



## **Creciendo Unidos No.7**

### **La evaluación en el desarrollo social**

**Medellín, Colombia 1995**

**ISSN 01216228**

## **CRECIENDO UNIDOS No. 7**

### **LA EVALUACIÓN EN EL DESARROLLO SOCIAL**

#### **EDITORIAL**

Puesto que en el pasado, ha habido mucha información frente a las diferencias entre lo que es la evaluación y el seguimiento, no constituye este el tema central del presente boletín. Su objetivo es más bien, destacar la importancia de la evaluación y el seguimiento desde el punto de vista de la "toma de decisiones". A menudo hemos concentrado nuestros esfuerzos en la evaluación de objetivos, pero en la medida que cambiemos nuestro enfoque hacia la evaluación del funcionamiento del proyecto, podremos convertir el seguimiento, en un proceso poderoso para la toma de decisiones y el análisis de alternativas.

Vivimos una época de un mundo en constantes cambios. El 80% de las invenciones tecnológicas existentes se han llevado a cabo solo desde 1900 y se pronostica que en los últimos años de este siglo habrá igual número de cambios que los ocurridos durante los primeros 85 años. Según una fuente, la cantidad de información disponible se duplica cada 5 años. Si queremos tener éxito en un mundo tan cambiante, tenemos que estar bien informados para desarrollar respuestas más rápidas, de manera que podemos adaptarnos y rediseñar proyectos a medida que surjan las necesidades.

Mantenernos al día con la información relevante y lograr la flexibilidad para cambiar de acuerdo a las necesidades que surjan, requiere que tengamos una comprensión clara y amplia de los elementos involucrados y de los objetivos que se espera lograr. También requiere de un "sistema de información gerencial" que sea ágil y bien organizado. Con esta perspectiva, hemos seleccionado los siguientes tres artículos.

El primero, escrito por Peter Oakley, destaca la importancia de cambiar nuestro enfoque cuantitativo de la evaluación y el monitoreo de "resultados", hacia el de "procesos" que son cualitativos, y plantea algunas formas de clarificar, recoger y analizar información cualitativa.

El segundo artículo se concentra en la importancia de la evaluación y el monitoreo como un proceso de la toma de decisiones y subraya el valor del "sistema de información gerencial". La discusión principal en este artículo es que los sistemas clásicos de evaluación a menudo proveen la información después de que los líderes o los grupos tienen que tomar las decisiones. Dado que una de

las funciones centrales de los líderes es tomar decisiones y seleccionar entre diferentes alternativas o líneas de acción, la organización de un "sistema de información gerencial" es clave para proveer suficiente pero no demasiado información, antes de que se tome la decisión.

Finalmente, el tercer artículo que pretende ser más práctico, describe el concepto y uso del marco lógico como una herramienta de evaluación y monitoreo para hacer los enlaces entre la planeación y el monitoreo, enfocando nuestros esfuerzos tanto hacia los objetivos que hacia los mecanismos del funcionamiento del proyecto. Además, el marco lógico se entiende como un paso inicial clave para la creación de un "sistema de información gerencial" que está dirigido a obtener solamente la información realmente necesaria.

## **LA EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL DESARROLLO SOCIAL;**

Por Peter Oakley

### **INTRODUCCION**

En la actualidad, el concepto de evaluación en los programas y proyectos de desarrollo, es claramente aceptado, entendido, y apoyado teóricamente y prácticamente por la vasta literatura existente.

Siendo los proyectos los instrumentos básicos de intervención en el desarrollo, la evaluación resulta fundamental para conocer los *resultados* de dichas intervenciones.

La evaluación tiene que ver con *una medida, juicio y análisis*, fundamental para poder asegurar que cualquier proyecto si está logrando los objetivos propuestos.

En los años sesenta y setenta, el desarrollo social se entendía más como "bienestar o servicio social". Tener desarrollo social suponía contar con educación, servicios de salud y bienestar, lo que se evaluaba principalmente en términos cuantitativos. Surgió entonces el análisis de costo-beneficio social como otro elemento técnico adicional a la evaluación de esos programas sociales.

Buscando ir más allá de lo puramente económico y de medir el impacto social de los proyectos, aparecieron conceptos más amplios tales como, los *efectos sociales*, el *impacto*, o los *indicadores sociales* de los proyectos.

Durante las dos últimas décadas surgieron pequeños proyectos con objetivos de desarrollo social, en parte como reacción ante la desilusión generada por los proyectos de desarrollo tradicionales. Estos proyectos, promovidos principalmente por las organizaciones no gubernamentales (ONGs), han enfatizado metas cualitativas, tales como:

"... ayudar a las comunidades a organizarse para solucionar sus propios problemas", o "... crear conciencia de los problemas para promover un proceso de auto-gestión"

En proyectos como estos, los instrumentos de evaluación convencionales resultan inapropiados, pues el énfasis debe estar más bien en la comprensión cualitativa de los procesos que se llevan cabo en el proyecto, y no en los datos cuantitativos.

El asunto es entonces, cómo entender y evaluar tales objetivos no materiales. Tal como lo plantea Imboden (1980) una de las mayores preocupaciones de la evaluación convencional es la de cómo "medir" los cambios cualitativos; pues ciertas dimensiones y conceptos de los proyectos de desarrollo social, como el de participación, son difíciles de medir en términos cuantificables.

La situación es diferente para otro tipo de proyectos, como por ejemplo, un programa de crédito para financiar la compra de fertilizantes; el cual puede evaluarse en términos de: la cantidad de beneficiarios del crédito, la magnitud de la aplicación del fertilizante, o el nivel eventual de la cosecha.

Al principio de un proyecto no solo es difícil definir sus objetivos de desarrollo social sino predecir, cuáles podrían ser sus resultados o efectos. Igualmente es difícil cómo podrían manifestarse objetivos como "participación", y cuál podría ser su eventual carácter.

A estos conceptos de participación o pobreza, por ejemplo, se les puede atribuir características materiales o productivas del proceso que se esté llevando a cabo, pero se requieren otros elementos cualitativos para explicar sus muchas dimensiones potenciales. Se requiere por lo tanto, de un enfoque de la evaluación que no esté basado exclusivamente en la medida de los resultados materiales.

Sin embargo, los problemas principales han sido:

1. Cómo establecer indicadores satisfactorios para entender mejor estos procesos.
2. Cómo expresar estos indicadores en términos cualitativos.

