

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES



ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN EN LA  
ASOCIACIÓN TRANSPARENCIA, CONTRALORÍA SOCIAL Y DATOS  
ABIERTOS 2019-2022

CURSO ESPECIALIZADO EN MONITOREO, EVALUACIÓN, RENDICIÓN DE  
CUENTAS Y APRENDIZAJES (MEAL) EN PROYECTOS DE DESARROLLO

TRABAJO DE GRADO PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN RELACIONES INTERNACIONALES

PRESENTADO POR  
NANCY GUADALUPE SOLARES LAÍNEZ

DOCENTE ASESOR  
DOCTOR JIMMY LISANDRO PÉREZ HERNÁNDEZ

CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, 7 NOVIEMBRE DE 2022

**Análisis de la planificación de monitoreo y evaluación en la  
Asociación Transparencia, Contraloría Social y Datos  
abiertos 2019-2022**

**Analysis of monitoring and evaluation planning in the  
Transparency, Social Comptrollership and Open Data  
Association 2019-2022**

Nancy Guadalupe Solares Laínez  
Universidad de El Salvador  
SL14009@ues.edu.sv

**Resumen**

El monitoreo y la evaluación son procesos medulares para las Organizaciones No Gubernamentales, pues permiten controlar el desempeño durante la ejecución de un programa o proyecto y, a la vez, determinar el cumplimiento de los objetivos y el alcance de los productos entregados al final de las intervenciones. Como todo en el mundo de los proyectos, es necesario planificar el monitoreo y evaluación para asegurarse de llevar estos procesos en orden y de forma consciente; es por esto que se pretendió profundizar en esta cuestión mediante el estudio del caso de la Asociación Transparencia, Contraloría Social y Datos Abiertos, la cual opera en El Salvador y se constituyó de forma legal en 2019. Los objetivos de este estudio son: a) Determinar la importancia que la institución le asigna al monitoreo y evaluación a partir de las intervenciones de desarrollo que realiza; b) Describir el proceso de monitoreo y evaluación de la institución; c) Evaluar si utiliza instrumentos de MEAL DPro para llevar a cabo el proceso de monitoreo y evaluación. Para el desarrollo del estudio, se hizo uso del método cualitativo a partir de una entrevista semiestructurada con un miembro de la junta directiva de la organización, una matriz de recursos y una guía de observación. Como resultado, se encontró una práctica de monitoreo y evaluación de naturaleza intuitiva, hecha a partir de las necesidades que se presentasen, con una curva de aprendizaje aún en desarrollo y una oportunidad de mejora importante de la que la organización es consciente.

**Palabras clave:** Planificación, monitoreo, evaluación.

## **Abstract**

Monitoring and evaluation are core processes for Non-Governmental Organizations, since they allow to control the performance during the execution of a program or project and at the same time determine the level of fulfillment of objectives and the scope of the products delivered at the end of the interventions. Like everything in the world of projects, it is necessary to plan monitoring and evaluation to ensure that these processes are carried out in an orderly and conscious manner, which is why it was intended to delve into this issue by studying the case of the Asociación Transparencia, Contraloría Social y Datos Abiertos, which operates in El Salvador and was legally established in 2019. The objectives of this study are: a) Determine the importance that the institution assigns to monitoring and evaluation based on the development interventions it carries out; b) Describe the institution's monitoring and evaluation process; c) Assess if they use MEAL DPro instruments to carry out the monitoring and evaluation process. For the development of the study, the qualitative method was used from a semi-structured interview with a member of the organization's board of directors and a resource matrix and an observation guide. As a result, a monitoring and evaluation practice was found that was initially intuitive and carried out based on the needs that arose and that means a learning curve still under development and an important improvement opportunity that the organization is aware of.

**Key words:** Planning, monitoring, evaluation.

# **Análisis de la planificación de monitoreo y evaluación en la Asociación Transparencia, Contraloría Social y Datos abiertos 2019-2022**

Nancy Guadalupe Solares Laínez

S114009@ues.edu.sv

## **1. Introducción**

Este estudio se enfoca en determinar el nivel de importancia que se da al monitoreo y evaluación en la Asociación Transparencia, Contraloría social y Datos Abiertos (TRACODA) con tres años de existencia, que se dedica a la investigación en materia de transparencia, procesos de capacitación en temas de transparencia y datos abiertos, desarrollo de software de procesamiento de datos, entre otros temas relacionados.

En primera instancia, se propone un marco referencial que se desarrolla en tres apartados: Primero se desarrolla el monitoreo, sus características, tipos y ventajas; además, se explica su importancia dentro del ciclo de vida de los programas y proyectos. A continuación, se habla de la evaluación, su relación con el monitoreo, sus tipos, las ventajas y desventajas de estos y los beneficios que la evaluación proporciona a las organizaciones en sus proyectos y en su funcionamiento interno. Por último, se habla del plan de monitoreo y evaluación, su importancia como su principal instrumento y el más usado.

Como segunda instancia, se presenta el marco metodológico que rige la investigación, el cual consiste en un método cualitativo de alcance descriptivo; asimismo, como marco de referencia metodológica, se utilizó la Guía para Gestión de Desarrollo Meal DPro, y como instrumentos de recolección de datos se utilizó una entrevista abierta, complementada con una matriz de disponibilidad de recursos y una guía de observación.

Finalmente, se presenta un apartado con los resultados y la discusión de los mismos, el cual empieza por establecer los criterios con los que se procesaron los datos obtenidos; luego, se procede a desarrollar cada uno de los hallazgos obtenidos a partir de la información recopilada y la discusión de cada uno, en la que se determina si estos hallazgos cumplen o no con los criterios previamente establecidos y poder sacar

conclusiones respecto a la cultura organizacional de monitoreo y evaluación que tiene la asociación.

