



*El documento que presentamos a continuación es de obligado cumplimiento por todos los miembros del departamento de proyectos de cada representación y de la sede central; así como también lo es para aquellas personas que trabajan en colaboración directa con éste.*

## PROCEDIMIENTO

# SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS Y PROGRAMAS

1. INTRODUCCION (MOTIVACIÓN Y CONTEXTO)
2. NORMATIVA DE REFERENCIA
3. ALCANCE (TEMÁTICO Y GEOGRÁFICO)
4. PRINCIPIOS BÁSICOS
5. APLICACIÓN DE LA POLÍTICA

## 1. INTRODUCCION (MOTIVACIÓN Y CONTEXTO)

El sistema de Seguimiento y Evaluación de proyectos y programas es una guía para monitorizar y evaluar los proyectos. El propósito de este manual es ser una guía acerca de los componentes del seguimiento y la evaluación del Consejo Interhospitalario de Cooperación (en adelante CIC).

Se trata de un documento básico para el trabajo que debe ser cumplido por todas las personas que intervienen en este proceso (técnicas/os de proyectos, coordinadores de proyectos, evaluadores, personal administrativo, etc.), en función de sus responsabilidades.

El objetivo del presente procedimiento es mejorar el funcionamiento y trabajo interno de la entidad en sus procesos de seguimiento y evaluación de las intervenciones sobre las que se trabaja en el CIC. Se pretende con ello garantizar el flujo periódico de información hacia la mejora de la gestión y la toma racional de decisiones. Nos

encontramos con una herramienta de apoyo para abordar el proceso de administración de proyectos en su plazo de duración.

El CIC entiende el seguimiento y la evaluación como un trabajo sistemático y objetivo sobre el desarrollo y ejecución de un proyecto o programa. El seguimiento supone una observación continuada y periódica de la implementación del programa para garantizar que las intervenciones responden al objetivo de las mismas de acuerdo a la planificación definida. La evaluación supone un análisis sistemático para determinar la eficiencia, eficacia, impacto, sostenibilidad y relevancia de los objetivos planteados. La evaluación proporciona informaciones útiles y creíbles. Es responsabilidad de la entidad integrar las enseñanzas extraídas en las decisiones futuras.

El procedimiento de Seguimiento y Evaluación se crea para:

- Posibilitar la existencia de un procedimiento para el desempeño en este sentido de las intervenciones del CIC.
- Mejorar la calidad y el acceso de información interna y externa.
- Obtener datos transparentes, objetivos y comprensibles.
- Obtener información objetiva y datos concretos sobre la ejecución de la intervención que se monitoriza.
- Determinar la:
  - Eficiencia: si los resultados obtenidos son adecuados a los objetivos del proyecto, también si estos resultados llegan a los beneficiarios de forma positiva
  - Eficacia: si los resultados obtenidos son adecuados con los recursos (humanos, financieros, materiales, etc...) que se utilizan durante la ejecución del proyecto.
  - Pertinencia: si el proyecto es adecuado a las necesidades y a las prioridades de la población beneficiaria.
  - Impacto
  - Viabilidad: abordaje del proceso de sostenibilidad

## 2. NORMATIVA DE REFERENCIA

- Estatutos Consejo Interhospitalario de Cooperación
- Código de Conducta de las ONGD para el desarrollo
- Modelo de convenio con contrapartes
- Normas de gestión, seguimiento y evaluación autonómicas
- Marco General de la AECID para proyectos, convenios y acciones de cooperación
- Normativa específica de seguimiento de proyectos, convenios y acciones de cooperación AECID
- Guía consolidada de aplicación de la normativa AECID

## 3. ALCANCE TEMÁTICO Y GEOGRÁFICO

El procedimiento de Seguimiento y Evaluación es un documento de aplicación a todas aquellas intervenciones que responden a las líneas de intervención del Consejo Interhospitalario de Cooperación:

- Acompañamiento a la administración general de los sistemas de salud en programas y políticas de salud, desarrollo y mejora de los sistemas de gestión.
- Formación y especialización de los recursos humanos necesarios para el funcionamiento de los sistemas de salud.
- Apoyo a los recursos financieros y su gestión a través de criterios de eficacia y eficiencia en los servicios de salud.
- Prestación directa de servicios de salud, únicamente cuando las intervenciones lo requieran