En este sentido, aunque se ha avanzado poco, es muy útil el trabajo de Wahidul Haque y sus colegas. El modelo de Haque (1977) para la evaluación de proyectos identifica tres tipos de indicadores:

- *De Base Económica*, que se refieren al beneficio económico, la distribución equitativa, la acumulación colectiva, las vinculaciones con otras instituciones y los esfuerzos autogestionarios.
- *De Actitudes*, que incluyen, sentido de solidaridad, pertenencia y cooperación, valores democráticos, y actitud hacia la auto-gestión.
- *De Auto-Administración* que se refiere a la experiencia auto-gestionaria de administración económica y social del proyecto

## DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES

Puesto que el modelo de Haque solo proporciona los tipos de criterios válidos para evaluar los proyectos de desarrollo social, el siguiente paso es cómo identificar, observar, y registrar dichos criterios.

Para ello, es importante desarrollar unos indicadores que sean más tangibles y que expresen los criterios en términos medibles e interpretables. Estos indicadores deben:

1. **Ser simples, pero efectivos.** Es mucho más productivo tener información ávida sobre unos pocos indicadores claves, que una gran cantidad de información sofisticada y demasiado compleja de analizar.
2. **Incluir factores cuantitativos y cualitativos**, dado que ambos son relevantes. Los datos cuantitativos son recogidos y analizados para *medir el efecto* del programa. Mientras las descripciones cualitativas son registradas y después interpretadas para *entender el proceso* del desarrollo.

Entonces, ¿Qué tipo de indicadores son importantes en los proyectos de

desarrollo social? Se presentan a continuación algunos ejemplos que ilustran el concepto de indicadores cuantitativos y cualitativos.

### EJEMPLO DE ALGUNOS INDICADORES DEL DESARROLLO SOCIAL

INDICADORES CUANTITATIVOS	Formación del grupo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de grupos formados por cada año de trabajo</li> <li>- Número de miembros en los grupos</li> <li>- % de la población que participa en los grupos</li> </ul>
	Participación en el grupo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de reuniones por mes</li> <li>- Número de personas que asisten a las reuniones (hombres/mujeres)</li> <li>- Número de miembros involucrados en las actividades del grupo</li> </ul>
	Impacto (por ejemplo sobre producción agrícola)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento en el área de cultivo</li> <li>- Producto bruto de ventas</li> <li>- Ahorros generados</li> </ul>
	Ingresos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promedio de ingresos por familia</li> <li>- Habilidad de ahorrar</li> </ul>
	Construcciones físicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de escuelas construídas</li> <li>- Letrinas, toldillos, acueductos, etc.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calidad del agua</li> </ul>
INDICADORES CUANTITATIVOS	Características del grupo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación espontánea en las reuniones y actividades del grupo</li> <li>- Sentimiento de solidaridad y pertenencia hacia el grupo</li> <li>- Interacción entre los miembros</li> <li>- Conciencia de los problemas</li> <li>- Entusiasmo y apoyo frente a las actividades del grupo</li> </ul>
	Auto-gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organización de las propias reuniones de los grupos para identificar problemas y sugerir soluciones</li> <li>- Habilidad de los grupos para planear y organizar actividades</li> <li>- Reducción de dependencia con el coordinador de campo</li> </ul>
	Independencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo organizacional en el grupo</li> <li>- Establecimiento de contactos con otros grupos</li> <li>- Convenios con otros grupos</li> <li>- Formalización de la estructura del grupo, por ejemplo como una cooperativa</li> </ul>

--	--	--

## PRINCIPIOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LOS DATOS E INFORMACION

La tarea siguiente después de establecer los indicadores con los cuales se va a trabajar, es determinar el proceso que se va a utilizar para **recoger** los datos e información sobre estos indicadores. Para ello es importante realizar:

### 1. Una Encuesta de Base

La evaluación y el seguimiento implican hacer una comparación entre la situación **antes** y **después** de la intervención del proyecto de desarrollo social. El primer paso es realizar una encuesta de base que permita recoger datos *cuantitativos* del estado socio-económico antes de iniciarse el proyecto.

### 2. El Perfil del Grupo

Es igualmente importante tener una **descripción** de las características *cualitativas* de los participantes antes de iniciar las actividades.

### 3. La Capacitación del Equipo sobre el proceso de Evaluación

Ya que la evaluación es una parte integral de un proyecto es importante que el equipo reciba capacitación sobre las diferentes técnicas, **antes** de empezar el proyecto.

### 4. Participación de la Comunidad en la Evaluación

De igual manera que el equipo necesita capacitación, también requiere entender bien su rol en el proceso de evaluación.

El diseño de la encuesta, el perfil del grupo y las capacitaciones dependerán de los recursos y del tiempo disponible. Sin embargo, la evaluación deberá cumplir ciertos principios básicos:

➤ **Llevarse a cabo de forma integrada, no aisladamente.** La evaluación se debe ver como una parte integral del proyecto, no como una tarea tediosa adicional.

➤ **Ser desarrollada por el grupo, no impuesta.** El sistema de evaluación y seguimiento debe ir surgiendo a medida que el equipo entienda mejor los



elementos involucrados. No debe ser desarrollado por un grupo externo que le pida a los coordinadores que lo implementen.

- **Ser distribuída y compartida.** Desde el inicio se debe repartir el trabajo para dar a cada miembro una responsabilidad individual en la recolección de información.
- **Ser limitada pero sistemática.** Es mejor empezar de forma limitada, e ir aumentando a poco a poco. Sin embargo, es importante que esto se haga sistemáticamente, y no simplemente como resultado de actividades desconectas entre sí.
- **Ser continua y permanente.**  
Los trabajos continuos y permanentes son más importante que los grandes esfuerzos realizados al inicio y al final, porque aseguran continuidad en la recolección de la información.
- **Ser registrada, no simplemente recordada.** Los datos deben ser archivados por escrito no simplemente retenidos en las mentes de los coordinadores de campo. Es importante desarrollar la práctica de anotar los detalles en el momento en que ocurren, no después.
- **Ser participativa localmente.** Es vital que la gente participe en todo el proceso de la evaluación.
- **Ser suficiente pero no excesiva.** Aunque no existe ninguna regla, los coordinadores de campo deben gastar en promedio medio día por semana en tareas relacionadas con la evaluación.

## **ESTRATEGIAS PARA LA RECOLECCION DE INFORMACION**

Lo apropiado de las estrategias para la recolección de información depende de su carácter cualitativo o cuantitativo. Sin embargo, hay algunos principios a enfatizar en ambos casos:

. Una recolección sistemática pero limitada, es mucho más confiable que un sistema excesivamente sofisticado pero difícil de manejar.

