el campo educativo, Bosco expuso “los proyectos apuntan a temas o áreas específicas de interés para la educación y permiten cumplir con los objetivos y metas contenidos en los programas y en el plan. (4,37-38).

Guandalini en su obra definió proyecto como “ Conjunto de actividades interrelacionadas, que han de realizarse mediante una administración y unos recursos unificados, con el fin de lograr un objetivo específico en un plazo determinado (...) un proyecto es una respuesta planificada para invertir en forma eficiente más recursos con el fin de obtener una solución a un problema o necesidad” (13,8).

---

<sup>18</sup> Méndez Pérez, José Bidel. “PROYECTOS” (Elementos Propedéuticos). 7ª edición corregida y aumentada, Guatemala, 2007. Págs. 2 al 6.

Para SEGEPLAN (Secretaría General de Planificación) de Guatemala, proyecto “es el conjunto de actividades planificadas y relacionadas entre sí, que mediante productos concretos dentro de un período de tiempo determinado, apunta a solucionar un problema de desarrollo o mejorar una situación específica.”(19,6)  
Para los hermanos Sapag Chain” Un proyecto no es ni más ni menos que la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema que tiende a resolver, entre tantas, una necesidad humana” (18,1).  
Proyecto es la descripción y diseño de una solución eficaz a problemas que constituyen necesidades educativas.<sup>19</sup>

Los problemas pueden corresponder a cualquiera de los factores, procesos y elementos que se involucran en la educación, en sentido general: *administración, planeación, supervisión, programación, evaluación, promoción, gestión, infraestructura, recursos, insumos, alumnos, docentes, padres de familia, autoridades, instituciones, entre otros.*

### **2.13.1. TIPOS DE PROYECTOS:**

Los proyectos en primera instancia pueden ser agrupados en económicos o sociales los cuales se diferencian por la obtención o no de lucro. Cabe señalar que el producto de los proyectos sociales se expresa en términos de desarrollo humano, el cual se liga al desarrollo económico.

Debido a que la mayor cantidad de fuentes bibliográficas es de tipo económico, se consideran como proyectos únicamente a aquellos que se refieren a *infraestructura o producto, sin embargo se puede hacer un paralelismo con el contexto educativo.*

Como resumen, en el campo de la educación pueden tenerse las siguientes áreas que posibilitan la elaboración de proyectos:

### **2.14. MARCO LOGICO:**

El marco lógico permite un diseño que satisface tres requerimientos fundamentales de calidad en los proyectos: **coherencia, viabilidad y evaluabilidad**. Y su creciente popularidad entre los especialistas en proyectos se debe al no menos importante hecho de constituir la principal técnica no *cuantitativa de análisis científico en el campo de la política del desarrollo.*

“El marco lógico es una metodología para conceptualizar los proyectos y una herramienta analítica que tiene el poder de comunicar un proyecto complejo clara y comprensiblemente en una simple hoja de papel”<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Méndez Pérez, José Bidel. “PROYECTOS” (Elementos Propedéuticos). 7ª edición corregida y aumentada, Guatemala, 2007. Pág. 3.

<sup>20</sup> Performance Monitoring Indicators OED, Word Bank 1996.

El marco lógico es uno de los principales instrumentos metodológicos utilizados en diseño de proyectos de desarrollo y, en general, para la gestión del ciclo de los proyectos.

Concebido por León Rossenberg y Lawrence Posner para la USAID a comienzos de la década de los setenta, la matriz del marco lógico proporciona un método claro e integral para la formulación de proyectos, al tiempo que facilita el monitoreo y evaluación de los mismos. El marco lógico es un instrumento de planificación de primer orden que permite a los expertos en proyectos:

- Especificar las actividades que conducen a los productos (o componentes) requeridos para lograr un determinado propósito y contribuir al logro de un fin u objetivo de desarrollo.
- Especificar de modo preciso los recursos necesarios para la ejecución de las actividades de un proyecto.
- Establecer los indicadores de procesos y resultados, así como las correspondientes fuentes de verificación.
- Realizar el análisis del entorno, incorporando en el proyecto los riesgos y sus posibles medios de neutralización.
- Establecer un marco de referencia suficientemente objetivo y ejecutivo para el monitoreo y evaluación ex post del proyecto.

El enfoque del marco lógico propone un método para organizar y visualizar la interacción de los distintos elementos de un proyecto. Dentro de este enfoque, los recursos—humanos y materiales, expresados ambos en términos físicos o monetarios— constituyen los insumos básicos para la realización de las actividades, las cuales permiten a su vez obtener ciertos productos. Estos tres elementos constituyen en rigor el proyecto y están bajo control y responsabilidad de la institución ejecutora. Los productos obtenidos (también llamados componentes del proyecto) tienen un efecto predecible, bajo ciertas condiciones de entorno, sobre los beneficiarios directos, lo cual es descrito en el propósito y, más ampliamente, en el fin del proyecto.

#### **2.14.1. EVOLUCION HISTORICA DEL MARCO LOGICO**

El éxito obtenido a partir de 1969 por la Agencia Internacional para el Desarrollo – AID – en cuanto al mejoramiento de su cartera de proyectos, mediante el uso del marco lógico, dio lugar a que otras agencias de financiamiento del desarrollo también adoptaran esta metodología. Tal fue, por ejemplo, el caso de la Agencia Alemana de Cooperación Técnica – GTZ - , que en los años setenta, puso a prueba el enfoque del marco lógico en algunos de sus proyectos.

En 1981, sobre la base del éxito alcanzado durante sus primeras experiencias y bajo la dirección de Moses Thompsom, líder de la consultora Team Technologies, GTZ llevó a cabo una fase piloto, desarrollando el método ZOPP, que en español significa planificación de proyectos orientada a objetivos,

utilizando como base la matriz del marco lógico. El ZOPP incorporó nuevos elementos, como los análisis de participantes, análisis de problemas, análisis de objetivos y análisis de alternativas. El trabajo realizado bajo la dinámica de talleres con participación de equipos multidisciplinarios donde tomaban parte GTZ, las organizaciones contrapartes y los grupos beneficiarios fue incorporado en lo que constituyó una metodología participativa de diseño de proyectos.

Luego de la adopción del marco lógico en su versión mejorada llamada ZOPP, por parte de GTZ, este enfoque se difundió en forma rigurosa por todo el mundo, siendo adoptado prácticamente por la mayoría de agencias del sistema de las Naciones Unidas (OIT, PNUD, OPS, OMS, FAO, etc.) y la Unión Europea.

Sin embargo, hacia la segunda mitad de los años 90, aun existían importantes instituciones internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo, que no adherían el enfoque del marco lógico. El año 1996, ante una evaluación institucional a raíz de una necesaria reposición de su capital social, esta institución debió admitir la necesidad de incorporar el enfoque del marco lógico dentro de los instrumentos de gestión del ciclo de proyectos. Desde entonces, todos los proyectos financiados por el BID son formulados y evaluados en base a la metodología que, veinte y siete años atrás, en 1969, concibiera un genial León Rossenberg.

Desde agosto de 1977, también el Banco Mundial, el más grande financiador de proyectos sociales del mundo, incorporó el enfoque del marco lógico en los procesos de preparación, monitoreo y evaluación de los proyectos, a cuyo efecto contó también con la asistencia técnica de la consultora de Moses Thompson.<sup>21</sup>

## **2.15. LOS INDICADORES:**

Es toda magnitud estadística, expresada en cifras absolutas o relativas, obtenida mediante la agregación de datos primarios o mediante operaciones matemáticas sobre las observaciones primarias, que permite conocer, describir o evaluar las Características de una situación dada.<sup>22</sup>

- ✓ POBLACION TOTAL: indicador del número de habitantes.
- ✓ PBI: indicador del volumen de producción de un país.
- ✓ ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR (IPC): indicador del proceso inflacionario.
- ✓ TASA DE CRECIMIENTO DEL PBI: indicador del crecimiento económico de un país.
- ✓ ELASTICIDAD PRECIO DE LA DEMANDA: indicador que expresa la demanda de un bien respecto al movimiento de sus precios.

---

<sup>21</sup> CINDEH. Lima, 2001. Enfoque del Marco Lógico. Pág. 9,10.

<sup>22</sup> Curso de Especialización. "Construcción de Indicadores" Economista: David Medianero Burga

Un indicador es una medida, el indicador mide el valor de cambio de unidades significativas que pueden ser comparadas con unidades pasadas o futuras. Este usualmente se expresa como un porcentaje o número. Los indicadores pueden ser cualitativos o cuantitativos.

Los indicadores cuantitativos son numéricos y son presentados como números y porcentajes.

Los indicadores cualitativos son observaciones descriptivas y pueden ser usados como complementos a los números y porcentajes proveídos por los indicadores cualitativos. Estos complementan a los cuantitativos agregando riqueza de información acerca del contexto en cual el proyecto ha sido implementado.

## **2.16. EL ARBOL DE PROBLEMAS:**

El árbol de problemas es una técnica que se emplea para identificar una situación negativa (problema central), la cual se intenta solucionar mediante la intervención del proyecto utilizando una relación de tipo causa-efecto.<sup>23</sup>

Se debe formular el problema central de modo que sea lo suficientemente concreto para facilitar la búsqueda de soluciones, pero también lo suficientemente amplio que permita contar con una gama de alternativas de solución, en lugar de una solución única.

Uno de los errores más comunes en la especificación del problema consiste en expresarlo como la negación o falta de algo. En vez de ello, el problema debe plantearse de tal forma que permita encontrar diferentes posibilidades de solución.

### ***Ejemplos mal formulados:***

- No existe un generador local de energía eléctrica.
- Falta de programas de educación inicial.

### ***Ejemplos correctamente formulados:***

- Limitada provisión de energía eléctrica durante el día.
- Bajo rendimiento de los niños y niñas en los primeros años de educación primaria.

Los ejemplos del primer cuadro conducen de antemano hacia una única solución: construir un generador de energía eléctrica o implementar programas de educación inicial. En cambio, los ejemplos del segundo cuadro permiten una amplia gama de posibilidades de solución, como la utilización de medios de

---

<sup>23</sup> <http://www.mitecnologico.com/Main/PlanteamientoProblemaDefinicionArbolDelProblema>

generación alternativas o diversas estrategias para elevar el rendimiento de los niños y niñas en educación primaria.

Luego de haber sido definido el problema central motivo del proyecto, se debe determinar tanto las causas que lo generan como los efectos negativos que este produce para luego interrelacionar de una manera gráfica a estos tres componentes.

Una técnica adecuada para determinar las causas y efectos, una vez definido el problema central, es la lluvia de ideas. Esta técnica consiste en hacer un listado de todas las posibles causas y efectos del problema que surjan luego de haber realizado un diagnóstico sobre la situación que se quiere ayudar a resolver. Luego de ello, se procederá a depurar esta lista inicial para finalmente organizar y jerarquizar cada uno de sus componentes bajo una interrelación causa-efecto.

En esta parte del trabajo se debe contar con el apoyo de literatura y estadísticas, así como un diagnóstico del problema y la experiencia de proyectistas o expertos en el tema.

## **2.17. ANÁLISIS DE OBJETIVOS:**

El análisis de objetivos permite describir la situación futura a la que se desea llegar una vez se han resuelto los problemas planteados en el árbol de problemas. Consiste en convertir los estados negativos del árbol de problemas en soluciones, expresadas en forma de estados positivos.

Se debe tener presente que el problema central es único y, consecuentemente, también será único el objetivo central del proyecto. Para construir el árbol de objetivos se convierte primero el Problema Central en una situación positiva, que viene a ser el Objetivo General, considerando que la forma correcta de expresar los objetivos es empezando con un verbo en infinitivo. Este objetivo constituye la proyección a futuro de una situación que los afectados consideran deseable.

El árbol de objetivos permite:

- ✓ Describir la situación futura deseada una vez resueltos los problemas.
- ✓ Identificar y clasificar los objetivos por orden de importancia, y
- ✓ Visualizar en un diagrama las relaciones medios-fines.

Es recomendable identificar primero los fines y luego los medios para alcanzar o producir esos fines. Ello es así porque el árbol de objetivos muestra las relaciones medio-fin, en lugar de las relaciones causa-efecto que muestra el árbol de problemas. Por lo tanto, empezamos con el (los) fin (es) en la parte

superior del árbol de objetivos y después identificamos los medios que se necesitan para alcanzarlos.<sup>24</sup>

## 2.18. PLAN ESTRATÉGICO:

El **plan estratégico** es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente.

El proceso de planificación estratégica está encaminado a la construcción de una visión compartida de futuro y al establecimiento de objetivos estratégicos institucionales.

En la actualidad, algunas entidades se han planteado otra forma de planificar, incorporando a los métodos habituales, la participación de todos los actores interesados y consolidando una cultura de colaboración entre todas las instituciones, entidades sociales y agentes económicos que estén implicados en el proyecto.

Esta forma de planificar es la denominada planificación estratégica y el documento que define todo este proceso es el Plan Estratégico. Estas pautas se adaptan a cualquier tipo de entidad, pública o privada, independientemente de la amplitud de su espacio territorial de actuación y de su ámbito de aplicación, pudiendo ser general, parcial, sectorial o específico.

El Plan Estratégico debe abarcar todos los aspectos: educativos, culturales, económicos, sociales, asociativos y territoriales. Su acción se desarrolla no solo en todo el territorio, sino para todo el territorio, Es un plan sistémico que afecta al ciudadano en toda su integridad, desde todos los puntos de vista y en todos los matices.

Pero no solo es competencia de un Plan Estratégico discernir las debilidades, fortalezas, etc. Tampoco es, solamente, determinar objetivos futuros de actuación colectiva. Es un plan de acción. Su éxito consiste en concertar las estrategias de las entidades y las empresas que tienen capacidad y recursos para incidir mediante su actuación sobre el progreso.

