

GUÍA DE APOYO PARA EL DISEÑO, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS



Nacional Monte de Piedad.

Inversión Social

Contenido

INTRODUCCIÓN	1
1. CRITERIOS CAD PARA LA EVALUACIÓN DE LA ASISTENCIA PARA EL DESARROLLO	2
1.1. PERTINENCIA	2
¿A qué se refiere?.....	2
¿Por qué es importante?.....	2
Ideas por considerar.....	2
¿Por dónde empezar?.....	3
1.2 EFICACIA	6
¿A qué se refiere?.....	6
¿Por qué es importante?.....	6
Ideas por considerar.....	6
¿Por dónde empezar?.....	7
1.3. EFICIENCIA	9
¿A qué se refiere?.....	9
¿Por qué es importante?	10
Ideas por considerar.....	10
¿Por dónde empezar?	10
1.4. EVALUABILIDAD	11
¿A qué se refiere?	11
¿Por qué es importante?	11
¿Por dónde empezar?.....	12
1.5. SOSTENIBILIDAD	13
¿A qué se refiere?.....	13
¿Por qué es importante?.....	13
Ideas por considerar.....	13
¿Por dónde empezar?.....	13
2. HERRAMIENTAS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	14
¿A qué se refiere?.....	14
¿Por qué es importante?.....	14
Momentos para efectuar evaluaciones.....	15
Ideas por considerar.....	15
¿Por dónde empezar?.....	16
Sobre los indicadores.....	16
TABLA DE HERRAMIENTAS	18
REFERENCIAS	21
BIBLIOGRAFÍA	22
ANEXO 1	25

INTRODUCCIÓN

El presente documento es un recurso didáctico dirigido a las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) para facilitar la presentación de propuestas para el financiamiento de programas y proyectos e informes de resultados, en el marco del ciclo de asignación y comprobación de recursos invertidos por Nacional Monte de Piedad (NMP) desde su Dirección de Inversión Social.

Para profundizar en los objetivos de impacto y lógica de cambio que NMP, pretende generar a través de su inversión social, así como en los enfoques que guían su perspectiva estratégica: el Enfoque de Gestión para Resultados de Desarrollo (EGpRD) y el Enfoque Basado en Derechos Humanos (EBDH).

En particular se espera que el presente documento:

- Contribuya al desarrollo de conocimientos, y habilidades técnicas y metodológicas, basadas en buenas prácticas, para el diseño de intervenciones orientadas a resultados de desarrollo.
- Facilite la elaboración y presentación de proyectos e informes de resultados.

La guía se divide en seis apartados, que pueden ser consultados de acuerdo a los requerimientos de cada institución y abarcan los criterios de *pertinencia, eficacia, eficiencia, evaluabilidad y sostenibilidad*, los cuales son recomendados por el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD)¹ de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), adoptados por actores del sistema internacional de ayuda al desarrollo y que constituyen parámetros para valorar la calidad de una intervención social en su diseño. El sexto se enfoca en los elementos básicos para construir herramientas de monitoreo y evaluación interna de resultados que permita a las OSC generar evidencia, de manera sistemática, de los cambios producidos en las personas y sus comunidades. Tomar como base estos parámetros ayudará a tener propuestas de programas/proyectos con mayor solidez y a dar a los mismos una orientación a resultados, más que a cobertura y actividades. Adicionalmente, se ofrece una serie de ligas a bancos de herramientas o guías para la gestión de proyectos.

¹ El CAD es el Comité de Asistencia para el Desarrollo, integrado por 30 representantes de países miembros de la OCDE y de organismos de desarrollo multilaterales (Alemania, Australia, Austria, Bélgica, Canadá, Dinamarca, Comisión Europea, España, Estados Unidos, Finlandia, Francia, Grecia, Irlanda, Italia, Japón, Luxemburgo, Nueva Zelanda, Noruega, Países Bajos, Portugal, Reino Unido, Suecia, Suiza, Banco Mundial, Banco Asiático de Desarrollo, Banco Africano de Desarrollo, Banco Interamericano de Desarrollo, Banco Europeo de Reconstrucción y Fomento, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y Fondo Monetario Internacional) www.oecd.org/dac/evaluation.

1. CRITERIOS CAD PARA LA EVALUACIÓN DE LA ASISTENCIA PARA EL DESARROLLO

Con el propósito de armonizar los criterios para la valoración de las propuestas (programas / proyectos) presentados por las organizaciones de la sociedad civil y con el fin de estar alineado a estándares internacionales, sugeridos por organismos multilaterales, NMP toma como referencia al CAD de la OCDE y sus criterios de evaluación. Estos criterios se encuentran como aspecto central en modelos evaluativos de organismos internacionales.

1.1 PERTINENCIA

¿A qué se refiere?

“Medida en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son congruentes con los requisitos de los beneficiarios, las necesidades del país, las prioridades globales, y las políticas de los asociados y donantes”.

Nota: En retrospectiva la cuestión de la pertinencia suele referirse a si los objetivos o el diseño de una intervención siguen siendo adecuados aun cuando hayan cambiado las circunstancias”. (CAD/OCDE)

¿Por qué es importante?

La pertinencia valora la calidad de una iniciativa de acuerdo a su adecuación al contexto en el que se encuentra. En este sentido, toma elementos como: diversidad de actores, perspectivas, necesidades e intereses, políticas, instituciones, entre otros, los cuales influyen en la legitimidad de la intervención, las poblaciones meta, las problemáticas abordadas, así como en su potencial para alcanzar resultados y lograr objetivos e incluso orientar la decisión de si la iniciativa debe o no llevarse a cabo.

Ideas por considerar

- Correspondencia con las necesidades no cubiertas y las características específicas de las personas. Se considera al territorio y su entorno. Objetivos de cambio a un nivel social más amplio que la institución y las personas a quienes atienden (en actores tanto gubernamentales como privados).
- La misión, visión y objetivos de una institución deben reflejar las problemáticas e intereses de las personas a las cuales se dirige la intervención además de estar alineados con marcos de referencia tanto internacionales como nacionales.
- La intervención debe estar justificada en función del valor agregado que aporta a la población, en su contexto particular y debe complementarse con acciones de

otros actores civiles, gubernamentales, privados y de las mismas personas, así como evitar la duplicidad.

¿Por dónde empezar?

a) Revisión de diagnósticos existentes, estudios o investigaciones, contemplar información estadística, definición de conceptos, referencias sobre enfoques y recomendaciones de abordaje en la problemática y el tipo de población específica a la que ha de dirigirse la intervención.

b) Conocer los tipos de vulnerabilidad que se padecen los sujetos y las características de su contexto, tomando en cuenta como punto de referencia elemental la voz y la participación de la población afectada. Esto permite entender mejor en qué aspecto puede ser más efectivo intervenir y el tipo de vinculaciones requeridas para dar una atención más integral.

c) Elaborar un mapa de actores gubernamentales, civiles o privados y que ofrecen servicios a la población, ya sean similares o diversos, para evitar la duplicidad y procurar la complementariedad acciones. Las problemáticas sociales son multifactoriales, se precisa la colaboración y coordinación de las acciones para el desarrollo.

d) Conocer y tomar en cuenta los principios y recomendaciones emitidos por marcos normativos y enfoques de trabajo relacionados con la población específica: asistencia social, desarrollo humano y, principalmente, los derechos humanos (personas con discapacidad, personas mayores, mujeres, población indígena, etc.)

Pasos para diagnóstico

1. Delimitación geográfica y de grupo de personas.
2. Definir lo que se quiere conocer (problemas, fortalezas, características generales o específicas).
3. Definir instrumentos y técnicas que se utilizarán para conseguir la información.
4. Conseguir, ordenar, procesar y analizar la información

Algunos instrumentos

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Recopilación y análisis de estadística (Censos, conteos, índice de marginación, índice de desarrollo)²• Revisión bibliográfica, hemerográfica y de otras fuentes. | <ul style="list-style-type: none">• Entrevistas a actores clave• Encuestas• Grupos focales• Historias de vida• Reuniones comunitarias |
|---|---|

Tabla 1. Herramientas de investigación

Un diagnóstico adecuado, permite ubicar los diversos tipos de vulnerabilidad que vive una población, si bien, para lograr una intervención más eficaz, es importante focalizar la atención en algunos, es conveniente contar con un análisis lo más completo posible, con base en el cual se puedan establecer prioridades de una intervención.