## **2. Marco referencial del monitoreo y la evaluación**

El monitoreo y la evaluación son los dos mecanismos de control con los que cuenta un proyecto o programa para revisar su desempeño. Distintos autores consideran al monitoreo y la evaluación como parte importante del ciclo de gestión de programas y proyectos. Para Mayén<sup>1</sup>, el monitoreo y la evaluación se complementan al perseguir metas diferentes, pero ambas buscan un objetivo en común: lograr el éxito del proyecto. En efecto, el monitoreo y la evaluación son procesos sumamente importantes de los que depende que los programas y proyectos se lleven a cabo de forma satisfactoria, como infiere Kabonga<sup>2</sup>, la creciente necesidad de realizar monitoreo y evaluación se debe a los beneficios que se obtienen, puesto que estos procesos ofrecen la posibilidad de tomar decisiones estratégicas para la implementación de los programas y proyectos. Por ende, es un proceso delicado y, concordando con Van De Velde<sup>3</sup>, los beneficios van desde determinar la viabilidad de un programa o proyecto hasta encontrar errores sobre la marcha y tener la posibilidad de corregirlos y evitar cometerlos en presentes y futuras intervenciones. De acuerdo a lo expuesto arriba, resulta de vital importancia incorporar la implementación oportuna de un sistema de monitoreo y evaluación, pues, como se verá en seguida, de esto dependerá la calidad de los productos obtenidos y el nivel de cumplimiento de los objetivos establecidos.

### **2.1 Monitoreo**

El mundo de las organizaciones no gubernamentales es vasto y diverso, su complejidad y características varían según el país y el contexto en que estos se desenvuelven. Como es sabido, las organizaciones ejecutan sus proyectos utilizando fondos otorgados por agencias de cooperación, las cuales se han preocupado cada vez más por recibir informes

---

<sup>1</sup> Roxana Elizabeth Mayén Ruano, “Fortalecimiento del proceso de monitoreo de proyectos de desarrollo en las Organizaciones No Gubernamentales de El Salvador”. *AEQUUS Editorial*, (2022). <http://aequus.jurisprudencia.ues.edu.sv/files/2022/4.pdf>

<sup>2</sup> Itai Kabonga, “Principles and Practice of Monitoring and Evaluation: A Paraphernalia for Effective Development”, *Diario de estudios del desarrollo africano* (2019): 6 [https://www.researchgate.net/publication/331683922\\_Principles\\_and\\_Practice\\_of\\_Monitoring\\_and\\_Evaluation\\_A\\_Paraphernalia\\_for\\_Effective\\_Development](https://www.researchgate.net/publication/331683922_Principles_and_Practice_of_Monitoring_and_Evaluation_A_Paraphernalia_for_Effective_Development).

<sup>3</sup> Hernan Van de Velde, “Sistemas de evaluación, monitoreo y evaluación de proyectos sociales”, *Colección cuadernos del desarrollo comunitario*. N°.4, primera edición (2009): 60 <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2016/01/Sistemas-de-Evaluaci%C3%B3n-Monitoreo-Seguimiento-Evaluaci%C3%B3n-III-edici%C3%B3n.pdf.pdf>

periódicos de los avances de los proyectos que se encuentran en ejecución y de sus resultados; sin embargo, este no es el único motivo por el que las organizaciones deben realizar el monitoreo en sus proyectos, pues esto les permite no solo comprobar que las actividades se realicen de forma satisfactoria y que los plazos se cumplan, sino que, como se verá más adelante, permite detectar problemas de forma oportuna, brinda insumos para solventarlos antes de que sea tarde y evita comprometer la calidad de los productos de la intervención.

Para empezar a entender de qué se trata el monitoreo, se utilizará la definición que se considera más sencilla entre las fuentes disponibles. De acuerdo a la Guía de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizajes para profesionales en proyectos de desarrollo (MEAL DPro), monitoreo se entiende como: “...la recolección continua y sistemática de datos para proporcionar información sobre el avance del proyecto...”<sup>4</sup>

Por otro lado, también es apropiado considerar que el monitoreo, de acuerdo con Lauriac<sup>5</sup>, es un proceso necesario para garantizar que el proyecto genere el máximo beneficio posible para los participantes; también sirve para observar los avances del proyecto, comprobar si este va por buen camino y obtener insumos para determinar cuáles serán los ajustes necesarios para alcanzar los resultados deseados. Siguiendo esta misma idea, y de acuerdo con Cohen y Martínez<sup>6</sup>, el monitoreo se realiza durante la erogación de fondos y la operación de los programas y proyectos, que tradicionalmente se centra en la identificación de desvíos durante la implementación de lo programado dichos desvíos se detectan mediante un análisis intra proyecto o longitudinal, cuyo patrón o parámetro es el plan de monitoreo del que se hablará más adelante.

El monitoreo es un proceso que debe estar de forma omnipresente a lo largo del ciclo del proyecto, puesto que, es un mecanismo de control y, por lo tanto, provee tanto al ejecutor como al cooperante de insumos que respondan a los intereses de cada uno, por ejemplo,

---

<sup>4</sup> Mike Culligan y Leslie Sherriff, *GUÍA MEAL DPro: Monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizajes para profesionales en proyectos de desarrollo*, (2019), 11. <https://www.odaidd.org/wp-content/uploads/2021/02/MEALDPro.pdf>

<sup>5</sup> Nathalie Lauriac, *Diseño e implementación de un sistema de monitoreo*, (Terre des hommes, 2016), 8 [https://www.tdh.ch/sites/default/files/161019\\_tdh\\_guidemonitoring\\_es\\_version\\_impression.pdf](https://www.tdh.ch/sites/default/files/161019_tdh_guidemonitoring_es_version_impression.pdf)

<sup>6</sup> Ernesto Cohen y Rodrigo Martínez, “Manual Formulación, Evaluación y Monitoreo de Proyectos Sociales”, primera edición, *División de desarrollo social*, (2012): 80 [https://dds.cepal.org/redesoc/archivos\\_recursos/242/Manual\\_dds\\_200408.pdf](https://dds.cepal.org/redesoc/archivos_recursos/242/Manual_dds_200408.pdf)

información relevante sobre el avance del proyecto, las actividades ( y si estas se realizan en tiempo y forma), si los productos que se están obteniendo son de calidad y responden a los resultados que se persiguen; así mismo, aporta información importante sobre el personal y su desempeño durante la intervención.

Por supuesto, no puede surgir de la nada, y no puede idearse sobre la marcha; para realizar un buen monitoreo es necesario realizarlo desde el principio mediante un plan de monitoreo en el que se establecen las herramientas que se utilizarán a lo largo del proyecto para mejorar la acción, reorientarla o hacer una planeación futura mucho más asertiva y efectiva.<sup>7</sup> En ese sentido, el monitoreo debe ser planificado desde el momento de la formulación, pues este acompañará al programa o proyecto a lo largo de todo su ciclo y proporcionará a la organización ejecutora y al donante la información que estos requieran sobre el avance del mismo.