. El registro y actualización continua de los datos debe ser una parte integral del proyecto.

. Debe haber un lugar central para el archivo de los datos, accesible a todos los miembros del equipo.

. Los grupos o proyectos deben estar codificados, y cada vez que se registre un dato se debe utilizar el mismo código.

Cuando ya se han establecido estos principios operacionales, se debe decidir **cómo recoger la información necesaria**. Para ello es importante no solo considerar las metodologías convencionales sino algunas más innovadoras que han surgido de la experiencia práctica. En este sentido hay cinco metodologías que merecen destacarse:

### 1. EL REGISTRO

Hay dos maneras de registrar el "desenvolvimiento de los eventos":

o Las tarjetas de registro grupales e individuales: Son una metodología sencilla para registrar en tarjetas, datos básicos cuantificables

#### REGISTRO CENTRAL

NUMERO DE GRUPO	LUGAR	FECHA DE INICIO	NUMERO MIEMBROS		
			1985	1986	1987
1					
2					
3					
4					
etc.					

--	--	--	--	--	--

**REGISTRO GRUPAL**

<u>GRUPO NO. 5</u>			
Nombre:			
Ubicación:			
Fecha de iniciación:			
Proyectos:	<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>1987</u>
	M F T	M F T	M F T
Enero:			
Julio:			

Además que estas tarjetas debe existir un libro para registrar semanalmente las actividades realizadas y las decisiones tomadas. Este registro debe estar en el idioma del grupo, disponible para todos los participantes.

- o Los diarios de los promotores o los informes de campo de los coordinadores a menudo pueden ser el mejor registro de eventos.

Estos dos métodos de registro de información quizás aporten datos más importantes para comprender y explicar los cambios que ocurren en el proyecto. Es por lo tanto muy importante motivar a las personas a escribir libremente.

**2. ENCUESTAS/ CUESTIONARIOS**

Es lógico usar encuestas estructuradas para la recolección de datos cuantificables que apoyen la comprensión de los procesos, que surgen del registro continuo. Por ejemplo, si los diarios de campo señalan como problema específico del proyecto, el poco progreso en la estructuración interna del grupo, o

por el contrario que se está creando sentido de pertenencia y solidaridad entre los miembros, podría profundizarse posteriormente aplicando una encuesta a una muestra determinada de personas. Esto da más fuerza a los resultados del registro y permite al grupo estar más claro sobre el proceso que esta surgiendo.

De esta forma la encuesta o el cuestionario se convierten en un instrumento para reforzar y validar las actividades menos estructuradas de registro. Probablemente, un cuestionario de esta naturaleza debe ser breve y contener principalmente preguntas abiertas. Y esta información puede agregarse a la ya existente.

Puede ser útil realizar una encuesta anual para ampliar y organizar una amplia serie de hechos, comentarios, y observaciones descritos en los diarios y registros.

### 3. **DISCUSIONES/ REUNIONES DE GRUPO**

Las discusiones y reuniones son elementos muy importantes en todo el proceso de la participación y deben ser por lo tanto un punto central en el registro. El cambio en la naturaleza de las reuniones, por ejemplo, será un indicador del proceso en la acción.

En las reuniones de grupo también pueden obtenerse los puntos de vista de los participantes con respecto a los cambios que han ocurrido y entender así en más detalle la **calidad** de estos cambios.

La discusión en grupo también ofrece la ventaja de proveer un espacio más amplio de conocimientos y aceptación.

#### **REGISTRO DE LAS REUNIONES EN GRUPO**

Fecha de la Reunión:	
Número de Participantes:	<u>    </u> <u>    </u>
Presencia del Promotor:	Si      No
<u>Asuntos discutidos:</u>  1) 2)	

3)

4)

5)

etc.

Firmado por:

\_\_\_\_\_  
Presidente de la Junta

#### 4. **LOS INFORMADORES CLAVES**

Diversos estudios sugieren que tener "informadores claves" puede facilitar el obtener la información cualitativa que se requiere. Por ejemplo, uno o dos informadores claves pueden mostrar clara e imparcialmente la situación tal como la ven, y pueden confirmar la validez de otra información.

#### 5. **LOS TALLERES ANUALES**

Además de los ejercicios de seguimiento, es necesaria realizar anualmente talleres en los que participen los directores, coordinadores de campo y los miembros de la comunidad para analizar colectivamente los datos, e identificar los logros.

### **LA INTERPRETACION DE LA INFORMACION**

La última tarea es la interpretación de los datos e información recogida para determinar qué ha pasado y hasta qué punto se han logrado los objetivos.

Los datos e información recogida será de dos tipos:

Datos Cuantitativos: de aspectos económicos o físicos sobre los que puede juzgarse el proyecto. Estos no representan ningún problema pues existe mucha información sobre cómo analizarlos estadísticamente.

Información Cualitativa: sobre el proceso de desarrollo logrado por los grupos a partir de las actividades. La interpretación de esta información cualitativa presenta algunos problemas porque:

- muchos de estos registros son subjetivos y es importante asegurar que

estén relacionados estrechamente con los indicadores seleccionados.

- las habilidades para hacer sus observaciones y expresarlas en forma escrita, difieren mucho de un observador a otro.
- en razón de que la participación es un proceso lento, y los eventos ocurren gradualmente, a veces las observaciones y registros resultan un poco intrascendentes.

Estos problemas quizás se puedan resolver durante un período de prueba. No se puede iniciar un sistema de evaluación y seguimiento y esperar que el equipo lo sepa llevar a cabo sin ninguna asesoría.

La interpretación tiene que estar relacionada con la definición que se hizo previamente de la situación en la que se va a evaluar el cambio y el tipo de cambio que se espera. En este sentido hay dos aspectos fundamentales:

- Deber haber algún tipo de **información inicial** o **estudio de base** sobre el contexto en general y el grupo en particular.
- Antes de que se inicie el proyecto deben definirse los **objetivos** que se esperan lograr.

Antes de interpretar los datos es importante tomar en cuenta un número de principios básicos:

- o La interpretación debe ser un proceso participativo, al que tanto el equipo como los miembros del grupo deben contribuir.
- o Quizás el mejor foro para la interpretación es una discusión abierta, en la que se explique y analice la interpretación a todas las personas.
- o Cada tres meses, debe haber una interpretación, como ejercicio de revisión para analizar el progreso hasta el momento.
- o Cuando sea posible, se debe traducir a diagramas la información verbal. Eso ayudará a estructurar la interpretación y a registrar los cambios ocurridos entre las reuniones.

