

SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE JICA



Mayo, 2026
Misión JICA

Índice

- Proyecto y su gestión
- Ciclo de proyecto (PDCA) y Evaluación
- Evaluación Ex Ante (Evaluación Previa)
- Monitoreo
- Evaluación Ex Post

Proyecto y su gestión

Proyecto es...que se ejecuta y gestiona de forma integrada, con arreglo a un plan de cooperación acordado previamente, con el objetivo de alcanzar unos resultados concretos en un plazo determinado. Además, la relación causal entre los resultados esperados en dicho plazo y las actividades y los recursos necesarios para alcanzarlos debe ser clara y lógica.

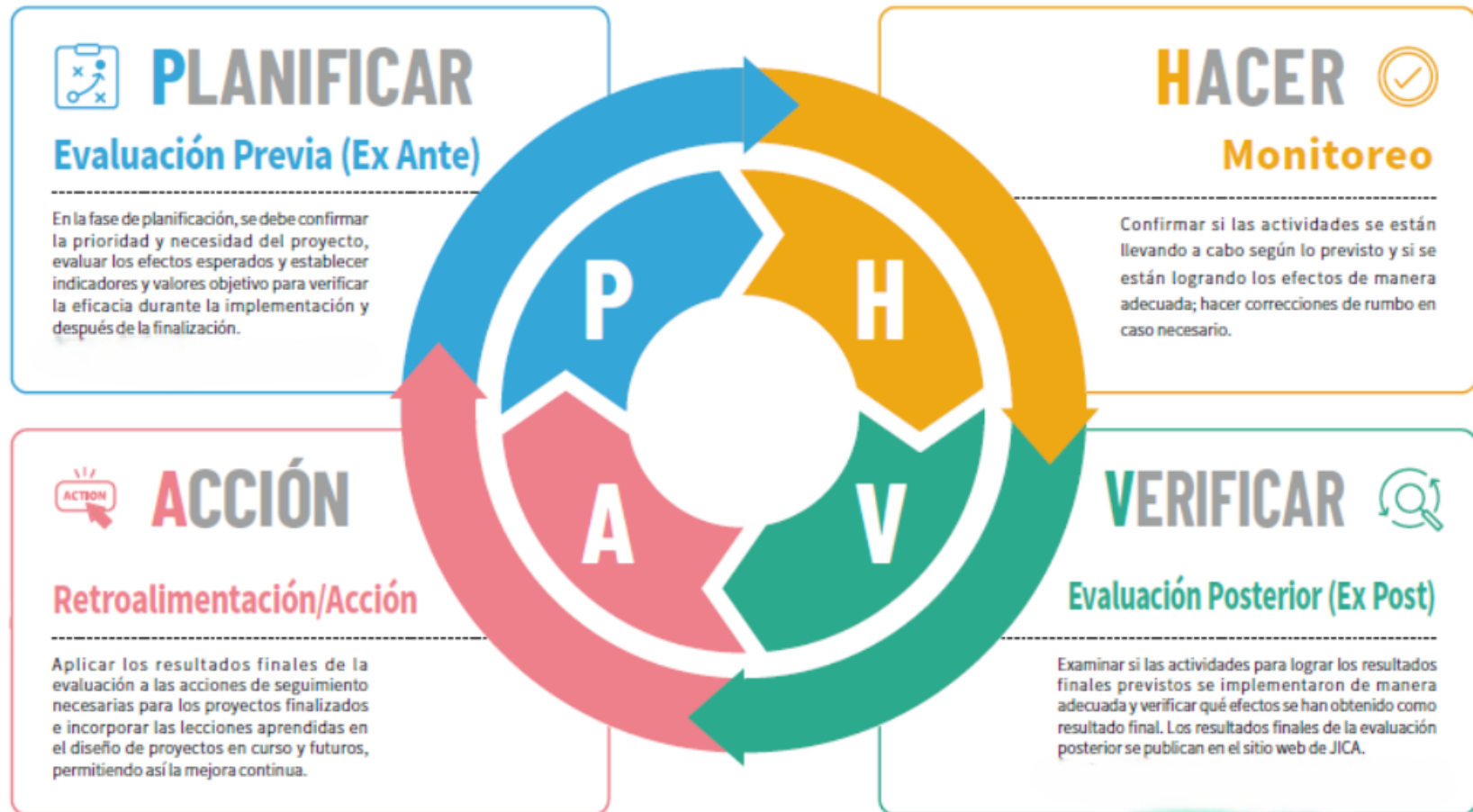


Un proyecto es una iniciativa en la que hay que alcanzar un objetivo **sin precedentes** en **un plazo determinado**. Por lo tanto es difícil prever el desarrollo del progreso del proyecto y su entorno cambia constantemente.

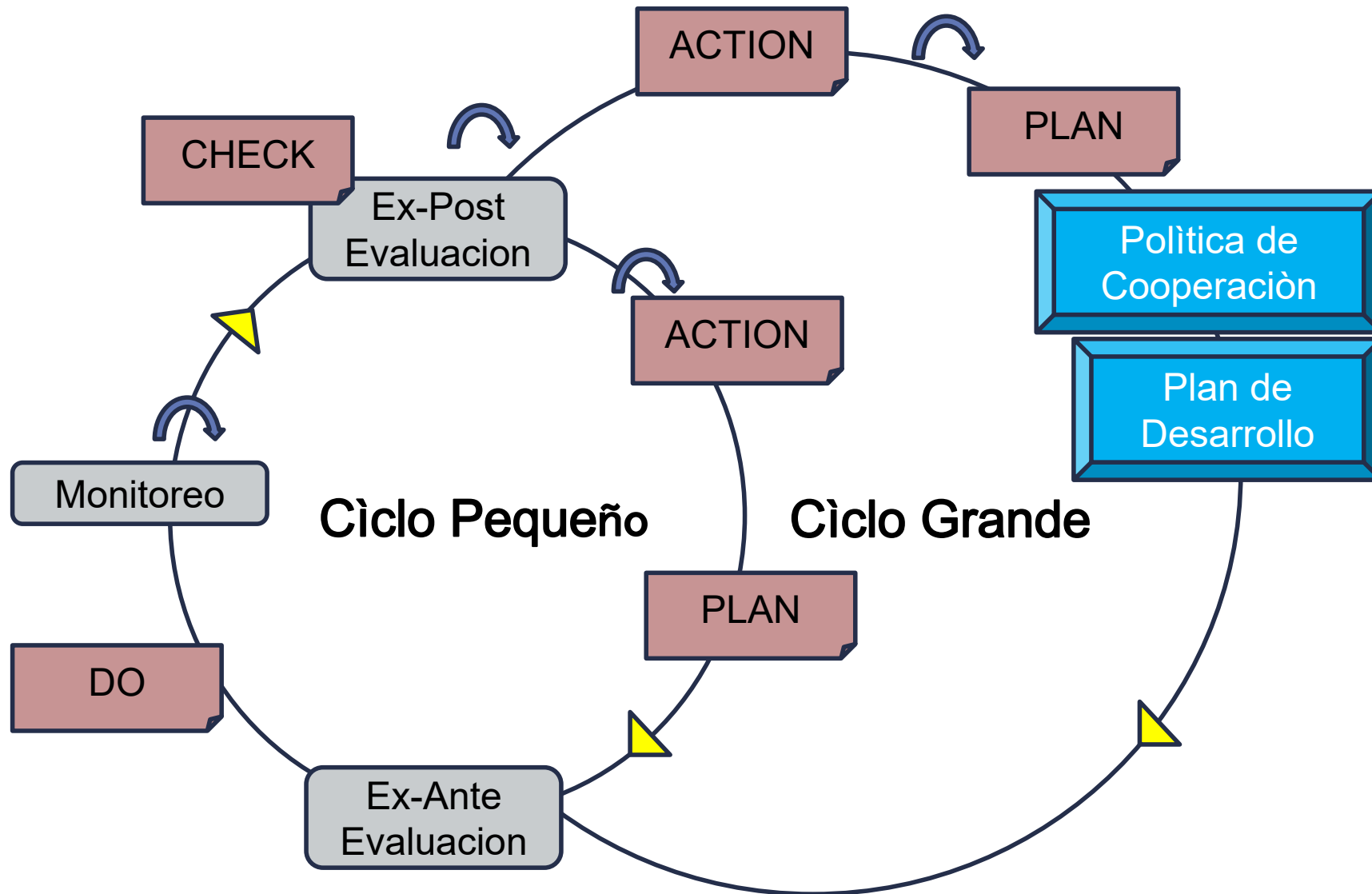


Por su propia naturaleza, un proyecto es una iniciativa **que implica cambios**. Por ello, **la gestión de los cambios** constituye **una tarea fundamental** para los responsables de proyectos tanto de la JICA como de contraparte.

Ciclo de Proyecto (PDCA) y Evaluación



¿Un Ciclo simple es suficiente?