En resumen, el Plan estratégico es un instrumento de planificación que, partiendo de la realidad inmediata, mediante la participación, la colaboración y el compromiso de todos los actores interesados, diseña unos objetivos clave que,

---

<sup>24</sup>[http://www.eumed.net/libros/2009c/575/COMO\\_SE\\_CONSTRUYE\\_EL\\_ARBOL\\_DE\\_EFECTOS.htm](http://www.eumed.net/libros/2009c/575/COMO_SE_CONSTRUYE_EL_ARBOL_DE_EFECTOS.htm)

ejecutados en los plazos previstos, consigan alcanzar las cotas de calidad de vida deseadas por la ciudadanía.<sup>25</sup>

### 2.18.1. ELEMENTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO:

- Cuál es nuestra razón de ser? ¿Qué nos da vida y sentido?: declaración de la **Misión**.
- ¿A dónde deseamos ir?: **Visión** estratégica.
- ¿Qué hacemos bien? ¿
- Qué deseamos hacer?: Propositiones; **Objetivos** estratégicos.
- ¿Cómo llegamos a ese futuro?: Plan de acción; Reglamento de evaluación.

Si en los pasos anteriores era imprescindible asegurar la participación y el acuerdo del mayor número de personas (implicados), la redacción del plan estratégico debe encargarse a una persona o a un grupo muy reducido, que recoja la información generada, la sistematice y la presente de forma ordenada.

### 2.18.2. PRESENTACIÓN:

- a) Delimitación de prioridades estratégicas, definición de escenario, estructura de objetivos
- b) Introducción
- c) Misión y Visión
- d) Análisis de la situación actual (Diagnóstico)
- e) Formular estrategias (Priorizar)
- f) Plan de acción (Plan operativo)

Una vez elaborado el plan estratégico, es aconsejable que circule con el fin de que sea revisado por los distintos participantes antes de su redacción definitiva.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> <http://www.2004-10.jerez.es/index.php?id=82>

<sup>26</sup> <http://www.guiadelacalidad.com/plan-estrategico.php>

## CAPITULO III

### PERFIL DEL PROYECTO

#### 3.1 Aspectos Generales:

##### 3.1.1. Nombre del proyecto

“GUÍA DE MONITOREO, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO DE EDUCACION PARA LA APEDIBIMI PARA LA APEDIBIMI”

##### 3.1.2. Problema

Inexistencia de sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos.

##### 3.1.3. Localización

0 calle 5ª Avenida Zona 1; Cantón Batzbacá, Santa María Nebaj, El Quiché.

##### 3.1.4. Unidad ejecutora

Facultad de Humanidades, Universidad de San Carlos de Guatemala, a través del Ejercicio Profesional Supervisado del epesista de la carrera de Licenciatura en Pedagogía e Investigación Educativa.

##### 3.1.5. Tipo de Proyecto:

De producto y Proceso

**De Producto:** Por cuanto se diseñara una guía de monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos, instrumento que será de mucha utilidad para los procesos educativos que desarrolla La APEDIBIMI.

**De Proceso:** Porque es una guía que tiene que tener mucha relación con el sector currículo que realiza La APEDIBIMI; además lo relacionado a la planeación y administración técnica de la misma.

#### 3.2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El diseño de una GUÍA DE MONITOREO, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO DE EDUCACION PARA LA APEDIBIMI, consiste en dotar de una herramienta a dicha asociación para que el progreso, y cumplimiento de sus objetivos se evalúe mediante un seguimiento continuo y participativo; con una clara definición de funciones, responsabilidades y mecanismos de colaboración entre los involucrados del proceso educativo que se impulsa por medio de la APEDIBIMI.

Además es necesario tomar conciencia que no es suficiente producir productos; los proyectos eficientes o bien administrados y sus productos perderían su relevancia si no lograra una mejora apreciable en las condiciones de desarrollo y en definitiva, en la vida

de la gente. Por esta razón es necesario centrar cada vez más en resultados y en la mejor manera de contribuir para lograrlos.

Para facilitar este cambio de orientación estratégica hacia el logro de resultados cuantitativos y cualitativos, la APEDIBIMI requiere un marco de seguimiento y evaluación sólido y coherente, que promueva el aprendizaje y la medición del desempeño técnico metodológico y administrativo.

El proyecto pretende además de ser una herramienta para la APEDIBIMI un mecanismo que permita rediseñar los planteamientos que la misma persigue y de esta forma mejorar su servicio educativo a un enfoque con calidad.

### 3.3. JUSTIFICACIÓN

Como uno de los resultados de la aplicación de la matriz de ocho sectores específicamente en el sector currículo se detectó como debilidad de la Asociación de promotores de educación bilingüe Maya Ixil no contar con un instrumento de verificación de los resultados cuantitativos y cualitativos de los programas de Educación Preprimaria Bilingüe, Centros de Documentación Comunitaria y movilización comunitaria que se ejecutan en las distintas áreas que cubre.

La necesidad de plantear una guía de monitoreo, seguimiento y evaluación de los procesos en su proyecto de Educación que realiza La APEDIBIMI es, con el propósito de mejorar su intervención en las diferentes comunidades y para las agencias internacionales que financian los programas ejecutados actualmente por APEDIBIMI. Por tanto la guía les será un indicador que permita visualizar la eficiencia y eficacia, como también el desarrollo que se va sustentando en cada una de las comunidades.

En términos generales si La APEDIBIMI cuenta con una guía de monitoreo, seguimiento y evaluación mejorará más en calidad que cantidad los servicios educativos que presta a las comunidades del área Ixil.

*El seguimiento y la evaluación aumentan la eficacia de la asistencia del PNUD (Programa de Naciones Unidas) al establecer vinculaciones claras entre las intervenciones pasadas, presentes y futuras y los resultados. El seguimiento y la evaluación pueden ayudar a una organización a extraer, de las actividades pasadas y en curso, información pertinente que pueda utilizarse subsiguientemente como base para el ajuste, la reorientación y la planificación de los programas. Sin seguimiento y evaluación sería imposible determinar si las actividades se encaminan en la dirección adecuada, si es posible afirmar que se registran progresos y éxitos y cómo podrían mejorarse los esfuerzos futuros<sup>27</sup>*

*El seguimiento y la evaluación (SyE) de las actividades de desarrollo ofrece a los funcionarios públicos, a los responsables de programas de desarrollo y a la sociedad civil un medio más adecuado para aprender de la experiencia anterior, mejorar la prestación de servicios, planificar y asignar los recursos y demostrar los resultados, como corresponde a su obligación de rendir cuentas a las principales partes interesadas.<sup>28</sup>*

---

<sup>27</sup> PNUD: MANUAL DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS Oficina de Evaluación del PNUD 2002 Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo One United Nations Plaza.

<sup>28</sup> BANCO MUNDIAL: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN; Departamento de Evaluación de Operaciones Grupo de programas de gestión de conocimientos y desarrollo de la capacidad de evaluación (OEDPK).

### 3.4 OBJETIVOS

#### 3.4.1. OBJETIVO GENERAL

Proporcionar a la APEDIBIMI, una guía de monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos que permita brindar indicaciones oportunas de avance o no, en el logro de resultados.

#### 3.4.2. ESPECÍFICOS

- Diseñar para la APEDIBIMI una herramienta de trabajo para mejorar su intervención en el nivel cuantitativo y cualitativo de sus procesos educativos.
- Facilitar los mecanismos necesarios para la implementación de la Guía de monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos.
- Establecer un diseño metodológico de aplicación de la Guía de monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos.
- Desarrollar talleres de capacitación para el personal docente, técnico y administrativo de la APEDIBIMI para la implementación de la Guía de monitoreo, seguimiento y evaluación de Proyectos.

#### 3.5. METAS

- Un documento con referencias teóricas sobre monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos.
- Establecidos los mecanismos para implementar la Guía de monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos.
- Una guía de monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos de la APEDIBIMI.
- Dos talleres de Capacitación para el personal docente, técnico y administrativo de la asociación; así mismo a los miembros de la Junta Directiva.

#### 3.6. BENEFICIARIOS DIRECTOS

- El personal docente, técnico y administrativo de la asociación APEDIBIMI y miembros de la Junta Directiva.

#### INDIRECTOS

- Los beneficiarios de los procesos educativos que ejecuta la APEDIBIMI, los padres de familia, las autoridades comunitarias, instituciones nacionales e internacionales que financian los proyectos de la APEDIBIMI.

#### 3.7. FUENTES DE FINANCIAMIENTO Y PRESUPUESTO:

INSTITUCIONES U ORGANISMOS	DESCRIPCION DEL APORTE	TOTAL
1. Asociación APEDIBIMI	✓ Alquiler para levantado de texto. ✓ Alimentación para capacitación. ✓ Honorario del personal docente, técnico y administrativo. ✓ Técnico en computación	Q 5,950.00

2. Estudiante Epesista.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bibliografía sobre monitoreo, seguimiento y evaluación.</li> <li>✓ Consultas a páginas Web.</li> <li>✓ Material para guardar información.</li> <li>✓ 2 Resmas de Papel Bond</li> <li>✓ Papelógrafos, marcadores y maskin tape.</li> <li>✓ Renta de cámara y papel fotográfico de la guía</li> <li>✓ Para el desarrollo del trabajo</li> <li>✓ 20 ejemplares de la Guía de monitoreo, seguimiento y evaluación.</li> <li>✓ Imprevistos</li> <li>✓ Honorarios del Epesista.</li> </ul>	<b>Q 6,540.00</b>
<b>TOTAL</b>		<b>Q 12,490.00</b>

### 3.7.1. PRESUPUESTO

CLASIFICACIÓN POR RUBRO	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Equipo de computo	✓ Alquiler para levantado de texto.	Q 5.00 c/h	Q 150.00
Libros y materiales de consulta.	✓ Bibliografía sobre monitoreo, seguimiento y evaluación.	Q.125.00	Q 500.00
Internet vía satélite.	✓ Consultas a páginas Web.	Q 12.00 c/h	Q 300.00
Discos compactos	✓ Material para guardar información.	Q 8.00 c/u	Q 40.00
Papel bond	✓ 2 Resmas de Papel Bond	Q 50.00	Q 100.00
Material para capacitación	✓ Papelógrafos, marcadores y maskin tape.	Q 150.00	Q 150.00
Alimentación	✓ Alimentación para capacitación.	Q 1,200.00	Q 1,200.00
Cámara fotográfica digital	✓ Renta de cámara y papel fotográfico de la guía	Q 250.00	Q 250.00
Fotocopias	✓ Para el desarrollo del trabajo	Q 0 .25 c/u	Q 100.00
Impresión	✓ 20 ejemplares de la Guía de monitoreo, seguimiento y evaluación.	Q 40.00	Q 800.00
Imprevisto	✓ Gastos de materiales y otros.	Q 300.00	Q 300.00
<b>TOTAL DE RECURSOS Y MATERIALES</b>			<b>Q. 3,890.00</b>

### 3.7.2. HUMANOS

PERSONAL DE APOYO	ESCALA SALARIAL Hora/Mes	PERIODO DE CONTRATACIÓN	TOTAL
Técnico en computación	✓ Q. 20.00 x hora 3 horas diarias.	✓ 2 semanas Q.300.00 c/semana	Q 600.00
Honorarios del Epesista.	✓ 200.00 x día	✓ 20 días	Q 4,000.00
Honorario del personal docente, técnico y administrativo.	✓ 100.00 x día	✓ 1 día x 40 personas.	Q 4,000.00
<b>TOTAL DE RECURSOS HUMANOS</b>			<b>Q 8,600.00</b>

### MONTO DEL PROYECTO

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
RECURSOS MATERIALES	Q 3,890.00
RECURSOS HUMANOS	Q 8,600.00
<b>MONTO TOTAL</b>	<b>Q 12,490.00</b>

### 3.8. Cronograma de actividades de ejecución del proyecto

No.	ACTIVIDADES	FECHAS															
		MARZO				ABRIL				MAYO							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
01	Elaboración del Plan del Proyecto	X															
02	Compilación de bibliografía correspondiente al Proyecto.		X	X													
04	Lectura de la bibliografía relacionada al Proyecto		X	X	X												
05	Análisis de las diferentes propuestas de Monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos.				X												
06	Lectura y análisis preliminar de los elementos técnicos y pedagógicos para la guía.				X	X											
07	Elaboración de la Propuesta de Guía de monitoreo, seguimiento y evaluación de Proyectos.							X	X	X							
08	Revisión y corrección de la Guía de monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos.											X	X				
09	Taller de implementación de la Guía de monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos.														X	X	

10	Elaboración y entrega de Plan de sostenibilidad.												X	X
11	Entrega de la Guía.													X
12	Evaluación del Proceso	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

**3.9. RECURSOS (humanos, materiales, físicos, financieros)**

**3.9.1. Humanos**

Epesista, Asociación APEDIBIMI, Director APEDIBIMI, Asesor EPS, Personal Técnico de la APEDIBIMI, docentes que laboran en la APEDIBIMI.

**3.9.2. Materiales**

Equipo de cómputo, cámara fotográfica digital, fotocopidora, equipo de oficina, Internet, Materiales de oficina, Bibliografía para investigación.