Ahora bien, el monitoreo no es el único mecanismo de “control de calidad” que se debe llevar a cabo en cualquier programa o proyecto, pues este es solamente un proceso de recolección de datos que complementa a otro que se encarga de valorar de forma global el trabajo realizado, y que, además, permite tomar decisiones.

## **2.2 Evaluación**

En los proyectos no solo es necesario medir los progresos alcanzados y si será posible terminar en tiempo y forma, también es necesario revisar de forma crítica el trabajo realizado. Para este propósito es necesario realizar una evaluación, que es un proceso de gestión que examina de forma sistemática la pertinencia, rendimiento y éxito de los programas finalizados y en curso. No hay que confundir este proceso con el monitoreo, pues, a diferencia de este, la evaluación intenta conocer el grado de cumplimiento del propósito y los resultados planteados en los proyectos y el impacto de los mismos, no por ello excluyente, ya que este se alimenta de la información proporcionada por el sistema de monitoreo.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Castulina Niño-Martínez Castro, “Guía Para El Seguimiento y Evaluación de Proyectos Sociales”, Primera edición (México, DF: Project Concern International, 2013), 11. <https://www.odaid.org/wp-content/uploads/2021/02/MEALDPro.pdf>.

<sup>8</sup> Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, “Manual De Formulación De Proyectos Con El Enfoque Del Marco Lógico”, (2012), 7. <http://repiica.iica.int/docs/B3671e/B3671e.pdf>

La evaluación puede describirse bajo dos premisas desarrolladas por Pichardo<sup>9</sup>: La primera es que la evaluación es un insumo básico para la toma de decisiones, debido a que, mediante ella, se determina qué tan exitosa fue la intervención y si el desempeño del equipo, el uso de los recursos y tiempo han sido apropiados; la segunda es que la evaluación es un proceso integral y continuo, por lo que las acciones correctivas y preventivas son parte del mismo. En efecto, la evaluación puede considerarse como el mecanismo de control de calidad por excelencia, porque evalúa todos los aspectos que están involucrados en cualquier intervención o proyecto; incluso, es válido imaginar que se está emulando el proceso de control de calidad de un producto en el rubro de las industrias, en el cual no sólo se evalúa la calidad del producto final, sino que también se revisan aspectos como la calidad de los insumos utilizados, así como las etapas de transformación que sufre el producto y el proceder de los empleados que están involucrados en el proceso. Todo esto es necesario para garantizar que el producto que está por ser entregado cumple con las expectativas trazadas en el momento de su diseño.

Como todo proceso dentro del ciclo de vida de un programa o proyecto, la evaluación tiene sus cualidades; de acuerdo a Larrú<sup>10</sup>, la evaluación mantiene un equilibrio entre lo deseable y lo posible, puesto que una buena evaluación debe estar provista de rigor y calidad, si no, la información que ofrecería no sería relevante ni útil, por lo que no podrá aprenderse nada de ella. Ciertamente no es posible hacer todo lo que se quiere en la práctica, ya que hay distintos factores inherentes a cualquier proyecto. Por lo general, el cooperante determina el porcentaje del presupuesto que debe usarse en esta labor, pues resulta absurdo que una evaluación cueste tanto o más que el proyecto mismo, es por ello que, a la hora de decidir el método, es importante tener en cuenta los costes y el tiempo requerido para realizar una evaluación adecuada al tipo de proyecto o programa.

Lo anterior invita a pensar que la evaluación es un proceso que admite ser realizado de distintas formas; en efecto, existe más de un tipo de evaluación, por ejemplo, de acuerdo con Valdés<sup>11</sup>, existen evaluaciones en función del momento en que se realizan, como la

---

<sup>9</sup> Arlette Pichardo Muñiz, *Evaluación del impacto social*, (Argentina: Lumen-Hvmanitas, 1993), 143-144 <http://mastor.cl/blog/wp-content/uploads/2017/08/Pichardo-Evaluacion-Del-Impacto-Social.pdf>

<sup>10</sup> José María Larrú Ramos, “La evaluación en los proyectos de cooperación al desarrollo de las ONGD españolas”, tesis doctoral Madrid, Universidad San Pablo, (2000): 185. <http://hdl.handle.net/10637/1211>

<sup>11</sup> Marcos Valdés, *La evaluación de proyectos sociales: Definiciones y tipologías Cerro Navia*, (Chile: 1999), 8. [https://www.mapunet.org/documentos/mapuches/evaluacion\\_proyectos\\_sociales.pdf](https://www.mapunet.org/documentos/mapuches/evaluacion_proyectos_sociales.pdf)



ex - antes, que tiene la finalidad de evaluar la posibilidad de alcanzar los objetivos establecidos en el programa o proyecto con los recursos dispuestos; durante, que se realiza en la ejecución del proyecto o programa para revisar su implementación; ex post, la cual se realiza después de finalizar la ejecución del programa o proyecto y su objetivo es medir los logros alcanzados y si estos son sostenibles en el tiempo.

Otros autores han clasificado las evaluaciones de proyecto conforme a la naturaleza del actor que las realiza, como puede observarse en la tabla 1:

**Cuadro 1: Evaluación en función de quien la realiza**

Tipo	Definiciones
Evaluación externa	Realizada por personas ajenas al ejecutor. Los evaluadores deben contar con experiencia en intervenciones similares haciendo un contraste sobre la eficacia y eficiencia de diferentes soluciones a los problemas enfrentados.
Evaluación interna	Se lleva a cabo al interior de la organización ejecutora. Su mayor ventaja es que elimina las incomodidades de la evaluación externa, sin embargo, su aspecto negativo es que la objetividad no está garantizada, puesto que la evaluación será realizada por personal que trabajó en el proyecto.
Evaluación mixta	Combina la evaluación interna y externa, aprovechando lo mejor de ambas y superando los problemas que presentan por separado.
Evaluación participativa	Su objetivo es minimizar la distancia entre el evaluador y los participantes, se utiliza particularmente en pequeños proyectos, que buscan asentar los cambios generados mediante la creación de condiciones para que se genere una respuesta endógena en el grupo.