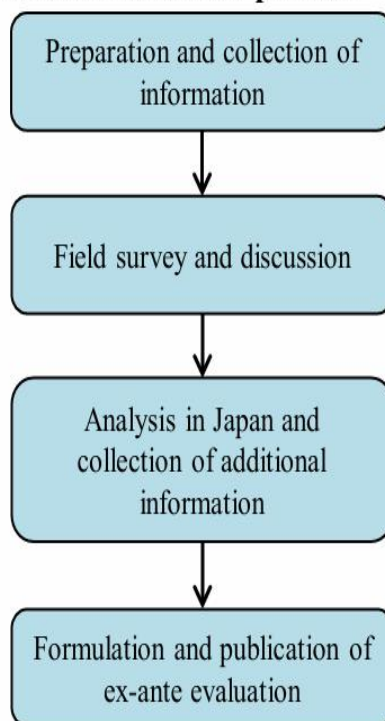


Evaluación Ex Ante (Evaluación Previa)

- Antes de la ejecución del proyecto, JICA lleva a cabo una «evaluación ex ante» para verificar la necesidad del proyecto y establecer los objetivos de sus resultados. Durante la evaluación ex ante, desde la perspectiva de los seis criterios del CAD, JICA confirma de antemano la necesidad y la prioridad del proyecto, verifica el esquema del mismo y los resultados previstos, y establece indicadores para medir dichos resultados.
- En ese momento, JICA también confirma que se han reflejado adecuadamente los resultados del análisis de las consideraciones ambientales y sociales, así como las lecciones aprendidas de proyectos anteriores.

- Una vez iniciado el proyecto, JICA junto con su contraparte supervisa y evalúa el proyecto basándose en el plan de evaluación y los indicadores establecidos en el momento de la evaluación ex ante.

<Ex-ante evaluation process>



JICA collects and analyzes existing information on the recipient country and region, the target project, the implementing agency and beneficiaries, etc.



JICA visits the planned location of the project and the planned site for activities, and confirms the actual situation at the site. JICA also discusses with officials from the partner country, and confirms project implementation plan, etc.

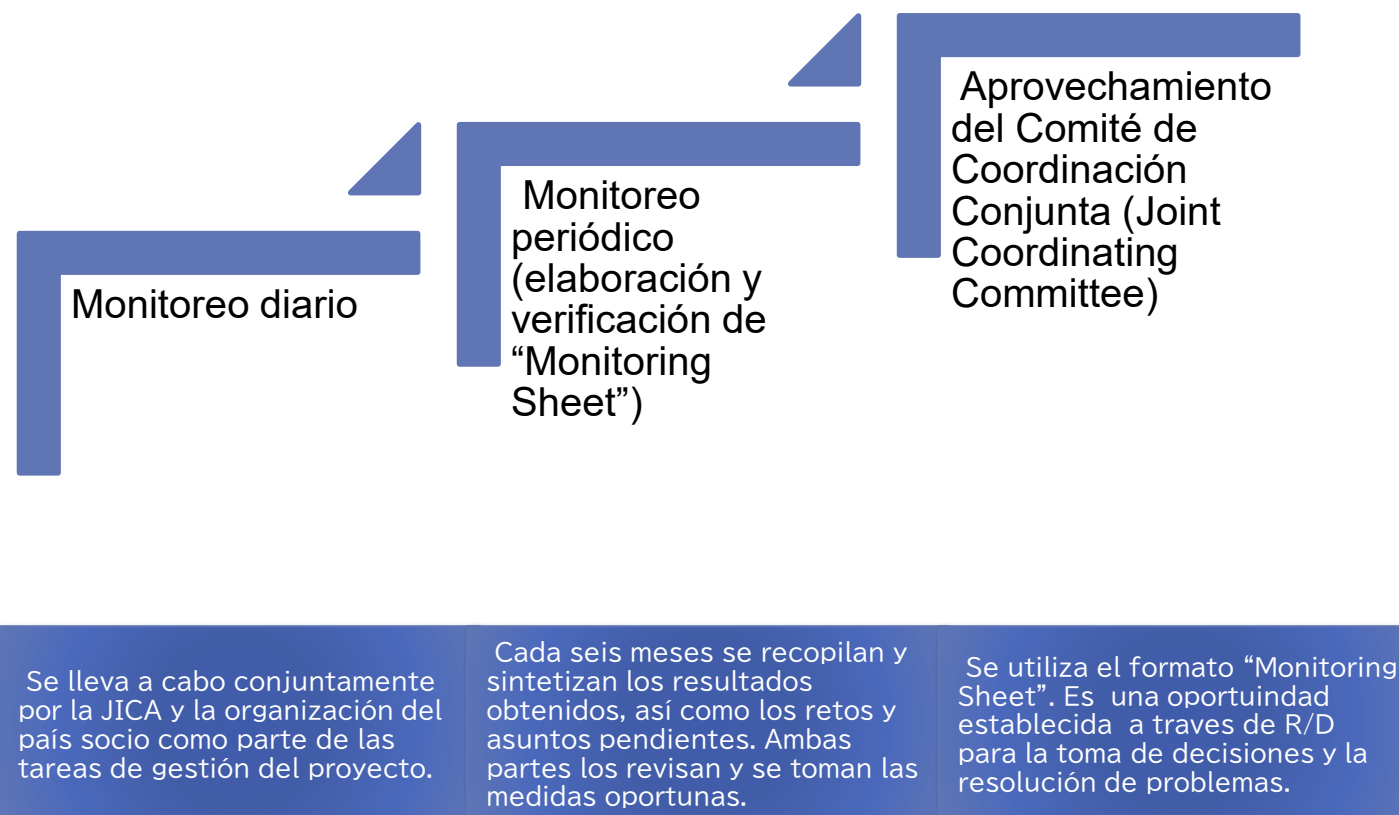
Monitoreo (Antecedentes y Objetivos)

- Con el fin de mejorar la calidad de sus proyectos, la JICA ha llevado a cabo una revisión de sus métodos de gestión desde 2013.
- Dado que el sistema anterior, que dependía de revisiones intermedias y similares, dificultaba la respuesta rápida a los problemas, se ha pasado a un sistema que permite conocer el progreso de forma periódica y cotidiana.

Monitoreo (Enfoque Básico)

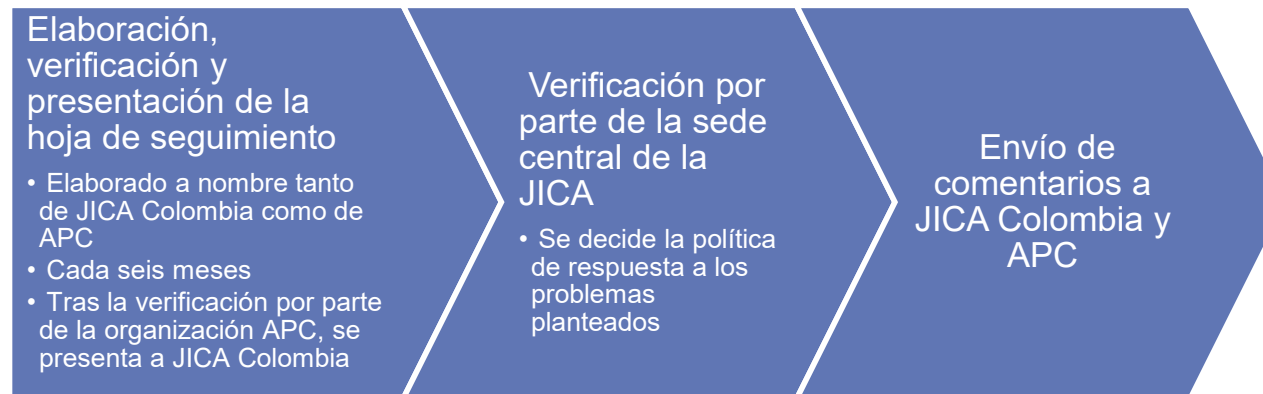
- La responsabilidad de la ejecución del proyecto recae conjuntamente en la JICA y en la institución de cooperación del país socio
- El propio avance se considera un proceso de creación de valor. Se pasa de una gestión centrada en la evaluación a otra que da prioridad al seguimiento diario.
- Es importante que las partes implicadas colaboren para introducir mejoras de forma flexible.