Si bien se suele focalizar en uno o dos tipos de vulnerabilidad, (ya sea por la complejidad, los recursos limitados o por la especialización requerida para las soluciones) es conveniente tener un mapa o matriz de las múltiples desigualdades que puede tener un mismo grupo de población para evitar la realización de acciones aisladas.

Tipo de desigualdad	Género	Etnia	Edad	Lugar / espacio
	Mujer	Mixe	15	Oaxaca
Sociales (educación, salud, servicios)	Analfabeta	No habla castellano	Embarazo prematuro	Zona árida en la que no se puede sembrar
Políticas (participación en decisiones que afectan su vida)	No tiene tierra para tener voz en la asamblea comunitaria	No hay representantes indígenas en el Congreso	No es considerada ciudadana, hasta los 18 años	Migrante, vive en la CDMX (trabajadora doméstica)

Tabla 2. Matriz de vulnerabilidad

Las vulnerabilidades también se expresan en términos de derechos, **es importante que se identifiquen los derechos vulnerados y la causa**³.

Una vez ubicadas las principales vulnerabilidades a las que ha de hacer frente la intervención, es importante que conozcamos los factores que la provocan, así como las consecuencias que tienen en el corto, mediano y largo plazo para las personas que las presentan.

Existen diversas herramientas que nos pueden ayudar, una de ellas es el **árbol de problemas**, en la que se identifican las causas inmediatas y estructurales que ocasionan una problemática, al igual que sus efectos.

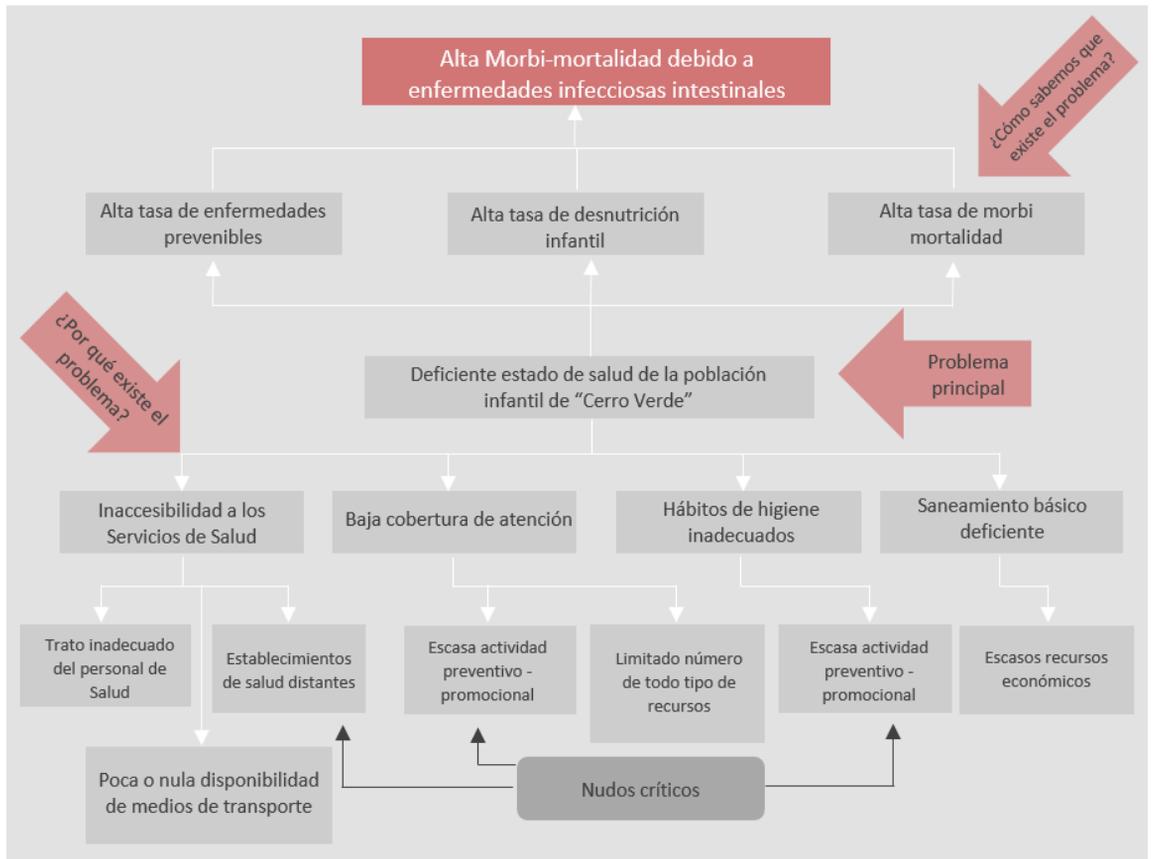


Ilustración 1. Árbol de problemas⁴

Es necesario identificar la presencia de otros actores presentes en la zona que prestan los mismos o similares servicios para esto .

Se puede hacer un mapa de actores muy sencillo, Algunas preguntas básicas por responder son: ¿Qué otros actores existen en la zona? ¿Qué tipo de servicios proporcionan y a quiénes? ¿Cuál es su valor distintivo en relación al trabajo que realiza mi institución? ¿Cómo o en qué podríamos complementarnos?

1.2 EFICACIA

¿A qué se refiere?

“Medida en que se lograron o se esperan lograr los objetivos de la intervención para el desarrollo, tomando en cuenta su importancia relativa.

Nota: Se utiliza también como medida agregada o juicio sobre el mérito o el valor de una actividad, es decir, el grado al cual una intervención ha logrado o se espera que logre, sus principales objetivos pertinentes de manera eficaz, en forma sostenible, y con un impacto institucional positivo en el desarrollo” (CAD/OCDE).

¿Por qué es importante?

A partir de un análisis de eficacia se tiene una aproximación al potencial de una intervención para alcanzar sus objetivos y resultados. Asimismo, constituye un insumo para la evaluación de resultados y el diseño de herramientas cuantitativas y cualitativas para este fin. Analizar este criterio nos permitirá identificar debilidades en la concepción de la intervención, así como en el planteamiento de resultados y objetivos, así como en la coherencia y potencial de las actividades propuestas para alcanzarlos.

Ideas por considerar

- Cuando hablamos de **objetivos** en una **intervención**, nos referimos a los cambios que se desea producir en las personas y sus comunidades, es imperativo diferenciar las actividades, servicios y productos, de los efectos positivos que se generan a partir de ellos, estos son resultados⁵ e impactos.
- Una intervención es eficaz si logra los **objetivos de cambio** propuestos y si muestra que estos cambios se lograron con el conjunto de acciones y recursos que se implementaron.
- La Gestión para Resultados de Desarrollo (GpRD) implica orientar el trabajo a **objetivos de cambio**, las actividades, los servicios y recursos son medios para lograrlos.
- El EBDH tiene entre sus propósitos contribuir a disminuir las brechas de desigualdad social, por lo que hablar de resultados en ese marco significa contribuir a que las **personas en situación de vulnerabilidad ejerzan sus derechos humanos**, de manera sostenible en el tiempo.

¿Por dónde empezar?

a) Hablar de resultados cuando existen evidencias de los cambios o transformaciones en las condiciones de vida de las personas y comunidades producto de nuestra intervención.

b) Cuando esos cambios trascienden a una escala social más amplia y logran modificar las estructuras culturales o los marcos institucionales y normativos de la sociedad podemos hablar de impacto.

c) Dimensionar al **impacto** con una perspectiva de **cambio o transformación**: a veces se atribuye esta cualidad al simple hecho de otorgar un servicio ya sea por la amplitud en su cobertura o por las “historias de éxito” que se han detectado. Por ejemplo, mencionamos que impactamos a 1,000 personas que asistieron a una consulta médica, sin que ello signifique que modificaron sus hábitos de cuidado personal o familiar; o que impactamos a un cierto número de niñas y niños que fueron atendidos en un comedor comunitario, sin que eso implique que las condiciones de la malnutrición se vieran reducidas.

d) En los ejemplos anteriores, sería más oportuno hablar de cobertura en la provisión de un servicio que de un impacto en la población.