## CAPITULO IV

### EJECUCION DEL PROYECTO

#### 4.1. Actividades y Resultados

ACTIVIDADES	RESULTADOS
1. Elaboración de Plan de Proyecto	1. Elaborado plan de Proyecto
2. Búsqueda y compilación de información bibliográfica	2. Investigadas diferentes fuentes bibliográficas y electrónicas
3. Elaboración de propuesta de la Guía	3. Obtenido propuesta de Guía para su validación
4. Reunión de Información y validación de la Guía	4. Guía revisada, validada y corregida.}
5. Corrección y elaboración final de la Guía	5. Obtenido Guía de Monitoreo, seguimiento y evaluación.
6. Elaboración de instrumentos para la implementación de la Guía	6. Diseñado un conjunto de herramientas para la implementación de la guía.
7. Taller de implementación de la Guía	7. Implementado dos talleres con miembros de la Junta Directiva y Personal técnico administrativo de la APEDIBIMI.
8. Entrega final del manual	8. Acta certificada de recibido de la Junta Directiva
9. Revisión de Informe por Asesor de EPS	9. Discutido contenido de informe
10. Corrección de documentos por Epesista	10. Incorporado cambios al documento de informe por epesista
11. Elaboración de Informe final	11. Informe elaborado y avalado

## 4.2. Productos y Logros

PRODUCTOS	LOGROS
1. 1 Guía de Monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos para la APEDIBIMI	1. La APEDIMI actualiza sus procedimientos técnicos
2. Sistema de Monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos establecido	2. Reforzado el control de las actividades que realiza la APEDIBIMI para su buen funcionamiento
3. Conjunto de instrumentos para la implementación del Sistema de Monitoreo, seguimiento y evaluación de Proyectos	3. Equipo Técnico de campo dotado de instrumentos para realizar el respectivo monitoreo y seguimiento
4. Personal Técnico-Administrativo de la APEDIBIMI capacitado para el uso y manejo del sistema de Monitoreo, seguimiento y evaluación; y los respectivos instrumentos.	4. Personal técnico-administrativo instruido en sistema de Monitoreo, seguimiento y evaluación de Proyectos de la APEDIBIMI
5. Informe final de EPS.	5. Aprobado informe final de EPS

**PLAN DE SOSTENIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACION DE PROYECTOS EN LA ASOCIACION APEDIBIMI**

ACTIVIDADES	TIEMPO PREVISTO	RESPONSABLES	RECURSOS	TIPO DE EVALUACION
Actualización de los Estatutos de la APEDIBIMI	3 meses	Junta Directiva	Financieros	Evaluación Interna (Reuniones semanales y mensuales de trabajo).
Capacitación a los miembros de la Junta Directiva y Personal Técnico-administrativo para la elaboración de un Plan Estratégico.	2 meses	Junta Directiva y Director de la APEDIBIMI	Financieros Y consultoras	Evaluación Interna (Reuniones semanales y mensuales de trabajo).
Elaboración de Plan Estratégico de la APEDIBIMI	6 meses	Junta Directiva y Director de la APEDIBIMI	Financieros	Evaluación Interna y externa (Reuniones semanales y mensuales de trabajo).
Capacitación al personal técnico-administrativo sobre marco lógico de proyectos y los marcos en Monitoreo y evaluación.	6 meses	Director, coordinadores de programas y técnicos de campo	Financieros y consultoras	Evaluación Interna (Reuniones semanales y mensuales de trabajo).
Elaboración de proyectos educativos para continuar con las acciones de la APEDIBIMI	1 mes	Junta Directiva y Director	Financieros y Dx de necesidades de los beneficiarios	Evaluación Interna y externa (Reuniones semanales y mensuales de trabajo).
Gestión de nuevos proyectos educativos para la APEDIBIMI.	Durante todo el año.	Junta Directiva y Director	Lista de posibles donantes.	Evaluación Interna y externa (Reuniones semanales y mensuales de trabajo).

ACTIVIDADES	TIEMPO PREVISTO	RESPONSABLES	RECURSOS	TIPO DE EVALUACION
Revisión de los indicadores cuantitativos y cualitativos de los proyectos de la APEDIBIMI que están en ejecución	Cada dos meses	Director, coordinadores de programas y técnicos de campo	Financieros y guía de Monitoreo, seguimiento de Proyectos	Evaluación Interna y externa (Reuniones mensuales de trabajo).
Consolidado de información recabada en el monitoreo que se realiza en las diferentes escuelas beneficiadas.	Cada fin de mes	Coordinadores de programas y técnicos de campo.	Financieros, materiales, instrumentos de monitoreo y evaluación.	Evaluación Interna y externa (Reuniones mensuales de trabajo).
Elaboración de Informes cuantitativos y cualitativos de la ejecución de los proyectos ejecutados.	Cada mes y según requerimientos de los donantes.	Director, coordinadores de programas y técnicos de campo	Financieros, materiales, instrumentos de monitoreo y evaluación.	Evaluación Interna y externa (Reuniones mensuales de trabajo).
Contratación de un Coordinador de Monitoreo y Evaluación de proyectos de la APEDIBIMI.	Durante la vida de los proyectos	Junta Directiva y Director	Financieros y Equipo de computo	Evaluación Interna y externa (Reuniones mensuales de trabajo).

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
SECCION QUICHE-EL QUICHE



Guía Monitoreo y Evaluación del Proyecto de Educación para La  
Asociación de Promotores de Educación Inicial Bilingüe Maya Ixil  
APEDIBIMI del municipio de Nebaj, Quiché

Autor: Diego Raymundo Ceto  
Carné: 199751063  
Guatemala, noviembre de 2010

## INDICE

CONTENIDO	Página
INTRODUCCION	1
¿Qué es Monitoreo y Evaluación?	2
¿Qué es monitoreo?	2
¿Qué es Evaluación?	2
Características del Monitoreo	2
Requerimientos para llevar a cabo la evaluación	3
Tipos de Evaluación	3
¿Por qué es importante el Monitoreo y Evaluación?	3
¿Cuándo debe tomar lugar el Monitoreo y Evaluación?	3
La Línea de Base	4
Fig. 1 Ciclo de vida de los proyectos	4
Plan de Monitoreo y Evaluación	4
Componentes del Plan de Monitoreo y Evaluación	5
Descripción de los componentes del Plan de Monitoreo y Evaluación.	6
Indicadores	7
Plan de recolección de datos	7
Plan de Monitoreo	7
Plan de Evaluación	7
Utilización y difusión de la información guardada	8
Implementación y Mecanismos para actualizar el plan	8
Sistema de monitoreo y evaluación para la APEDIBIMI	8
Índice de Instrumentos a utilizarse en el Monitoreo y Evaluación	10
Formulario IA 1 Infraestructura y Ambientación del Aula	11
Instructivo para la Calificación de Infraestructura y Ambientación del Aula	12
Formulario R2IA Registro de Inscripciones	13
Formulario R2AS Reporte de Inasistencia de Alumnos	14
Formulario R3T Registro de Reuniones, talleres y capacitaciones	15
Formulario R4VT Visitas técnicas a centros o escuelas	16
Formulario R5PF Participación de Padres de Familia	17
Formulario R6CE Participación de Consejos Educativos	18
Formulario O INSTR. Instructivo para Observación de Rincones de Aprendizaje	19
Formulario OBS. RA. Formulario de Observación de Rincones de Aprendizaje	20
Formulario OBS. ACT. Formulario de Observación de desarrollo de Clases	21
BIBLIOGRAFIA	22

## **ANEXOS**

¿Que son los marcos?

Marco Conceptual

Modelo Lógico

Marco de Resultados

Cuadro comparativo de marcos

¿Qué es un indicador?

¿Por qué son importantes los indicadores?

Características de un buen indicador

Directrices para seleccionar indicadores

Tipo de fuentes de datos

Recolección de datos

Algunos tipos comunes de errores y sesgos en la recolección de datos

Uso de datos

## INTRODUCCION

La presente Guía de Monitoreo y Evaluación del Proyecto de Educación para La Asociación de Promotores de Educación Inicial Bilingüe Maya Ixil APEDIBIMI, es producto del Ejercicio Profesional Supervisado de Licenciatura en Pedagogía e Investigación Educativa, como una respuesta al insuficiente sistema de documentación de memoria de actividades, deficiencia en la sistematización y seguimiento de las actividades, inexistencia de sistematización del programa de movilización comunitaria y escaso sistema de seguimiento del equipo técnico para las actividades de campo y el control de calidad de las acciones y sus respectivos avances, resultados e impacto institucional.

La Guía cuenta con definiciones relacionadas a Monitoreo, evaluación, Tipos de Evaluación, Características del monitoreo, el ciclo de los proyectos, el plan de monitoreo y evaluación con la finalidad de que el equipo técnico y administrativo de la APEDIBIMI esté familiarizado y se apropie de este lenguaje en Monitoreo.

Además se compone esta guía de los respectivos instructivos y formularios para monitorear lo relacionado a Infraestructura y Ambientación del Aula, monitoreo de niños y niñas inscritos, monitoreo de niños y niñas que no asisten al centro, monitoreo de las reuniones, talleres y capacitaciones de los docentes, voluntarios e integrantes de los consejos educativos, monitoreo de los docentes y directores de los centros, participación de padres, madres o encargados del cuidado de los niños y niñas, participación de los integrantes de los Consejos educativos, monitoreo de la Implementación de los Rincones de Aprendizaje y por último el monitoreo de Actividades para el desarrollo de las Áreas de Comunicación y Lenguaje y Pensamiento Lógico, indicadores que se reflejaran cuando sean aplicados cada uno de los instrumentos propuestos en la presente guía; y de esta forma se dará cumplimiento a la misión, visión, objetivo general y específicos y promover el desarrollo de la educación infantil en diferentes comunidades del área rural.

## ¿QUÉ ES MONITOREO Y EVALUACIÓN?

Monitoreo y Evaluación es el proceso por el cual es recolectada y analizada la información, teniendo como función el proveer a los responsables del proyecto de información necesaria para ser utilizada en la planeación, administración e identificación de estrategias con el fin de alcanzar y superar las metas esperadas.

### ¿Qué es Monitoreo?

Es la recolección de datos rutinarios que miden el progreso hacia el logro de los objetivos de un programa o proyecto.

Es la medición y observación continua del funcionamiento del servicio o de un programa determinado para ver si marcha de acuerdo a los planes y objetivos propuestos.

Es la acción de medir y obtener datos en forma programada de los parámetros que inciden o modifican la calidad del entorno acústico o de la emisión a los efectos de conocer la variación de la concentración o nivel de este parámetro en el tiempo y el espacio.

### ¿Qué es Evaluación?

El análisis por medio del cual se establece (mide) si las estrategias y actividades del programa se han cumplido en relación con los objetivos esperados, y cuáles de los resultados pueden ser atribuidos a la intervención del programa o proyecto.

La evaluación es el proceso que permite verificar entre un antes y un después en función de los objetivos planteados y esa verificación provee de información que posibilita tomar decisiones. La evaluación, además, es un proceso continuo, permanente, progresivo y acumulativo que se desarrolla paralelamente al proyecto que se realiza.

### Características del Monitoreo:

- ⇒ Es un proceso continuo
- ⇒ Requiere de la recolección de información en diferentes puntos a través del ciclo del proyecto, incluyendo al inicio la cual es provista por la línea de base.
- ⇒ Puede ser utilizada para determinar si las actividades necesitan ajuste durante la intervención para aumentar el resultado esperado.
- ⇒ El Monitoreo usualmente concierne a conteo, seguimiento y recolección, por ejemplo:
  1. Número de niños y niñas participantes en el proyecto de educación, por escuela desagregado por género y grado.
  2. Número de niños y niñas en control de peso y crecimiento.
  3. Número de niñas que reciben becas.
  4. La evaluación es fundamentalmente un ejercicio para ayudar a los tomadores de decisiones a comprender ¿Qué? y ¿Cómo? alcanzar la responsabilidad que tiene un programa en particular, medido por resultados.

### **Requerimientos para llevar a cabo la evaluación:**

- ⇒ Recolección de datos al inicio de un proyecto (para proveer una línea de base) y otra al final del mismo, es totalmente recomendable la recolección repetitiva en intervalos.
- ⇒ Un control o grupo comparativo en función de medir si un resultado puede o no ser atribuido al programa o proyecto.
- ⇒ Un estudio bien planeado de diseño.

### **Tipos de evaluación:**

#### **Evaluación Ex ante**

Se efectúa antes de poner en práctica una intervención para el desarrollo.  
Términos relacionados: Evaluación inicial, evaluación previa, pre-evaluación.

#### **Evaluación Ex Post**

Se realiza una vez concluida una intervención para el desarrollo,  
Puede emprenderse inmediatamente o mucho después de la intervención.

#### **Evaluación Externa**

Se realiza por entidades y/o individuos ajenos a los organismos donantes y de ejecución.

#### **Evaluación Formativa**

Su objetivo es mejorar el desempeño, generalmente se realiza durante la fase de implementación de un proyecto o programa.

### **¿Por qué es importante el Monitoreo y Evaluación?**

- a) Hace decisiones con referencia a las operaciones de un programa y servicios entregados basados en evidencia objetiva.
- b) Asegura el más efectivo y eficiente uso de los recursos.
- c) Evalúa objetivamente el alcance que está teniendo el programa o si ha tenido el impacto deseado, en qué áreas es efectivo, y donde es necesario considerar correcciones.
- d) Cumple con reportes organizacionales y otros requerimientos y convence al donante que su inversión ha valido la pena o que enfoque alternativo debe considerarse.

### **¿Cuándo debe tomar lugar el Monitoreo y Evaluación?**

El Monitoreo y Evaluación es un proceso continuo que ocurre a través de la vida de un proyecto o programa.

Para ser efectivo, el Monitoreo y Evaluación debería ser planeado en la etapa de diseño de un proyecto o programa, con el tiempo, dinero y personal requerido calculado y asignado por anticipado.

El Monitoreo debería ser conducido en cada etapa del programa, con datos recolectados, análisis, y utilizado sobre una base continua.