Monitoreo (Panorama general de la gestión del progreso)



Monitoreo (“Monitoring Sheet (Hoja de Monitoreo)” como herramienta para el proceso de gestión del progreso)

- Los elementos que debe incluir en la Hoja de Monitoreo son los siguientes.
 - Progreso (recursos invertidos, actividades, resultados y estado de alcance de los objetivos del proyecto, gestión de los riesgos en la ejecución del proyecto)
 - Retrasos y problemas en las actividades del proyecto (si los hay)
 - Cambios en el plan de ejecución del proyecto
 - Situación de las medidas adoptadas por el gobierno del país socio para garantizar la sostenibilidad tras la finalización del proyecto



Informe de finalización del proyecto (Project Completion Report)

Contenido

- Información básica del proyecto
- Resultados del proyecto
- Resultados de la revisión conjunta (basados en los seis criterios de evaluación)
- Hacia la consecución del Objetivo Superior tras la finalización del proyecto

Puntos Claves

- Informe que resume los resultados y se elabora al finalizar el proyecto. Es muy importante recopilar la serie de hojas de monitoreo que se han elaborado a lo largo del proyecto hasta su finalización.
- Se elabora aproximadamente tres meses antes de la finalización.
- Se recopilan los resultados, el grado de consecución de los objetivos del proyecto, los retos pendientes y las lecciones aprendidas, con el fin de aplicarlos a la mejora de otros proyectos.
- El informe se hace público. Lo habitual es que ambas partes confirmen el contenido en la última reunión del CCC.
- La evaluación de finalización recién introducida se llevará a cabo basándose en este informe.

Resumen

- El Monitoreo en los proyectos de cooperación técnica es un mecanismo que permite gestionar el progreso tanto de forma periódica como diaria.
- La colaboración entre las partes interesadas de Japón y Colombia permite una respuesta flexible y rápida.
- El objetivo final del Monitoreo es maximizar los resultados del proyecto.

CONCEPTOS BÁSICOS DE LA EVALUACIÓN EX POST DE JICA

Programa de la sesión

1. Marco de la evaluación ex-post interna de JICA
2. Preparación de documentos para la evaluación expost interna
3. ¿Qué es la evaluación? (Puntos básicos)
4. Marco de la evaluación ex-post
5. Utilización de los resultados de la evaluación

1. MARCO DE LA EVALUACIÓN EX-POST INTERNA DE JICA

- ¿Por qué **evaluamos** los proyectos de JICA?
- ¿Por qué hacemos **la evaluación ex-post**?
- ¿Por qué hacemos la evaluación ex-post **interna**?
- ¿Qué hace **la oficina en el extranjero (country office: CO)**?

Evaluación de proyectos de JICA

Propósitos de la evaluación de proyectos de JICA:

- ◆ Mejorar el proyecto en el ciclo PDCA = aprendizaje
- ◆ Garantizar la rendición de cuentas al pueblo japonés y a otras partes interesadas, incluido el país receptor.

Fuente: “JICA Project Evaluation Guideline Ver.2” (mayo de 2014)

En la gestión coherente del proyecto desde la planificación hasta la implementación y la finalización,

“Evaluación de Proyectos” es una herramienta de gestión del proyecto que proporciona información para una mejor implementación y una mejor supervisión.

Fuente: “JICA Project Evaluation Guideline Ver.2” (mayo de 2014)

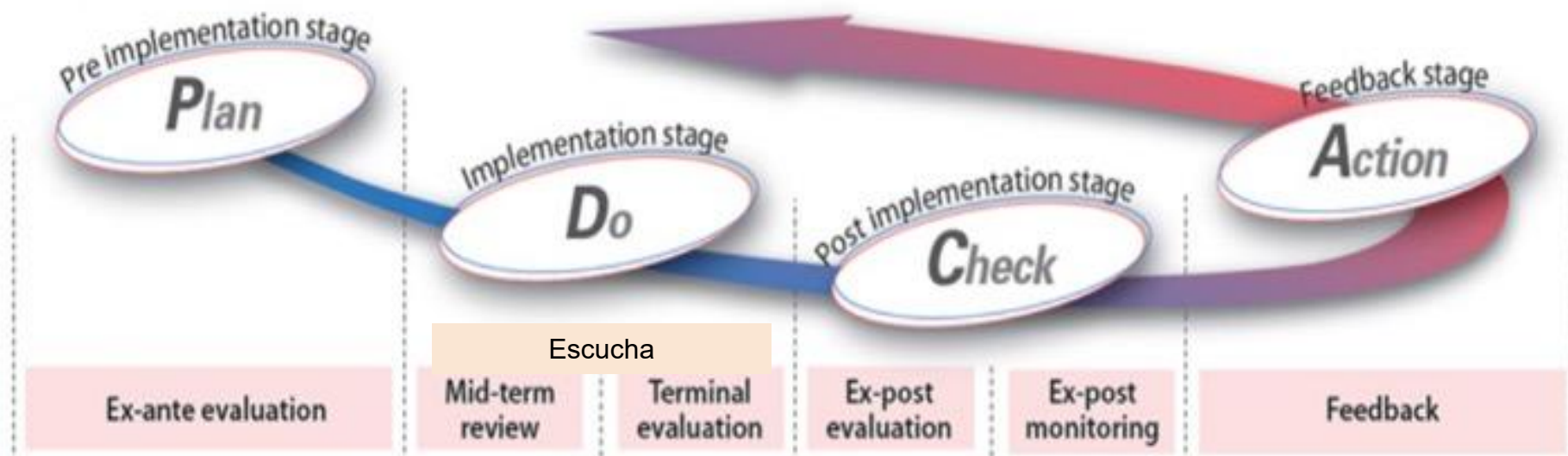
¿Por qué la evaluación ex post?

Los debates sobre la eficacia de la AOD requieren retroalimentación de las experiencias pasadas para mejorar los proyectos de AOD.



La evaluación ex-post permite JICA a confirmar los efectos y la sostenibilidad del proyecto una vez finalizado y extraer lecciones aprendidas para seguir mejorando los proyectos de AOD.

¿Cuándo se realiza la evaluación ex-post? (Ciclo PDCA y la evaluación ex-post)



La evaluación ex-post se realiza en la etapa posterior a la implementación **dentro de los 3 años posteriores a la finalización del proyecto** para evaluar el desempeño del proyecto de acuerdo con “JICA Project Evaluation Guideline Ver.2” con el fin de brindar retroalimentación a la gestión del proyecto de JICA.

¿Quién y cómo se realiza la evaluación ex-post?

[Evaluación externa]

- Para los proyectos que ascendieron a 1,000 millones de JPY o más y que fueron seleccionados por el Departamento de Evaluación.
- Estudio detallado que incluye un estudio de campo realizado por el **Evaluador Externo**

[Evaluación interna]

- Para los proyectos que ascendieron a 200 millones de yenes y más menos de 1,000 millones de yenes excepto los de evaluación externa
- Estudio de campo realizado por el **evaluador interno** (la oficina en el extranjero)

Objeto de la evaluación ex-post de JICA

Los siguientes proyectos serán/habrán sido implementados por JICA:

- ◆ **Proyecto de Cooperación Técnica (TC)**
- ◆ **Proyecto de subvención (GA)**
- ◆ Préstamo AOD

Objetivo de **la
evaluación interna ex
post**

¿Por qué la evaluación ex-post interna?

La Evaluación Ex-post Interna por la Oficina en el Extranjero (Country Office) se introdujo con el fin de:

- ◆ Garantizar la calidad de la evaluación mediante la implementación de un estudio de campo
- ◆ Fortalecer el ciclo PDCA del proyecto de JICA a través de la supervisión posterior a la implementación.

¿Quiénes participan en la evaluación ex-post interna?

- **Supervisión y gestión** del proceso de evaluación
- Control de calidad de los trabajos de evaluación
- Capacitaciones

Departamento de Evaluación

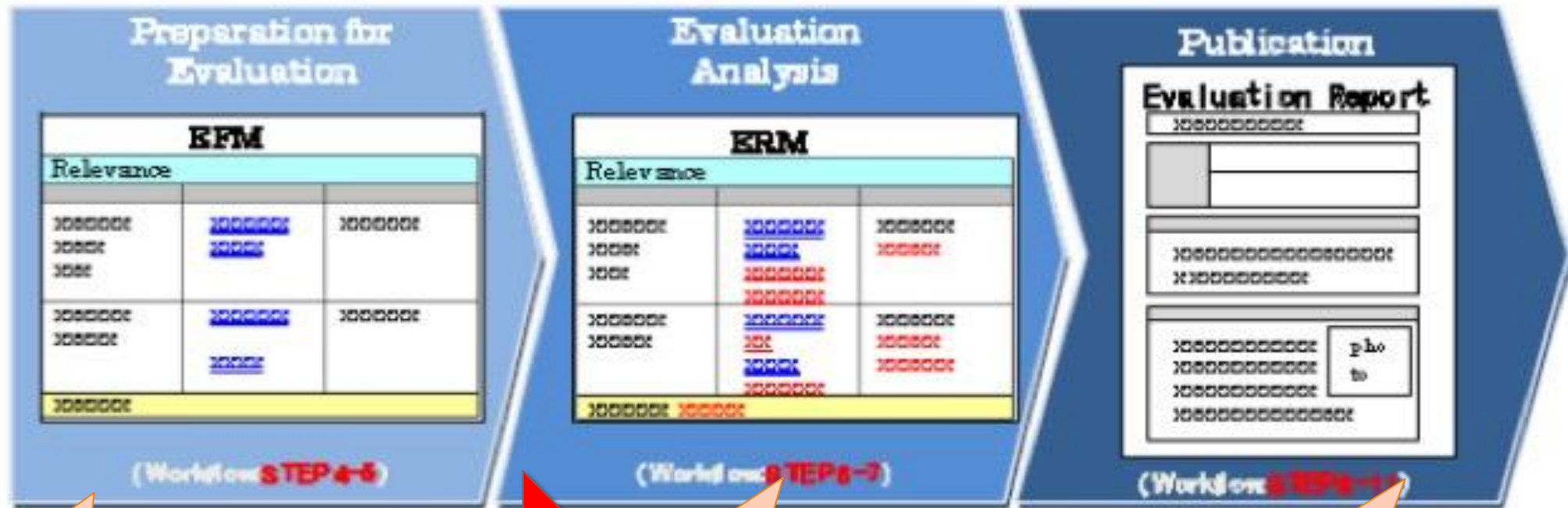
[Evaluador]
Oficina en el extranjero

- Determinación del marco de evaluación
- Estudio de campo = **Recopilación de datos**
- Preparación de los resultados de la evaluación (Análisis y **juicio de la evaluación**)
- Confirmación del informe de evaluación