Fuente: Elaboración propia con base en diversas fuentes: Cohen, Ernesto con Franco, Rolando (1992) y González, Lara (2000)

De la tabla anterior se infiere que la evaluación adquiere un carácter diferente según el ejecutante; por ende, tendrá virtudes muy valiosas que querrán aprovecharse, pero, a la vez adolecerá de los vicios inherentes a su naturaleza, tal y como se observa en la evaluación externa y en la interna; en la evaluación externa, a pesar de que goza de la experiencia y la imparcialidad de un equipo ajeno a la entidad que ejecutó el programa o proyecto, también existe el riesgo de que los datos obtenidos de los miembros del equipo ejecutor del proyecto sean limitados, pues es posible que se despierte un sentimiento de rechazo o de desconfianza y limiten la información que comparten con los evaluadores; por otro lado, la evaluación interna goza de la apertura por parte de los miembros del equipo ejecutor, pues quien hace la evaluación también participó del programa o proyecto, por ello, su desventaja es que los resultados puedan estar sesgados, dado que la

objetividad no está garantizada. Es por esto que combinar ambos tipos de evaluación resulta natural y muy provechoso, ya que se aprovechan las ventajas que tienen para ofrecer, y a la vez se cubren sus fallas. Por otra parte, se considera que la evaluación participativa es muy valiosa, sobre todo en intervenciones a pequeña escala, puesto que los participantes se consideran en parte autores del cambio que se ha propiciado, y esto favorece la conservación de los productos obtenidos a largo plazo. La evaluación no es una actividad destinada a realizarse en un solo momento, al contrario, debe ser un proceso permanente del que se hayan apropiado de forma consciente todos los miembros del personal de la institución.

Puede que después de todo este desarrollo surja la duda de si debe hacerse siempre, y la respuesta es sí por las razones enumeradas por Roselló<sup>12</sup>: La evaluación no solo ayuda a mejorar la intervención en curso, sino que ayuda en futuros proyectos, pues aporta información relevante para la formulación de los mismos; también puede ayudar a justificar una continuación o nuevas ediciones de un programa o proyecto, o bien para extinguirlo en caso de que se considere necesario a la luz de lo obtenido en la evaluación; y, finalmente, porque a través de la evaluación se puede tomar decisiones al interior de las instituciones como reconfigurar los equipos, reconocimientos profesionales, penalizaciones o, incluso, despidos en caso de faltas y disminución o aumento de recursos. En consecuencia, como lo desarrolla Martín<sup>13</sup>, la evaluación se transforma de este modo en un mecanismo de apoyo a los procesos institucionales de información y toma de decisiones, y su importancia depende tanto de factores internos como externos. Ampliando esta idea, la rigurosidad con que se haga la evaluación, así como sus resultados dependen tanto de factores propios de la organización, como de factores externos a ella, que pueden variar entre el tipo de intervención y el ambiente en el que ésta se esté o se haya realizado.

Lo desarrollado anteriormente no hace más que asegurar la innegable necesidad de llevar a cabo la evaluación, la cual, sustentada por el monitoreo, forman una dicotomía

---

<sup>12</sup> David Roselló Cerezuela, “La evaluación de proyectos y procesos culturales”, *Periférica: Revista para el análisis de la cultura y el territorio*, N° 19 (2018): 182 <https://revistas.uca.es/index.php/periferica/article/view/4915/5294>

<sup>13</sup> Florencio Martín Gudiño, “Evaluación y aprendizaje en la cooperación para el desarrollo: un análisis del caso español” (Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid, 2015), 20, <https://eprints.ucm.es/id/eprint/34477/1/T36737.pdf>

providencial que debería ser omnipresente en cada institución, tanto pública como privada. Esto da pie a que a continuación se hable de cómo deben planificarse estos dos procesos tan importantes en el ciclo de gestión.

### **2.3 Plan de monitoreo y evaluación**

La estructura operativa del monitoreo y la evaluación requiere necesariamente herramientas que permitan la sistematización continua y efectiva de dichos procesos. En este sentido, existen distintos modelos para planear los proyectos, uno de los más usados es el Modelo Lógico que es un enfoque de análisis, diseño, planeación, ejecución y evaluación de proyectos que resume en una matriz la dinámica de funcionamiento de un proyecto o programa.<sup>14</sup>

De acuerdo con Berumen<sup>15</sup>, la etapa de planeación y diseño es crucial para todo el desarrollo del proyecto, pues en este momento se define el sistema de monitoreo y evaluación, por medio de un plan de monitoreo, en el cual se propone de forma detallada cómo se deberán organizar las actividades, responsabilidades y recursos.

Con base en la Guía de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizajes para profesionales en proyectos de desarrollo (MEAL DPro)<sup>16</sup>, el plan de monitoreo y evaluación se ubica en la fase 2 del ciclo de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje MEAL, en el que se hace uso de herramientas de planificación que varían según el tamaño y la complejidad del programa o proyecto.<sup>17</sup> La herramienta más utilizada en la etapa de planificación MEAL es el plan de gestión de desempeño (Performance Management Plan-PMP), o plan de monitoreo y evaluación, el cual todos los proyectos deben tener independientemente de su tamaño, complejidad o valor. Este plan establece qué se va a monitorear y cómo se ejecutarán estas actividades.<sup>18</sup>

## **3. Metodología de investigación**

---

<sup>14</sup> Castulina Niño-Martínez Castro, “Guía Para El Seguimiento Y Evaluación De Proyectos Sociales”, 15

<sup>15</sup> Jaqueline Berumen Milburn, “Monitoreo Y Evaluación De Proyectos”, Cuadernos de Cooperación para el Desarrollo N° 3, *Escuela Latinoamericana de Cooperación y Desarrollo*, (2010): 22 [https://www.academia.edu/1636820/Monitoreo\\_y\\_Evaluaci%C3%B3n\\_de\\_Proyectos](https://www.academia.edu/1636820/Monitoreo_y_Evaluaci%C3%B3n_de_Proyectos).

<sup>16</sup> MEAL DPro es una guía creada para el diseño, planificación y e implementación de un sistema de Monitoreo, Evaluación, Rendición de cuentas y Aprendizajes.

<sup>17</sup> Mike Culligan y Leslie Sherriff, *GUÍA MEAL DPro*, 50

<sup>18</sup> *Ibíd*, 52

En este estudio se pretende analizar la cultura de monitoreo y evaluación en la Asociación Transparencia, Contraloría social y Datos abiertos TRACODA<sup>19</sup>; para ello, el estudio determinó el nivel de importancia que la institución le asigna a la cultura de monitoreo y evaluación a partir de las intervenciones de desarrollo que realiza, para ello, se realizó una entrevista abierta a un miembro de la junta directiva para conocer cómo se ha llevado a cabo la planificación del monitoreo y evaluación de los proyectos desde que la organización empezó a operar legalmente, así mismo se utilizó una matriz de disponibilidad de recursos y una guía de observación; se trata de una investigación al interior porque se ha tomado a una entidad como caso de estudio en un periodo determinado; cabe mencionar que el alcance del estudio es de tipo descriptivo, ya que el objetivo es únicamente presentar los hallazgos. Para llevar a cabo la investigación se hizo una revisión de los procesos que desarrolla TRACODA. Como marco de referencia metodológico se ha utilizado la Guía para gestión de proyectos para profesionales del desarrollo MEAL DPro. El proceso de codificación es abierto, pues las categorías y los códigos cambian durante el desarrollo del análisis.<sup>20</sup> Estas categorías componen el apartado de resultados y discusión.