La evaluación se lleva a cabo al final del proyecto o programa y en algunos casos

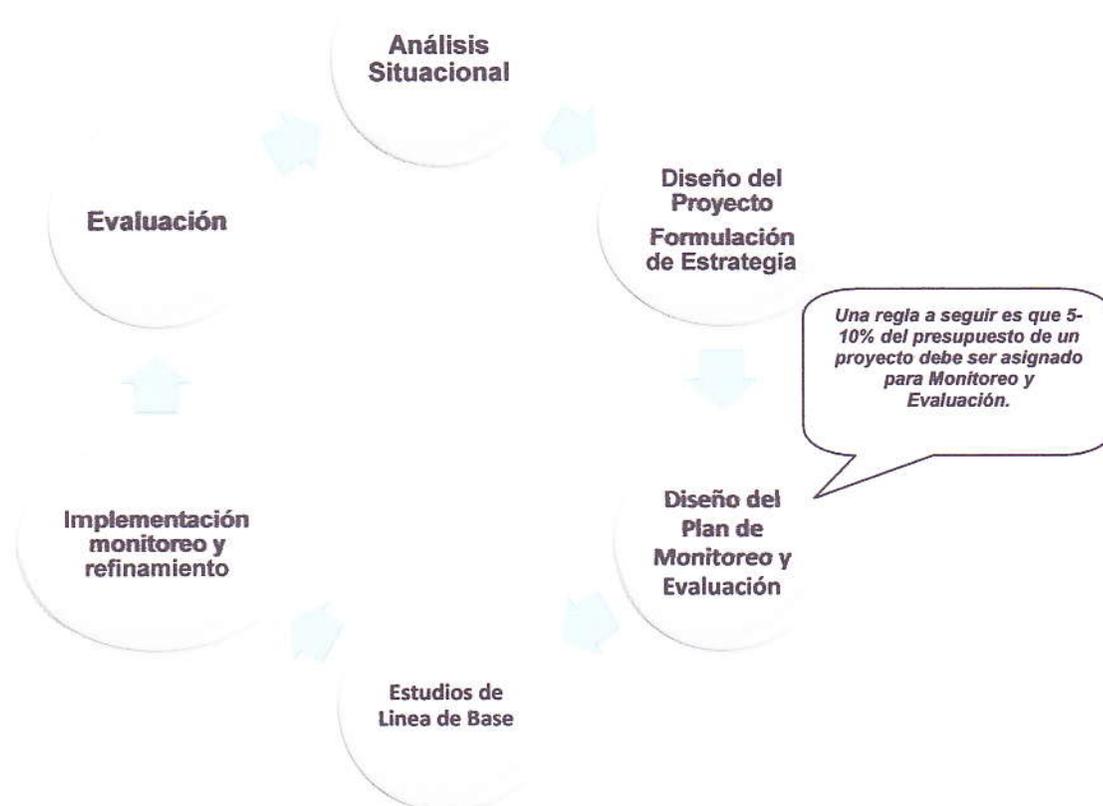
puede realizarse una **Evaluación de Medio Término**. Sin embargo deben ser planificadas al inicio, ya que estas se relacionan con la recolección de datos a través del proyecto o programa y con la línea de base que es de suma importancia.

### Línea de Base

Análisis que describe la situación previa a una intervención, en relación con lo cual puede medirse el avance o pueden efectuarse comparaciones

La recolección de la información para la línea de base puede hacerse a través de **Fuentes Primarias** (estudio hecho por los interesados) o **Fuentes Secundarias** (estudios realizados por otras instituciones). Esto dependerá del enfoque del proyecto o programa.

**Figura 1: “Ciclo de vida de los proyectos”**



### Plan de Monitoreo y Evaluación

Cada proyecto o programa debe tener un plan de monitoreo y evaluación. Este es el documento fundamental que detalla los objetivos del proyecto, las intervenciones desarrolladas para alcanzar los objetivos, y describe los procedimientos que serán

implementados para determinar si un objetivo será o no cumplido.

Este nos muestra como los resultados esperados de un proyecto se relacionan a sus metas y objetivos, describe los datos necesarios y como estos datos serán recolectados y analizados, como será usada la información, los recursos necesitados, y como el proyecto será responsable ante los interesados o donantes.

Los planes de Monitoreo y Evaluación deberían ser creados durante la fase de diseño del proyecto y puede ser organizada en una diversidad de formas, normalmente incluyen:

- ☞ Los supuestos subyacentes en los cuales el logro del programa depende.
- ☞ Relaciones anticipadas entre las actividades, insumos y resultados.
- ☞ Medidas y definiciones conceptuales bien definidas, junto con los valores de la línea de base

### **Plan de Monitoreo**

- \* Una lista de fuentes de datos a utilizar.
- \* Costos Estimados para las actividades de M&E.
- \* Una lista de socios y colaboradores que ayudarán al alcance de los resultados deseados.
- \* Un plan para la difusión y utilización de la información obtenida.

### **¿Por qué son importantes los planes de Monitoreo y Evaluación?**

- \* Expone cómo un proyecto medirá sus logros y por lo tanto provee responsabilidad.
- \* Documento de consenso proporcionando transparencia
- \* Orienta la implementación de las actividades de Monitoreo y Evaluación de una manera estandarizada y coordinada.
- \* Conserva la memoria institucional.

### **Componentes del Plan de Monitoreo y Evaluación:**

- ✓ Introducción
- ✓ Descripción del Proyecto y el Marco (el marco depende del donante)
- ✓ Descripción detallada del plan de indicadores
- ✓ Plan de recolección de datos
- ✓ Plan de monitoreo
- ✓ Plan para la evaluación
- ✓ Plan para la utilización y difusión de la información ganada.
- ✓ Implementación y mecanismo para actualizar el plan.

*Un Plan de Monitoreo y Evaluación debe ser considerado un documento dinámico y debe ser revisado siempre que el proyecto es modificado o es necesario nueva información.*

## DESCRIPCION DE LOS COMPONENTES DEL PLAN DE M&E

### 1. Introducción

La introducción para el plan de M&E debe incluir:

- a. Información acerca del propósito del programa, las actividades específicas de Monitoreo y Evaluación que se necesitan, y ¿por qué? son importantes.
- b. Una historia de desarrollo que provea información de la motivación de los interesados internos y externos y el alcance de su interés, responsabilidad y participación.

### 2. Descripción del proyecto y marcos

La descripción del proyecto debe incluir:

- a. Exposición del problema que identifica el problema específico al que se dirigirá. Esta exposición concisa provee de información acerca de la situación que se necesita cambiar, a quien afecta, sus causas, su magnitud y su impacto en la sociedad.
- b. Las metas del proyecto y sus objetivos: La meta es una amplia exposición de un resultado a largo plazo deseado por el proyecto. Por ejemplo, La meta sería, Mejora en la Calidad Educativa de los niños y niñas en el nivel preprimaria o una reducción en el ausentismo escolar en niños y niñas de preprimaria.  
Los objetivos son declaraciones de un deseo específico y resultados medibles del proyecto. Ejemplos de objetivos serían: Reducir la tasa de ausentismo escolar 1.0 % para el año X o aumentar la participación de las niñas al 100% en las aulas de preprimaria.
- c. Descripciones de las intervenciones a ser mejoradas así como su duración, alcance geográfico y población objeto.
- d. La lista de recursos necesarios, incluyendo financieros, humanos y aquellos relacionados con infraestructura (espacio en oficina, equipo y suministros).
- e. El marco conceptual, el cual es un diagrama gráfico de los factores que se piensa influirá en el problema de interés y como estos factores se relacionan con otros.
- f. El marco de resultados o marco lógico que vincula la meta y los objetivos a los resultados.

Los objetivos listados en la descripción del programa deben ser:

1. **Específicos:** Es el resultado deseado claramente especificado.
2. **Medibles:** ¿Puede ser el logro del objetivo cuantificado y medido?
3. **Apropiados:** ¿Esta el objetivo apropiadamente relacionado con la meta del proyecto?
4. **Razonables:** ¿Puede ser el objetivo razonablemente logrado con los recursos disponibles?
5. **Oportunos:** ¿En qué periodo de tiempo será logrado el objetivo?

### 3. Indicadores

Los indicadores son claves, indicios o señales que miden un aspecto de un proyecto y muestra que tan cerca está de su senda o resultado deseado. Estos son usados para proveer puntos de referencia para demostrar los logros de un proyecto.

Uno de los más críticos pasos en el diseño de un sistema de Monitoreo y Evaluación es seleccionar los indicadores apropiados. El plan de Monitoreo y Evaluación debe incluir una descripción de los indicadores que serán usados para darle seguimiento a la implementación y logros de las metas y objetivos.

### 4. Plan de recolección de datos

El plan de recolección de datos debe incluir diagramas describiendo el sistema usado para la recolección de los datos, procedimientos, análisis e informes. La fortaleza de este sistema determina la validez de la información obtenida.

Errores potenciales en la recolección de datos, o en los datos por sí mismos, deben ser considerados cuidadosamente cuando se está determinando la utilidad o la fuente de datos.

### 5. Plan de Monitoreo

Los planes de Monitoreo describen:

1. Componentes específicos del programa que tendrán seguimiento, tal como el desempeño de los y las docentes de Preprimaria, uso y manejo de metodologías innovadoras en el aula.
2. Como será conducido este seguimiento
3. Los indicadores que serán utilizados para medir estos resultados

*Debido a que Monitoreo concierne con el nivel de las actividades en curso, son usados indicadores de producto, también conocidos como **indicadores de proceso**.*

### 6. Plan de Evaluación

El plan de evaluación provee de un diseño específico de investigación y de un enfoque metodológico a ser usado para identificar si los cambios en los resultados pueden ser atribuidos a un proyecto o programa.

Ejemplo: Si un programa quiere probar si la calidad de la educación en el nivel preprimaria puede ser mejorada capacitando a los y las docentes; el plan de evaluación identificaría un diseño de investigación que podría ser usado para medir el impacto de dicha intervención.

Una manera que podría ser esto investigado sería a través de un diseño cuasi-experimental en el cual son dados pre-test a los y las docentes en servicio, seguido

de capacitación y un post-test y para propósitos de comparación, se toma a otro grupo de docentes no capacitados a los cuales se les darían el mismo pre-test y post-test. Entonces el resultado de las pruebas serían comparadas para determinar el impacto de la intervención.

### **7. Utilización y difusión de la información guardada**

Como la información reunida será almacenada, difundida y utilizada para toma de decisiones, debería ser definida en la etapa de planificación del proyecto y descrito en el plan de Monitoreo y Evaluación. Esto ayudará a asegurarse que los hallazgos de los esfuerzos de Monitoreo y Evaluación no son desperdiciados porque no fueron compartidos.

La variedad de usuarios de esta información deberían ser claramente definidos, y los informes deberían ser escritos con audiencias específicas en mente.

Canales de difusión pueden incluir informes escritos, prensa e historias en medios masivos y eventos orales.

### **8. Implementación y Mecanismo para actualizar el plan**

Las capacidades necesarias para implementar los esfuerzos descritos en el Monitoreo y Evaluación deberían ser incluidas en el plan.

Un mecanismo para revisión y actualización del plan de Monitoreo y Evaluación debería también ser incluido. Esto debido a que los cambios en el proyecto pueden y afectarán los planes originales tanto para el monitoreo como para evaluación.

El Monitoreo y Evaluación deben proporcionar la información necesaria a los usuarios deseados de una manera práctica. Estos usuarios pueden ir desde aquellos que evalúan el desempeño de proyectos en los niveles centrales más altos, hasta aquellos que asignan recursos en el distrito o nivel local.

El plan de Monitoreo y Evaluación debiera conducir técnicamente a información precisa y debería ser razonable, prudente, diplomática y moderada. Las actividades descritas en el plan de monitoreo y evaluación debieran ser conducidas legalmente, éticamente y con consideración a aquellos involucrados y afectados por ellos.

## **SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN PARA LA APEDIBIMI**

El sistema de monitoreo y evaluación para la APEDIBIMI tiene como objetivo proporcionar al equipo técnico y administrativo una herramienta útil y eficaz para tomar decisiones relativas al seguimiento, las estrategias desarrolladas y los resultados del programa.

El sistema de monitoreo actual produce importante información cuantitativa y cualitativa mediante instrumentos específicos que el programa continuará empleando.

Este sistema contempla los siguientes niveles de monitoreo:

- 1) Monitoreo de Infraestructura y Ambientación del Aula de los centros apoyados por APEDIBIMI
- 2) Monitoreo de niños y niñas inscritos en los centros que apoya APEDIBIMI
- 3) Monitoreo de niños y niñas que no asisten al centro
- 4) Monitoreo de las reuniones, talleres y capacitaciones de los docentes, voluntarios e integrantes de los consejos educativos
- 5) Monitoreo de los docentes y directores de los centros
- 6) Monitoreo de participación de padres, madres o encargados del cuidado de los niños y niñas
- 7) Monitoreo de la participación de los integrantes de los Consejos educativos
- 8) Monitoreo de la Implementación de los Rincones de Aprendizaje
- 9) Monitoreo de Actividades para el desarrollo de las Áreas de Comunicación y Lenguaje y Pensamiento Lógico.

## INDICE DE FORMULARIOS

No.	FORMU	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	FRECUENCIA
<b>INFRAESTRUCTURA</b> (La infraestructura puede ser calificada durante el lapso de cada trimestre: Por ejemplo la infraestructura del primer trimestre puede ser evaluado a finales de febrero, marzo o cuando inicia el ciclo escolar)					
1	IA1	Infraestructura y ambientación del aula	Diagnóstico de infraestructura y seguimiento trimestral para calificar el aula	Supervisor	Diagnostico, trimestral
2	IA1 INSTRUCTIVO	Instrucciones de llenado para infraestructura	Instrucciones para calificar infraestructura y ambientación del aula	N/a	N/a
<b>REGISTROS ANUALES Y SEGUIMIENTO</b> (Aunque algunos de estos formularios son llenados al inicio del ciclo escolar, necesitan actualización oportuna)					
3	R2IA	Registro de inscripciones de alumnos(as) de centros apoyados por APEDIBIMI	Listado para registro de alumno(as) de centros apoyados, todos los datos son indispensables.	Docente	Inicio año, mediados y fin de ciclo escolar.
4	R2AS	Reporte de alumnos y alumnas que no asisten al centro.	Listado de alumnos y alumnas que presentan alguna irregularidad en su asistencia o han desertado.	Docente	Mensualmente
<b>REGISTRO DE REUNIONES, TALLERES, CAPACITACIONES.</b>					
5	R3T	Registro de reuniones, talleres o capacitaciones	Para control reuniones, talleres o capacitaciones de docentes, voluntarios e integrantes de Concejos Educativos	Supervisor o coordinador	Uno por cada evento
6	R4VT	Visitas técnicas a centros o escuelas	Registros de visitas técnicas ya sea a directores o docentes de escuela.	Supervisor o coordinador	Uno por cada visita
7	R5PF	Participación a padres de familia o encargados en reuniones escolares o talleres	Registro de participación de padres de familia o encargados de cada alumno(a)	Supervisor o coordinador	Uno por cada evento
8	R6CE	Participación de Consejos Educativos	Registro de participación de actividades realizadas por los Concejos Educativos	Presidente Consejo Educativo	Mensual.
<b>OBSERVACIONES</b>					
9	O INSTR.	Instructivo para observación de rincones de aprendizaje.	Instructivo para calificación de rincones de aprendizaje	N/a	N/a
10	OBS. RA	Observación de rincones de aprendizaje	Seguimiento de implementación de calidad de rincones de aprendizaje y presencia de cuidadoras(es) voluntarias(os)	Supervisor	Trimestral
11	OBS. ACT	Observación de Actividades para desarrollo de clases.	Seguimiento de observación para la implementación de calidad educativa a través herramientas participativas	Supervisor	Semanal