Quizás la consideración más importante es la de no gastar horas y horas en discusiones inestructuradas, sino más bien, el estructurar y controlar un ejercicio que permita que todos participen y entiendan lo que está pasando.

Pero entonces ¿cómo se puede estructurar el ejercicio? El primer paso es traducir el material cualitativo de lo que está pasando, en algún tipo de presentación visual. Sin ello es probable que la interpretación se quede enterrada en una serie de palabras y archivos. Finalmente, las interpretaciones de la evaluación deben ser devueltas en algún tipo de acción respecto al proyecto. Debe definirse qué tipos de decisiones y cambios pueden hacerse con base en estas interpretaciones.

## **EVALUANDO EL FUNCIONAMIENTO Y APLICACIÓN DE UN PROYECTO SOCIAL**

Lydia Hearn

En el artículo anterior, Peter Oakley habla de la evaluación participativa destacando la importancia de este enfoque desde la perspectiva de la comunidad y los agentes educativos. En éste, la autora analiza la evaluación como instrumento que ayuda a directores de proyectos o líderes comunitarios en la escogencia entre alternativas y la "toma de decisiones". Enfatiza la importancia de desarrollar buenos "sistemas gerenciales de información" que provean información suficiente al director o grupo, antes que ellos tengan que tomar la decisión. Además, muestra que ello no excluye las estrategias participativas.\*

### **La Información como una Herramienta para la Planeación y la Toma de Decisiones**

Anteriormente lo que se pretendía con la mayoría de las estrategias de seguimiento y evaluación para proyectos comunitarios era, analizar si se lograban los objetivos finales o si se había iniciado un proceso de desarrollo social. Aunque es evidente que este tipo de evaluación es importante, el director de un proyecto o el líder comunitario debe chequear además si los "mecanismos del proyecto" están funcionando. Es decir, debe estar informado sobre lo que está pasando, cuántos recursos tiene, cuántos va a necesitar, dónde están los cuellos de botella, y por qué éstos se están presentando.

Es claro por lo tanto, que la información que necesita un gerente o líder comunitario para administrar su proyecto y tomar decisiones, no es necesariamente la misma que se requiere para investigar y crear modelos y estrategias de desarrollo.

Aunque las evaluaciones pueden mostrar si el proyecto efectivamente ha logrado sus objetivos finales; es más importante contar con la información necesaria para tomar decisiones en relación a cómo está funcionando el proyecto.

Un líder que toma decisiones sin contar con la información necesaria resulta peligroso.

Para ser efectivo, un líder debe disponer oportunamente de información en una herramienta para tomar decisiones y llevar a cabo acciones positivas.

Este artículo, se centra en la evaluación y el seguimiento como una herramienta de la planeación y la gerencia, consciente de que la evaluación además de ser herramienta para la toma de decisiones cotidianas tiene otra función igualmente importante, que es, la ligada a la investigación de conceptos y estrategias.

Una de las funciones principales de un director de una organización social, de un coordinador de proyecto o de un líder comunitario es tomar decisiones seleccionando una entre diferentes "alternativas" o posibles vías de acción. Por ejemplo: con cuáles comunidades iniciar el proyecto? Quiénes deben participar? Cuándo debe ser la reunión? o Cuántos recursos debe invertir?.

Todas estas decisiones se toman con base en la información disponible. Decisiones que para ser eficientes, requieren de organizar y mantener un "sistema de información gerencial" que sea **ágil, apropiado y que provea suficiente pero no demasiada información**. Es decir, se necesita tener acceso a información fácil de comprender y utilizar. Además es importante que esta información llegue **oportunamente**, es decir, antes de que se tomen las decisiones. Pues no sirve de mucho disponer de una información más detallada presentada de manera muy atractiva, después que ya se ha tomado la decisión.

Pero cuál es la información que necesita un gerente, coordinador o líder comunitario para facilitar su trabajo de toma de decisiones?

Después de haber definido claramente los objetivos del proyecto es necesario obtener información referente a cuatro categorías principales de inquietudes:

- . El tipo de actividades más apropiadas para lograr estos objetivos.
- . Si se están implementando las actividades tal como se planearon, y si no, por qué no.



Si se están usando los recursos correctamente, o se podrían utilizar de forma más eficiente. Y las implicaciones que tendría el utilizarlos más eficientemente.

. Si se están apropiando de las nuevas actividades y si no, por qué no.

Si sería posible diseminar estas nuevas actividades a otras áreas, regiones, grupos, o aún a otras partes de la institución, y con qué cambios.

. Los cambios que han traído estas actividades. Y si el programa es mejor que otras alternativas

para ser efectivos los líderes necesitan información:  
relevante a sus decisiones  
suficiente mas no excesiva en detalles  
previa a la toma de decisiones  
fácil de entender y utilizar\*

Estas cuatro categorías de inquietudes corresponden a cuatro tipos de información de los cuales debe estar consciente un "líder", si desea funcionar eficientemente. Y un buen liderazgo supone no sólo aprender cómo trabajar con la gente, cómo estimular la participación del grupo y cómo resolver conflictos, sino tener también una visión real de la situación. El que sea amable y participativo no hará que el líder gane respeto, si sus decisiones son inapropiadas. Por eso, es importante impulsar un sistema para recoger información en las siguientes cuatro áreas:

1. Información Diagnóstica - que incluya descripciones y análisis de la situación actual que le hagan posible entender por qué las cosas están así. Cuáles son los cuellos de botella y qué opciones son factibles para superarlos.

Un líder o gerente necesita dos tipos de información diagnóstica: uno relacionado con el proyecto o actividad que va a desarrollar y la comunidad en la cual lo va a llevar a cabo; y el otro, relacionado directamente con la institución o grupo. En el caso de la institución o grupo, el líder necesita saber cuáles son las dificultades reales o restricciones que lo afectan, qué tan graves y frecuentes son, y qué tanto tiempo requieren las diferentes actividades. Basado en esta información diagnóstica el líder puede hacer planes y decidir qué tipo de actividades o cambios son necesarios.