---

<sup>19</sup> TRACODA es una organización salvadoreña que se fundó en octubre de 2019 como una organización no gubernamental sin fines de lucro que se dedica a la investigación en materia de transparencia, procesos de capacitación en temas de transparencia y datos abiertos, desarrollo de software de procesamiento de datos, apoyo a medios de comunicación en el procesamiento y análisis de información y promoción de acciones en defensa de la privacidad y autodeterminación informática de la población. Para más información, visite esta página: <http://tracoda.info/>

<sup>20</sup> Clemente Penalva Verdú et al, *La investigación cualitativa: técnicas de investigación y análisis con Atlas.ti*, (Ecuador: PYDLOS Ediciones, 2015), 8. <http://hdl.handle.net/10045/52606>

### 3.1 Matriz Metodológica

Descripción del proyecto	Objetivo general del proyecto	Pregunta de investigación	Objetivos específicos del proyecto	Participantes antes del proyecto	Instrumentos de recolección de datos
<p>Consiste en cómo la Asociación Transparencia, Contraloría Social y Datos Abiertos lleva a cabo la planificación del monitoreo y evaluación en sus proyectos. En él, se pretende contribuir al debate sobre la importancia de una buena planificación, ya que esto determina la calidad de los productos obtenidos de ambos procesos; además, se determina la importancia de la evolución continua en el diseño de herramientas de monitoreo y evaluación a partir de la experiencia de esta organización. Para el desarrollo del estudio se hace uso del método cualitativo a partir de entrevistas semiestructuradas con el equipo técnico de la organización.</p>	<p>Determinar la importancia que la institución le asigna al monitoreo y evaluación a partir de las intervenciones de desarrollo que realiza.</p>	<p>¿Cuál es el nivel de importancia que la institución asigna a la cultura de monitoreo y evaluación?</p>	<p>Describir el proceso de monitoreo y evaluación de la institución.</p> <p>Evaluar si utiliza instrumentos de MEAL DPro para llevar a cabo el proceso de monitoreo y evaluación.</p>	<p>Junta directiva de la institución</p>	<p>Para el levantamiento de datos se realizará una entrevista abierta a un miembro de la junta directiva para conocer cómo se ha llevado a cabo la planificación del monitoreo y evaluación de los proyectos desde que la organización empezó a operar legalmente. Así mismo, se hizo una visita a la institución con una matriz de disponibilidad de recursos y una guía de observación, Y se elaboró un flujograma para describir de forma gráfica cómo se procesa la información obtenida de los procesos de monitoreo y evaluación.</p>

#### 4. Resultados y discusión

Es necesario mencionar que previo a la aplicación de la entrevista, la matriz de disponibilidad de recursos y la guía de observación, se llevó a cabo una introducción a los términos a utilizar, así como los objetivos del estudio. Se consideró apropiado crear un listado de categorías para vaciar de forma más precisa la información referente a la planificación del monitoreo y la evaluación. Paralelo a las categorías se codifican los hallazgos más representativos de las herramientas de monitoreo y evaluación mediante el análisis de la teoría previamente recolectada junto con la transcripción de la entrevista y la revisión de la matriz de disponibilidad y la guía de observación.

##### 4.1 Monitoreo y evaluación

Tras la revisión de los instrumentos de planificación de monitoreo y evaluación de MEAL, la lectura de la transcripción de la entrevista realizada al vicepresidente de la asociación, así como la revisión de la matriz de disponibilidad de recursos y la guía de observación, resultaron tres categorías básicas.

**Cuadro 2: Codificación de resultados**

<b>Categorías de análisis</b>	<b>Códigos</b>
Conocimiento en materia de monitoreo y evaluación	Planificación Conocimiento de las herramientas existentes
Uso de herramientas	Existencia de instrumentos de monitoreo y evaluación Uso de medios de levantamiento de información Elaboración de informes
Apropiación del proceso de monitoreo y evaluación al interior de la organización	Asignación de responsabilidades Asignación presupuestaria Inclusión en el plan estratégico

Elaboración propia

##### 4.2 Discusión

**Conocimiento en materia de monitoreo y evaluación:** En términos generales, la organización entiende en qué consiste el monitoreo y la evaluación, y existe conciencia de la necesidad de realizar una correcta planificación de estos, pero esto no fue así desde el principio. En palabras del vicepresidente de la asociación:

*“Honestamente, el monitoreo y la evaluación al principio era un eje transversal, como una obligación que debíamos cumplir para con los cooperantes” [... Nosotros le fuimos poniendo más importancia en la medida que veíamos que no solo facilitaba el hecho de*

*que pudiéramos mejorar nuestro plan de monitoreo, sino que también nos ayuda a ejecutar mejor y planificar mejor, y nos ayuda también a aplicar acciones correctivas en el proceso...]”.*

En efecto, posterior a la revisión de la teoría y al sostener una entrevista abierta con el vicepresidente de la junta directiva, se encontró que, desde que la organización se constituyó legalmente en 2019, el monitoreo y evaluación han supuesto toda una curva de aprendizaje, al principio del cual estos procesos eran vistos como un eje transversal y no como una parte medular del accionar de la organización; sin embargo, con el tiempo y, en parte, debido a la contingencia por la pandemia de Covid-19, la organización descubrió la utilidad de planificar el monitoreo y evaluación y comenzó a realizar prácticas que les han permitido llevar un proceso más constante y ordenado. Respecto a esto, en palabras del entrevistado: *“[...] el monitoreo y la evaluación, más allá de ser un pilar de trabajo, era un eje transversal, algo que, si bien cumplíamos todos, pero es de esas cosas que, a pesar que lo cumplimos todos, no es como que haya una persona especialmente asignada para eso, y es por ello que vimos la necesidad de contratar a una persona específicamente asignada para eso con la idea de ser asistente administrativo de toda la ejecución de proyectos y de evaluación”.*