## FORMULARIO IA 1

INFRAESTRUCTURA Y AMBIENTACIÓN DEL AULA				
COMUNIDAD				
DEPARTAMENTO		MUNICIPIO		
ESCUELA		JORNADA		
GRADO		SECCIÓN		
AÑO		SUPERVISOR		
DOCENTE				
RECUERDE QUE ESTE FORMULARIO DEBE SER LLENADO CON LA HOJA AUXILIAR COMO APOYO				
ELEMENTOS	CALIFICACIÓN DE INFRAESTRUCTURA			
	<u>DX</u> o <u>1ER. TRIM</u> / /	2DO. TRIM / /	3ER. TRIM. / /	4TO. TRIM. / /
<b>ELEMENTOS EVALUADOS</b>	RECUERDE QUE LOS ASPECTOS DE LA "A" A LA "N" TIENEN UNA VALORACIÓN MÍNIMA DE 1 PUNTO Y UNA VALORACIÓN MÁXIMA DE 3 PUNTOS SEGÚN SU TABLA AUXILIAR.			
A. SOBRE EL AULA				
B. ESPACIO FÍSICO				
C. CONDICIONES AMBIENTALES				
D. VENTILACIÓN				
E. LA ILUMINACIÓN				
F. CONDICIONES DE SEGURIDAD				
G. PLAN DE CONTINGENCIA				
H. MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN				
I. MOBILIARIO				
J. AMBIENTACIÓN				
K. RINCONES DE APRENDIZAJE				
L. RECREACIÓN				
M. LIMPIEZA				
<b>SUMA TOTAL</b>				
<b>CLASIFICACIÓN SEGÚN RANGO</b>				
<b>FIRMA DEL DOCENTE EN CADA SEGUIMIENTO</b>				

## IA1 INSTRUCTIVO

## INSTRUCTIVO PARA CALIFICACIÓN DE INFRAESTRUCTURA Y AMBIENTACIÓN DEL AULA

La presente página muestra los conceptos y puntajes adecuados para cada una de los elementos evaluados en el formulario de Infraestructura y Ambientación del aula

Elementos de la "A" a la "N". Recuerde que el puntaje puede ser desde un mínimo de 1 y un máximo de 3, dependiendo de la condición que más describa al centro o escuela.

<b>A. SOBRE EL AULA</b>	<b>3.</b> Funciona en local propio	<b>2.</b> Es local alquilado	<b>1.</b> Es local prestado
<b>B. ESPACIO FISICO</b>	<b>3.</b> Permite realizar actividades de trabajo de grupos.	<b>2.</b> Sólo permite realizar actividades individuales.	<b>1.</b> Apenas caben los niños y niñas.
<b>C. CONDICIONES AMBIENTALES</b>	<b>3.</b> Las condiciones ambientales son adecuadas durante toda la jornada escolar contribuyendo a las actividades.	<b>2.</b> Durante la jornada escolar, las condiciones son irregulares y afecta las actividades de los niños y niñas.	<b>1.</b> Es inadecuada durante toda la jornada escolar afectando las actividades de los niños y niñas.
<b>D. VENTILACIÓN</b>	<b>3.</b> La ventilación es buena teniendo varios accesos para la circulación del aire.	<b>2.</b> La ventilación es poca, teniendo un acceso de aire que no es adecuado.	<b>1.</b> No posee ventilación alguna.
<b>E. ILUMINACIÓN</b>	<b>3.</b> La iluminación artificial o natural es adecuada durante toda la jornada escolar.	<b>2.</b> La iluminación artificial o natural, no es suficiente.	<b>1.</b> No existe iluminación natural ni artificial lo que dificulta las actividades de la jornada escolar.
<b>F. CONDICIONES DE SEGURIDAD</b>	<b>3.</b> Tiene puertas y ventanas en buenas condiciones y seguras para resguardo – balcones cuando es necesario -.	<b>2.</b> Tiene puertas y ventas, pero en malas condiciones y, no ofrecen ninguna seguridad para resguardo.	<b>1.</b> No tiene puertas ni ventanas, lo que lo hace inseguras.
<b>G. PLAN DE CONTINGENCIA</b>	<b>3.</b> Se cuenta con un plan de contingencia actualizada y en operación.	<b>2.</b> Se cuenta con un plan de contingencia, pero no esta operativizado.	<b>1.</b> No se cuenta con un plan de contingencia.
<b>H. MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN</b>	<b>3.</b> Los materiales de construcción incluyen block, duralita, piso de cemento y hierro.	<b>2.</b> Los materiales de construcción incluyen una combinación de block, piso de cemento, hierro con adobe, teja o zinc y madera.	<b>1.</b> Los materiales sólo incluyen madera, adobe, piso de tierra, teja y otros.
<b>I. MOBILIARIO</b>	<b>3.</b> Los muebles son suficientes y adecuados para el desarrollo de todas las actividades (silla, mesa o escritorio y lugares de higiene)	<b>2.</b> Faltan algunos muebles para desarrollar actividades, aunque cada niño y niña tenga su silla y mesa o escritorio)	<b>1.</b> Hace falta muebles para actividades incluso el mobiliario de niños y niñas.
<b>J. AMBIENTACIÓN</b>	<b>3.</b> La decoración y ubicación está acorde al trabajo y edad de los niños y niñas.	<b>2.</b> La decoración y ubicación no está acorde al trabajo y edad de los niños y niñas.	<b>1.</b> No hay decoración ni ambientación.
<b>K. RINCONES DE APRENDIZAJE</b>	<b>3.</b> Los Rincones de Aprendizaje son fáciles de identificar y cuentan con los suficientes materiales.	<b>2.</b> No están identificados los Rincones de Aprendizaje, aunque se cuente con los materiales.	<b>1.</b> No existen los Rincones de Aprendizaje ni materiales para implementarlos.
<b>L. RECREACIÓN</b>	<b>3.</b> Cuenta con juegos y materiales suficientes para la interacción de todos los niños y niñas.	<b>2.</b> Tiene algunos materiales y juegos para la recreación de niños y niñas, pero no son suficientes para la interacción de los niños y niñas.	<b>1.</b> No cuenta con ningún tipo de material o juego para los niños y niñas.
<b>M. LIMPIEZA</b>	<b>3.</b> El aula, mobiliario y otros enseres se encuentran limpios.	<b>2.</b> Algunas áreas del aula, mobiliario y otros enseres se encuentran limpios.	<b>1.</b> El aula, mobiliario y otros enseres se encuentran sucios.
<b>BUENO: De 34 a 42</b>		<b>REGULAR: DE 21 A 33</b>	<b>MEJORAR: &lt; DE 20</b>



## FORMULARIO R2AS

REPORTE DE ALUMNOS Y ALUMNAS PARA SEGUIMIENTO MENSUAL				
COMUNIDAD				
DEPARTAMENTO		MUNICIPIO		
ESCUELA		JORNADA		
NOMBRE DOCENTE				
MES		AÑO		
COR.	NOMBRES Y APELLIDOS DEL ALUMNO(A)	*	**	
		TIPO REPORTE	CÓDIGO RETIRO	FECHA DE VISITA
OBERVACIÓN:				
OBERVACIÓN:				
OBERVACIÓN:				
OBERVACIÓN:				
OBERVACIÓN:				
* Tipo de Reporte	TF = 5 faltas en el mes    ** TP = Retiro Parcial    ** TD = Retiro Definitivo    TO = Otro			
** Código Retiro	RT = Por Trabajo Económico RO = Otro	RS = Traslado	RI = Se Ignora	RC =

## FORMULARIO 3T

REGISTRO DE REUNIONES, TALLERES O CAPACITACIONES						
* TIPO DE REUNIÓN						
NOMBRE REUNIÓN						
DE LA FECHA		A LA FECHA				
IMPARTIDO POR						
ESTE FORMULARIO DEBE SER LLENADO EN CADA REUNIÓN						
RECUERDE LLENAR EL CÓDIGO DEL GRADO Y SECCIÓN SIEMPRE Y CUANDO SEA UN DOCENTE EL PARTICIPANTE						
COR.	NOMBRES Y APELLIDOS DEL PARTICIPANTE	** CATEGORIA	*** SEXO	**** NIVEL	SECCION	COMUNIDAD (SI APLICA)
* TIPO DE REUNIÓN	<b>CA</b> = Capacitación <b>TA</b> = Taller <b>RE</b> = Reunión <b>RM</b> = Reuniones MINEDUC <b>RL</b> = Reuniones con Líderes C. <b>OT</b> = Otro					
** CATEGORÍA	<b>DO</b> = Docente <b>CTA</b> = Coordinador Téc. <b>VM</b> = Voluntario <b>VF</b> = Voluntario. <b>TA</b> = Técnico Apedibimi <b>CA</b> = Coordinador Apedibimi <b>DA</b> = Director Apedibimi <b>O</b> = Otro				*** <b>SEXO</b>	<b>F</b> = Femenino <b>M</b> = Masculino
**** NIVEL	<b>PI</b> = ECD <b>P0</b> = Preprimaria					

## FORMULARIO R4VT

VISITAS TÉCNICAS A CENTROS O ESCUELAS			
COMUNIDAD			
DEPARTAMENTO		MUNICIPIO	
ESCUELA		JORNADA	
GRADO		SECCIÓN	
NOMBRE VISITADO		FECHA	
NOMBRE VISITANTE		* CARGO	
<b>OBJETIVOS DE LA VISITA :</b>			
<b>GRUPOS PARTICIPANTES :</b>			
<b>ACTIVIDADES DESARROLADAS :</b>			
<b>RESULTADOS / PRODUCTOS :</b>			
<b>SEGUIMIENTO DE LA VISITA :</b>			
* CARGO	SS = Supervisor	SC = Coordinador	SM = Monitoreo
	SO = Otro	SG = Gerente	SD = Directora

---

 Firma del Visitado

---

 Firma del Director

---

 Revisado Por



## FORMULARIO R6CE

PARTICIPACION DE CONSEJOS EDUCATIVOS					
COMUNIDAD					
DEPARTAMENTO		MUNICIPIO			
ESCUELA		JORNADA			
REPORTADO POR					
ANOTE EL NUMERO DE ACCIONES REALIZADAS EN AQUELLAS ACTIVIDADES EN LAS CUALES HUBO PARTICIPACION					
No.	ACTIVIDADES	TRIMESTRE I			TOTAL
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	
1	No. REFACCIONES ELABORADAS				
2	No. ACTIVIDADES DE APOYO A MANTENIMIENTO				
3	No. ACTIVIDADES DE APOYO A INFRAESTRUCTURA				
4	No. ACTS. CONMEMORATIVAS APOYADAS				
5	No. DE CONVOCATORIAS PARA CAPACITACIÓN				
6	No. DE CASOS ESPECIALES DETECTADOS				
7	No. DE VISITAS DOMICILIARAS REALIZADAS				
8	No. DE SEGUIMIENTOS A NIÑOS(AS) CON PROBLEMAS				
9	No. DE REUNIONES CON DOCENTES				
10	No. DE APORTES PARA LA CALIDAD EDUCATIVA				
11	No. DE OTRAS ACTIVIDADES				
	No. DE ELEMENTOS APOYADOS				
	No. DE REUNIONES CON LIDERES COMUNITARIOS				
	No. DE CAPACITACIONES RECIBIDAS				

## FORMULARIO O INSTRUCTIVO

### OBSERVACIÓN DE RINCONES DE APRENDIZAJE INSTRUCCIONES

La observación de Rincones de Aprendizaje en las aulas de preprimaria.

Recuerde que los Rincones de Aprendizaje son áreas o lugares bien organizados, dentro del aula, que permiten a los/as alumnos/as realizar investigaciones, experimentar, practicar y manipular objetos reales, lo cual dinamiza el proceso de aprendizaje.

Hay tres aspectos que se evaluarán en los rincones o áreas de aprendizaje:

1. Primero si existen o no los rincones o áreas de aprendizaje y la calidad de ellos basándose en las referencias dadas en cada columna de la fila.
2. Existencia de materiales de aprendizaje
3. Uso de los rincones de aprendizaje

Por lo tanto si no se observa ni un rincón de aprendizaje, solamente coloque uno en el cuadro de calificación de la primera fila y no califique las demás filas o aspectos.

Si existen los rincones, observe cuidadosamente por cada aspecto o fila en el formulario y anote la calificación en la columna del trimestre correspondiente.

Tome en cuenta que tendrá media jornada para hacer la observación de los rincones y la interacción de los niños y niñas con los mismos antes de pasar a la calificación correspondiente de los mismos. Recuerde conversar con el docente al final de la observación y pídale que firme al final de la calificación que se le está dando, realmente al docente para que el conozca los aspectos que debe mejorar.

- 1) **Comentarios.** En estos espacios se debe anotar los comentarios correspondientes al trimestre correspondiente. Los comentarios deben denotar como ha sido la implementación de los Rincones de Aprendizaje, la aplicación que el docente esta realizando de los mismos, los aspectos en que se debe mejorar y una propuesta para el mejoramiento de estos, siempre y cuando sea necesario.
- 2) **Hay presencia madres o padres de voluntarios:** Aquí debe anotar si observó a padre o madre de los alumnos y alumnas efectuando alguna actividad dentro del aula.
- 3) **Que actividad esta realizando la madre o padre voluntario:** Esta pregunta solamente debe responderla si observó a madre(s) o padre(s) voluntario(s) en una actividad de apoyo en el aula. Escriba la actividad en la que apoyaba.