2. Información de Implementación - que incluye información sobre qué tan bien está funcionando su programa. Cuántos talleres organizaron, si cuenta con los recursos necesarios, cuántas personas están trabajando, si son suficientes o necesita más, si están capacitadas, si tienen claridad sobre sus roles y funciones, si participaron en el proceso de planeación e implementación, y cuál es el estado financiero. Además de estos ejemplos, requiere información más personal sobre

la visión que tienen los participantes sobre cómo está funcionando el proceso, porque la gente siempre puede aportar más información de la registrada.

3. Información de Utilización - que incluye información sobre qué tanto se están utilizando los nuevos enfoques y cuál es la opinión de los participantes. Qué piensan y si han cambiado sus actividades y actitudes. Si están de acuerdo con los cambios o si los están haciendo únicamente porque les dijeron que deben hacerse.

El líder o gerente necesita aclarar después si, la aceptación y utilización del cambio es exclusivo para este grupo o situación, o si se puede diseminarlo a otros grupos. En caso de diseminarse a otros grupos, qué cambios o alternativas son necesarias, cuáles son los principios básicos que deben implementarse y cuáles estrategias diferentes pueden implementarse.

4. Información sobre Impacto - que incluye información sobre la diferencia obtenida como resultado del cambio. Si hubo un aumento en eficiencia o un mejoramiento en los criterios que se establecieron con base en sus objetivos, y si es sostenible este cambio. Generalmente, la información sobre impacto se compara con otras alternativas u otros contextos.

En general, un buen sistema de información se implementará interactivamente sobre las primeras tres categorías de información y contribuirá sólo parcialmente a las evaluaciones de impacto.

## **ESTRUCTURANDO Y MANTENIENDO UN SISTEMA DE INFORMACIÓN**

Es claro que para un líder ser eficiente al enfrentarse a una decisión, requiere algo más que el último estudio realizado. Requiere por el contrario, de un sistema permanente y bien organizado de "información gerencial". Este sistema no implica un proceso de arriba hacia abajo; en ellos se han utilizado efectivamente los métodos participativos y se ha mostrado que son más eficaces que otras técnicas.

Por lo general, los equipos de proyectos sociales viven sobrecargados de trabajo, por lo cual resulta difícil motivarlos a apoyar un "sistema de información gerencial" a no ser, que el sistema les ofrezca una metodología que les permita reflexionar sobre sus tareas cotidianas y que les proporcione incentivos reales para mejorar su trabajo. Si estas ventajas no son evidentes inmediatamente, verán el sistema de seguimiento simplemente como una imposición más a su gran carga de trabajo. Y la mejor forma de evitar esto es a través de la participación en la planeación y análisis de la información.

Si el equipo no participa en el diseño, recolección y análisis de resultados y ve cómo éstos afectan la toma de decisiones, terminará considerando el sistema de información gerencial simplemente como una carga más impuesta a su trabajo.\*

Cómo diseñar y estructurar el sistema?. Un sistema eficiente debe recoger información sobre todos los diferentes componentes del proyecto o la institución, de forma que le dé al líder una visión global de la situación. Ello le permitirá plantearse por ejemplo: " esta alternativa sí reduce los costos, pero los problemas que causa administrativamente son más grandes y no resuelve otros problemas existentes; mientras que la otra alternativa aunque cuesta más, resolverá todos los problemas sin crear dificultades entre el equipo".

Tomemos por ejemplo una ONG que trabaja en el campo de la investigación y desarrollo de proyectos comunitarios. Su actividad incluirá componentes de investigación, de desarrollo social, de capacitación de personal, de diseminación y difusión, y de administración. Y para cada componente habrá niveles de trabajo: dirección, coordinación o implementación. Por lo tanto el "sistema de información gerencial" deberá recoger información de las diferentes áreas a nivel de los directores o líderes, los asesores o coordinadores y la comunidad o equipo general (ver diagrama).

Para cada uno de estos componentes o sub-componentes hay que obtener información sobre la sostenibilidad, desempeño, costos, y aplicación a gran escala, buscando responder a inquietudes como las siguientes:

## **SOSTENIBILIDAD**

- . Financiera - Hasta qué punto el programa está cubriendo sus gastos y qué posibilidades tiene en el futuro?
- . Gerencial - Tiene suficiente personal ?, está el personal bien capacitado y tiene claridad frente a sus responsabilidades ?, cuenta con suficientes recursos para desempeñar sus funciones actuales y futuras ?, su personal está sobrecargado o puede sostener este ritmo de trabajo?
- . Tecnológico - Hasta qué punto está utilizando la tecnología apropiada o podría aumentar su eficiencia con otros métodos?. Es sostenible esa tecnología?, tendrá los recursos para mantenerla, o de lo contrario qué requeriría ?

## **DESEMPEÑO**

Qué porcentaje de su tiempo y recursos gasta en administración (pagando personas, comprando materiales, organizando reuniones, etc).? Recuerde que no debe pasar del 20%. Están llegando a tiempo los recursos o, existen cuellos de botella en el proceso ?.

## **COSTOS**

A pesar de las críticas hechas al sistema de análisis de costo- beneficio, éste resulta valioso dentro de un "sistema de información gerencial", pues un líder debe contemplar los gastos cuando va a decidir frente a diferentes alternativas. Sin embargo, eso no implica que los costos deban ser el elemento central del estudio. Determinar el beneficio o "importancia relativa" del cambio puede ser más importante y además ser un proceso participativo.

Por ejemplo, después de identificar con su grupo los principales problemas que están enfrentando, puede discutir con ellos lo que sienten frente a cada problema: qué tan comunes, qué tan grave es, o qué tan preocupada está la gente con respecto al problema. Organizar esta información en un cuadro e ir asignando un valor de 0 a 5 a cada aspecto según su importancia. Al sumar los valores es posible calcular la importancia relativa de cada problema y así compararlo con los costos.

PROBLEMA	QUE TAN COMUN	QUE TAN GRAVE	QUE TANTO AFECTA OTROS PROBLEMAS	QUE TANTO PUDIERA HACER PARA PREVENIR	IMPORTANCIA
Falta de recursos a tiempo	XXXX	XXX	XXXX	X	12
Dificultad para asistir a las reuniones	XX	X	X	XX	6
Falta de interes por parte de las personas	XX	XXXX	XXX	XX	11
Daño o insuficiencia de la maquinaria	X	XXXX	XXXX	X	10
Falta de habilidades del equipo	XXX	XX	XX	XXXX	11
Falta de claridad respecto a las funciones	XXXX	X	XX	XXXX	11
Desacuerdo entre miembros del equipo	XXXX	XXX	XXXX	XXXX	15

X No muy común  
 XX Algo común  
 XXX Común  
 XXXX Muy común

### **APLICACIÓN A GRAN ESCALA**

Un líder tiene a menudo que decidir si debe aplicar este cambio a mayor escala, así que debe recoger información que le ayuda a compararlo con otras alternativas. Cuáles áreas serían más apropiadas?, qué cambios requería y qué recursos implicaría?.