Consultor interno (IH)

- **Apoyo** a la oficina en el extranjero mediante la elaboración del marco de evaluación y el informe de evaluación

Proceso de la evaluación ex-post interna de JICA



Preparación de la Matriz del Marco de Evaluación (EFM)

Estudio de campo

Elaboración de la Matriz de Resultados de la Evaluación (ERM)

Preparación del Informe de Evaluación

Oficina en el extranjero

2. PREPARACIÓN DE DOCUMENTOS PARA LA EVALUACIÓN EX-POST INTERNA

- ¿Qué es EFM (Evaluation Framework Matrix)?
- ¿Cuáles son las diferencias entre EFM y ERM (Evaluation Result Matrix)?
- ¿Cuál es la relación entre EFM/ERM y el Informe de Evaluación (Evaluation Report: ER) ?

¿Qué es la Matriz de Marco de Evaluación (EFM)?

EFM es un conjunto de tablas para mostrar la estrategia de evaluación compuesta por las siguientes tres partes:

- ◆ PARTE 1: Resumen del proyecto
- ◆ PARTE 2: Estado del proyecto al momento de finalización
- ◆ PARTE 3: Evaluación según seis criterios OECD/DAC

El EFM es elaborado por el consultor interno (IH) para apoyar la evaluación interna. Los funcionarios a cargo de la evaluación interna en **la oficina en el extranjero debe finalizar el EFM** verificando y confirmando la viabilidad de la estrategia de evaluación propuesta, incluyendo la lógica de evaluación propuesta, el plan de estudio de campo, método de recopilación de datos, etc.

¿Qué es la Matriz de Resultados de Evaluación (ERM)?

Basado en EFM, ERM cumple lo siguiente:

- ◆ **Resultados** del estudio sobre las preguntas de evaluación, incluyendo razones y factores.
- ◆ **Juicio de evaluación** con evidencia concreta
- ◆ Elementos no puntuables (**Adopción y Contribución** y **Adicionalidad y Valor Creativo**)
- ◆ **Recomendaciones y lecciones aprendidas.**

El ERM se prepara por la oficina en el extranjero.

Para extraer recomendaciones y lecciones aprendidas útiles y racionales, es esencial el análisis de atribución/factores que conduzcan a un juicio de evaluación racional.

Elaboración del Informe de Evaluación (ER) basado en ERM

Internal Ex-Post Evaluation for Technical Cooperation Project				
Country Name		The Project for Capacity Development of ANDA (National Administration of Aqueducts and Sewers) for Operational Improvement.		
Republic of El Salvador		conducted by El Salvador Office: Month, 2015		
I. Project Outline				
Background	In El Salvador, the National Administration of Aqueducts and Sewers (ANDA) provided water supply service to about 62% of the total population in the country in 2007. ANDA covered 168 municipalities with population of more than 3.5 million. The coverage ratio of ANDA was 89.2% in urban area and 16.9% in rural area. There were the following issues of water supply service by ANDA: a) weak financial base due to expensive operation and maintenance (O&M) cost and low tariff level as well as large proportion of non-revenue water (NRW); b) intermittent water supply due to the limited capacity of water supply and lack of water resources; c) inflows of untreated sewage and drainage into rivers. Under those situation, JICA dispatched a long-term expert for preparation of action plans to cope with those problems. Based on the action plan, this technical cooperation project was formulated in order to improve O&M capacity of ANDA.			
Objectives of the Project	Through NRW reduction activities at the model areas and the practical pilot areas, power-saving activities at the pilot facilities as well as development of manuals for NRW reduction measures, power-saving measures and sewerage system development, the project aimed at enhancement of ANDA's capacity to operate and maintain water supply facilities, thereby contributing to strengthening of ANDA's capacity to manage water services. The project objectives are as follows:			
Activities of the project	<p>1. Overall Goal: ANDA's capacity to manage water services is strengthened.</p> <p>2. Project Purpose: ANDA's capacity to operate and maintain water supply facilities is enhanced.</p> <p>3. Project Site: Metropolitan, Central and Western Regions</p> <p>4. Main Activities: 1) Training for the NRW reduction action team, reduction management team, the power-saving management team, 2) Implementation of NRW reduction measures at the model areas by the NRW reduction action team, 3) Implementation of power-saving measures at the pilot facilities by the power-saving management team, 4) Implementation of survey of existing conditions and sewerage system development, 5) Development of manuals for NRW reduction measures, power-saving measures and sewerage system development.</p> <p>Japanese Side</p> <p>1. Dispatch of Experts: 7 persons</p> <p>2. Acceptance of trainees in Japan: 21 person</p> <p>3. Provision of equipment: CAD, equipment for NRW reduction measures, PCs, Motorbikes, Pickup trucks, etc.</p> <p>El Salvador Side</p> <p>1. Staff allocated: 86 persons</p> <p>2. Land and facilities: Office space for Japanese experts in ANDA headquarters</p> <p>3. Local cost: Security cost, operation cost of metropolitan regional office, the central regional office and the western regional office.</p>			
Ex-Ante Evaluation	2008	Project Period	January, 2009 – December, 2011	Project Cost (Ex-ante) 450 million JPY (Actual) 379 million JPY
Implementing Agency	National Administration of Aqueducts and Sewers (ANDA: Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados)			
Cooperation Agency in Japan	Nihon Suido Consultants Co., Ltd.			
II. Result of the Evaluation				
<Constraints on the Ex-post Evaluation>				
Due to the security reason, the following project sites were not covered by the site visits of this ex-post evaluation. After the project completion, the following sites have been under the control of gangs and even ANDA's staffs have not been able to go there without proper security:				
<ul style="list-style-type: none"> - Ciudad Corinto (Model District - ANDA Metropolitan Region) - San Rafael Cedón (Pilot District - ANDA Central Region) - Tomacatepec (Model District - ANDA Central Region) 				
<Special Perspectives to be Considered in the Ex-post Evaluation>				
[Verifiable Indicator for the Overall Goal]				
<ul style="list-style-type: none"> - Target value of the verifiable indicators: Two verifiable indicators are set in the POM ver.2 but no clear target and no clear baseline is mentioned in each indicator. The target value to verify achievement of each indicator is based on the NRW reduction long-term plan and the power-saving plan elaborated by the project and approved by the ANDA board. - Difficulty to verify the indicator 2 of power consumption efficiency: Difficulty to identify actual water consumption in the project target areas due to the high insecurity constrains verification of power consumption efficiency against water supply volume. Therefore, changes in power consumption in the target areas were alternatively verified as an effect of the power saving plan developed by the project. - Supplemental information to verify contribution of the project to achievement of the Overall Goal: It is inevitable to check whether the NRW reduction long-term plan and the power-saving plan have been implemented or not. Also, in order to assess contribution of the project to the Overall Goal of the increase in ANDA's income from water supply, changes in the NRW rates by region and ANDA should be assessed. 				
1) Relevance				

Background	
Background	In and the project completion> er supply and sewerage services and his Seguro (2004-2009) and "5 year ect completion> ree and to modernize the service. According to the 16 action areas in with one of the priority areas of ment.
Objectives of the Project	-NRW reduction long-term plan was re distribution areas in the 3 target ered.
Activities of the project	implemented. In the plan, through in the distribution network, NRW water leakage and illegal connections, s of micro-meters and replacement of equipment, has been still in constant implemented. One of the projects for (BCE) which also provided energy at Margaritas, La Campesina and La a activities, such as installation of en taken place. For sewerage system g system development projects. The ion, San Martín, Colombia Costa Rica,
Ex-Ante Evaluation	1.107 million USD in 2011 to 84.598 around of gangs have been facing the and deliver the bills. For example, 2 ion) and 1 Pilot District (San Rafael Region such as Soyapango, Ilopango and rural areas at the Regionals, it is if detecting water leakage and illegal spines. For improvement of power was not available due to the reasons verified as an effect of power saving project have been implemented, such conditioning system at the headquarter reduced since the project completion. her factors to be considered, such as se projects with the Spanish Agency cional para el Desarrollo funds will equipment of over 200 Horse Power.
Implementing Agency	erved.
Cooperation Agency in Japan	water supply facilities was achieved services was partially achieved at the
Ex-Post Evaluation	was drafted and officially approved by was updated by ANDA 2012-2013 and consumption.