El procedimiento de Seguimiento y Evaluación es un documento de aplicación a todos aquellos países de intervención con la siguiente especificidad:

Mozambique:

- Fortalecimiento institucional
- Formación de Recursos Humanos
- Salud infantil
- Salud maternal
- VIH/Sida
- Educación para la salud
- Energías renovables
- Agua y saneamiento

Angola:

- Fortalecimiento institucional
- Formación de Recursos Humanos
- Salud infantil
- Salud maternal
- Gestión hospitalaria
- Sistemas estadísticos

Cabo Verde:

- Fortalecimiento institucional
- Formación de Recursos Humanos
- Gestión hospitalaria
- Telemedicina

España:

- Sensibilización y Educación para el Desarrollo

## 4. PRINCIPIOS BÁSICOS

El CIC muestra su compromiso con una continua mejora de los procesos de seguimiento y de los instrumentos operativos; con una promoción entre sus trabajadores de la cultura del seguimiento y la evaluación; y con el impulso a la participación fortaleciendo las capacidades de los socios locales. Existe institucionalmente un

compromiso de control, seguimiento y evaluación de la actividad del CIC.

El seguimiento y la evaluación son herramientas imprescindibles en el ciclo de proyectos de cooperación internacional y Educación para el Desarrollo. Permiten la construcción del conocimiento. Deben proporcionar información a tiempo para la vida de la intervención; permitir cambios; y, facilitar un aprendizaje organizativo que mejore la institución. Su aplicabilidad conllevará la retroalimentación de los proyectos y programas del CIC; el aprovechamiento de la información para decisiones futuras; y la rendición de cuentas hacia los financiadores y la sociedad en su conjunto.

El procedimiento de seguimiento y evaluación debe:

- Aumentar la calidad de los programas y proyectos, maximizando su impacto.
- Mejorar la implementación.
- Mejorar una visión clara para el desarrollo organizacional.
- Indicar valores añadidos e inputs para la calidad.
- Fortalecer la relación con las contrapartes.
- Compartir lecciones aprendidas.
- Favorecer la sostenibilidad
- Reforzar la atención sobre el contexto en el que se ejecuta la acción.

Además debe:

- Tener un carácter práctico
- Estar concebido hacia la acción
- Ser flexible
- Presentar hallazgos
- Construirse participativamente
- Responder a las necesidades

El seguimiento y la evaluación forman parte del procedimiento de gestión común de un proyecto o programa. Su utilización permitirá justificar la lógica de intervención, modificar actividades y diseñar mejores proyectos en el futuro.

Por otro lado, el seguimiento y la evaluación se asumen como un proceso de aprendizaje que permite aprender a partir de las intervenciones en proceso o finalizadas y una incorporación activa desde la experiencia. El aprendizaje facilita un ajuste continuado de las prácticas, políticas, procesos y sistemas para mejorar la habilidad de programas y establecer metas que deben ser alcanzadas. Además permite la integración de ideas y propuestas por parte del personal que trabaja en relación a la intervención de los proyectos o programas. Permite entender la dinámica de trabajo de las contrapartes y comunidades de intervención, así como un continuo intercambio de experiencias. Además el proceso en sí mejora las capacidades institucionales de los socios locales.

## 5. APLICACIÓN DE LA POLÍTICA

El plan de seguimiento y evaluación establece las siguientes fases de producción de información:

### Antes del inicio de la actividad:

- EVALUACIÓN EX ANTE: examen de las alternativas de acuerdo a una serie de criterios.
- PLAN ANUAL detallado de actividades consensuado con las contrapartes.
- PLAN OPERATIVO actualizando la identificación

### Periodicidad mensual:

- CONCILIACIONES BANCARIAS: Elaborar conciliaciones bancarias para llevar el control económico del proyecto

- INFORMES DE PROGRESO TÉCNICOS Y ECONÓMICOS INTERNOS: Breves informes que sirvan para la entidad y su comunicación con financiadores.
- INFORME DE ACTIVIDADES: Debe remitirse al coordinador de proyecto y éste a su vez a la sede central del CIC.