## FORMULARIO OBS. RA

OBSERVACIÓN DE RINCONES DE APRENDIZAJE							
COMUNIDAD							
DEPARTAMENTO		MUNICIPIO					
ESCUELA		JORNADA					
GRADO		SECCIÓN					
AÑO		SUPERVISOR					
DOCENTE							
CLASIFICACIONES				PUNTAJE OTORGADO			
1. No Adecuado	2. Mínimo	3. Bueno	4. Excelente	1ER. TRIM.	2DO. TRIM.	3ER. TRIM.	PROM. ANUAL
a.) No hay rincones de aprendizaje.	Hay 1 ó 2 rincones en la orilla del salón pero los/as niños/as trabajan con los materiales en sus escritorios con poca interacción social.	Hay rincones en la orilla del salón con petates o mesas grandes donde un grupo de 2 ó 3 estudiantes puede trabajar.	Los rincones son espacios separados, definidos y ordenados claramente donde los/as estudiantes pueden trabajar e interactuar en grupos de 4 a 8. Se rotan y actualizan de acuerdo a unidades del programa.				
b.) No hay materiales en los rincones	Hay pocos materiales. Algunos están en mal estado sucios y rotos Los materiales están guardados y la maestra los distribuye cuando cree que su uso es necesario	Existen materiales, están en buen estado por el propio esfuerzo de la maestra. Ella los ordena, los limpia y los mantiene	Los niños cuidan los materiales de los rincones y los ordena cuando terminan de usarlos. Los toman en secuencia para no desordenarlos.				
c.) No se trabaja con los rincones	Los niños y niñas trabajan en los rincones solamente una vez en el día, sin orientación u objetivos, solamente pasando el tiempo	Los/as niños / as trabajan en los rincones solamente con la guía de la maestra sin experimentación o solamente para juego al azar	Los rincones son utilizados para juego libre, para desarrollar temas conceptuales todos los días, según los intereses de los estudiantes. Niños están concentrados				
<b>TOTAL PUNTAJE OBTENIDO DE LA OBSERVACIÓN →</b>							
<b>FIRMA DEL DOCENTE</b>							
d.) ¿Hay Presencia de madres o padres voluntarios dentro del aula? S = Si N = No							
e.) ¿Qué Actividad está realizando la madre o padre voluntario?							
COMENTARIOS 1ER. TRIMESTRE:							
COMENTARIOS 2DO. TRIMESTRE:							
COMENTARIOS 3ER. TRIMESTRE:							

f. Supervisor de Campo

Vo.Bo. Coordinador de Programa

### FORMULARIO OBS. ACT.

OBSERVACION DE USO DE ACTIVIDADES PARA CREAR UN AMBIENTE FAVORABLE EN EL DESARROLLO DE LA CLASE EN LAS AREAS DE COMUNICACIÓN Y LENGUAJE Y MATEMÁTICAS						
COMUNIDAD						
DEPARTAMENTO			MUNICIPIO			
ESCUELA			JORNADA			
GRADA			SECCION			
AÑO			SUPERVISOR			
DOCENTE						
MARQUE CON UN ( ) EN AQUELLAS ACTIVIDADES QUE SON UTILIZADAS POR EL DOCENTE. CADA CHEQUE TIENE EL VALOR DE UN PUNTO						
No.	ACTIVIDADES UTILIZADAS EN EL DESARROLLO DE LA CLASE EN LAS AREAS DE COMUNICACIÓN Y LENGUAJE Y MATEMÁTICAS	OBSERVACIONES				PROMOCION MENSUAL
		Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	
1	Relato Maya					
2	Lámina Generadora					
3	Cantos					
4	Poemas					
5	Rompecabezas					
6	Secuencias Gráficas					
8	Adivinanzas					
9	Dramatización					
10	Arte					
11	Modelado					
12	Danza					
13	Dibujo y Escritura					
14	Juegos Libres					
TOTAL PUNTAJE OBTENIDO DE LA OBSERVACION →						

f. Docente observado

f. Supervisor de Campo

## BIBLIOGRAFIA

1. COHEN, E. y FRANCO R. Washington, 2003 Evaluación de Proyectos Sociales ILPES/ONU. CONICYT.
2. CEPAL Sistema Integrado de Formulación Evaluación y Monitoreo de Proyectos Sociales (SIFEM).
3. DE LA LASTRA, C.: Guía para la Planificación Participativa en Evaluación de Proyectos Sociales. Documento de trabajo, ILPES, Santiago, 1993.
4. INCAGRO: Lima, 2002 Guía Metodológica para la Elaboración de Estudios de Línea de Base de Sub proyectos de Servicios de Extensión y de Investigación Adaptativa.
5. MARTÍNEZ, RODRIGO. Sistema Integrado de formulación, evaluación y monitoreo de proyectos para los Fondos de Inversión Social de América Latina. Documento presentado a la V Conferencia de la Red Social de América Latina y El Caribe, Kingston, 1998.
6. MEDIANERO, David. Lima, 1993. Síntesis de la Metodología del Marco Lógico. CEMPRO
7. OTEGÓN, Edgar – PACHECO, Juan Francisco – PRIETO, Adriana Santiago de Chile, 2005. Metodología del Marco Lógico para la planificación, el seguimiento y evaluación de proyectos y programas ILPES
8. OPS: Manual de Monitoreo y Evaluación. Serie OPS/FNUAP No. 3, Washington 2001.
9. SAPAG N Y R SAPAG: *Manual De Formulación, Evaluación Y Monitoreo de Proyectos Sociales.* 169 Fundamentos de administración de proyectos. Ed. Copygraph, Santiago, 1990.
10. [www.civicus.org](http://www.civicus.org)
11. [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)
12. AID/[www.globalhealthlearning.org](http://www.globalhealthlearning.org), Save The Children USA, Glossary in key Terms of Evaluation and Results Base Management

## ANEXOS

### ¿Qué son marcos?

Los marcos son elementos claves de los planes de monitoreo y evaluación; ellos describen los componentes de un proyecto y la secuencia de pasos necesarios para lograr los resultados deseados. Ellos ayudan a incrementar la comprensión de las metas y objetivos del proyecto, definen las relaciones entre factores claves para implementación y delinear los elementos externos e internos que podrían afectar el éxito. Los marcos son cruciales para la comprensión y análisis de cómo un proyecto se supone trabajara.

*No hay ningún marco perfecto y no hay un marco único que sea apropiado para todas las situaciones.*

Algunos de estos marcos son:

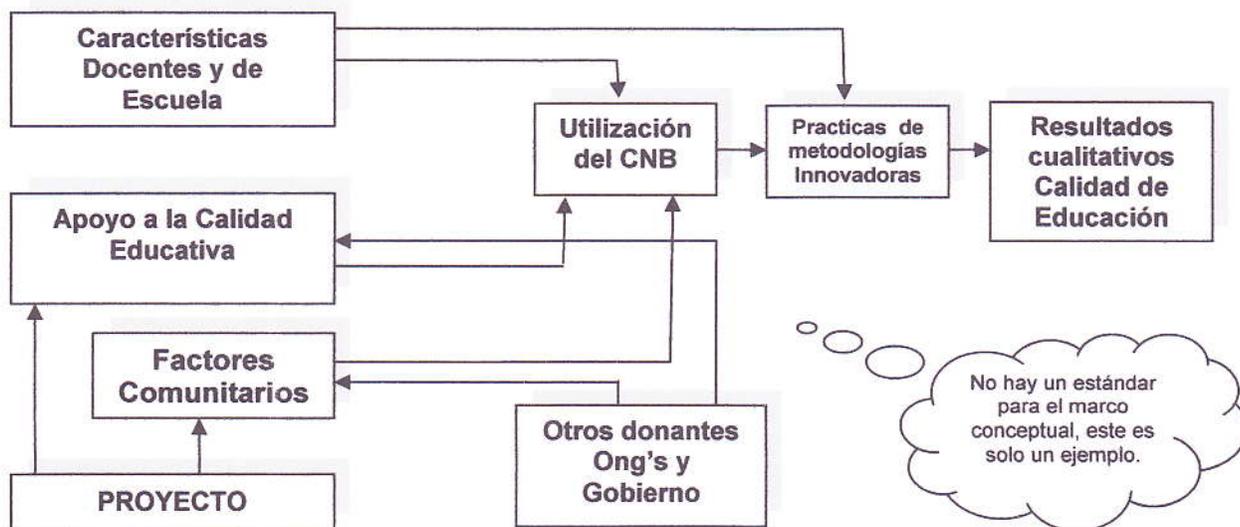
1. Marco Conceptual
2. Modelo Lógico
3. Marco de Resultados

### Marco Conceptual

Un Marco Conceptual, algunas veces llamado “**Marco Investigativo**” es útil para identificar e ilustrar los factores y relaciones que influyen en los resultados de un proyecto o programa.

Los Marcos Conceptuales son típicamente mostrados como diagramas ilustrando vínculos causales entre componentes claves de un proyecto y los resultados de interés. Por ejemplo: en este ejemplo, el proyecto, en adición a otros donantes, está fortaleciendo acciones para mejorar la calidad educativa, en función de aumentar la utilización de metodologías innovadoras, con el resultado final de mejorar la educación.

Figura 2 Ejemplo de un Marco Conceptual



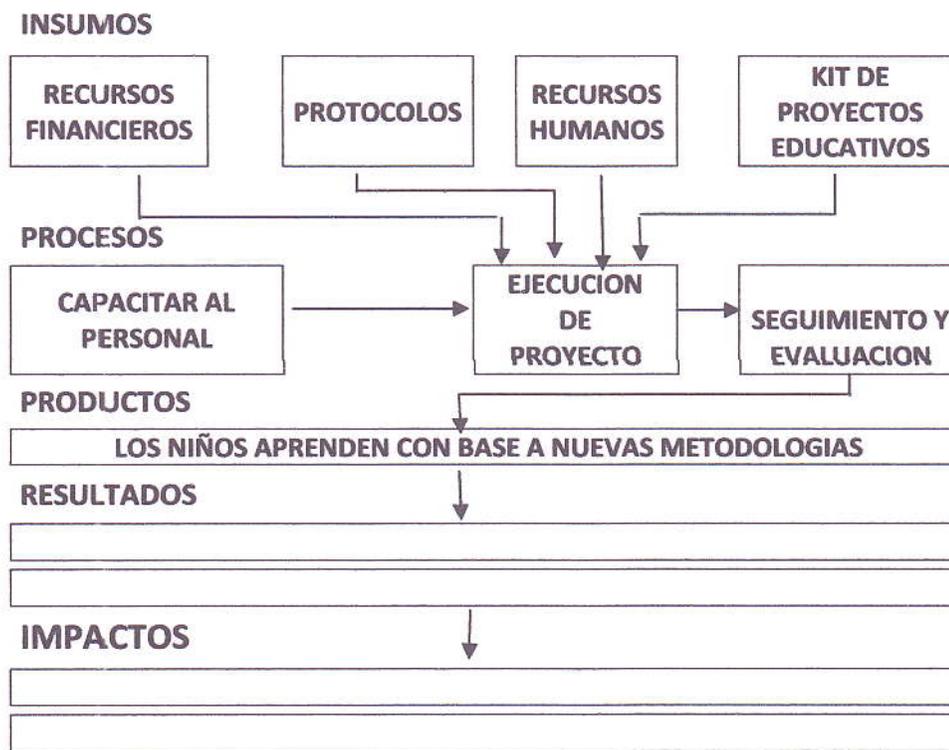
### Modelo Lógico

Un modelo lógico, algunas veces llamado “*Marco de Monitoreo y Evaluación*”, provee una interpretación aerodinámica lineal de un proyecto, uso planeado de los recursos y su final deseado.

El modelo lógico tiene cinco componentes esenciales:

- a. **Insumos, recursos:** Los recursos invertidos en un proyecto, por ejemplo: asistencia técnica, computadoras, acompañamiento y/o capacitación.
- b. **Procesos:** Las actividades llevadas a cabo para lograr los objetivos del proyecto.
- c. **Productos:** Los resultados inmediatos logrados en el nivel del proyecto a través de la ejecución de las actividades
- d. **Resultados:** El grupo de resultados a corto plazo o mediado plazo a nivel poblacional logrado por el proyecto a través de la ejecución de actividades.
- e. **Impacto:** Los efectos a largo plazo o resultado final de un proyecto o programa, por ejemplo: Innovación metodológica de enseñanza-aprendizaje. En este contexto, el término “Impacto” se refiere al estado o condición que el programa quiere influir como intención final (Calidad Educativa), medido con los indicadores apropiados. Sin embargo, debería distinguirse de **Evaluación de Impacto** el cual es un tipo específico de actividad evaluativo que se enfoca en determinar cuánto de los cambios observados en los resultados o “Impacto” puede ser atribuido al proyecto.

Figura 3. Ejemplo “Modelo Lógico”



## El marco de Resultados:

### “El corazón del diseño del proyecto”

Algunas veces llamado “**Marco Estratégico**”, diagrama la relación directa y causal entre el aumento en los resultados de una actividad clave, buscando hacia arriba del diagrama teniendo como fin el cumplimiento del objetivo y meta general de la intervención. Este marco clarifica los puntos en una intervención en los cuales los resultados pueden ser monitoreados y evaluados.

**Figura 4 Modelo del Marco de Resultados:**



Como se ve en este ejemplo, el marco de resultados incluye una meta general, un objetivo estratégico (OE) y resultados intermedios (RI).

**Un objetivo estratégico** es una consecuencia siendo el más ambicioso resultado que puede ser logrado y por el cual la organización está dispuesta a responsabilizarse.