Background	
Background	1. Achievement Achieved not Completion) the budget proposals for the new distribution areas in the 3 target regional files were prepared. not Evaluation) scope of no specific budget allocated for NRW reduction, some activities NRW reduction including installation of micro-meters and replacement of pipes were implemented by allocation of necessary budget.
Objectives of the Project	1. Achievement Achieved not Completion) the power saving plan was officially authorized by the ANDA board and the budget proposals for the 8 power saving projects were formulated. not Evaluation) scope of no specific budget allocated for the power saving plan, some activities such as installation of frequency inverters in the water production activities have been implemented by the donors' support.
Activities of the project	1. Achievement Partially achieved not Evaluation) 1A's income from water supply service) (Unit: USD million) 2011 2012 2013 2014 2015* (Forecast) 82.107 75.848 80.725 84.598 17.235 * Up to February, 2015
Ex-Ante Evaluation	1. Achievement Not achieved not Evaluation) 1A's Electricity Consumption) (Unit: USD million) 2011 2012 2013 2014 2015* Electricity consumption (kWh) 508,378 509,866 510,703 509,072 250,998 770.47 007.71 088.26 866.97 167.90 savings (%) - -0.13 +0.32 -0.31 - * Up to June, 2015
Implementing Agency	Electricity consumption is not expected to decrease in 2015 as much as expected. using the implemented activities (mentioned above), as well as Energy saver Fairs that the Energy Efficiency Action Team did on the headquarters. is planning on doing at the Regionals to raise awareness among the system this year, energy consumption will be slightly less than the previous but will not get to the expected target of 5%.
Cooperation Agency in Japan	ex-post evaluation not the plan: 82%, 100%, respectively). Therefore, efficiency of this activities of ANDA in order to improve water supply service, the sewing and sewerage system development introduced by the project and below.
Ex-Post Evaluation	The number of engineers of ANDA 2011 2012 2013 2014 2015 Metropolitan 26 26 26 26 26 Central 18 18 18 18 18 Western 22 22 22 22 22 JICA Office 3 3 3 3 3 Head Office 5 5 5 5 5 Total 74 74 74 74 74

Background	
Background	at the four Regions. Through the internal adjuster and use of equipment provided by to Brazil in 2013 and 2014 to learn more Metering Area (DMA) methodology, which four Regions due to lack of funds. Also, in Furthermore, the Western Region is taking it them in the NRW reduction activities knowledge about the NRW reduction. The development have been approved by the man of each work.
Objectives of the Project	million USD in 2014 due to the difficulties sting worse year by year. However, since received any budget from the government. as while the revenue has been decreased, in USD for the same period, the financial ing cost through power saving as well as sion, the electricity power cost decreased at electricity directly from the Executive allocated to the specific areas of NRW ivities such as installation of micro-meters activities. In particular, the other donors, Development Bank (IDB) and AECID, sion of frequency inverters in the water Planning Manual.
Activities of the project	ty of the project is fair.
Ex-Ante Evaluation	Through the activities introduced by the ey as well as the financial balance. As for aid by the project. Also, ANDA has been
Implementing Agency	assumption of the users, so they got charged rate to go down; ANDA must investigate s) so the rate decreases and don't have to use regional offices in order to facilitate s.
Cooperation Agency in Japan	ensuring sustainability of them] by the project were approved by the Board documents. Since the highest institutional ing the project implementation but also to ship) and through social work to students stand the good activities and especially in alternatives for broadly disseminating the as for ensuring sustainability of project knowledge and skills at the time of project

¿Cómo obtener apoyo para su trabajo de evaluación?

Para su trabajo de evaluación interna, puede utilizar

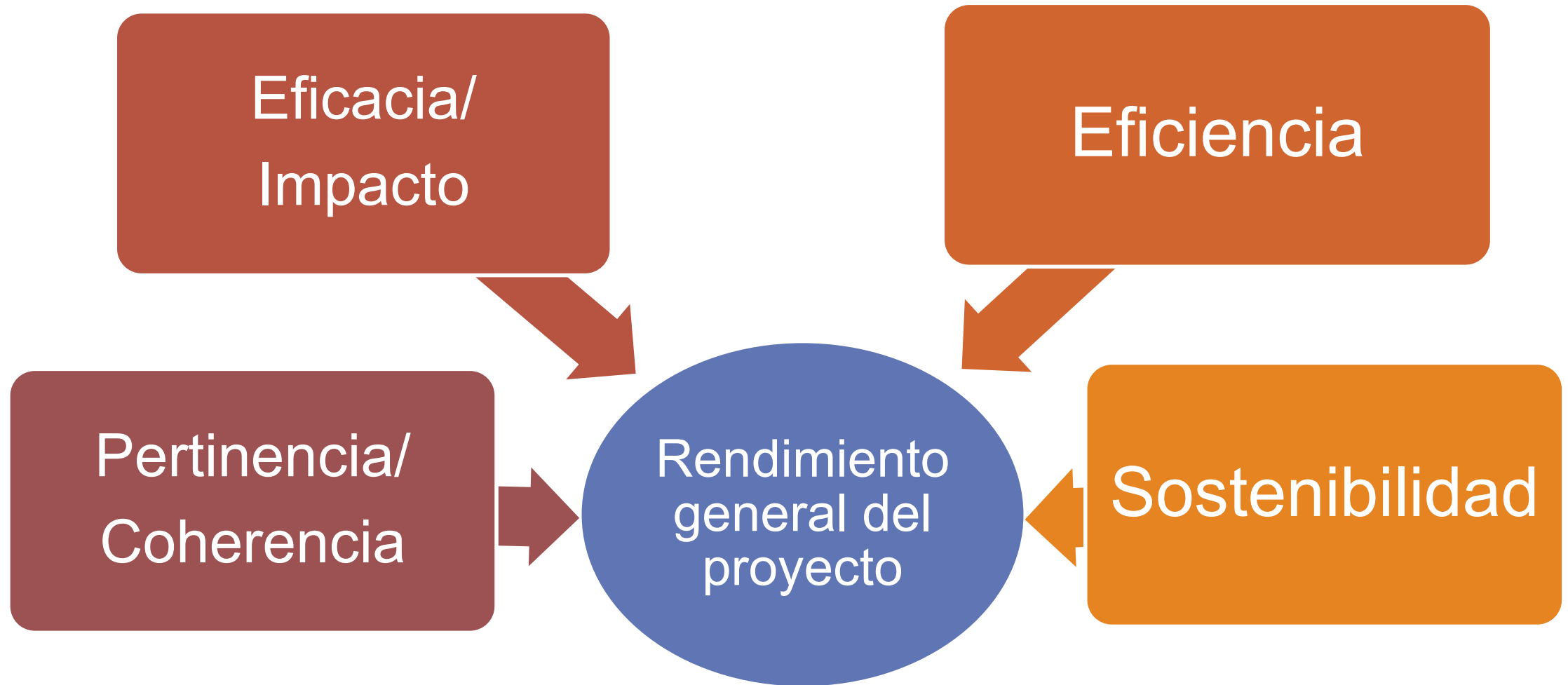
- ◆ “Ex-post Evaluation (Internal Evaluation) Implementation Manual” disponible en inglés y japonés.
- ◆ Sesiones de capacitación sobre la evaluación ex-post interna.

Los Consultores Internos (IH) contratados por el Departamento de Evaluación brindan asesoramiento útil durante el proceso de evaluación interna ex-post mediante [correo electrónico](#), [teléfono y reuniones en línea](#).