Con la información mensual se establece un feed-back constante con los departamentos, delegaciones y la sede central. Se facilita la comunicación con los financiadores y el trabajo del personal CIC. Los informes mensuales no deben superar la extensión máxima de 10 páginas. Se debe tener presente que se trata de una información complementaria, y de un modo de trabajo que permite que el CIC y los financiadores tengan un seguimiento constante del trabajo. A su vez, también, los técnicos de proyectos tienen una actualización constante del estado de los proyectos.

### Periodicidad trimestral:

- COMISIONES DE SEGUIMIENTO EN TERRENO: Mantener reuniones con el representante de AECID para valorar la evolución de los resultados, así como con otros financiadores presentes.
- INFORMES FINANCIEROS. Los informes permiten la comparación de lo ejecutado respecto a lo programado.
- ANÁLISIS DE POSIBLES MODIFICACIONES SUSTANCIALES DE PROYECTO.

### Periodicidad anual:

- COMISIONES DE SEGUIMIENTO EN SEDE CON AGENCIAS FINANCIADORAS

- INFORMES DE SEGUIMIENTO INTERMEDIOS que correspondan con el plazo en función de las aprobaciones de proyectos.

- DOCUMENTACIÓN para la JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA por períodos anuales.

- INFORME DE SEGUIMIENTO ANUAL: Este informe supone un ejercicio de análisis del proyecto que debe ser elaborado junto a la representación del socio local. El contenido de este ejercicio de seguimiento será la revisión en detalle de: grado de ejecución de las actividades, problemas encontrados, análisis de la relación coste-beneficio de las actividades en relación a lo conseguido, así como de la disponibilidad de los recursos comprometidos; el comportamiento de los indicadores por resultado y el grado de adecuación y disponibilidad de las fuentes de verificación previstas, los factores externos que pueden haber sobrevenido y la estrategia para evitar sus efectos negativos en el proyecto, un análisis de prospectiva de los factores de viabilidad, tales como género, desarrollo institucional y desarrollo del enfoque de derechos; revisión del grado de cumplimiento de los compromisos de los principales socios de la acción, revisión de las pautas de coordinación con las asociaciones locales relevantes, otros agentes de desarrollo presentes en la zona, y la OTC, que hayan sido puestas en marcha por el proyecto; conclusiones y acciones a llevar a cabo para adecuar la actividad que podrán reflejarse en la readecuación del cronograma o solicitar cambios sustanciales para asegurar la consecución de los resultados previstos

Con la finalización de la ejecución:

- INFORME FINAL DE LA INTERVENCIÓN: La preparación del Informe Final es un trabajo clave y colaborativo entre sede y terreno. Para que el trabajo resulte eficaz y eficiente posible debe prepararse un plan de trabajo donde se marquen las responsabilidades de los departamentos implicados y que suponga una revisión exhaustiva

técnica y financiera. La versión definitiva correrá a cargo del CIC, quien lo elevará al financiador correspondiente.

- EVALUACIÓN FINAL INTERNA/ EXTERNA / MIXTA según corresponda: El consejo Interhospitalario de Cooperación quiere conocer el impacto de sus actuaciones. Por ello, con la finalización de la actividad, se realizará una evaluación final externa en la que se verificará el progreso en relación a los resultados esperados. Esta evaluación tiene por objeto buscar la mejora de la gestión y de la planificación a futuro; arrojar lecciones aprendidas; y reforzar la capacidad de rendir cuentas de los gastos.

La evaluación final externa debe argumentarse sobre los criterios:

PERTINENCIA  
EFICACIA

EFICIENCIA  
IMPACTO POTENCIAL

De esta forma, el Consejo Interhospitalario de Cooperación se compromete con la transparencia de sus acciones reflejadas en dicha evaluación que será divulgada-socializada en diferentes talleres en terreno y en España, allá donde los resultados sean de relevancia para acciones similares en el sector.

Las evaluaciones externas pretenden a) revisar el desempeño del CIC a través de las “metas de evaluación”; b) identificar aquello que fue alcanzado; diseñar los sucesos comunes, desafíos y lecciones aprendidas; y asesorar al CIC en relación al marco lógico de los programas o proyectos; y c) elaborar recomendaciones para el fortalecimiento de la gestión e intervención en adelante.