Es de considerar que esta organización es de data muy reciente y que el personal con el que cuenta es poco, por lo que no ha sido hasta en 2022 que logró incorporarse a la asociación una persona que pueda encargarse de este aspecto y reducir la carga de trabajo en la junta y, así, realizar un proceso de mayor calidad que al inicio, como lo manifestó el representante: *“[...] Sí flaqueamos, siendo honesto en el seguimiento día a día del cumplimiento de algunas de las cosas que sí son del monitoreo, por ejemplo, en teoría deberíamos llevar un registro detallado casi que día a día del cumplimiento de cada una de las actividades que se van haciendo y, cada una de las actividades donde se ejecutan fondos debería tener un reporte a la semana, no siempre lo logramos hacer debido a la carga de trabajo que hay”.*

Un aspecto muy importante a considerar es que, debido a la juventud de la organización, la experticia técnica en monitoreo y evaluación está aún en desarrollo. Se evidencia un espíritu de crecimiento continuo, en el cual se han valorado las lecciones aprendidas a través de un proceso empírico en el que se toleró cierto margen de error que ha sido

reducido poco a poco haciendo ajustes en la práctica de monitoreo y evaluación en la medida que se encontraban formas de hacer que el proceso sea cada vez más sencillo.

**Uso de herramientas:** Se ha identificado, por tanto, una práctica elementalmente intuitiva que ha sido construida a partir de la experiencia y no tanto de un bagaje técnico, por lo que se han encontrado procedimientos básicos que, si bien no terminan de ser herramientas formales, han sido útiles para llevar el control de los proyectos que la organización ha estado ejecutando y han contribuido al desarrollo paulatino de una cultura de monitoreo y evaluación aún en construcción. Aun así, se han encontrado prácticas que en algunos casos coinciden y en otros comparten similitudes con las herramientas de planificación MEAL. En la tabla 3 se muestra un listado con los instrumentos MEAL y las observaciones respecto a lo encontrado.

**Cuadro 3: Disponibilidad de recursos**

<b>Instrumento</b>	<b>Contenido</b>	<b>Observación</b>
Plan de gestión del desempeño	Se basa en el marco lógico y contiene información adicional como definiciones de indicadores, planes de recolección de datos, análisis y uso de información.	No se encontró esta herramienta como tal, sí se encontró un registro de los objetivos estratégicos.
Tabla de seguimiento de desempeño de indicadores	Ayuda a dar seguimiento de los objetivos de los indicadores de un proyecto.	No existe esta herramienta, pero se lleva un seguimiento del desempeño de los indicadores.
Flujograma del mecanismo de retroalimentación y respuesta	Presenta de forma gráfica el flujo de retroalimentación de los grupos de interés.	Debido a la naturaleza de la organización, no es necesario establecer este mecanismo.
Plan de comunicación	Identifica las necesidades de comunicación del proyecto y garantiza que esta se planifique y administre sistemáticamente.	Existe un plan de comunicación.
Plan de aprendizaje	Ayuda a planificar y administrar las actividades de aprendizaje.	No se maneja un plan de aprendizaje.
Tabla de evaluación resumen	Explica las evaluaciones realizadas e incluye las preguntas priorizadas, tiempo y presupuesto.	No hay un instrumento equivalente.

Fuente: Elaboración propia mediante pos codificación abierta y confrontado con Guía MEAL DPro<sup>21</sup>.

<sup>21</sup> Mike Culligan y Leslie Sherriff, *GUÍA MEAL DPro*, 51.



Como se observa en la tabla, claramente la organización no posee de forma íntegra estos instrumentos propios del sistema MEAL, sin embargo, sí se encontró material que se asemeja y prácticas que emulan el contenido de estas herramientas; también hay algunas en las que no existe un equivalente a la herramienta en cuestión, como es el caso de la tabla de evaluación resumen, lo cual no significa que no se haga evaluación, sino que esta se hace sobre la marcha y de forma intuitiva a partir de los productos que la organización obtiene de los informes realizados durante la ejecución de los proyectos.

A partir de lo anterior, se puede intuir que la organización realiza un proceso de monitoreo y evaluación; evidentemente, se necesita recopilar información, para esto se necesitan instrumentos de recopilación, también se necesita transformar esta información en productos que permitan realizar una valoración del estado del proyecto y, en consecuencia, tomar decisiones de ser necesario. En la tabla 4 se listan los medios de los que la organización se sirve para realizar el levantamiento de información:

**Cuadro 4: Medios de recolección de información**

<b>Medio de recolección</b>	<b>Frecuencia</b>
Fotografías y vídeos.	En cada evento
Listados de asistencia.	En cada evento
Test en los procesos formativos	Al inicio y al final
Informes narrativos	Mensual, trimestral, semestral y anual

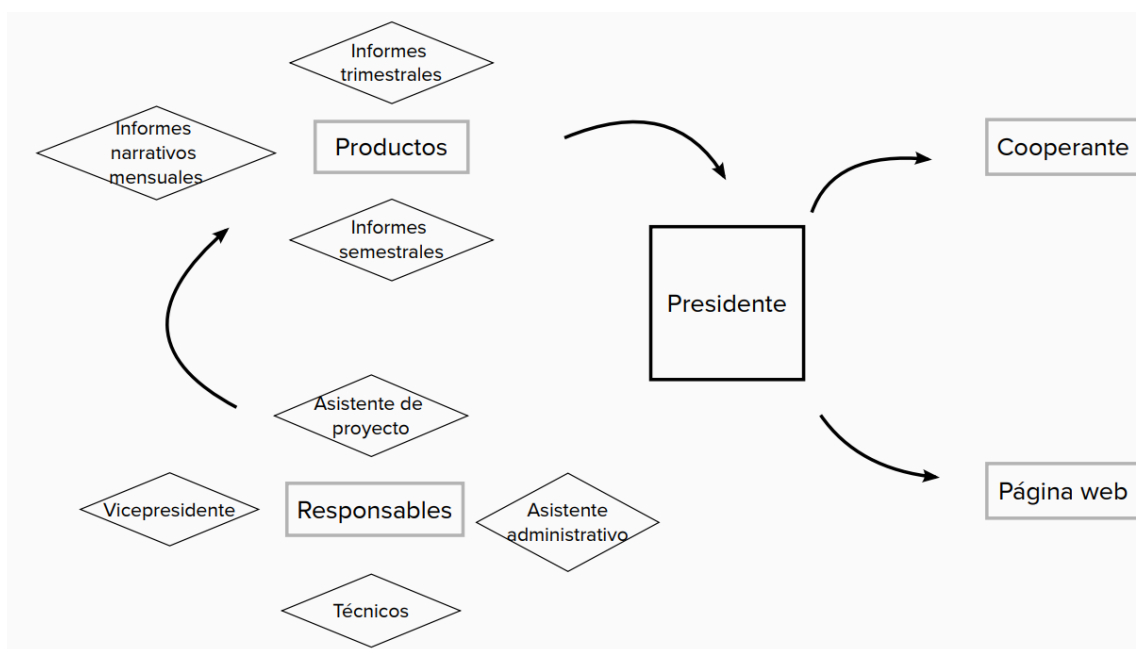
Fuente: Elaboración propia mediante pos codificación abierta.