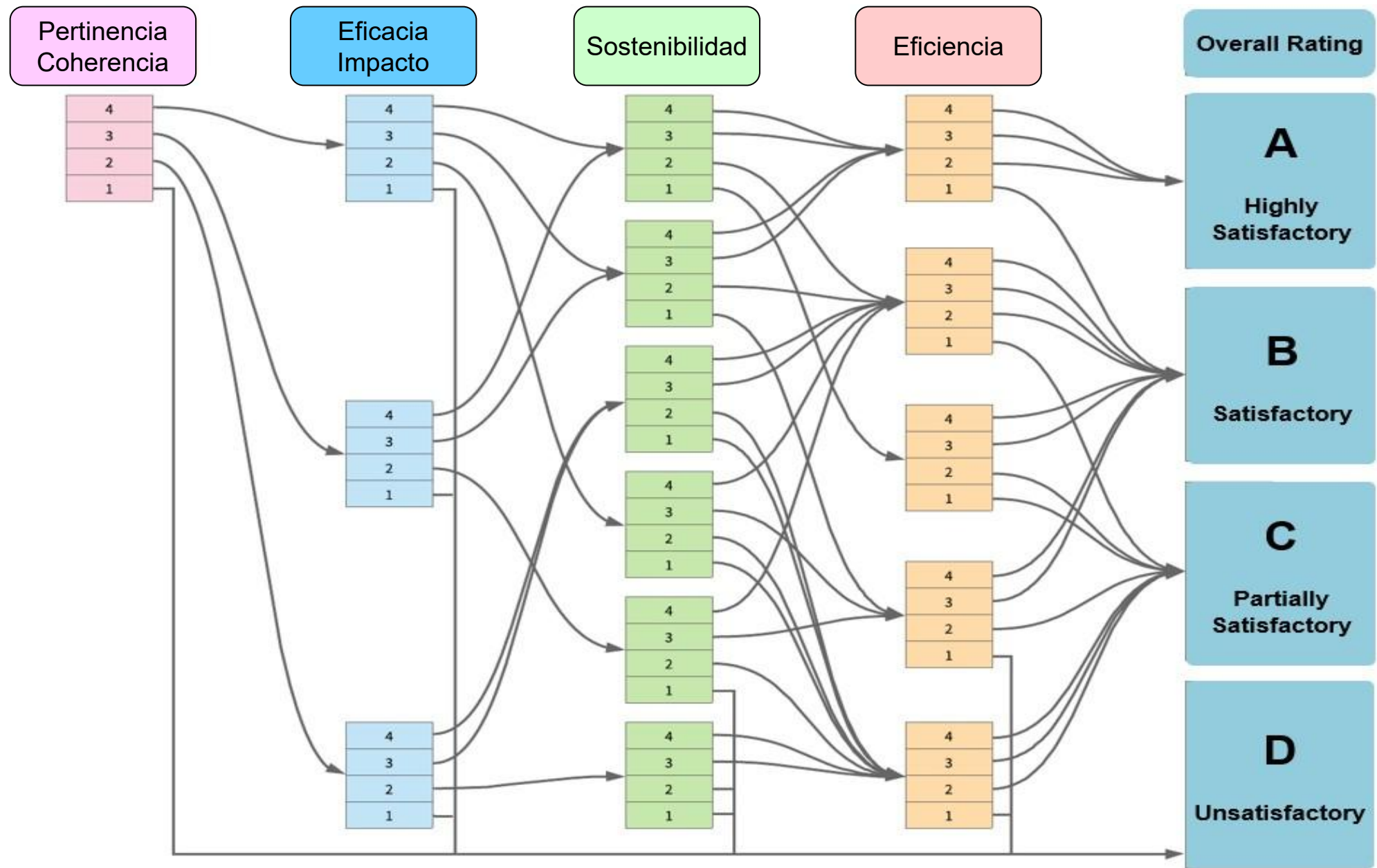
3. ¿QUÉ ES LA EVALUACIÓN?

¿Cuáles son los **criterios** para un proyecto exitoso?

Criterios de evaluación de la evaluación ex-post de JICA



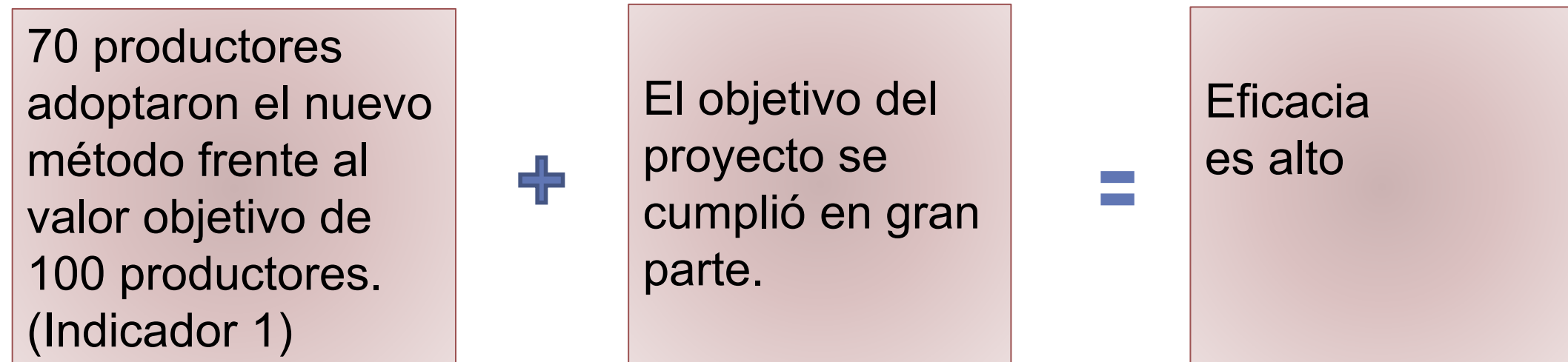
Calificación general



¿Qué hace que un estudio sea “Evaluación”?



(Ejemplo) Evaluación de la Efectividad del Proyecto de Cooperación Técnica destinado a la difusión del nuevo método de cultivo.



Pregunta: ¿Cuál es “Evaluación,” A o B?

Un proyecto de GA construyó aulas para escuelas primarias.

- A. Visitó las escuelas objeto y descubrí que el número de estudiantes aumentó (Línea base: 140, Actual: 150, Objetivo: 200).
- B. La efectividad del proyecto es moderadamente baja.

4. MARCO DE EVALUACIÓN EX-POST

¿Cómo evaluar el proyecto?

Criterios de evaluación y preguntas de evaluación

- Criterios de evaluación (Evaluation Criteria): definir mediante qué aspectos se evalúan los proyectos
- Preguntas de evaluación (Evaluation Questions): definir cómo analizar los resultados del proyecto mediante criterios de evaluación y qué tipo de información/datos se necesitan para el análisis de evaluación a fin de guiar el juicio de evaluación.
- Las respuestas a cada pregunta de evaluación deben estar claramente vinculadas al juicio de evaluación.

Enfoque clave de la evaluación ex post de JICA

El análisis de la evaluación debe basarse en **la comparación entre**

- ✓ Plan (ex-ante) y
- ✓ Actual (al finalizar el proyecto/evaluación ex-post)

Criterio de evaluación y preguntas clave de evaluación:

PERTINENCIA (Relevance)

(Definición)

El grado en que los objetivos del proyecto son pertinentes con las requisitos de los beneficiarios, las necesidades del país y las políticas/prioridades del país.

(Preguntas clave)

¿Los objetivos del proyecto son consistentes con:

- ✓ políticas de desarrollo del gobierno receptor?
- ✓ necesidades de desarrollo del grupo objetivo/beneficiarios?

¿El diseño del proyecto es apropiado para:

- ✓ Entregar beneficios equitativos a los vulnerables?
- ✓ Abordar las tareas de desarrollo?

EFM: Pertinencia (Relevance) (TC/GA)

Preguntas Clave de Evaluación (KEQ)	Datos que se recopilarán	Resultados del estudio	Juicio = Respuesta a KEQ
¿Es coherente con la política de desarrollo ?	Ex ante	Confirmado. Consulte la Parte 2 de EFM.	4/3/2/1 punto Razón por la cual...
¿Consistente con las necesidades de desarrollo?	Ex ante	Confirmado. Consulte la Parte 2 de EFM.	4/3/2/1 punto Razón por la cual...
¿Es apropiado para abordar las tareas de desarrollo?	<u>Igualdad de beneficios de las intervenciones (consideración de la vulnerabilidad y la igualdad)</u>		4/3/2/1 punto Razón por la cual...
	<u>Adecuación de los componentes/enfoques/medios</u>		
Resultado de la evaluación – ④ (Muy alto) / ③ (Alto) / ② (Moderadamente bajo) / ① (Bajo)			

ERM: **Pertinencia** (TC/GA) Criterios de Juicio (1)

Pregunta clave de evaluación	Criterios de juicio
Consistencia con las políticas de desarrollo	4 puntos: Consistente y con implicaciones para otros proyectos. 3 puntos: Consistente y sin problemas. 2 puntos: Parcialmente inconsistente 1 punto: Inconsistente
Consistencia con las necesidades de desarrollo	Lo mismo que arriba.
Adecuación del diseño/enfoque del proyecto	4 puntos: Apropiado y considerando claramente la igualdad y otros aspectos en el enfoque/diseño del proyecto. 3 puntos: Apropiado y sin problema. 2 puntos: Parcialmente apropiado 1 punto: Inapropiado

ERM: **Pertinencia** (TC/GA) Criterios de Juicio (2)

Puntos totales	12	11-9	8-6	5 o menos
Juicio	④ (Muy alto)	③ (Alto)	② (Moderadamente bajo)	① (Bajo)

* Si el punto para cualquiera de las tres preguntas clave de evaluación es "1", la calificación deberá ser "①".