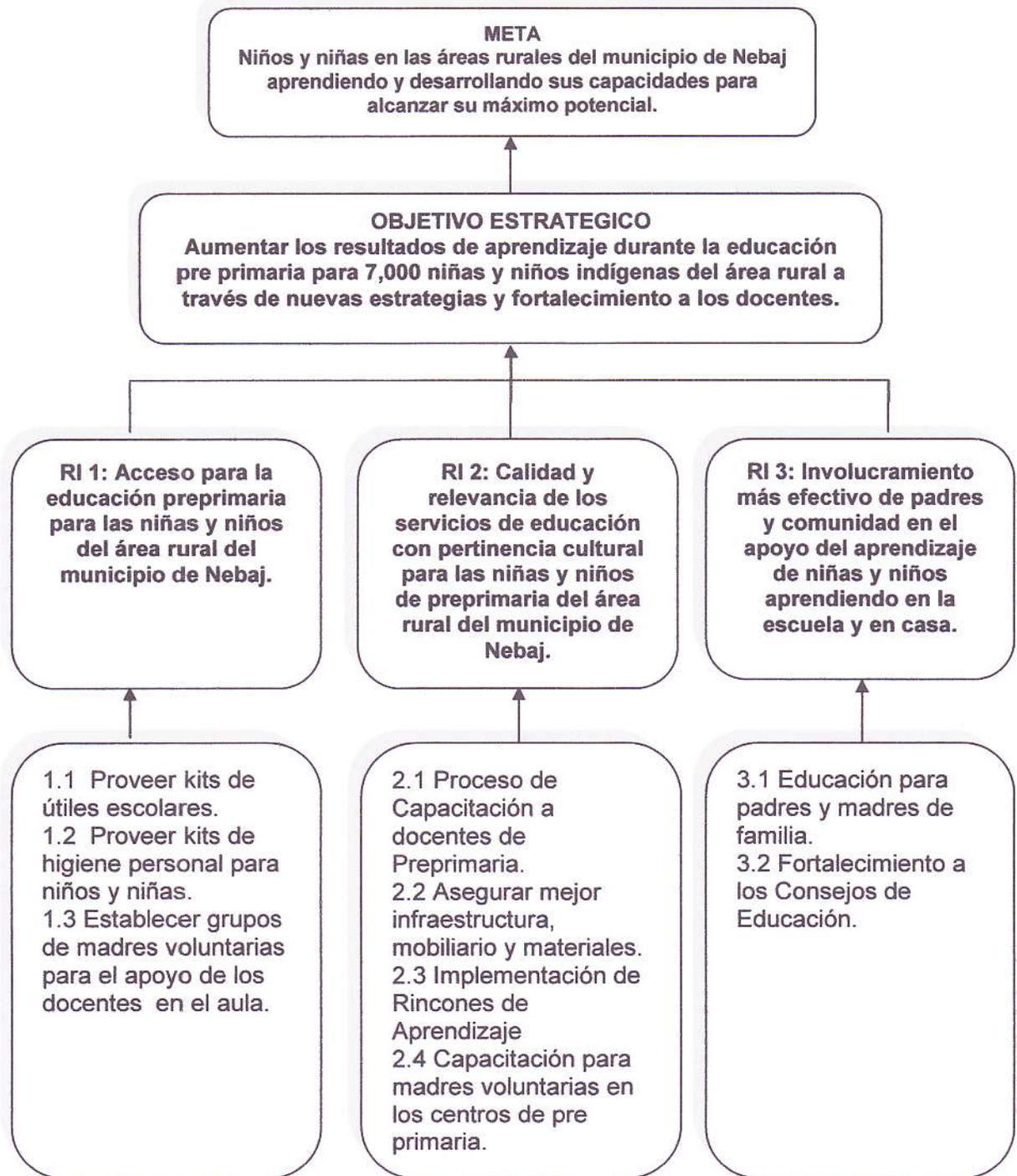
**Un Resultado Intermedio (RI)** es un resultado discreto que es necesario lograr para alcanzar el objetivo estratégico.

Note que la meta y el objetivo estratégico aparecen en el nivel superior del marco.

Antes de lograr este amplio objetivo estratégico un número de resultados intermedios “de bajo nivel” deben ser alcanzados. Debajo de cada RI, hay resultados intermedios subordinados o sub-RIs, que están directamente relacionados a los resultados intermedios, por ejemplo: debajo de RI 1, verá RI 1.1, RI 1.2 los cuales son

subordinados de RI 1.

Figura 5 “Modelo de un Marco de Resultados de un Proyecto de Educación”



**Tabla 1: Cuadro comparativo de marcos.**

Tipo de Marcos y una breve descripción	Administración del proyecto o programa	Bases para Monitoreo y Evaluación
<b>CONCEPTUAL</b> Interacción de varios factores	Determina que factores del proyecto serán influenciados	<b>No</b> puede ayudar a explicar resultados
<b>MODELO LÓGICO</b> Lógicamente vinculado a los insumos, procesos, productos y resultados	Muestra la relación causal entre insumos (recursos) y objetivos.	<b>Si</b> A lo largo de todo el proyecto desde los insumos, procesos, productos inmediatos, resultados y objetivos.
<b>RESULTADOS</b> Lógicamente vinculado a los objetivos del proyecto	Muestra la relación causal entre los objetivos del proyecto.	<b>Si</b> A nivel de objetivos.

**¿Qué es un indicador?**

Un indicador es una variable o factor cuantitativo o cualitativo que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros, reflejar los cambios vinculados con una intervención o ayudar a evaluar los resultados de un organismo de desarrollo.

Esta variable tiene un valor en el momento que se toma la línea de base y cambia de valor en el momento en que las actividades del proyecto hacen sentir su efecto. Se espera que las actividades del proyecto contribuyan a un cambio favorable del valor del indicador (ya sea un aumento o disminución).

Un indicador es una medida. El indicador mide el valor de cambio en unidades significativas que pueden ser comparadas con unidades pasadas o futuras. Este usualmente se expresa como un porcentaje o número.  
Un establecimiento apropiado de indicadores para un proyecto o programa dado, debería incluir al menos un indicador por cada aspecto significativo de las actividades del programa.

Los indicadores pueden ser cualitativos o cuantitativos.

**Los indicadores cuantitativos:** son numéricos y son presentados como números y porcentajes.

**Los indicadores Cualitativos:** son observaciones descriptivas y pueden ser usados como complementos a los números y porcentajes proveídos por los indicadores cuantitativos. Estos complementan a los cuantitativos agregando riqueza de información acerca del contexto en el cual el proyecto ha sido implementado.

## ¿Por qué son importantes los indicadores?

*Los indicadores proporcionan al monitoreo y evaluación de información decisiva para la toma de decisiones a cada nivel y etapa de la implementación del proyecto.*

**Los Indicadores de insumos** del programa mide los recursos específicos que son llevados a un proyecto o programa (por ejemplo: cantidad de fondos asignados al sector educación anualmente).

**Los Indicadores de proceso** miden los resultados inmediatos obtenidos por el proyecto (por ejemplo: número de material didáctico distribuido y número de docentes capacitados)

**Indicadores de resultado** mide si el resultado cambio en la dirección deseada y si el cambio significa “Éxito” del proyecto.

## ¿Características de un buen indicador?

Un buen indicador debería reunir las siguientes características:

- ☞ Producir el mismo resultado cada vez que es usado para medir la misma condición o evento.
- ☞ Medir únicamente la condición o evento que se desea medir.
- ☞ Reflejar cambios en el estado o condición a través del tiempo.
- ☞ Ser definido en términos claros y sin ambigüedad.
- ☞ Los indicadores deberían ser consistentes con los estándares internacionales y otros requerimientos informativos. Ejemplos de indicadores aquellos incluidos en las metas de desarrollo del Milenio de PNUD.
- ☞ Un indicador debería ser independiente, significando esto que no son direccionales y pueden variar en cualquier dirección. Por ejemplo: un indicador debería medir el número de docentes recibiendo capacitación.
- ☞ Los valores de un indicador deberían ser sencillos de interpretar y explicar, oportunos (en tiempo), precisos, válidos y confiables. Deberían también ser comparados entre grupos de población, zonas geográficas y otros factores.

## Directrices para Seleccionar indicadores

- × Seleccione indicadores que requieran información que pueda verdaderamente ser recolectada con los recursos disponibles.
- × Seleccione al menos uno o dos indicadores (idealmente, de diferentes fuentes de datos) por actividades o resultados claves.
- × Seleccione al menos un indicador por cada actividad principal (ejemplo: eventos de capacitación, mensajes sociales de mercadeo, etc.)
- × No seleccionar más de 8-10 indicadores por área importante del enfoque del programa.
- × Usar una mezcla de recursos de recolección siempre que sea posible.

## **Tipos de fuentes de datos**

Fuentes de datos son los recursos utilizados para obtener información para las actividades de M&E. Hay diversos niveles de donde la información puede provenir, incluyendo clientes, programa, ambiente de servicio, población y niveles geográficos.

**Las fuentes de datos rutinaria**, proveen datos que son recolectados sobre una base continua. Aunque esta información es recolectada continuamente y procesada, el reporte de la misma usualmente ocurre periódicamente, por ejemplo: Agregada mensualmente y reportada trimestralmente.

Recolección de datos de recursos rutinarios es provechosa porque puede proveer Información sobre bases oportunas. Por ejemplo: Puede ser utilizada efectivamente para **detectar y corregir problemas en la intervención de un proyecto**.

Sin embargo, esto puede ser difícil para obtener estimados certeros en la áreas correspondientes o poblaciones objeto a través de este método, y la calidad de la información puede ser pobre o mala por el mantenimiento de registros inexactos o informes incompletos.

**Las fuentes de datos no rutinarios**, proveen información que es recolectada en un periodo regular, usualmente anualmente o menos frecuente.

Utilizando datos no rutinarios evita el problema de estimar incorrectamente la población objeto cuando se calculan indicadores de cobertura. Otra ventaja es que tanto aquellos que están utilizando o no los servicios disponibles, son incluidos en la información.

Los datos no rutinarios tienen dos limitaciones principales: la recolección de ellos es frecuentemente cara, y su recolección es hecha sobre una base irregular. Para efectuar decisiones informadas de programa, el administrador del programa necesita usualmente recibir información en intervalos más frecuentes de lo que los datos no rutinarios pueda contener.

## **Recolección de datos**

- ⇒ El plan de monitoreo y evaluación debería incluir un plan de recolección de datos que resuma información sobre las fuentes de datos necesarias para monitorear y/o evaluar el programa.
- ⇒ El plan debería incluir información para cada fuente de datos como:
  - a) El tiempo y la frecuencia de recolección
  - b) La persona o equipo responsable de la recolección
  - c) La información necesitada para los indicadores
  - d) Cualquier información adicional que se obtendrá de la fuente.

## **Algunos tipos comunes de errores y sesgos en la recolección de datos:**

**Sesgo de muestreo:** ocurre cuando la muestra tomada para representar los valores de la población, no es una muestra representativa.

**Sesgo de no-muestreo:** cualquier otro tipo de desmedida, como sesgo de tratamiento, registros incompletos o tasas sin respuesta.

**Medidas subjetivas:** ocurren cuando los datos son influenciados por los evaluadores.

## **Uso de datos**

El término dato se refiere a crudo, información sin procesar, mientras información o información estratégica, usualmente se refiere a información procesada o presentada en algún tipo de contexto.

Recolectar información únicamente tiene sentido y vale la pena si es subsecuentemente utilizada para la toma de decisiones sobre evidencia fundamentada. Para ser útil, la información debe ser basada en datos de calidad, y también debe ser comunicada efectivamente a tomadores de decisiones y otros involucrados interesados.

Los datos de monitoreo y evaluación necesitan ser manejables y oportunos, confiables, específicos a las actividades en cuestión, y los resultados necesitan ser bien entendidos.

## CAPITULO V

### EVALUACION DEL PROYECTO

#### 5.1. Evaluación del Diagnóstico

La planificación de la etapa de Diagnóstico se desarrolló en su totalidad debido a que se tuvo acceso a toda la información y documentación de la Asociación APEDIBIMI como también las distintas reuniones realizadas con los miembros de Junta Directiva y personal técnico administrativo permitió recabar toda la información pertinente para luego hacer el planteamiento de las necesidades que actualmente están vigentes en la Asociación. La aplicación de la Técnica de los 8 sectores accedió a toda la información de manera minuciosa lo que deja evidencia de la documentación de ésta etapa.

#### 5.2. Evaluación de Perfil de Proyecto

El perfil del proyecto se elaboró con base al problema priorizado “ Guía de monitoreo y Evaluación del proyecto Educativo que ejecuta la APEDIBIMI”. Esta etapa determinó las directrices para realizar la propuesta de elaboración de la mencionada guía. Además el perfil aparte de ser una directriz nos permitió darle solución al problema planteado y sobre todo culminar y entregar una propuesta de guía de monitoreo y evaluación para la APEDIBIMI.

#### 5.3. Evaluación de la Ejecución del Proyecto

Realizada la planificación respectiva, se llevó a cabo cada una de las actividades desde la búsqueda de bibliografía relacionada a todo lo que es monitoreo y evaluación de proyectos que permitirá ser un sustento teórico para la guía; la elaboración de la propuesta de la guía, la validación de los instrumentos de monitoreo y evaluación, los respectivos talleres para los miembros de Junta Directiva y personal técnico administrativo para el uso y manejo de dichos instrumentos pero sobre todo comprender la importancia de realizar procesos de monitoreo y evaluación sistemáticos para las acciones que realiza la APEDIBIMI en beneficio de la consecución de resultados cuantitativos y cualitativos y de esta manera entregar resultados eficientes a las agencias donantes.

Entregar la guía de monitoreo y evaluación a la APEDIBIMI es una muestra de haber culminado con el proyecto del Ejercicio Profesional Supervisado, como lo establece la Universidad de San Carlos de Guatemala (USAC).

#### **5.4. Evaluación Final**

En este proceso final del desarrollo del Ejercicio Profesional Supervisado sin duda alguna nos ha permitido establecer aciertos y desaciertos en el cumplimiento de las cinco etapas que el EPS determina como requisito previo para optar el título de Licenciado en Pedagogía e Investigación Educativa de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Como evidencia de logro se entrega este informe final que contiene la recopilación de cada uno de los pasos y lineamientos desarrollados en la ejecución de las cinco etapas para culminar con este proceso.

Acertadamente se considera que este aporte sea de mucha utilidad para la APEDIBIMI así como de otras organizaciones que desarrollan proyectos educativos, sin embargo cabe mencionar que no es la última idea contenida en esta guía es más puede ser el inicio de crear mejoras a la misma dependiendo de los resultados concretos que los proyectos planteen.

Con el desarrollo de este proceso, es una experiencia para el EPESITA como también valorar la contribución de cada una de las partes involucradas en esta etapa final del Ejercicio Profesional Supervisado.

El aporte que la Universidad de San Carlos de Guatemala genera a través de la implementación de estos proyectos permite un gran aporte para la construcción de una sociedad más eficiente y sobre todo generar procesos de CALIDAD.