En efecto, la organización realiza un proceso de recolección de información durante la ejecución de las actividades de los proyectos y también elabora informes de seguimiento a partir de esa información; en ese sentido, se evidencia una vigilancia consciente de las tareas que se realizan durante la ejecución del proyecto.

#### **Apropiación del proceso de monitoreo y evaluación al interior de la organización:**

Como ya se observó anteriormente, planificar el monitoreo y la evaluación ha sido y es un proceso de aprendizaje en el que han estado involucrados todos los miembros de la organización, y que, aunque aún es un sistema en construcción porque no ha alcanzado un nivel de maduración completa, sí que es verdad que existe una distribución de responsabilidades definida, tal y como se aprecia en la figura 1.

**Figura 1: Mapa de flujo de datos**



Fuente: Elaboración propia

Es una organización con una composición reducida, por lo que la redacción de los informes trimestrales o semestrales al donante recae en el vicepresidente, quien utiliza los informes mensuales que elabora el resto del personal en funciones; y la revisión y remisión de los mismos es responsabilidad del presidente de la junta, quien, además, funge como gerente de proyecto, por lo que se evidencia una dinámica de trabajo compacta en la que pocas personas ejercen distintas funciones. De esta dinámica se destaca que las labores de monitoreo y evaluación están asimiladas por todo el personal de la institución y, en general, está dirigida por el presidente de la asociación como detalló el entrevistado: *“Básicamente es bien lineal, en esencia quien asigna las actividades programáticas es el coordinador de proyectos, quien la mayoría de las veces es el presidente de la junta directiva, entonces así se va asignando, igual como cada quien tiene su área de experticia”*

Por otra parte, el monitoreo y la evaluación a pesar de que han sido realizados de alguna forma desde que la organización empezó a operar legalmente, no siempre contó con una asignación presupuestaria, amén de lo expresado por el vicepresidente de la asociación: *“[...] hasta hace poco no se contaba con un presupuesto asignado [...] es hasta increíblemente reciente que hemos designado ya específicamente una línea presupuestaria para una persona que esté encargada completamente del tema[...]*”

Esta asignación ha tenido lugar en un momento cercano a la elaboración de este estudio, por lo que se puede decir que el monitoreo y la evaluación han estado diluidos tanto en las funciones como en las asignaciones presupuestarias, por lo tanto, esta incorporación significa un salto de calidad que contribuye al desarrollo de un sistema de monitoreo y evaluación más organizado. Esto también indica que la organización ha empezado a pasar de una visión del monitoreo y evaluación como un eje transversal a verlo como un aspecto medular en la vida de la propia asociación, como expresó el entrevistado respecto a los beneficios del monitoreo y la evaluación al finalizar el ejercicio: *“No nos hace aprueba de balas, pero reduce considerablemente el margen de error o el no cumplimiento de objetivos, al final eso siempre puede pasar, de hecho, hace poco tuvimos un problema con un área en la que no hemos podido avanzar tanto como se supone que tendría que haberse avanzado, pero logramos darnos cuenta de eso relativamente pronto y tomar medidas [...] por lo que sí nos permite ir tomando medidas correctivas en el camino, no darnos cuenta hasta que toca hacer el informe[...]”*.

La organización está consciente de la importancia de realizar un buen plan de monitoreo y evaluación y de realizar los mecanismos de forma constante, por lo que es posible determinar que existe una buena apropiación al interior de la organización y se estima que, en adelante, la práctica del monitoreo y evaluación será mejorada.

## **Conclusiones**

Se reconoce que el monitoreo y la evaluación son de suma importancia tanto a nivel interno de las organizaciones como en las intervenciones. Se identifica la necesidad que tiene TRACODA de fortalecer la planificación del monitoreo y evaluación, incorporando instrumentos y mecanismos más formales para generar una mayor apropiación de estos procesos. Es necesario que las organizaciones que todavía no han adoptado estos procesos los incorporen a su cultura organizacional debido a que son indispensables en el sector de la cooperación al desarrollo.

A partir de los hallazgos de esta investigación, se concluye que TRACODA cuenta con una cultura organizacional de monitoreo y evaluación aún en desarrollo en la que las acciones de monitoreo particularmente no han sido planificadas *a priori*, sino que han surgido a partir de la necesidad que el contexto en cuestión demande, o al menos así fue durante los primeros dos años aproximadamente, que comprende entre el 2019 y buena

parte del 2021. Cabe aclarar que TRACODA es una Organización No Gubernamental sin fines de lucro que cuenta con tres años de haberse constituido, que es un periodo bastante corto.

Por ello, se evidenció una práctica relativamente intuitiva en la que se hace uso de procesos básicos mediante los cuales la organización consiguió llevar el mejor control posible de sus actividades y que, a la vez, formó parte de esta curva de aprendizaje que ha significado para ellos el tema del monitoreo y la evaluación, convirtiéndose en un proceso de adquisición de conocimiento elementalmente empírico. Tras la revisión de las prácticas e instrumentos que la asociación utiliza, se encontró que no corresponden a los instrumentos de planificación de monitoreo y evaluación propuestos en la Guía MEAL DPro.

A pesar de todo esto, se evidencia la voluntad de la asociación de realizar acciones que les permitan vigilar y valorar su desempeño, y, a la vez, generar transparencia en sus intervenciones y así aumentar su credibilidad ante los cooperantes. De igual forma cuentan con una actitud reaccionaria muy positiva al encontrar un fallo, pues, gracias a ello, han sido capaces de reconocer que era necesario solventar esta falla que, precisamente, era el monitoreo y la evaluación, por eso tomaron la decisión de integrar a un elemento que posee el conocimiento requerido.