Consulte la "1.3 Evaluation Criteria Table" en "Ex-post Evaluation (Internal Evaluation) Implementation Manual."

Criterio de evaluación y preguntas clave de evaluación:

COHERENCIA (Coherence)

(Definición)

El grado en que el proyecto es coherente con la política de cooperación para el desarrollo de Japón, otros proyectos de desarrollo y marcos internacionales

(Preguntas clave)

¿Los objetivos del proyecto son consistente con:

- ✓ las políticas de AOD de Japón ?

¿Se logran los efectos de sinergia esperados con:

- ✓ otros proyectos de JICA ?
- ✓ otros proyectos de donantes, ONGs, universidades, sector privado o marco internacional ?

EFM: Coherencia (Coherence) (TC/GA)

Preguntas Clave de Evaluación (KEQ)	Datos que se recopilarán	Resultados del estudio	Juicio = Respuesta a KEQ
Es coherente con la política de AOD de Japón ?	Ex-ante	Confirmado. Consulte la Parte 2.	3/1 punto Razón por la cual...
La interconexión con otros proyectos de JICA logró los efectos de sinergia esperados?	En la evaluación ex ante / finalización del proyecto / evaluación ex-post		3/2/1/0 puntos Razón por la cual...
La cooperación o coordinación con los marcos internacionales ha logrado los efectos de sinergia esperados?	En la evaluación ex ante / finalización del proyecto / evaluación ex-post		3/2/1/0 puntos Razón por la cual...
Resultado de la evaluación – ④ / ③ / ② / ①			
<Resumen de Relevancia y Coherencia> ④ / ③ / ② / ①			

ERM: Coherencia (TC/GA) Criterios de juicio (1)

Pregunta clave de evaluación	Criterios de juicio
Coherencia con la política de AOD de Japón	3 puntos: consistente 1 punto: inconsistente
Interconexión con otros proyectos/esquemas de JICA	3 puntos: Se reconoció la interrelación más allá del plan y se confirmaron los efectos de sinergia. 2 puntos: La interconexión planificada se realizó y se confirmaron los efectos de sinergia. 1 punto: La interconexión no fue planificada, sino que se realizó durante la implementación del proyecto y se confirmaron los efectos de sinergia. 0 puntos: La interconexión no fue claramente planificada, o no se confirmaron los efectos de sinergia incluso si la interconexión fue planificada.
Cooperación/Coordinación con el marco internacional	Lo mismo que arriba.

ERM: **Coherencia** (TC/GA) Criterios de juicio (2)

Puntos totales	8 o más	7-5**	5***-3	1
Juicio	④	③	2	① *

*En caso de que **1 punto** para "coherencia con la política de AOD de Japón" = ①

En caso de que 3 puntos para la política de AOD + **2 puntos para la **interconexión con otros proyectos de JICA o cooperación con otros donantes** = ③

*** En caso de 3 puntos para la política de AOD + 1 punto para la interconexión con otros proyectos de JICA + 1 punto para la cooperación con donantes = ②

Consulte la "1.3 Evaluation Criteria Table" en "Ex-post Evaluation (Internal Evaluation) Implementation Manual."

ERM: Resumen de Relevancia y Coherencia (TC/GA)

	Relevancia: ④	③	②	①
Coherencia ④	④	④	②	①
③	④	③	②	①
②	④	③	②	①
①	①	①	①	①

Criterio de evaluación y preguntas clave de evaluación:

EFICACIA (Effectiveness)

(Definición)

El grado en que se logró o se espera que se logre el Objetivo del Proyecto

(Preguntas clave)

¿Se logró el Objetivo/Propósito del proyecto?

¿Cuáles fueron los principales factores que influyeron en el logro o no logro del Objetivo/Propósito del proyecto?

¿Los Resultados (Outputs) producidos por el proyecto **contribuyeron** al logro del Objetivo/Propósito del proyecto?

Criterio de evaluación y preguntas clave de evaluación:

IMPACTO (Impact)

(Definición)

Cambios positivos y negativos producidos por el proyecto, directos o indirectos, intencionados o no.

(Preguntas clave)

¿Se logró el impacto positivo previsto/el Objetivo Superior (Overall Goal) mediante la contribución del proyecto?

¿Que fueron cambios positivos/negativos producido por la contribución del proyecto?

- ✓ Entorno natural
- ✓ Entorno social
- ✓ Género
- ✓ Otros

Criterio de evaluación y preguntas clave de evaluación: **EFICACIA / IMPACTO**

Comparación entre el valor objetivo (plan) y el valor actual (finalización del proyecto / evaluación ex-post) de **los indicadores verificables**

Ejemplo de una pregunta de evaluación:

¿Han adoptado los agricultores el nuevo método?

Eficacia / Impacto (TC/GA)

Criterios de juicio

Nivel de logro	Más del 100% frente al valor objetivo	70%-100%	50%<70%	Menos del 50%
Juicio	Logrado más allá del plan	[Mayormente] logrado según lo planeado	Parcialmente logrado	No logrado

Consulte la "1.3 Evaluation Criteria Table" en "Ex-post Evaluation (Internal Evaluation) Implementation Manual."

EFM: Eficacia / Impacto (TC)

Preguntas Clave de Evaluación (KEQ)	Datos que se recopilarán	Resultados del estudio	Juicio = Respuesta a KEQ
Estado de logro del Objetivo del Proyecto al finalizar el proyecto			
¿Se logró el Objetivo del Proyecto (Project Purpose) al finalizar el mismo?	<u>¿Se alcanzó el XXX (Indicador 1) al final del proyecto?</u>	Confirmado. Consulte la Parte 2.	SÍ / No Razón por la cual...
	<u>XXX</u> (Indicador 2)		SÍ / No Razón por la cual...
Estado de logro: Logrado más allá del plan / Logrado [mayormente] según lo planeado / Logrado parcialmente / No logrado			
Estado de la continuación de los efectos del Proyecto en el tiempo de la evaluación ex post			
¿Se han mantenido los efectos del proyecto ?	<u>¿Se ha continuado utilizando el sistema XX después de finalizar el proyecto?</u>		SÍ / No Razón por la cual...
Estado de continuación: Continúa y se desarrolla más / [Mayormente] Continúa / Parcialmente Continúa / No Continúa			

EFM: Eficacia / Impacto (TC)

Preguntas Clave de Evaluación (KEQ)	Datos que se recopilarán	Resultados del estudio	Juicio = Respuesta a KEQ
Estado de logro del objetivo general en la evaluación			
¿Se ha logrado el Objetivo Superior (Overall Goal) ?	<u>¿Se ha alcanzado el XXX (Indicador 1) en el momento de la evaluación ex post?</u>		Sí / No Razón por la cual...
(Ejemplo) ¿Han adoptado los agricultores el nuevo método?	<u>Número de hogares de agricultores que utilizan el nuevo método</u> (objetivo: 100 hogares)		Sí / No Razón por la cual...
Estado de logro: Logrado más allá del plan / [Mayormente] logrado según lo planeado / Parcialmente logrado / No logrado			
Otros impactos positivos/negativos en la evaluación ex post			
¿XXX?	<u>XXX</u>		Sí / No Razón por la cual...
Resultado de la evaluación – ④ / ③ / ② / ①			

Modelo Lógico (Teoría de Cambios)

Impactos (cambios indirectos) (indirect outcomes)



Cambios directos (direct outcomes)



Resultados (outputs)



Insumos (inputs)
(Recursos para actividades)

Efectos del
proyecto

Actividades del
proyecto

(TC) Modelo Lógico (PDM) y Eficacia / Impacto

Resumen narrativo	Indicador verificable	Medios de verificación	Supuestos importantes
Objetivo Superior: Se mejora la salud materna.	Impacto		
Objetivo del Proyecto: Se mejora el servicio de atención sanitaria materna.	Eficacia		
Resultados: Se mejoran las competencias del personal sanitario.			
Actividades: Desarrollo de manuales Capacitaciones para el personal de salud	Insumos (Inputs) <ul style="list-style-type: none"> • Expertos japoneses, capacitación en Japón • Contrapartes, espacio de formación, etc. 		Condiciones previas

Enfoque clave del análisis de evaluación para TC proyectos: comparación entre el plan y lo actual

(Plan)

- Información/datos en tiempo de la evaluación ex-ante (ex-ante evaluación sheet, detailed design survey report)
- Valor objetivo: **PDM** Ver. 1 (al inicio del proyecto) a PDM Ver. XX (al finalizar el proyecto)

(Actual)

- Información/datos al finalizar el proyecto (terminal evaluation report, project completion report)
- Información/datos sobre impactos y sostenibilidad en el tiempo de la evaluación ex-post

* Especifique PDM para la evaluación ex-post.