## CONCLUSIONES

1. Una guía de monitoreo como la presentada a la Asociación de Promotores de Educación Inicial Bilingüe Maya Ixil APEDIBIMI favorecerá la documentación sistemática de los resultados cuantitativos y cualitativos que genera el proyecto de educación inicial.
2. Los mecanismos facilitados para la implementación de la Guía de Monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos proporcionaran los insumos necesarios para verificar los resultados que genere el proyecto de educación.
3. La recolección de datos con los instrumentos de Monitoreo permitirá a la Asociación APEDIBIMI evaluar su intervención para corregir las debilidades técnicas o administrativas que se desarrollen durante el proceso del proyecto de Educación Inicial.
4. El uso adecuado de la presente guía de parte del personal Técnico y Administrativo facilitara el análisis cualitativo y cuantitativo de la información pertinente al proyecto de Educación Inicial.

## RECOMENDACIONES

1. Es necesario que la Asociación APEDIBIMI a través de sus directivos, velen porque sea utilizado de manera sistemática los instrumentos de monitoreo para que se documente toda la información relacionada al proyecto de Educación y así tener insumos para solicitar a los donantes financiamiento y dar seguimiento al proyecto.
2. Que la Dirección y Coordinación Técnica de la APEDIBIMI velen porque la información que se recolecte sea verídica, considerando que es necesario una constante capacitación al personal técnico y dar fiel cumplimiento de los respectivos análisis de la información recabada para detectar los resultados positivos o negativos.
3. Que la Coordinación Técnica brinde el seguimiento necesario la implementación de los mecanismos para operativizar la Guía de Monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos.
4. Es necesario cumplir con las acciones y los tiempos propuestos en el plan de sostenibilidad y de esa forma garantizar la consecución de resultados óptimos relacionados a la continuidad del proyecto de educación.

## BIBLIOGRAFIA

1. BAKER, JUDY: Evaluación del impacto de los proyectos de desarrollo en la pobreza: Manual para profesionales. Banco Mundial, Washington, 2000.
2. BANCO MUNDIAL: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN; Departamento de Evaluación de Operaciones Grupo de programas de gestión de conocimientos y desarrollo de la capacidad de evaluación (OEDPK).
3. BID: Evaluación: Una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de proyectos. [www.iadb.org/evo](http://www.iadb.org/evo), 1998.
4. CEPAL Sistema Integrado de Formulación Evaluación y Monitoreo de Proyectos Sociales (SIFEM).
5. CEPAL, Santiago, 1998. Diagnóstico y propuestas para implementación de un Sistema Integrado de Formulación, Evaluación y Monitoreo (SIFEM) en el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS).
6. COHEN, E. y FRANCO R. Washington, 2003 Evaluación de Proyectos Sociales ILPES/ONU. CONICYT
7. DE LA LASTRA, C.: Guía para la Planificación Participativa en Evaluación de Proyectos Sociales. Documento de trabajo, ILPES, Santiago, 1993.
8. FUNDALIA, Identificación de Proyectos bajo el Enfoque del Marco Lógico (Enfoque Integrado) Marzo de 2002. Págs. 19.
9. GARCÍA GARCÍA, EDWIN ROBERTO. "Propedéutica para el Ejercicio Profesional Supervisado -EPS- Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Humanidades, 5ta. Edición, Guatemala, Febrero de 2004, p.9
10. GUAIPATÍN CARLOS: Informe de trabajo, "Orientaciones para la evaluación de proyectos de integración productiva" Febrero de 2004 Washington, D.C. Págs. 29
11. MARTÍNEZ, RODRIGO. Sistema Integrado de formulación, evaluación y monitoreo de proyectos para los Fondos de Inversión Social de América Latina. Documento presentado a la V Conferencia de la Red Social de América Latina y El Caribe, Kingston, 1998.
12. Méndez Pérez, José Bidel. "PROYECTOS" (Elementos Propedéuticos). 7ª edición corregida y aumentada, Guatemala, 2007. Págs. 2 al 6, 86 y 87.

13. Monitoring and Evaluation as Management Tools: A Handbook for NGOs in Malawi. Washington, D.C.: World Learning/SHARED Project. 1997.
14. OPS: Manual de Monitoreo y Evaluación. Serie OPS/FNUAP No. 3, Washington 2001.
15. Pait V., Sara y Flit S., Isaías: Monitoreo y Evaluación de Impacto para Proyectos de Desarrollo; IPES/Rutas/CONCYTEC; Lima; 1995.
16. Performance Monitoring Indicators OED, Word Bank 1996.
17. PNUD. Manual De Planificación, Seguimiento Y Evaluación De Los Resultados De Desarrollo. Copyright © PNUD 2009.
18. QUINTERO, VÍCTOR.: Evaluación de proyectos sociales: construcción de indicadores. Fundación FES, Colombia, 1995.
19. SAPAG N Y R SAPAG: *Manual De Formulación, Evaluación Y Monitoreo de Proyectos Sociales.* 169 Fundamentos de administración de proyectos. Ed. Copygraph, Santiago, 1990.
20. SARA PAIT, Una Guía Para El Diseño Del Monitoreo Y Evaluación De Experiencias Empresariales De Mantenimiento Vial Rutinario; Lima, Agosto De 1997.
21. [www.cepal.cl/dds/sifem](http://www.cepal.cl/dds/sifem), 2002.
22. [www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/gender/em\\_ca\\_eq/m\\_eva.htm](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/gender/em_ca_eq/m_eva.htm)
23. [www.civicus.org](http://www.civicus.org)
24. [www.eumed.net/libros/2009c/575/COMO SE CONSTRUYE EL ARBOL DE EFECTOS.htm](http://www.eumed.net/libros/2009c/575/COMO_SE_CONSTRUYE_EL_ARBOL_DE_EFECTOS.htm)
25. [www.guiadelocalidad.com/plan-estrategico.php](http://www.guiadelocalidad.com/plan-estrategico.php)
26. [www.globalhealthlearning.org](http://www.globalhealthlearning.org), Save The Children USA, Glossary in key Terms of Evaluation and Results Base Management
27. [www.mitecnologico.com/Main/PlanteamientoProblemaDefinicionArbolDelProblema](http://www.mitecnologico.com/Main/PlanteamientoProblemaDefinicionArbolDelProblema)
28. [www.undp.org/eo/handbook](http://www.undp.org/eo/handbook)
29. [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)
30. [www.2004-10.jerez.es/index.php?id=82](http://www.2004-10.jerez.es/index.php?id=82)

# APÉNDICE



## PLAN DE LA ETAPA DE DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL

### I PARTE INFORMATIVA:

Nombre de la Institución:	Asociación de Promotores de Educación Inicial Bilingüe Maya Ixil.
Siglas:	APEDIBIMI
Dirección:	Cantón Batzbuca, Nebaj, Quiché.
Nombre del estudiante Epesista:	Diego Raymundo Ceto.
Ejecución:	Del 1 al 17 de febrero de 2010.

### II JUSTIFICACIÓN:

Dado que el desarrollo del Ejercicio Profesional Supervisado contempla una etapa de Diagnóstico el cual implica recabar información de la ubicación geográfica, el contexto social, político, económico y cultural del municipio de Nebaj así como también datos relacionados a la Asociación de Promotores de Educación Inicial Bilingüe Maya Ixil, APEDIBIMI, aplicando para la recolección de información la Matriz de ocho sectores propuesto por la Coordinación del Ejercicio profesional supervisado en donde se determinará las acciones a considerarse como el seguimiento de dicho Ejercicio. Por tal motivo se hace necesario desarrollar dicha etapa para obtener toda la información importante que será parte del informe final del EPS.

### III OBJETIVO GENERAL:

Identificar la realidad del municipio de Nebaj, en sus diferentes aspectos históricos, social, económica, política, cultural y la estructuración de la Asociación de Promotores de Educación Inicial Bilingüe Maya Ixil, APEDIBIMI a través de la aplicación de la técnica de los ocho sectores.

### IV OBJETIVOS ESPECIFICOS:

1. Planificar la etapa de diagnóstico como instrumento para guiar las acciones en dicha etapa.
2. Elaborar instrumentos de recolección de información comunitaria e institucional
3. Recabar información general del municipio de Nebaj.
4. Aplicar la Matriz de los ocho sectores a efecto de recolectar información relacionada a la organización en donde se realizará el Ejercicio profesional supervisado.
5. Elaborar el informe de la etapa de Diagnóstico.
6. Enumerar los problemas o necesidades identificados en cada sector de la técnica aplicada.
7. Priorizar los problemas a efecto de perfilar un proyecto de solución.



**VII RECURSOS**

Humanos: Autoridades municipales y líderes comunitarios, beneficiarios, Profesionales, ancianos, principales, estudiante Epesista, Personas de ONGs y OGs locales e internacionales.

Materiales: Plan del diagnóstico, Guía de entrevista, El instrumento de la técnica 8 sectores, Hojas de papel bond, cuaderno de apuntes, documentos escritos, computadora, lapiceros.

**VIII EVALUACION:**

Se hará por medio de un instrumento que se presenta a continuación en donde se determinará el logro de los objetivos planteados, los resultados y las limitaciones encontradas al momento de ejecutar la actividad.

OBJETIVOS PLANTEADOS	INDICADOR	RESULTADOS	LIMITACIONES	MEDIDAS CORRECTIVAS

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



Diego Raymundo Ceto.  
Estudiante Epesista.



Vó.Bo, Lic. Armín Ernesto Rodríguez Mota  
ASESOR

# **ANEXOS**



ASOCIACIÓN DE PROMOTORES DE EDUCACIÓN INICIAL  
BILINGÜE MAYA IXIL  
A P E D I B I M I  
Cantón Batzbaqa, Nebaj, Quiché

Santa María Nebaj, 18 de enero 2010.

Lic. Armin Ernesto Rodríguez Mota  
Asesor Ejercicio Profesional Supervisado  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Guatemala Ciudad.

Distinguido Lic.

Reciba un fraternal y cordial Saludo de parte de la Asociación De Promotores De Educación Inicial Bilingüe Maya Ixil, del Municipio de Nebaj departamento del Quiché, manifestándole éxitos en sus actividades administrativas y educativas.

Motiva la presente informarle que en vista del replanteamiento de la Solicitud presentada a ésta Organización por el estudiante DIEGO RAYMUNDO CETO, Carné 9751063 de la Carrera de Licenciatura en Pedagogía e Investigación Educativa para que pueda continuar con su Ejercicio Profesional Supervisado.

En virtud de lo anterior la Junta Directiva de la APEDIBIMI, No tiene ningún inconveniente para que el estudiante pueda continuar su Ejercicio Profesional Supervisado según lo estipula el reglamento de dicho Ejercicio.

Sin otro en particular.

Atentamente.

  
Lic. Benito Tetrazá Cedillo  
APEDIBIMI





EL INFRASCRITO PRESIDENTE DE LA ASOCIACION DE ASOCIACIÓN DE PROMOTORES DE EDUCACIÓN INICIAL BILINGÜE MAYA IXIL (APEDIBIMI) MUNICIPIO DE NEBAJ, DEPARTAMENTO DEL QUICHE, CERTIFICA QUE PARA EL EFECTO TUVO A LA VISTA EL LIBRO DE ACTAS DE LA ASOCIACION Y QUE A FOLIOS DEL 75 AL 76, APARECE EL ACTA NUMERO TRECE GUION DOS MIL DIEZ, LA QUE COPIADA LITERALMENTE DICE:

Acta 013-2010

En el Cantón Batzbacá, del municipio de Nebaj, siendo las nueve horas en punto del día lunes treinta y uno del mes mayo del año dos mil diez, constituidos en las oficinas de la Asociación APEDIBIMI, el Licenciado Benito Terraza Cedillo, presidente de la Asociación, la Licenciada Magdalena Pérez Raymundo Coordinadora Pedagógica de APEDIBIMI, miembros del equipo técnico, personal administrativo y el estudiante Epesista Diego Raymundo Ceto con el objeto de dejar constancia de lo siguiente: PRIMERO: El licenciado Terraza Cedillo da la más cordial bienvenida a los presentes y luego dio a conocer que la reunión a la que se había convocado era para la presentación de la Guía de Monitoreo y Evaluación del Proyecto de Educación para La Asociación de Promotores de Educación Inicial Bilingüe Maya Ixil APEDIBIMI a la que anteriormente se había participado en dos talleres sobre el uso y manejo de los instrumentos de Monitoreo y evaluación, documento elaborado y propuesto por el estudiante epesista Diego Raymundo Ceto, por lo que se procedió a cederle la palabra al mencionado estudiante. El estudiante toma la palabra agradeciendo de antemano el espacio brindado para la ejecución del Ejercicio Profesional Supervisado y como resultado del EPS presenta una copia de la Guía de Monitoreo y al mismo tiempo una copia del informe final del EPS, culminando satisfactoriamente con todos los procesos del Ejercicio Profesional Supervisado. Dicha presentación la realiza dando a conocer como está estructurado la Guía de Monitoreo y Evaluación. SEGUNDO: La Licenciada Pérez Raymundo toma la palabra para agradecerle al estudiante epesista el gran aporte que deja para la Asociación, felicitándolo desde ya por la culminación de su carrera profesional. El Licenciado Terraza Cedillo manifiesta su agradecimiento al estudiante y se compromete a darle seguimiento a las indicaciones sugeridas en el Plan de Sostenibilidad del Proyecto ejecutado para la APEDIBIMI. CUARTO: No habiendo mas que hacer constar se da por finalizada la presente en el mismo lugar y fecha dos horas después de su inicio, firmando para constancia los que en ella intervenimos. Damos fe Aparecen las respectivas firmas correspondientes.....

Y PARA REMITIR A DONDE CORRESPONDE SE EXTIENDE, FIRMA Y SELLA LA PRESENTE EN UNA HOJA DE PAPEL BOND TAMAÑO CARTA, DEBIDAMENTE CONFRONTADA CON SU ORIGINAL, EN NEBAJ DEPARTAMENTO DE EL QUICHE A CATORCE DIAS DEL MES DE JUNIO DEL AÑO DOS MIL DIEZ.

Certificó:

Lic. Benito Terraza Cedillo  
Presidente APEDIBIMI



# Sta. Maria NEBAJ - CASCO URBANO

Chajul y Cotzal

Sacapulas

Salajuy

**REFERENCIAS:**

- MUNICIPIO
- RESERVA NATURAL
- DEPARTAMENTO
- MUNICIPALIDAD
- CAMINO PARA LEGAR A CANG. (GPS)