Es claro pues, que existen varios tipos de información y que la importancia de cada uno variará según el proyecto. Lo importante es que se analicen primero las áreas de información (recursos, personal, capacitación etc.) que sean importantes para el proyecto, y después el tipo de información necesario para cada área.

Aunque sea lenta es esencial que esta planeación del "sistema de información gerencial" sea hecha con el equipo. Es importante tener presente el incorporar únicamente aquella información que realmente sirva para ayudar en la toma de decisiones - un exceso de información estancará sus esfuerzos en vez de mejorarlos.

## **PRINCIPIOS BÁSICOS PARA FORTALECER UN "SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL"**

Para asegurar que un "sistema de información gerencial" funcione y aporte algo al proyecto, un director o líder debe tener presentes los siguientes puntos:

1. El líder debe estar convencido del valor del "sistema de información gerencial". Debe esforzarse por recoger y utilizar la información en su toma de decisiones. Sólo si el equipo ve que los resultados son útiles, estará motivado para recoger la información.
2. El grupo debe estar consciente de las decisiones que el líder tiene que tomar y de cómo esta información puede ayudarle en la toma de estas decisiones. De esta manera se sentirá parte del proceso y lo apoyará para asegurar que la información esté actualizada y correcta.
3. La planeación, implementación y utilización del sistema de información debe involucrar todo el equipo, para que se puedan integrar las diferentes necesidades de información. Recuerde tener en cuenta al planear su "sistema de información gerencial" que hay una pirámide de necesidades, y que el seguimiento se debe hacer a varios niveles.
4. Se debe utilizar una combinación de metodologías tomando en cuenta recursos, tiempo, logística, funciones, etc. Por ejemplo, se pueden utilizar reportes financieros, o cronogramas de actividades, o reportes de las funciones de cada persona, o inventarios de materiales, etc. Lo importante es que los miembros responsables estén capacitados en el uso de estas metodologías porque de lo contrario ellos buscarán razones para no mantener al día los registros.
5. El líder debe hacer un esfuerzo por elaborar informes y mostrar al grupo cómo tomó sus decisiones con base en la información. Al hacer ésto debe presentar los resultados en la forma más apropiada según el interés de los participantes,

que les sea fácil de entender y que les estimule a participar en la discusión de los resultados.



## **ALGUNAS CONCEPCIONES ERRÓNEAS SOBRE "SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL"**

A pesar de que un "sistema de información gerencial" bien organizado y manejado puede ser un gran apoyo en el proceso de toma de decisiones, existen también algunas concepciones erróneas sobre ellos, de las cuales debemos estar conscientes. Estas son:

- Que a los líderes y gerentes les falta información relevante. Aunque es verdad que a muchos líderes les falta información que deberían tener, a menudo eso no es su deficiencia principal. Al contrario, sufren de un "exceso de información irrelevante". En general, los líderes reciben mucha más información de la que pueden utilizar o procesar.
  
- Que los líderes necesitan toda la información que solicitan. Con frecuencia se diseña el "sistema de información gerencial" partiendo de preguntar a los directores o líderes qué información necesitan y tomando como un hecho que los líderes saben lo que necesitan. Sin embargo, un principio bien conocido es que mientras menos entendemos un fenómeno, más variables necesitamos para explicarlo. Entonces, a menudo los líderes piden mucha información para estar seguros. Así que al diseñar un "sistema de información gerencial" debemos tener muy claro lo que queremos y lo que estamos tratando de hacer, para evitar la acumulación de información irrelevante; lo cual frustra al equipo y reduce la eficiencia.
  
- Que si se da a los líderes la información que se requiere, su proceso de toma de decisiones mejorará. A menudo se asume que si se entrega a los líderes la información que solicitan, ellos utilizarán esta información eficientemente. La experiencia ha mostrado que eso no necesariamente es verdad. Lo que se necesita es capacitar a los líderes en cómo utilizar esta información y cómo incorporarla en sus procesos cotidianos de toma de decisiones.
  
- Que un líder no debe estar involucrado en el proceso de recuperación de la información, sino en el uso de los datos. Por el contrario, a no ser que el líder participe, por lo menos al principio en la recolección de la información, no va a entender las dificultades y errores que pueden ocurrir. Aunque los líderes deben delegar mucha responsabilidad a los demás participantes, deben entender bien el proceso y participar al principio de él.

Mientras demasiada información resulta nociva, el contar a tiempo con poca información bien presentada puede ser más efectivo.\*

## **COMENTARIOS FINALES**

Muchos de los más recientes debates sobre el seguimiento y la evaluación se han centrado en la búsqueda de "metodologías apropiadas". Sin embargo, frecuentemente éstas han resultado ser buenas listas de chequeo; y aunque las listas de chequeo sirven como ayuda para organizar nuestros pensamientos, suelen ser olvidadas a nivel de campo, donde los eventos son más complejos e inestables.

Lo que se necesita no es tanto una lista de chequeo de actividades sino información disponible para ayudar al equipo a tomar sus decisiones. Mientras la evaluación debe dirigirse a determinar si se lograron los objetivos finales, el énfasis en el caso del seguimiento debe estar en determinar si los "mecanismos" del proyecto están funcionando para asegurar que las decisiones y cambios sean "preventivos", es decir, que se den antes de que ocurra el problema, y no "reactivos", o sea como reacción a un problema que ya está afectando el proyecto.

Eso requiere, por un lado, de un "sistema de información gerencial" coherente, que provea información a tiempo y con suficiente detalle para ayudar a los líderes y personal del proyecto a tomar decisiones; y de otro lado, de un sistema para incorporar esta información en las actividades cotidianas. Quizás una de las mejores metodologías para incorporar esta información y para obtener claridad sobre el tipo de información que se debe recoger es mediante el "marco lógico", una técnica que se discute en el próximo artículo.