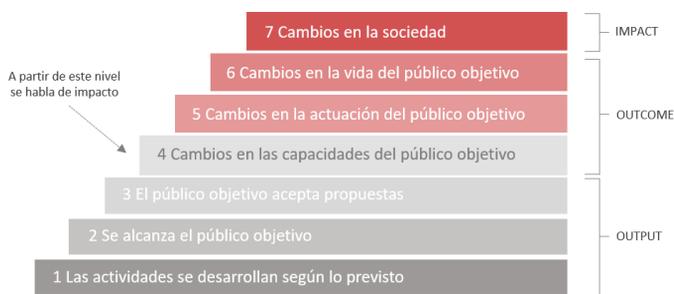


Ilustración 3. Escalera del impacto⁶

Un primer paso para las instituciones es identificar los cambios que desea lograr para posteriormente definir los actores involucrados, los insumos y actividades que se requieren, y las estrategias para hacerlos sostenibles en el tiempo. Una de las herramientas más utilizadas para ello es la **cadena de resultados**.

Insumos	Procesos	Productos	Resultados	Impactos
Recursos financieros, humanos y materiales empleados en una intervención.	Actividades mediante las cuales los insumos (recursos financieros, asistencia técnica, materiales, entre otros) se articulan para generar y entregar determinados productos y servicios.	Bienes de consumo o de capital y servicios que resultan a partir de los procesos.	Uso de los bienes y servicios generados así como efectos directos y de mediano plazo asociados al mismo.	Efectos de largo plazo, positivos y negativos, intencionados o no, directos e indirectos, atribuibles a la intervención.

Ilustración 4. Cadena de resultados. Elaboración propia

Para clarificar la cadena de resultados compartimos el ejemplo de una iniciativa de incremento en el acceso a agua limpia y segura:

Insumos	Procesos	Productos	Resultados	Impactos
<ul style="list-style-type: none"> -Instructores en temas de cuidado del agua. -Instructores en buenos hábitos de higiene. -Materiales para la construcción. -Manuales impresos para talleres. -Filtros de agua. 	<ul style="list-style-type: none"> -Levantamiento inicial de requerimientos de agua purificada. -Sesiones con familias rurales en temas de cuidado y buen uso del agua. -Construcción de sistemas de almacenamiento de agua potable. -Instalación de filtros para purificación del agua. -Seguimiento y asesoría a familias en uso de los filtros y el agua. 	<ul style="list-style-type: none"> -Sistemas de almacenamiento y purificación de agua potable instalados y operando. -Familias con conocimientos acerca del cuidado, buen uso del agua y beneficios para la salud. -100 litros de agua purificada diarios disponibles por familias participantes. 	<ul style="list-style-type: none"> -Familias consumiendo agua purificada (para beber y preparar los alimentos). - Familias con mejores hábitos higiénicos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Reducción de la incidencia de enfermedades gastrointestinales .

Ilustración 5. Ejemplo cadena de resultados. Elaboración propia

Otra manera de entender una intervención es con el **Mapa de resultados** que, a diferencia de la cadena de resultados, muestra la interrelación entre las actividades y servicios, los resultados y su contribución al impacto. Este modelo es muy útil para

identificar posibles vacíos entre los componentes de una intervención. El énfasis de esta herramienta está en la interrelación entre los resultados que se pretende generar con una intervención, y en menor medida en las actividades y servicios.

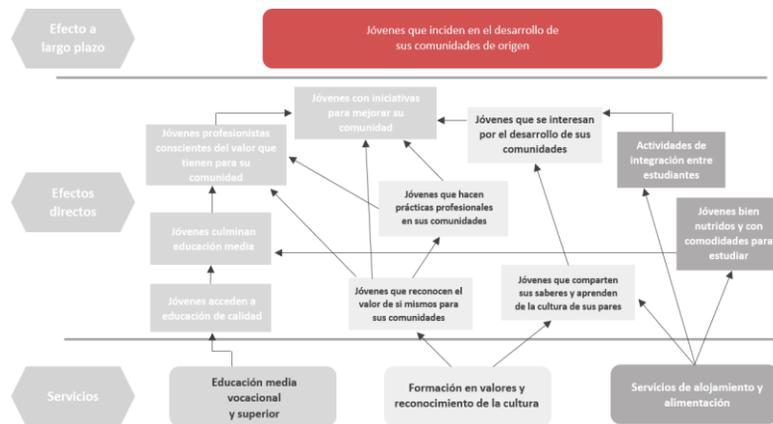


Ilustración 6. Mapa de resultados
Iniciativa de educación formal para jóvenes de comunidades rurales. Elaboración propia

Existen diversas herramientas para que el diseño de la intervención sea coherente, de acuerdo al tipo de complejidad del problema que se atiende, y del tipo de alternativas para enfrentarla. Una herramienta empleada es el **Marco Lógico** (metodología que puede ser consultada en el anexo de técnicas) aunque existen otras como la **Teoría de Cambio**.

Para que podamos conocer si nuestra intervención funciona es necesario conocer la lógica con la ésta que se lleva a cabo. Una intervención que no tiene un procedimiento sistemático resulta difícil de medir, en cuanto a resultados se refiere. Es la repetición de nuestras acciones y su medición sistemática la que nos permiten conocer si los efectos obtenidos son consecuencia de nuestra actuación.

1.3. EFICIENCIA

¿A qué se refiere?

“Medida en que los recursos/insumos (fondos, tiempo, personas, etc.) se han convertido económicamente en resultados”.

Nota: El análisis de costos y beneficios es uno de los principales instrumentos de evaluación de proyectos con beneficios mensurables. Cuando no puedan cuantificarse los beneficios, el enfoque adecuado sería el de eficacia en función de los costos". (CAD/OCDE)

¿Por qué es importante?

Permite obtener una valoración de si los recursos invertidos por la iniciativa se emplean de un modo óptimo y buscando priorizar alternativas de menor costo para la obtención de resultados, así como, si con los mismos recursos humanos, materiales y económicos podrían generar resultados más significativos en términos cuantitativos y cualitativos, permitiendo afinar elementos de la intervención como presupuesto, cronograma de ejecución, y procedimientos de gestión.

Ideas por considerar

- En este rubro es clave revisar el equilibrio que hay entre los recursos invertidos y su relación con los resultados que se espera obtener.
- La relación entre recursos invertidos y resultados obtenidos ayuda a valorar la **eficiencia** de una intervención (**costo-beneficio**).
- En los recursos a disposición de un proyecto se debe priorizar la calidad de los servicios y trato digno a las personas.
- Se debe identificar si estamos sobre o subestimando nuestra capacidad de operación.
- Toma en cuenta a los recursos con los que cuenta la población para invertir en su propio desarrollo.

¿Por dónde empezar?

a) Estimar nuestra capacidad, en recursos humanos y de infraestructura de manera que podamos determinar si la estamos subutilizando o sobre explotando.

b) La eficiencia está directamente vinculada al punto óptimo de uso de los recursos. Una sobre utilización puede derivar deterioro innecesario, gastos de reparación o renovación, además del desgaste del personal.

c) Se recomienda emplear técnicas de planificación del trabajo que permitan desglosarlo por objetivos, productos, actividades que se encuentren debidamente alineados, como lo pueden ser el **marco lógico** y la **estructura desglosada del trabajo**

(EDT), las cuáles nos pueden ayudar a establecer las actividades e insumos necesarios para llegar a los productos y servicios que brinda nuestra intervención.

d) Del mismo modo es aconsejable utilizar matrices de asignación de responsabilidades que definan el roles y responsabilidades de los participantes en la implementación de la intervención, así como estructurar cronogramas de trabajo en dónde se puedan identificar hitos que definan avances significativos en términos operativos e incluso e resultados.

e) La calidad con la que entreguemos nuestros productos es relevante para las personas. Existen parámetros, nacionales e internacionales que indican cuáles son los estándares mínimos de calidad con los que debemos cumplir, por ejemplo la NOM-031-SSA3-2012, para la prestación de servicios de asistencia social a adultos y adultos mayores en situación de riesgo y vulnerabilidad.⁷

1.4. EVALUABILIDAD

¿A qué se refiere?

“Medida en que puede evaluarse una actividad o un programa de manera fiable y creíble” La evaluación es una “apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política en curso o concluido, de su diseño, su puesta en práctica y sus resultados” (CAD/OCDE).

¿Por qué es importante?