En síntesis, TRACODA se encuentra iniciando su camino, aunque ya ha dado pasos importantes en la construcción de un sistema de monitoreo. Los procesos de monitoreo y evaluación deben ser planificados y promovidos de forma intencional. En la actualidad existen una variedad de manuales como el utilizado en este estudio, este es un ejemplo de aquellas guías o manuales destinadas a las organizaciones con el objetivo de proporcionar un standard profesional, facilitar la obtención de mejores resultados en los proyectos y favorecer la transparencia en los procesos.

## Fuentes de referencia

Asociación Transparencia, Contraloría Social y Datos Abiertos (TRACODA).  
<http://tracoda.info/>

Berumen Milburn, Jaqueline. “Monitoreo y Evaluación de Proyectos”. Cuadernos de Cooperación para el Desarrollo N° 3. *Escuela Latinoamericana de Cooperación y Desarrollo*, 2010.  
[https://www.academia.edu/1636820/Monitoreo\\_y\\_Evaluaci%C3%B3n\\_de\\_Proyectos](https://www.academia.edu/1636820/Monitoreo_y_Evaluaci%C3%B3n_de_Proyectos).

Cohen, Ernesto y Rodrigo Martínez. “Manual Formulación, Evaluación Y Monitoreo De Proyectos Sociales”. Primera edición. *División de desarrollo social*. (2012)  
[https://dds.cepal.org/redesoc/archivos\\_recursos/242/Manual\\_dds\\_200408.pdf](https://dds.cepal.org/redesoc/archivos_recursos/242/Manual_dds_200408.pdf)

Cohen, Ernesto, Rolando Franco. 1992. *Evaluación De Proyectos Sociales*, cuarta edición. México, DF: Editorial Siglo XXI. (1992): 107-114.  
[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/1915/S3092C678E\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/1915/S3092C678E_es.pdf)

Culligan, Mike y Leslie Sherriff. *GUÍA MEAL DPro: Monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizajes para profesionales en proyectos de desarrollo*. 2019.  
<https://www.odaid.org/wp-content/uploads/2021/02/MEALDPro.pdf>

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. “Manual De Formulación de Proyectos con el enfoque del Marco Lógico”. 2012  
<http://repiica.iica.int/docs/B3671e/B3671e.pdf>

Itai, Kabonga. “Principles and Practice of Monitoring and Evaluation: A Paraphernalia for Effective Development”. *Diario de estudios del desarrollo africano* (2019)  
[https://www.researchgate.net/publication/331683922\\_Principles\\_and\\_Practice\\_of\\_Monitoring\\_and\\_Evaluation\\_A\\_Paraphernalia\\_for\\_Effective\\_Development](https://www.researchgate.net/publication/331683922_Principles_and_Practice_of_Monitoring_and_Evaluation_A_Paraphernalia_for_Effective_Development).

Lara González, *La Evaluación Ex-post O De Impacto: Un reto para la gestión de proyectos de la Cooperación Internacional al Desarrollo, cuadernos de trabajo de Hegoa*, número 29, (2000): 19-21.  
<https://ojs.ehu.eus/index.php/hegoa/article/view/10792/10066>

Larrú Ramos, José María, *La evaluación en los proyectos de cooperación al desarrollo de las ONGD españolas*, tesis doctoral Madrid, Universidad San Pablo, (2000): 185.  
<http://hdl.handle.net/10637/1211>

Larrú Ramos, José María. “La evaluación en los proyectos de cooperación al desarrollo de las ONGD españolas”. Tesis doctoral Madrid, Universidad San Pablo, 2000. <http://hdl.handle.net/10637/1211>

Lauriac, Nathalie. *Diseño e implementación de un sistema de monitoreo*. Terre des hommes, 2016. [https://www.tdh.ch/sites/default/files/161019\\_tdh\\_guidemonitoring\\_es\\_version\\_impression.pdf](https://www.tdh.ch/sites/default/files/161019_tdh_guidemonitoring_es_version_impression.pdf)

Martín Gudiño, Florencio. “Evaluación y aprendizaje en la cooperación para el desarrollo: un análisis del caso español”. Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid, 2015. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/34477/1/T36737.pdf>

Mayén Ruano, Roxana Elizabeth. “Fortalecimiento del proceso de monitoreo de proyectos de desarrollo en las Organizaciones No Gubernamentales de El Salvador”. *AEQUUS Editorial*. (2022). 117 - 140 <http://aequus.jurisprudencia.ues.edu.sv/files/2022/4.pdf>

Muñiz, Arlette Pichardo. *Evaluación del impacto social*. Argentina: Lumen-Hvmanitas, 1993. <http://mastor.cl/blog/wp-content/uploads/2017/08/Pichardo-Evaluacion-Del-Impacto-Social.pdf>

Niño-Martínez Castro, Castulina. “Guía Para El Seguimiento y Evaluación de Proyectos Sociales”. Primera edición. México, DF: Project Concern International, 2013 <https://www.odaaid.org/wp-content/uploads/2021/02/MEALDPro.pdf>.

Penalva Verdú, Clemente, Antonio Alamino Chica, Francisco José Francés García y Oscar Antonio Santacreu Fernández. *La investigación cualitativa: técnicas de investigación y análisis con Atlas.ti*. Ecuador: PYDLOS Ediciones, 2015. <http://hdl.handle.net/10045/52606>

Roselló Cerezuela, David. “La evaluación de proyectos y procesos culturales”, *Periférica: Revista para el análisis de la cultura y el territorio*. N° 19 (2018): 179 – 195. <https://revistas.uca.es/index.php/periferica/article/view/4915/5294>

Valdés, Marcos. *La evaluación de proyectos sociales: Definiciones y tipologías Cerro Navia*. Chile: 1999. [https://www.mapunet.org/documentos/mapuches/evaluacion\\_proyectos\\_sociales.pdf](https://www.mapunet.org/documentos/mapuches/evaluacion_proyectos_sociales.pdf)

Van de Velde, Hernan. “Sistemas de evaluación, monitoreo y evaluación de proyectos sociales”. *Colección cuadernos del desarrollo comunitario*. N°.4. Primera edición (2009)  
<https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2016/01/Sistemas-de-Evaluaci%C3%B3n-Monitoreo-Seguimiento-Evaluaci%C3%B3n-III-edici%C3%B3n.pdf>