Las evaluaciones deben poner el acento en aquellos factores de desarrollo que abordan información sobre la situación y el contexto general en que se localizan las acciones. En este sentido deben tenerse en consideración las políticas de apoyo, la capacidad institucional, los aspectos socioculturales, el enfoque de género o los factores tecnológicos, ambientales y económico-financieros

Las evaluaciones deben estructurarse en base a:

- Resumen detallado de la ejecución.
- Estructura de la metodología utilizada (visitas, entrevistas...)
- Presentación y desarrollo de la metodología utilizada (justificación)
- Valoración en base a: eficiencia, eficacia, pertinencia, impacto y viabilidad.
- Propuestas.
- Conclusiones.
- Valoración final.

• **PLAN DE DEVOLUCIÓN DE RESULTADOS Y TRANSPARENCIA:** La socialización mencionada debe contemplarse en un plan de devolución de los resultados al socio local y población beneficiaria. La ejecución de dicho plan debe contar con la participación del colectivo beneficiario y específicamente de quienes hayan participado en las distintas tareas del proyecto. Debe garantizarse en la ejecución de los talleres de devolución de resultados la participación de actores relevantes de la población titular de derechos (organizaciones de mujeres, agentes de salud comunitaria, autoridades, etc.).

Las acciones de seguimiento que se realicen deben incluir una reflexión continuada sobre aspectos como:

Si la intervención sigue siendo pertinente para las necesidades de la población meta.
Si se han producido cambios que deban reorientar la intervención
Si hay personas que se están viendo perjudicadas por la actividad del proyecto o programa
Si hay una adecuada armonización con todos los agentes implicados
Si se mantiene el acuerdo de colaboración con la contraparte.
Si existe una coherencia de presupuesto
Si se cumplen los tiempos planificados

Si se están tomando medidas para el empoderamiento de las mujeres
Si las instituciones públicas están participando del proyecto y mejorando sus capacidades
Si se están produciendo impactos negativos sobre el entorno
Si es adecuado el desarrollo hacia la consecución de resultados
Si existen efectos positivos del impacto de la intervención en la población meta
Si se van generando recursos para la sostenibilidad del proyecto
Si existe participación de la población beneficiaria y agentes de desarrollo
Si está mejorando la capacidad institucional de la contraparte
Si la población beneficiaria sigue siendo aquella sobre la que la ONGD deba focalizarse
Si las políticas públicas del lugar siguen apoyando la intervención
Si existe una garantía de derechos humanos
Si se están contemplando mecanismos de transferencia en caso de ser necesarios a lo largo de la vida del proyecto
Si la matriz de planificación del proyecto sigue siendo la adecuada
Si las actividades están resultando adecuadas para la consecución de objetivos
Si se está alcanzando a la población meta definida

#### OTRAS CONSIDERACIONES PRÁCTICAS

- Elaboración de acuerdos de colaboración entre el CIC y sus contraparte
- Definir personas de referencia del socio local para asegurar su participación en el seguimiento, y su grado de implicación.
- Establecer calendarios de reuniones del equipo técnico y económico, para analizar el grado de cumplimiento de las tareas, los problemas encontrados y las sinergias a desarrollar.

- La presentación de los informes de seguimiento no internos debe respetar la normativa de cada financiador, modelos y número de informes a presentar.
- Los plazos de entrega son de obligatorio cumplimiento.
- En la elaboración de los Informes de seguimiento intervienen coordinadores, técnicos de proyectos de representación y, en última instancia, técnicos de proyectos de sede central. Las funciones a desarrollar por cada uno son las siguientes:

El coordinador se responsabiliza de la preparación de los informes de estado de las actividades. Debe señalar las deficiencias y los puntos que considere de interés para el financiador. Deberán tenerse en cuenta las especificaciones concretas de cada financiador.

El técnico de proyectos en representación en el país debe servirse de los informes de actividad y analizar la situación del proyecto en base a dicho documento. El técnico en sede central revisa el informe y lo prepara para su envío al financiador. Adjunta la documentación necesaria en caso de lo requiera el informe según normativa de financiador.