En análisis de evaluabilidad nos lleva a conocer la capacidad de generar evidencia empírica sobre los cambios que se producen en la población el contexto general y que son atribuibles a la intervención, permitiendo apreciar también efectos no previstos que pueden ser positivos o negativos. Una intervención social que puede ser evaluada de manera confiable brindará insumos para la toma de decisiones que pueden estar relacionadas con ajustes y escalabilidad de la misma.

Ideas por considerar

La evaluación permite establecer la diferencia que se logra con una intervención respecto de la situación inicial, a través del análisis de los cambios que se dan en el tiempo.

Verificar si los sistemas de recolección de información nos proveen datos significativos para la toma de decisiones.

Durante los procesos de monitoreo y evaluación será imprescindible la participación activa de las personas para las que fueron diseñados.

¿Por dónde empezar?

- a) La forma como se llevará a cabo deberá plantearse desde el diseño de la intervención y tomará en cuenta a los objetivos que se plantearon así como en resultados por alcanzar como productos y servicios por otorgar.
- b) Establecer registros y controles que se tienen con información de la población, procesos y procedimientos, efectos y cambios que ha sufrido el contexto, así como de resultados alcanzados.
- c) Es necesario revisar con qué tipo de instrumentos se cuenta para el registro, seguimiento y monitoreo del proyecto además de valorar qué tan desarrollados están, la pertinencia de la información que arrojan y si es conveniente mejorarlos o no.
- d) Idealmente, se espera que el monitoreo y evaluación considere tener información inicial de la población meta de una intervención antes de su inicio (línea base), para que se realice un seguimiento de los cambios que se van generando en el proceso a través de indicadores previamente diseñados.

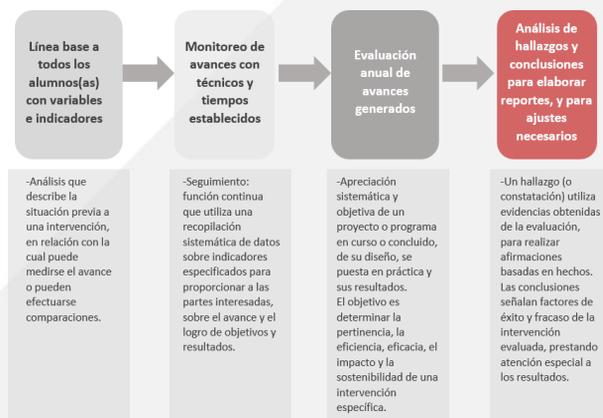


Ilustración 10. Ciclo de la evaluación y el monitoreo. Elaboración propia con información de la OCDE (2010)

Es importante considerar un sistema de recolección de información que esté acorde a nuestras capacidades institucionales, que permita identificar a quiénes o qué factores contribuyeron y obstaculizaron el logro de los objetivos y resultados previstos y no previstos: el aporte generado de manera directa por la intervención.

1.5. SOSTENIBILIDAD

¿A qué se refiere?

“Continuación de los beneficios de una intervención para el desarrollo después de concluida. Probabilidad de que continúen los beneficios en el largo plazo. Situación en la que las ventajas netas son susceptibles de resistir los riesgos con el correr del tiempo”. (CAD-OCDE).

¿Por qué es importante?

Se orienta al análisis de las probabilidades de que los efectos positivos de una intervención permanezcan aún después de finalizada su implementación, a partir de las capacidades de la población a la que se dirige para apropiarse de los resultados (positivos) como uso de productos y servicios, infraestructura, cambios culturales entre otros beneficios tangibles.

Ideas por considerar

- Que la población objetivo se apropie de la intervención y se fomente la generación de capacidades y habilidades.
-
- La sostenibilidad requiere que las instituciones tengan una visión prospectiva para que en el mediano y largo plazo se contemple la culminación de la intervención.
-
- La sostenibilidad será posible si se contempla la construcción de capacidades para que las personas puedan conocer, ejercer y exigir sus derechos de manera razonada.

¿Por dónde empezar?

a) Es preciso definir un “perfil de egreso” identificando las competencias y capacidades que contribuirán a que las personas cambien su situación de vulnerabilidad.

b) Procurar que las personas logren construir sólidas capacidades cognitivas y materiales que les permitan prescindir de la ayuda de las instituciones para ejercer libre y efectivamente sus derechos.

c) Se recomienda identificar y establecer vinculaciones eficientes, reconocer la fase en que se encuentra cada alianza y los objetivos que se buscan con ellas.⁸

d) Una herramienta comúnmente usada para identificar factores que favorecen y obstaculizan la intervención es el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), un ejemplo para su elaboración se puede encontrar en la web de “Desarrollo e impacto ya”⁹.

2. HERRAMIENTAS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

¿A qué se refiere?

Seguimiento se refiere al acopio y examen de datos, que ayudará a determinar si se están alcanzando los objetivos fijados. El seguimiento es una parte fundamental de la evaluación y los datos recopilados se integran en el proceso general de evaluación. La evaluación por su parte se orienta a emitir un juicio acerca de la eficacia respecto de los resultados anticipados y ofrecer bases para las decisiones relativas a intervenciones futuras.¹⁰

El seguimiento y evaluación (SyE) comprende un proceso continuo y permanente de observación y análisis de implementación de las actividades de la intervención, así como un mecanismo para verificar el avance en objetivos y metas, para, en su caso, emitir sugerencias o recomendaciones de ajuste.

¿Por qué es importante?

El SyE nos permitirá vigilar de manera oportuna el proceso que siguen los programas o proyectos, así como identificar los resultados e impactos derivados de la intervención. Asimismo, proveerá a las instituciones de la información necesaria para presentar los informes de resultados. Es importante no perder de vista que el objetivo principal del informe, ya sea parcial o final, es dar cuenta de los resultados, obstáculos y aprendizajes obtenidos durante la implementación.

El informe de resultados, además de presentar datos financieros, considera:

- **Indicadores de cobertura y resultados.** De acuerdo a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y metas a los que contribuye la intervención.
- **Descripción de resultados.** Mencionar los efectos previstos y no previstos de la intervención y qué aspectos fueron los más determinantes para lograrlos.
- **Aprendizajes.** Explicar de qué forma las conclusiones del monitoreo y la evaluación serán aprovechadas para mejorar la intervención en un futuro.
- **Promoción de los derechos humanos y potencial de sostenibilidad.** Identificar los cambios que posibilitan que las personas ejerzan sus derechos de manera sostenible, y las actividades que detonaron esos cambios
- **Vinculaciones.** Describe los actores con los que se vincularon en el marco de la intervención apoyada.

Momentos para efectuar evaluaciones

1) De tipo ex ante, es decir antes o durante el diseño del programa o proyecto (antes de su implementación).

2) De carácter intermedio, que deberá realizarse durante la implementación y que aportará información sobre el grado de avance de las metas, objetivos y resultados, así como de la pertinencia, la eficacia y la eficiencia con la que se están realizando las actividades.

3) Al final del proceso, la llamada ex post, que permitirá conocer los resultados e impactos logrados gracias a la intervención. (Van de Velde 2009).

Momento del proceso del proyecto/programa	Objetivo	Seguimiento	Tipo de evaluación
Previo al diseño del programa/ proyecto	Identificar problemáticas, condiciones favorables y obstáculos. Crear una línea base de la problemática a atender.		Ex ante
Implementación de programa/proyecto	Identificar el nivel avance de las metas y objetivos. Proveer información para, en su caso, realizar correcciones que garanticen el cumplimiento de objetivos y metas.	Continuo	Intermedia
Fin del programa/proyecto	Conocer resultados e impactos de la intervención		Ex post

Tabla 3. Momentos del monitoreo y evaluación¹¹

Ideas por considerar

- Para el proceso de diseño y operación de SyE habrá que tener en cuenta criterios de pertinencia, evaluabilidad y sostenibilidad.
- Es recomendable buscar la construcción de aprendizajes que contribuyan a una mayor participación y empoderamiento de las personas involucradas en el proceso.
- Si bien el seguimiento y la evaluación están muy interrelacionados, cada uno tiene su propia lógica, métodos y herramientas, por lo que no son considerados como sinónimos (UNICEF- CIPPEC 2012).

¿Por dónde empezar?