El seguimiento nos permite despertar frente a las dificultades y necesidades de cambio, antes que un problema se vuelva crónico.\*

## **EL MARCO LÓGICO: Una guía paso a paso, para usuarios**

### **INTRODUCCIÓN**

El "marco lógico" es una herramienta para ayudar a los líderes o coordinadores a trabajar con su grupo en el diseño y planeación de su proyecto. Pero también, es un método que ayuda a definir y aclarar indicadores y estrategias para la recolección de información. Convirtiéndose así en una herramienta muy útil para

el diseño de un "sistema de información gerencial".

Aunque actualmente es ampliamente utilizado por las agencias internacionales de desarrollo, el marco lógico no es una técnica nueva; fue desarrollada en Estados Unidos a finales de los años sesenta. Una de las ventajas del marco lógico es la forma en que permite establecer conexión entre la planeación y el seguimiento, ayudando a distinguir entre los objetivos y mecanismos de proyectos, y a organizar de forma "lógica," los indicadores y sistemas de recolección de información necesarios para analizar el proyecto y tomar decisiones con respeto.

**Qué características tiene y cómo puede usarlo?** El marco lógico es una matriz de cuatro filas por cuatro columnas en las que coloca distintos tipos de información sobre su grupo o entidad. (ver página -).

Las filas representan diferentes niveles del proyecto: La primera fila corresponde al **fin u objetivo general del grupo o entidad**; la segunda fila al propósito o **objetivo específico** de su proyecto en particular o de una división de la entidad, el cual contribuye al cumplimiento del fin; la tercera fila a las **actividades** que se requieren para lograr el propósito; y la cuarta fila a los **recursos** que se necesitan para la ejecución de las actividades previstas.

Las columnas de la matriz suministran información sobre: la **estructura** del proyecto, de esta manera define los **indicadores** para cada etapa del proyecto y las **estrategias de recolección de información**, teniendo en cuenta siempre los supuestos o **implicaciones**

Si usted no sabe a donde se dirige, cualquier camino le llevará allí. El monitoreo o seguimiento debe estar estrechamente unido a la planeación.\*



## EL MARCO LÓGICO

	<b>ESTRUCTURA</b>	<b>INDICADORES DE PROGRESO</b>	<b>SISTEMA DE EVALUACIÓN SEGUIMIENTO</b>	<b>IMPLICACIONES</b>
<b>FIN</b>	<b>Paso 1</b>	<b>Paso 5</b>	<b>Paso 6</b>	<b>Paso 10</b>
<b>PROPÓSITO</b>	<b>Paso 2</b>			<b>Paso 9</b>
<b>ACTIVIDADES Y LOGROS</b>	<b>Paso 3</b>			<b>Paso 8</b>
<b>RECURSOS</b>	<b>Paso 4</b>			<b>Paso 7</b>

### **PASO 1**

Defina cuál es el objetivo general o fin de la organización, grupo o asociación

### **PASO 2**

Establezca cuál es el propósito u objetivo específico del proyecto o de la división

### **PASO 3**

Clarifique las actividades que van a llevar a cabo y los servicios que van a ofrecer para lograr sus propósitos

### **PASO 4**

Identifique que recursos necesitan para realizar cada actividad

### **PASO 10**

Precise de qué forma contribuirá el logro de objetivos de su división a la necesidad u objetivo de la entidad

### **PASO 5 y 6**

Especifique los indicadores para cada nivel  
Especifique los sistemas de seguimiento y evaluación que utilizará para verificar el logro de los indicadores

### **PASO 7**

Revise si:  
Tienen suficientes recursos para realizar todas las actividades oportunamente  
Están bien utilizados los recursos  
Son necesarios todos los recursos con que cuentan

### **PASO 8**

Verifique si:  
Están llevando a cabo todas las actividades necesarias  
Las están haciendo

### **PASO 9**

Analice si llevando a cabo todas las actividades logrará sus objetivos

## COMO PUEDE LLENAR EL MARCO LOGICO

Para llenar el marco lógico siga los siguientes nueve pasos:

### 1. **Defina cuál es el objetivo general o fin de la organización, grupo o asociación**

Cada institución o grupo tiene una visión o ideal que quiere lograr, o un problema que busca solucionar. El **fin** es la descripción de esta visión o de la solución al problema identificado. Pero es importante que tenga en cuenta dos cosas : primero, que es improbable que con un solo proyecto, logre dicho fin; y segundo, que el fin se logra a largo plazo.

El definir el fin le posibilita analizar hasta qué punto un proyecto o una división, están contribuyendo a la realización del fin, cuántos proyectos (o divisiones) y cuánto tiempo se necesitan para lograrlo.

### 2. **Establezca cuál es el propósito u objetivo específico del proyecto o de la división**

El propósito se refiere ya sea al resultado que logrará con ese proyecto específico, o al objetivo de la división dentro de la institución. El marco lógico requiere que cada proyecto o división tenga solamente un propósito. Al establecer su propósito es importante que vea su relación con el fin.

### 3. **Clarifique las actividades que van a llevar a cabo y los servicios que van a ofrecer para lograr sus propósitos**

Por ejemplo los diagnósticos, obras, servicios y capacitaciones que sean necesarias. Ud logrará el propósito solo si realiza todas las actividades necesarias y además las lleva a cabo adecuadamente.

### 4. **Identifique qué recursos necesitan para realizar cada actividad**

Por lo general, cualquier proyecto requiere varios tipos de recursos: recursos materiales, financieros, humanos y de información. Una forma práctica de identificarlos es que los especifique según las siguientes categorías:

- **El Personal** especificándolo de acuerdo a las funciones que desempeñará cada uno, así como a las habilidades que necesitarán.

- **Las Acciones** destacando los elementos necesarios para su desarrollo: viajes, materiales, locales, etc.
- **Los Medios y Equipos** tales como máquinas, herramientas, botes, etc.
- **Los Costos Administrativos** que se necesitan para manejar el proyecto, tales como arriendo, servicios, correo, etc. Generalmente estos representan un 15 ó 20% del costo total de los demás recursos.

Después de establecer todos los recursos debe identificar cuáles tiene ya y cuáles se necesitan.

## 5. Especifique los indicadores para cada nivel

Los indicadores le permiten evidenciar que ha logrado lo que quería. Al definirlos verifique que:

sean realmente una medida del resultado de las actividades que se llevan a cabo, y no un resumen de ellas.

midan lo que es importante; de acuerdo a sus fines, objetivos actividades y recursos.

estén especificados para cada nivel, en términos de cantidad, calidad y tiempo. Es decir de: cuánto, de qué tipo o forma y cuándo

sean diferentes los indicadores de un nivel respecto a los de otros niveles

tenga suficiente presupuesto para llevar a cabo la recolección de los indicadores.