Pregunta: ¿Cuál es el cambio direct (direct outcome),
¿A o B?

Proyecto (TC) para la expansión de la agricultura de regadío

- A. Se mejoran los manuales técnicos para los extensionistas.
- B. Los agricultores de la zona objetivo adoptaron la agricultura de riego.

Criterio de evaluación y preguntas clave de evaluación:

EFICIENCIA (Efficiency)

(Definición)

El grado de variación entre los insumos planificados y los actuales para producir los resultados planificados

(Preguntas clave)

¿El período del proyecto fue el previsto ?

¿El costo del proyecto fue el previsto ?

Si no, ¿cuales son las razones?

EFM: Eficiencia (TC/GA)

Preguntas Clave de Evaluación (KEQ)	Datos que se recopilarán	Resultados del estudio	Juicio = Respuesta a KEQ
Insumos (inputs)			
¿El costo del proyecto está dentro del plan?	(JP) Actual/Plan	Confirmado.	4/3/2/1 punto
	(País receptor) Actual		
	¿Cuales son las razones por las cuales se superó o no se alcanzó el plan?		
¿Periodo del Proyecto dentro del plan?	Actual / Plan	Confirmado.	4/3/2/1 punto
	¿Cuales son las razones por las cuales se superó o no se alcanzó el plan?		
Resultado de la Evaluación – ④ / ③ / ② / ①			

Criterio de evaluación y preguntas clave de evaluación:

SOSTENIBILIDAD (Sustainability)

(Definición)

La continuidad/
probabilidad de obtener
beneficios del proyecto
una vez finalizado.

(Preguntas clave)

¿Existen **políticas** para respaldar actividades para sostener los efectos del proyecto?

¿Existen **arreglos organizativos** necesarios?

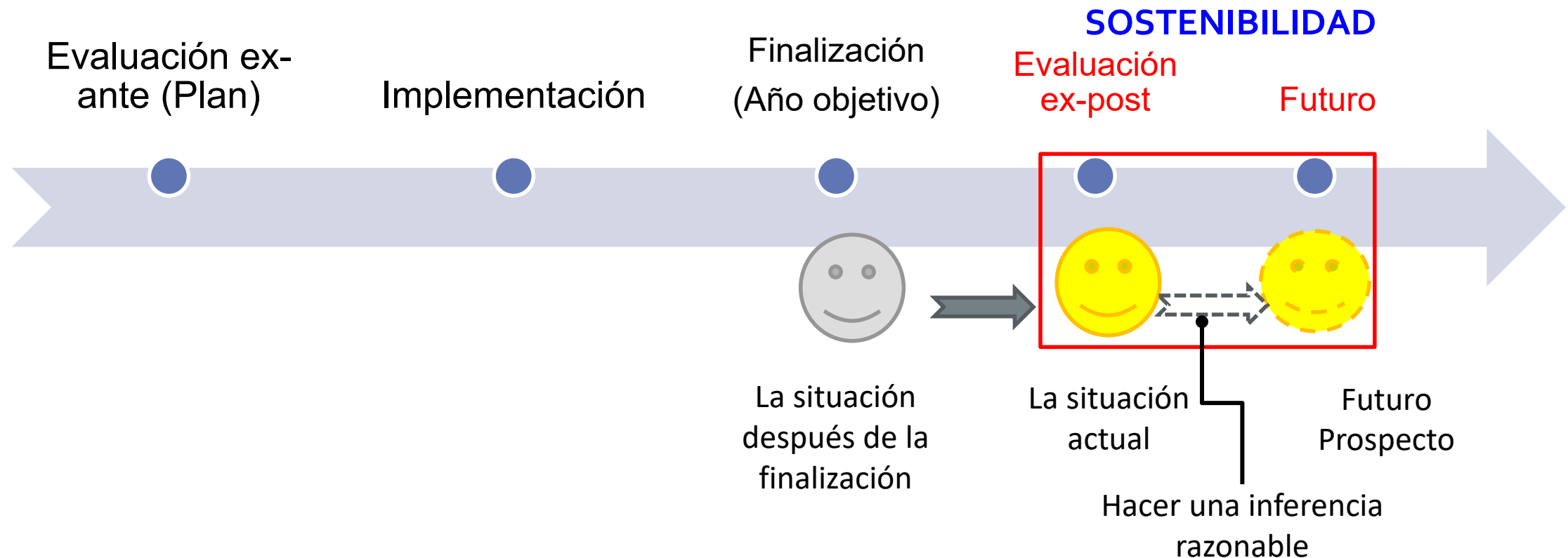
¿El personal tienen y tendrá **habilidades/ conocimientos** adecuados ?

¿Se asigna y asignará **presupuestos** suficientes para las actividades a fin de sostener los efectos del proyecto?

¿Se han monitoreado **los riesgos en los aspectos ambientales y sociales** ?

Perspectivas de Sostenibilidad

Análisis sobre perspectivas futuras basado en la situación después de la finalización del proyecto a través de la evaluación ex-post (más enfoque en las perspectivas futuras)



EFM: Sostenibilidad (TC)

Preguntas Clave de Evaluación (KEQ)	Datos que se recopilarán	Resultados del estudio	Juicio = Respuesta a KEQ
la política de apoyo al proyecto?	<u>¿La política XX ha apoyado continuamente las actividades del proyecto?</u>		4/3/2/1 punto Razón por la cual...
Institucional / Organizacional ¿ Configuración asegurada?	<u>¿Se ha mantenido el marco organizativo para el sistema introducido por el proyecto ?</u>		4/3/2/1 punto Razón por la cual...
Técnico (habilidad) ¿ Nivel asegurado?	<u>¿ El personal capacitado por el proyecto ha mantenido las habilidades y conocimientos necesarios?</u>		4/3/2/1 punto Razón por la cual...
Recursos financieros asegurados?	<u>conseguido el presupuesto para las actividades previstas en el proyecto ?</u>		4/3/2/1 punto Razón por la cual...
¿Existen medidas preventivas contra los riesgos ambientales y sociales ?	<u>¿Se han monitoreado los riesgos ambientales y sociales y se han tomado las medidas necesarias?</u>		0/-1/-2 puntos Razones por la cual...
Resultado de la evaluación -- ④ / ③ / ② / ①			

Puntos clave para chequear el borrador de EFM

Para elaborar **un EFM viable y funcional**, debería revisar el borrador del EFM en cada uno de los siguientes puntos y proponer contramedidas o alternativas. (“Internal Evaluation Ex-post Evaluation (Internal Evaluation) Implementation Manual”)

- ❑ ¿Se describe adecuadamente “el enfoque asumido para lograr los objetivos del proyecto” sobre la base del plan en la evaluación ex-ante (PDM de BD/OP)?
- ❑ ¿Las preguntas de evaluación están definidas adecuada y claramente?
- ❑ ¿Están enumerados todos los datos necesarios que deben recopilarse?
- ❑ ¿El plan de estudio de campo propuesto, incluidas las metodologías de recopilación de datos, es adecuado y factible para recopilar los datos necesarios en las condiciones del país?
- ❑ ¿Están disponibles los datos que se propone recopilar? De no ser así, ¿se proponen alternativas?

5. UTILIZACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

¿No es demasiado tarde para **mejorar un proyecto** una vez finalizado?

¿Por qué siempre necesitamos preguntar **razones** de los logros o fracasos?

¿Cómo hacer que una evaluación **sea útil** ?

Cómo utilizar los resultados de la evaluación

- ◆ Recomendaciones para la agencia/organización relacionada del país receptor
 - ✓ Proponer contramedidas para mejorar efectos/impactos y sostenibilidad del proyecto a evaluar.
- ◆ Lecciones aprendidas para JICA
 - ✓ Proponer posibles contramedidas para una mejor gestión de proyectos de tipos similares

Pregunta: ¿Cuál puede ser una recomendación para el organismo implementador, A o B?

[Resultado del estudio]

A través de la evaluación ex-post, encontró que no hay suficientes conocimientos y habilidades técnicas para la operación y el mantenimiento de la planta de tratamiento de agua construida por el proyecto de subvención (GA).

- A. La oficina municipal de obras hidráulicas deberá adquirir los repuestos necesarios.
- B. La oficina municipal de obras hidráulicas debería impartir capacitaciones técnicas a su personal.

Pregunta: ¿Cuál de estas (A o B) puede ser una lección aprendida para JICA?

[Resultado del estudio]

El proyecto proporcionó incubadoras infantiles a los centros de salud rurales, pero no estaban en uso en el momento de la evaluación ex-post porque el personal de salud no podía leer un manual en inglés.

- A. JICA debería considerar las necesidades reales de los centros de salud rurales.
- B. El manual del equipo deberá estar preparado en un lenguaje comprensible para los usuarios.