Desde la perspectiva de Nacional Monte de Piedad, el SyE debe responder a los enfoques GpRD y EBDH, poner el énfasis en la generación de aprendizajes para la toma de decisiones.

a) Realizar un **diagnóstico** que proporcione información sobre las condiciones de las que se parte a fin de **construir una línea base**.

b) Será necesario construir una **base de datos propia** que reúna y organice la información que se requiere para el seguimiento de los proyectos o iniciativas seleccionadas.

c) Después de saber para quién y para qué, pasar al **diseño de indicadores** que permitan identificar cambios atribuibles a la intervención. Para esta actividad se recomienda consultar la “Guía para Diseño, Construcción e Interpretación de Indicadores del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).¹²

d) Se deberá contar con el **equipo humano** que tenga el perfil y las capacidades para desarrollar, coordinar y gestionar el SyE, así como los procesos que este implica. Diseñar perfiles de puesto.

e) **Identificar, diseñar o ajustar herramientas y procedimientos** a fin de que sean acordes a nuestros objetivos de seguimiento y evaluación. Las herramientas pueden ser seleccionadas de la amplia bibliografía existente, en la tabla de herramientas de este manual se recomiendan algunas.

f) **Proveer recursos y condiciones materiales** (equipo de cómputo, programas o Software, espacio físico, etcétera) de manera oportuna y con suficiencia

Sobre los indicadores

Ahora bien, por su importancia dentro las herramientas para SyE, revisaremos más a profundidad qué son los indicadores, así como algunos criterios para su diseño.

“Un indicador es una expresión cualitativa o cuantitativa observable, que permite

describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo” (DANE s/f, p.13).

Según su objetivo existen diversos tipos y nos permitirán medir en qué cantidad hemos alcanzado lo propuesto, algunos son:

- De cobertura, nos permiten identificar si la intervención social está abarcando a la cantidad regiones, localidades, organizaciones y personas propuestas.
- De gestión o de proceso, que básicamente se utilizan durante el seguimiento y cuyo propósito es medir el cumplimiento de metas, la forma en que se utilizan los recursos.
- De resultados e impactos, nos ayudarán a identificar qué tanto estamos incidiendo en las variables de intervención, es decir cuáles son los efectos e impactos de nuestra intervención a mediano y largo plazo.

Finalmente, para un mejor diseño de los indicadores sugerimos tener en cuenta el acrónimo SMART (en inglés) que sugiere cinco normas para su formulación:

Specific	Específico
Measurable	Medible
Achievable	Alcanzable
Relevant	Relevante
Trackable	Susceptible de seguimiento

La evaluación representa la finalización de un ciclo de proyecto y brinda importantes insumos para decidir acerca de la continuidad y ajustes a una intervención social. Desde NMP se propone a las instituciones el poner especial atención en los mecanismos que emplean para este fin, así como en los hallazgos que hacen al aplicarlos y tener en cuenta que los mismos no siempre mostrarán lo que se esperaba alcanzar al iniciar la intervención. En este sentido es importante tener claridad en que los procesos de evaluación deben orientarse al aprendizaje para mejorar las intervenciones y estar fundados sobre la base de la transparencia. Se espera que este documento sea de utilidad al momento de emplear medios de reporte entre las organizaciones de la sociedad civil y su público de interés en dónde las personas que reciben sus productos y servicios son un actor fundamental.

TABLA DE HERRAMIENTAS

A continuación se presenta una tabla de herramientas que pueden ser útiles en la aplicación práctica de las variables de análisis, así como para elementos contenidos en el SME y la construcción de indicadores.

Criterio	Técnica	Objetivo	Referencias
Pertinencia	Árbol de problemas	La construcción del Árbol del Problemas tiene el objetivo de identificar el problema central que se busca solucionar, sus causas y efectos.	Fundación Bertelsmann (2013) Unicef – CIPPEC (2012) CEPAL
	Diagrama de causas	Ayuda a pensar en un problema de manera meticulosa y provee una forma estructurada para analizarlos. Permite desglosar todas las posibles causas para el problema en lugar de las más obvias. Puedes usarla para analizar un nuevo problema o para resaltar grietas en uno ya existente	DIY Desarrollo e Impacto ¡Ya!
	Teoría de cambio	Es realizar un mapa que resuma los pasos con los cuales planeas cumplir tu meta. Te ayuda a definir si tu trabajo está contribuyendo a lograr el impacto que visualizas y si hay otra forma que también necesitas considerar.	PNUD/HIVOS (2010) Sugerencias para Elaborar una Teoría de Cambio (2015) DIY Desarrollo e Impacto ¡Ya!
	Matriz de Stakeholders (actores)	Consiste en seleccionar a todas las personas, los grupos o las entidades que serán impactados de alguna manera por el proyecto o su resultado. Esto implica no solo identificar a quienes recibirán beneficios del proyecto, sino también a quienes serán impactados negativamente por él.	BID (2015) DIY Desarrollo e Impacto ¡Ya!
	Cadena de resultados	Representa claramente el cambio alcanzado a través de la relación causa/efecto entre insumos y actividades y los resultados	BID (2015)
	80 herramientas para el desarrollo participativo	Es un conjunto de herramientas presentadas en formato sencillo y fácil de utilizar, que facilitan la acción y las soluciones colectivas mediante procesos participativos y el trabajo en equipo	Geilfus (2002)
	Eficacia	Matriz de resultados (Marco Lógico)	La Matriz de Marco Lógico presenta en forma resumida los aspectos más importantes del proyecto. Posee cuatro columnas que suministran la siguiente información: 1) Un resumen narrativo de los objetivos y las actividades; 2) Indicadores (Resultados específicos a alcanzar); 3) Medios de Verificación; y, 4) Supuestos (factores externos que implican riesgos).
Teoría de cambio		Es realizar un mapa que resuma los pasos con los cuales planeas cumplir tu meta. Te ayuda a definir si tu trabajo está contribuyendo a lograr el impacto que visualizas y si hay otra forma que también necesitas considerar.	PNUD/HIVOS (2010) Sugerencias para Elaborar una Teoría de Cambio (2015) DIY Desarrollo e Impacto ¡Ya!
Midiendo el cambio		Las herramientas, presentadas en este documento, están diseñadas para visualizar el cambio, pero también les permiten a las comunidades reflexionar sobre las razones del cambio o verificar estimaciones	VENRO (2012)
Monitoreo participativo de efectos directos e impacto		Permite a las ONG y organizaciones de base la gestión conjunta de proyectos con la población involucrada de tal forma que se aumentarán los efectos directos e impactos positivos y se reducirán los negativos. Se concentra en el establecimiento conjunto de objetivos y en su respectivo monitoreo.	VENRO (2011)

Criterio	Técnica	Objetivo	Referencias
Eficiencia	Matriz de adquisiciones	Sirve de guía para la gestión de la contratación de bienes o servicios a lo largo de la vida del proyecto y, a la vez, es un insumo para desarrollar el plan de adquisiciones. Este plan identifica y define los bienes y los servicios que serán adquiridos, los tipos de contratos que se utilizarán, el proceso de aprobación del contrato y los criterios de decisión.	PM4R BID (2005)
	Matriz de asignación de responsabilidades (MAR)	Contiene información que permite identificar los roles, las responsabilidades y los niveles de autoridad para las actividades específicas del proyecto.	PM4R BID (2005)
	Planificación estratégica	Es aquella dentro de la cual se establecen la visión y misión institucionales y donde se fijan los objetivos estratégicos que se extienden en el tiempo, dentro de los cuales se inscriben las 3 P que lleva a cabo un determinado ente.	Unicef-CIPPEC (2012)
	Estructura desglosada del trabajo (EDT)	Se trata de una herramienta que consiste en la descomposición jerárquica del trabajo para lograr los objetivos del proyecto y crear los entregables requeridos. Organiza y define el alcance total del proyecto.	BID (2015)
	Cronograma del proyecto: Gantt y Ruta crítica	Presenta toda la secuencia lógica y los pasos a seguir para entregar los resultados	PM4R BID (2015)
	Curva de uso de recursos (Curva S)	Se trata de una representación gráfica de los usos de recursos en función del tiempo. Normalmente, tiene la forma de la letra S porque al principio del proyecto los gastos son bajos, luego se incrementan y, después, se reducen a medida que el proyecto se termina	PM4R BID (2015)
	Instrumento holístico de evaluación de las capacidades organizativas	Está diseñado para asistir a las organizaciones en la realización de un autoanálisis de sus fortalezas y desafíos, el desarrollo de un plan de acción y el mejoramiento de las funciones organizativas a través del fortalecimiento de las capacidades	CRS (2012)
	Evaluabilidad Seguimiento y Evaluación	Cadena de resultados	Representa claramente el cambio alcanzado a través de la relación causa/efecto entre insumos y actividades y los resultados
Monitoreo de la eficacia propia		Herramientas para que las organizaciones construyan un sistema para monitorear los resultados que generan.	VENRO (2011) <small>Misereor</small>