Un buen indicador se caracteriza por:

Esté definido de manera precisa, es decir que no de lugar a interpretarse y hasta medirse de distintas maneras en diferentes instancias.

Sea específico (independientes). Es decir que no se vean afectados por otros factores externos. En realidad hay tres tipos de indicadores: los que miden

"insumos", por ejemplo el número de talleres, colegios, programas de alfabetización; otros que miden los "procesos", por ejemplo, el nivel de participación dentro del programa; y otros que miden el "impacto", o sea el cambio que el programa ha producido con respecto al nivel de vida del niño. En general, al mover de "inputs" hacia "impacto" la probabilidad de que otros factores influyen en los resultados aumenta.???

Sea fácil de recoger. que no sea ni demasiado complicado ni que requiera varios años para mostrar resultados.

Tenga un amplio alcance de recolección.

Tenga un criterio de sensibilidad. Es decir, que además del impacto muestre el nivel que alcanzó el proyecto. Por ejemplo, en el caso de un proyecto de educación preescolar, además de ver si el proyecto tuvo impacto debe permitir ver si este impacto fue sobre el nivel intelectual de los niños, o sobre todas las áreas, si fue general o se dio solo en los niños de clase alta o en los de una cierta raza étnica.

## **6. Especifique los sistemas de seguimiento y evaluación que utilizará para verificar el logro de los indicadores**

Coloque en la tercera columna dónde pueden obtener información acerca de los indicadores. De esta manera obliga a los planificadores y participantes del proyecto a identificar las fuentes de información existentes o a prever la forma de recogerla. Para asegurar cierta continuidad y consistencia estos sistemas de seguimiento deben ser económicos y sistemáticos.

## **7 al 10 Verifique los supuestos o implicaciones**

Cada proyecto implica riesgos: ambientales, financieros, institucionales, sociales, políticos, etc. que pueden hacerlo fracasar. El marco lógico requiere que el equipo identifique los riesgos de cada etapa: recursos, actividades, propósito y fin. **el riesgo es algo que supuestamente debe hacerse para avanzar al siguiente nivel en la jerarquía de objetivos.** Un ejemplo de la forma en que expresaría el riesgo sería: " si tenemos suficientes recursos y los utilizamos eficientemente, podríamos hacer las actividades planeadas. Si llevamos a cabo todas las actividades necesarias de manera puntual y eficaz, lograremos el propósito del proyecto. Si logramos el propósito del proyecto, contribuiremos al logro del fin."



En la etapa de la planeación los supuestos le sirven para identificar riesgos que puede evitar si incorpora actividades adicionales en el proyecto mismo.

Durante la ejecución, le indican los factores que un líder o grupo debe anticipar, tratar de influir, o cambiar. Por ejemplo, si el éxito de un programa de salud rural supone que haya una cierta existencia de drogas básicas en la comunidad, un seguimiento permanente de la existencia y uso de distintas drogas puede ayudar al líder a prever en qué momento debe hacer otro pedido de drogas. Puede también decidir el tratar de influir para que el distribuidor de drogas sea más eficiente y le entregue las drogas el día que las pida. O puede tomar la decisión de cambiar el distribuidor o de utilizar varios, según la droga. Una de las ventajas de plantear los supuestos es que el líder o grupo se ve forzado a analizar la situación y tomar decisiones para mejorar la marcha de su programa.

## **COMO SE UTILIZA EL MARCO LOGICO PARA LA TOMA DE DECISIONES**

Como puede darse cuenta por los pasos anteriores, la intención del marco lógico no es ofrecerle nueva información ni resumirle toda la información necesaria para un proyecto. El marco lógico es solo una "herramienta" para ayudarle a los líderes y grupos a establecer una conexión entre la planeación y el seguimiento, de manera que pueda tomar decisiones más oportunas y acertadamente. Le ayuda a tomar decisiones porque le da la base para hacer cuatro tipos de análisis:

### **Un análisis de las personas involucradas**

Le ayuda a definir que tipo de cambios de hábitos o actitudes se requieren y a qué nivel se deben implementar: a nivel de toda la comunidad, a nivel del grupo u organización, o a nivel de algunos miembros en particular. Además le ayuda a clarificar con qué recursos cuenta para ello, qué contribuciones externas necesitan y como las van a obtener.

### **Un análisis de problemas**

Le facilita analizar la situación con relación a la forma en que los involucrados ven la problemática. De esta manera le ayuda a identificar los principales problemas, a visualizar las relaciones de causa a efecto, las interrelaciones entre los problemas y el camino para solucionarlos.

### **Un análisis de objetivos**

Con base en los supuestos y en el análisis de problemas puede reformular las condiciones negativas en términos de condiciones positivas, deseables y realizables en la práctica. Después puede volver a analizar las ideas presentadas en el fin y propósito para estar seguro de que el esquema es integral y válido. Puede modificar las formulaciones, agregar nuevos objetivos, o eliminar objetivos que no sean efectivos o necesarios, si lo ve necesario.

### **Un análisis de alternativas**

Mediante el análisis lógico de los diferentes componentes puede identificar posibles estrategias alternativas del proyecto y seleccionar una de ellas. Al seleccionarla considere los siguientes criterios:

- Los Problemas e intereses de las personas involucradas
- Los recursos disponibles
- La probabilidad de alcanzar los objetivos
- Su factibilidad política
- Los beneficios y riesgos
- El Costo-efectividad
- La Sustentabilidad
- La Sostenibilidad

### **COMENTARIOS FINALES**

Aunque el marco lógico no le ayuda a identificar toda la información que necesita, la técnica le permite enfocar sus esfuerzos tanto en los objetivos como en los mecanismos del funcionamiento del proyecto. Además le ayuda a diseñar un "sistema de información gerencial" dirigido tanto a la planeación participativa de largo plazo, como a los procesos cotidianos de toma de decisiones. De esta forma la implementación del proyecto conjuntamente con el impacto se convierte en una preocupación central. Y la información gerencial (eso no implica simplemente información para un "gerente" individual si no para el grupo que toma las decisiones) se vuelve entonces crucial desde la perspectiva del

seguimiento.

Sin lugar a dudas estamos viviendo en la época de las comunicaciones, en la que la necesidad de información de alta calidad es vital para el éxito del desarrollo. Si vamos a asegurar un buen uso de los recursos tenemos que aprender a aprovechar esta información utilizando sistemas de seguimiento que respondan a necesidades reales.