Criterio	Técnica	Objetivo	Referencias
Evaluabilidad Seguimiento y Evaluación	Matrices de planificación y monitoreo	Las matrices 11.1, 11.4, 11.5, 11.6 están construidas de manera sencilla y amigable para realizar el diseño del monitoreo y de indicadores de carácter cualitativo y cuantitativo.	Geilfus (2002)
	Guía para la construcción de indicadores	Es una guía sencilla que puede ayudar a la identificación y diseño de indicadores.	DANE
Sostenibilidad	Matriz de comunicaciones	Se asegura de generar información con la calidad y en la cantidad adecuada, y que llegue en el momento preciso a los diferentes interesados (<i>stakeholders</i>)	PM4R BID (2015)
	Matriz de riesgos	Permite la identificación, el análisis y la clasificación de los distintos riesgos que pudieran impedir los resultados de la intervención.	PM4R BID (2015)
	FODA	Puede ser realizado para un proyecto, organización o incluso todo un sector en específico. Este análisis lleva a un entendimiento más amplio de lo que un proyecto y organización puede ofrecer, las debilidades claves sobre las que se debe trabajar para triunfar	DIY_Desarrollo e Impacto ¡Ya!
	Mapa de creación de alianzas	Crear asociaciones requiere mucho esfuerzo de parte de todos los involucrados. A menudo requiere una inversión considerable de tiempo construir relaciones de trabajo de alta calidad que respalden una colaboración efectiva. Esta herramienta separa este proceso en pasos, para que puedas anticipar las dificultades y retos que vienen.	DIY_Desarrollo e Impacto ¡Ya!
	Mapa de experiencias	Permite ver tu trabajo a través de los ojos de las personas que lo reciben, benefician o incluso financian. Expone las diferentes rutas y puntos en los que estas personas se enteran, se conectan, y cómo se sienten respecto a lo que haces, especialmente en los puntos en los cuales se encuentran en contacto directo con tu trabajo	DIY_Desarrollo e Impacto ¡Ya!
Enfoque de DH	Enfoque de Derechos Humanos	Supone una apuesta por la continuidad de pensamiento que ha inspirado la acción en las sociedades durante gran parte de los dos últimos siglos. Implica una determinada visión de la ciudadanía, así como del modo en que se espera evolucionen las redes sociales y del papel del Estado en dicha evolución	CIDEAL (2013)
			PNUD (2012)
			ONU (2006)

REFERENCIAS

- 2 Revisión bibliográfica, hemerográfica y de otras fuentes. Para recopilar la información estadísticas se pueden visitar las siguientes páginas de INEGI www.inegi.org.mx CONAPO www.conapo.gob.mx o del PNUD México <http://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/library/>
- 3 Se recomienda consultar <http://www.hchr.org.mx/> y http://www.cndh.org.mx/Que_son_Derechos_Humanos
- 4 Fuente: MCs. N. Mabel Flores Chavez (2008), Curso - Taller de trabajo social con casos. Facultad de trabajo social U.N.A. <https://es.slideshare.net/FranciscoGarcia136/arbol-de-problemas-marco-logico4>
- 5 Algunos enfoques de gestión de programas y proyectos utilizan el concepto “efecto” para hablar de los primeros cambios que se dan en las poblaciones a los que se dirigen los servicios, pero que no son de largo alcance, sino que principalmente se reflejan en las habilidades y conocimientos de los individuos, para nuestro caso, este el concepto utilizado que ilustra este ejemplo es “resultado”, basado en las definiciones del Glosario sobre los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados. <https://www.oecd.org/dac/evaluation/2754804.pdf> CAD/OCDE (2010)
- 6 Fuente: Fundación Bertelsmann (2015), ¿Cómo hacer proyectos sociales con impacto? El manual práctico para conseguir que lo bueno sea aún mejor, Barcelona, España. <https://www.fundacionbertelsmann.org/es/home/publicaciones-raiz/publicacion/did/como-hacer-proyectos-sociales-con-impacto/>
- 7 Fuente: http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5267965&fecha=13/09/2012
- 8 Fuente: http://es.diytoolkit.org/media/DIY_Spanish.pdf
- 9 Fuente: <http://es.diytoolkit.org/>
- 10 Fuente: UNESCO 2010. Por buen camino. Guía para el seguimiento y evaluación de proyectos comunitarios. París, Francia. <http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001862/186231s.pdf>
- 11 Elaboración propia con información de Van de Velde (2009)
- 12 Fuente: https://www.dane.gov.co/files/planificacion/fortalecimiento/cuadernillo/Guia_construccion_interpretacion_indicadores.pdf

- Berumen J. (2010) *Monitoreo y Evaluación de Proyectos*. Obtenido en: http://www.academia.edu/5900853/Monitoreo_y_Evaluaci%C3%B3n_de_proyectos
- BID (2015) *Gestión de Proyectos de Desarrollo*. Obtenido de: http://www.hacienda.gov.py/web-hacienda/concurso/Normativas/SNIP_DONP%20Guia%20de%20Aprendizaje%20curso%20PMA%202015.pdf
- CEPAL (S.F), *Análisis de problemas e identificación de soluciones*, Obtenido de: http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/7/35117/03_arbol_1.pdf
- CONEVAL (2013) *Guía para la Elaboración de Matriz de Indicadores para Resultados*. Obtenido de: http://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/GUIA_PARA_LA_ELABORACION_DE_MATRIZ_DE_INDICADORES.pdf
- CRS (2012) *Instrumento Holístico de Evaluación de las Capacidades Organizativas*. Obtenido de <http://www.ics.crs.org/node/433-file-download.pdf>
- DANE (S.F) *Guía para Diseño, Construcción e Interpretación de Indicadores* https://www.dane.gov.co/files/planificacion/fortalecimiento/cuadernillo/Guia_construccion_interpretacion_indicadores.pdf
- Farmelo Martha (2015) Fundación Hewlett, *Sugerencias para Elaborar una Teoría de Cambio*. Tomado en <http://rendiciondecuentas.org.mx/wp-content/uploads/2015/03/Guia-TOC-v.-Mar-11-2015.pdf>
- Fundación Bertelsmann, *Por el empleo juvenil (2013) ¿Cómo hacer proyectos sociales con impacto? El manual práctico para conseguir que lo bueno sea aún mejor*. Obtenido en <https://www.fundacionbertelsmann.org/es/home/publicaciones-raiz/publicacion/did/como-hacer-proyectos-sociales-con-impacto/>
- Geilfus, Frans (2002) IICA *80 Herramientas para el desarrollo participativo: Diagnóstico, planificación, monitoreo, evaluación*. Tomado de: <http://www.psicosocial.net/grupo-accion-comunitaria/centro-de-documentacion-gac/trabajo-psicosocial-y-comunitario/herramientas-investigacion-accion-participante/308-80-herramientas-para-el-desarrollo-participativo/file>
- GIZ (2013) *Del modelo de resultados a la matriz de resultados*. Obtenido de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/64829/5-Del_modelo_de_resultados_a_la_matriz_de_resultados.pdf
- Gómez Galán, M. y. (2013). *El enfoque basado en derechos humanos en los programas y proyectos de desarrollo*. Obtenido de: http://www.cideal.org/admin/uploads/publicaciones/p19cu8c5c_ebdh_online_ok.pdf
- Hernan Van de Velde (2009) FAREM – CICAP. *Sistema de evaluación, monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos sociales SEMSE*. Obtenido En: <http://abacoenred.com/recursos-de-aprendizaje/desarrollo/desarrollo-comunitario/sistemas-de-evaluacion-monitoreo-seguimiento-evaluacion-semse/>

- Licha, Isabel (2002) INDES *El análisis del entorno: Herramienta de la gerencia social*. Tomado de <http://www.actiweb.es/taller-uno/archivo1.pdf>
- Licha, Isabel (2009) Fondo España-PNUD *Herramientas para la formación de políticas. El análisis de los actores*. Tomado de <http://www.ceppia.com.co/Herramientas/Herramientas/Licha-%202009.pdf>
- NMP (2017) *Modelo de Inversión Social de Nacional Monte de Piedad*
- OCDE (2010). *Glosario sobre los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados*. Obtenido de: <https://www.oecd.org/dac/evaluation/2754804.pdf>
- ONU. (2006). *Preguntas Frecuentes Sobre el Enfoque de Derechos Humanos en la Cooperación para el Desarrollo*. Obtenido de OHCHR Web site: <http://www.ohchr.org/Documents/Publications/FAQsp.pdf>
- ONU – CEPAL (2005) *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Tomado de: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf
- PNUD (2012) *Integración de los Derechos Humanos en las Políticas y en los Programas de Desarrollo: Experiencias del PNUD*. Obtenido de: http://www.undp.org/content/dam/undp/library/Poverty%20Reduction/Inclusive%20development/Human%20Rights%20issue%20briefs/Spanish_Web_draft6.pdf
- Retolaza Eguren Iñigo (2010) PNUD/HIVOS *Teoría de Cambio, Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social*. Tomado en <http://www.democraticdialoguenetwork.org/app/documents/view/es/1623>
- UNESCO (2010) *Por buen camino: guía para el seguimiento y la evaluación de proyectos comunitarios*. Obtenido de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001862/186231s.pdf>
- UNICEF-CIPPEC (2012) *Monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos sociales*. Obtenido de: https://www.unicef.org/argentina/spanish/cippec_uni_monitoreo_evaluacion.pdf
- UNICEF-CIPPEC (2012) *Planificación de políticas, programas y proyectos sociales*. Obtenido en https://www.unicef.org/argentina/spanish/cippec_uni_planificacion.pdf
- URB-ALL III (2012) *Evaluación de iniciativas de cooperación descentralizada pública*. Obtenido en <https://www1.diba.cat/uliep/pdf/52260.pdf>
- VENRO (2012) *Herramientas rápidas. Midiendo el Cambio en Comunidades y Grupos*. Obtenido de: http://www.ngo-ideas.net/mediaCache/NGO-IDEAs_HerramientasRapidas_2012-11/NGO-IDEAs_HerramientasRapidas_2012-11.pdf
- VENRO (2011) *Caja de Herramientas de Impacto de NGO-IDEAS. Monitoreo Participativo de Efectos Directos e Impactos*. Tomado de: http://venro.org/uploads/tx_igpublikationen/2011_NGO-Ideas_Toolbox_spanisch.pdf

- VENRO (2011) *Caja de Herramientas de Impacto de NGO-IDEAS. Monitoreo Participativo de Efectos Directos e Impactos*. Tomado de: http://venro.org/uploads/tx_igpublikationen/2011_NGO-Ideas_Toolbox_spanisch.pdf
- VENRO (2011) *Monitoreo de la eficacia propia, Un Manual Para Fortalecer la Gestión de Proyectos Orientada hacia Efectos Directos e Impactos*. Obtenido de: http://venro.org/uploads/tx_igpublikationen/2011_NGO_Ideas_Monotoring_spanisch.pdf
- **Sitios Web**
- CNDH http://www.cndh.org.mx/Que_son_Derechos_Humanos
- Misereor <https://www.misereor.org/es/cooperacion-y-servicios/>
- DIY Desarrollo e Impacto ¡Ya! Herramientas prácticas para impulsar y apoyar la innovación social http://es.diytoolkit.org/media/DIY_Spanish.pdf
- Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos <http://www.ohchr.org>
- Objetivos de Desarrollo Sostenible <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- OXFAM <http://blog.oxfamintermon.org/las-principales-caracteristicas-de-los-derechos-humanos/>
- PM4r CLOUD <http://www.pm4r.org/>
- NGO-Ideas <http://www.ngo-ideas.net/home/>
- Asociación Española para la Calidad <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/normas-iso-9000>
- Secretaría de Gobierno. Diario Oficial de la Federación. http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5267965&fecha=13/09/2012

ANEXO 1

El presente documento constituye un complemento al formato de presentación de programas o proyectos establecido por Nacional Monte de Piedad, I.A.P. para potenciales donatarias en la temática de problemas sociales diversos. Consiste en una ampliación a las preguntas para facilitar su comprensión por parte de las organizaciones postulantes, así como a obtener información que de mayores elementos para una adecuada valoración de programas o proyectos susceptibles de ser financiados.

#	Pregunta	Ayuda
General		
1	Nombre del programa/proyecto:	Nombre del programa o proyecto para el cuál solicita recursos a Nacional Monte de Piedad.
2	¿El programa o proyecto es nuevo?	
3	¿El programa o proyecto se encuentra en ejecución?	
4	Lugar donde se ejecutará el programa/proyecto	
5	Haga un resumen del programa/proyecto al que se dirigirían los recursos solicitados a nacional monte de piedad.	Aspectos principales del programa/proyecto; problemática por abordar, objetivos, estrategias y presupuesto.
Sobre los objetivos del proyecto		
6	Mencione el objetivo general del programa/proyecto.	Se trata del cambio sostenible y a largo plazo (impacto) que se busca generar en la población atendida mediante el programa/proyecto. No se deberá orientar a la realización de acciones como brindar productos y servicios como construcción, compra, dictar talleres, dar alimentos.
7	Mencione los objetivos específicos del programa/proyecto (máximo tres):	Se refiere a los primeros cambios (resultados o efectos) que busca generar en la población atendida mediante el programa/proyecto. Un buen objetivo específico deberá: estar redactado de manera específica, medible, alcanzable, realista y delimitado en el tiempo.
8	Mencione los bienes y/o servicios que serán proporcionados a la población atendida por el programa/proyecto.	Se refiere a los productos del proyecto, entendidos cómo los servicios o bienes que serán proporcionados a la población con quien se trabaja.
9	Señale el número de personas que serán atendidas directamente por el programa/proyecto.	No incluya aquella población que será atendida por otros programas o proyectos de la institución.
10	Seleccione los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), metas e indicadores a los que contribuye el programa/proyecto.	Para cada indicador seleccionado, indique la meta a la que su institución se compromete a cumplir en la convocatoria del presente año. La rendición de cuentas será solicitada en el Informe Anual de Resultados del Financiamiento.
11	Con base en los cambios que pretende lograr en la población objetivo complete el siguiente cuadro.	Enliste los productos y servicios que su institución proporcionará a la población atendida para el cumplimiento de las metas e indicadores de los ODS seleccionados.

#	Pregunta	Ayuda
	Sobre la problemática por atender	
12	¿Cuál es la problemática o necesidad que el programa/proyecto busca resolver?	Se refiere a la situación o condición negativa existente en un grupo poblacional que busca resolver mediante el programa / proyecto. El problema nunca debe expresarse como la falta de una solución o servicio.
13	Explique cuáles son las principales causas y efectos de la problemática que el programa / proyecto busca resolver.	Son aquellas causas (inmediatas y estructurales) que provocaron la problemática y las consecuencias (o efectos) del mismo. También se identifica a los actores (personas, grupos o instituciones) involucrados en el problema. Es usual que el análisis de causas-efectos se realice con la técnica "árbol de problemas".
14	¿Cuenta con un diagnóstico documentado de la problemática que busca resolver mediante el programa/proyecto? Describa las conclusiones del diagnóstico.	El diagnóstico de la problemática por lo general responde a las siguientes preguntas; ¿Cuál es el problema?, ¿Quiénes y cuántos lo padecen?, ¿A qué territorio afecta el problema?, ¿Cómo podría evolucionar el problema si no es atendido? Un diagnóstico documentado, además de estar por escrito, hace referencia a estudios y datos estadísticos provenientes de fuentes primarias y secundarias.
15	¿El diagnóstico fue actualizado en los últimos 5 años?	
16	Describa las características de la población objetivo del programa/proyecto. Indique las fuentes de la información utilizada.	Se trata de la información relevante sobre la población que será atendida directamente por el programa/proyecto. Por ejemplo: fortalezas, vulnerabilidades, nivel socioeconómico, condiciones demográficas, discapacidad, origen étnico, género, escolaridad, situación laboral, etc. Mencione las fuentes de información utilizadas, por ejemplo; entrevistas a población objetivo, estudios socio económicos, estadísticas oficiales INEGI, investigaciones, etc.
17	Explique cómo serán atendidas las causas raíz (o estructurales) de la problemática.	Las causas raíz (o estructurales) suelen ser situaciones que no pueden ser modificadas fácilmente, podrían ser políticas, condiciones macro económicas, culturales, etc. Usualmente para generar cambios a nivel estructural se realizan acciones de incidencia. No es necesario que responda a esta pregunta si su programa/proyecto no pretende abordar las causas raíz (estructurales) del problema.
18	Mencione las instituciones públicas y organizaciones de la sociedad civil que proporcionan servicios similares a los de su programa/proyecto en la misma zona de trabajo.	Podría tratarse también quienes atiendan a los mismos aspectos de la problemática social con servicios diferentes.
19	Si existen otras instituciones que proporcionan servicios similares a los de su programa/proyecto, explique brevemente por qué aún es necesaria su intervención.	¿Qué hace que su programa / proyecto sea una mejor alternativa que los servicios similares que ya se están prestando por parte de otros?
	Sobre la hipótesis de cambio y los supuestos teórico metodológicos	
20	¿La institución cuenta con una teoría de cambio documentada? Descríbala brevemente.	La teoría de cambio es un mapa de acción que describe los cambios que una institución busca generar en la población y las estrategias necesarias para lograrlo. Una teoría de cambio se inspira en una "hipótesis de cambio" y hace explícitos a sus elementos, así como a las relaciones de causalidad entre los mismos.

#	Pregunta	Ayuda
21	¿La institución cuenta con una metodología de trabajo documentada? Descríbala brevemente.	La metodología de trabajo describe la(s) estrategia(s) que una institución implementa para atender a una problemática. Puede ser propia (de la organización) o adaptada.
22	Describe las experiencias exitosas o los enfoques teóricos que dan soporte a su metodología de trabajo.	Un enfoque teórico es una posición o punto de vista desde el cual se analiza una situación con la intención de comprenderla, interpretarla y resolverla.
23	¿La institución cuenta con un manual de los procedimientos que realiza con la población objetivo? Describe el contenido documento.	Se refiere al documento que describe a detalle cada uno de los procedimientos por realizar con la población atendida. Usualmente incluye; pasos del procedimiento, responsables, tiempo, herramientas o instrumentos, etc.
Sobre el monitoreo y la evaluación		
24	Describe brevemente la estrategia de monitoreo y evaluación del programa/proyecto.	Se refiere a las acciones que la institución llevará a cabo para: Dar seguimiento del avance en la entrega de los bienes/servicios del programa / proyecto en tiempo y forma. Valorar si los resultados (efectos) e impactos se lograron y en qué medida.
25	Describe a continuación el método de evaluación y los medios de verificación de cada indicador.	Enliste los indicadores de productos (bienes y servicios), resultados (o efectos), e impactos que serán medidos. Por método de evaluación se refiere al conjunto de técnicas e instrumentos que serán utilizados para medir cada indicador. Finalmente, por medios de verificación se entiende refiere a los elementos generados para evidenciar el cumplimiento de los objetivos.
26	Describe brevemente la información que registra de la población atendida.	Se refiere a todos los datos que su institución obtiene y registra de la población atendida.
27	¿Da seguimiento a la población atendida una vez que concluye la prestación del servicio? Describe cómo lo hace.	Por "concluida la prestación del servicio" se entiende al momento en que la persona deja de ser sujeto de atención permanente de la organización.
28	¿Cuenta con algún tipo de línea base del programa/proyecto? Mencione las conclusiones.	Es el estudio inicial que define el estado del problema al inicio de un programa o proyecto. Es un punto de referencia para valorar si hubo cambios después de un periodo y en qué medida.
29	¿Cuenta algún tipo de evaluación o externa del programa/proyecto? Mencione las conclusiones y responsable de la evaluación.	Una evaluación externa es implementada por un tercero, contratado por la misma institución, un donante o pro bono. No se consideran las valoraciones de capacidades organizativas que hace Nacional Monte de Piedad ni tampoco dictaminación de proyectos en convocatorias de otros donantes. Solamente se toman en cuenta evaluaciones de los efectos después de ejecutados los programas/proyectos.
Sobre la sostenibilidad y los derechos humanos		
30	¿Cuál es la estrategia del programa/proyecto para asegurar que los cambios generados en la población sean sostenibles?	Se refiere a las acciones que la institución llevará a cabo para garantizar que los resultados perduren en el tiempo y asegurar la no dependencia del servicio proporcionado.

#	Pregunta	Ayuda
31	Explique cómo involucra a la población objetivo en las distintas etapas del programa/proyecto.	La participación de la población objetivo en el programa/proyecto puede implicar: rol en la toma de decisiones, corresponsabilidad en el proceso de desarrollo, involucramiento en alianzas, protagonismo en la esfera pública.
32	¿De qué forma incorpora a las familias y otros actores clave (organizaciones, gobierno, redes, líderes, etc.) en el programa/proyecto?	Se refiere a las acciones que se llevan a cabo con las personas del entorno de la población objetivo que pueden ser del ámbito público que complementan a la intervención.
33	¿Qué acciones específicas para la promoción de derechos contempla el programa/proyecto?	Son las acciones específicas que el programa/proyecto implementa con otros actores para contribuir a la restitución de los derechos humanos de la población atendida. Se incluyen los siguientes actores: -Públicos, privados, de la sociedad civil, comunidades, familias e individuos.
34	Considerando que la población con la que trabaja padece múltiples vulnerabilidades, ¿Con qué otros actores tiene alianzas o acuerdos de colaboración?	Los acuerdos deberán estar formalizados con acciones que vayan más allá actividades por única ocasión. No se consideran vinculaciones ocasionales y que no aporten de manera clara a los objetivos de la intervención social.
35	¿La institución cuenta con un documento en el que se plasme su política de alianzas? Mencione los aspectos principales de dicha política.	Una política de alianzas marca al menos los criterios y objetivos que rigen el ejercicio de constitución de alianzas con actores externos a la organización.
36	¿La institución participan en alguna red de organizaciones o colectivo de trabajo? Especifique en cuál(es), con qué objetivo y frecuencia.	La participación en la red implica responsabilidades dentro de la misma, no se consideran participaciones en roles de asistente o escucha. La red en dónde se participe deberá tener objetivos claros.
Recursos para el proyecto		
37	¿Cuenta con las instalaciones necesarias para garantizar la seguridad de la población atendida por el programa/proyecto y asegurar la calidad de los servicios?	
38	¿Cuenta con el equipo necesario para garantizar la seguridad de la población atendida por el programa/proyecto y asegurar la calidad de los servicios?	
39	¿Cuenta con el personal necesario para garantizar el adecuado desarrollo de la población atendida, de acuerdo a sus características específicas?	
40	Explique de qué manera garantiza la protección y el ejercicio de los derechos a partir de los servicios, el tipo de instalaciones, equipo y personal con el que cuenta.	Se refiere a la suficiencia con que cuenta la organización a partir de sus recursos físicos y humanos para restituir los derechos humanos de las personas a la que presta sus servicios

#	Pregunta	Ayuda
41	Enliste los marcos normativos que orientan los servicios del programa/proyecto.	Se refiere a las normas, leyes, reglamentos, documentos oficiales, etc. a los que el programa / proyecto se sujeta, en los que se inspira y tiene perfecta alineación.
Declaraciones		
42	Declaro que conozco la normatividad (leyes y reglamentos) que regula la actividad que desarrollamos como institución de asistencia privada, tanto del ámbito federal como local, y que damos cumplimiento a las mismas.	
43	Conozco la normatividad (tratados, leyes, reglamentos y programas); que protegen los derechos humanos de la población con la que trabajamos, y para lo cual solicitamos los recursos que nos otorgue nacional monte de piedad.	
44	Reconozco que toda la información contenida en este formato es verdadera, y puede ser verificada en todo momento por el personal del nacional monte de piedad.	

Dirección de Inversión Social

Contacto

Tel. (55) 5278-1800

Ext. 4093, 4095, 4103, 4104

Correo electrónico: inversionsocial@montepiedad.com.mx

Página web: <http://inversionsocial.montepiedad.com.mx>

Nacional Monte de Piedad, I.A.P.

Paseo de la Reforma No. 355, Col. Cuauhtémoc,

Del. Cuauhtémoc, C.P. 06500, México, D.F.

R.F.C. NMP 750225 7ZA

Derechos Reservados



Nacional Monte de Piedad.

Inversión Social