



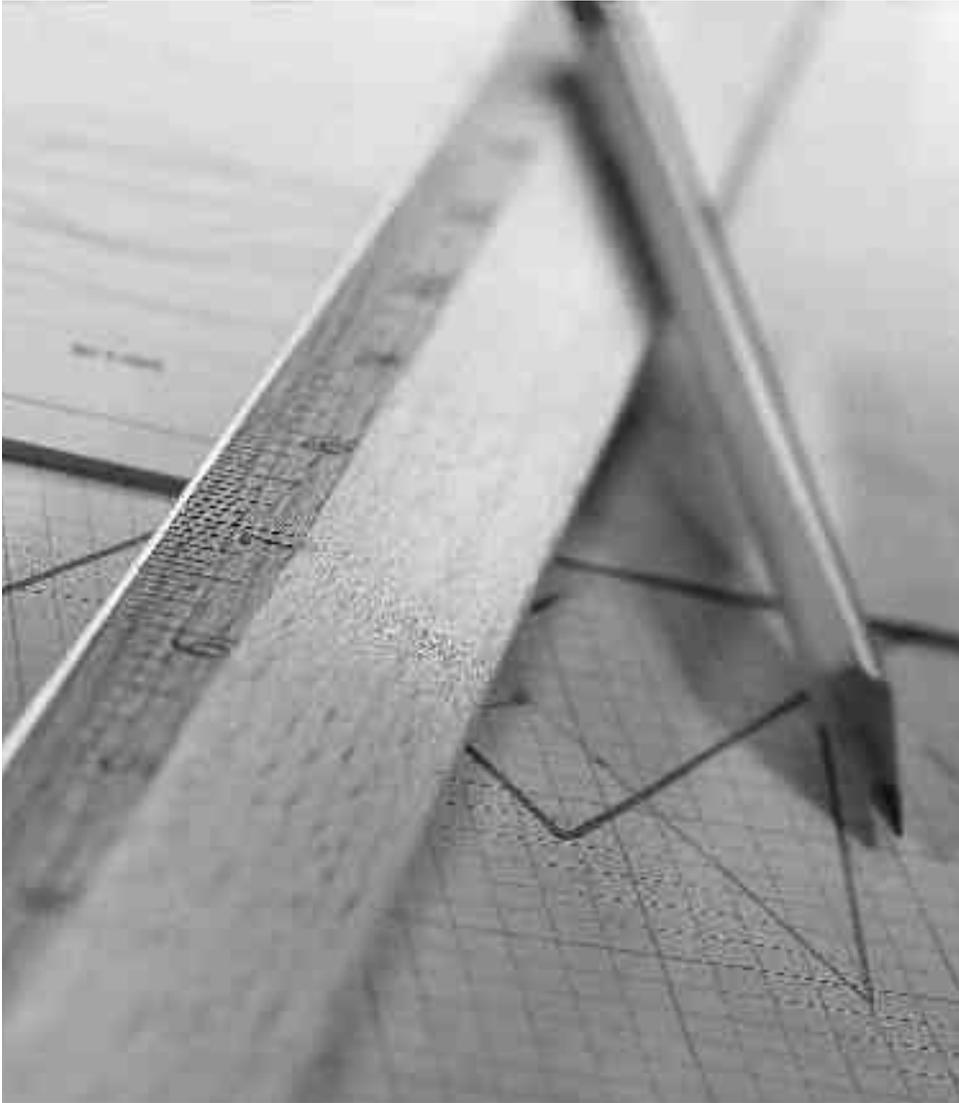
PN
UD

Manual de seguimiento y evaluación de resultados

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO
OFICINA DE EVALUACIÓN



PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO
OFICINA DE EVALUACIÓN



Manual de seguimiento y evaluación de resultados

© Oficina de Evaluación del PNUD 2002

Oficina de Evaluación
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
One United Nations Plaza
New York, NY 10017, USA

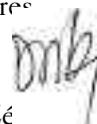
Design: Colonial Communications Corp., New York, NY, USA

Prólogo

La creciente demanda de eficacia en la cooperación para el desarrollo se basa fundamentalmente en que se ha tomado conciencia que no es suficiente producir “productos”. Los proyectos eficientes o bien administrados y sus productos perderían su relevancia si no lograra una mejora apreciable en las condiciones de desarrollo y en definitiva, en la vida de la gente. Por esta razón, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo se centra cada vez más en resultados y en la mejor manera de contribuir para lograrlos.

Para apoyar este cambio de orientación estratégico hacia el logro de resultados, el PNUD requiere un marco de seguimiento y evaluación sólido y coherente, que promueva el aprendizaje y la medición del desempeño. Este marco debe ser suficientemente simple y de uso accesible para todo el personal –de proyectos, programas, oficinas de campo y la sede– para permitir que sea utilizado de modo flexible a fin de mejorar la eficacia de la cooperación para el desarrollo del PNUD en general. El marco de seguimiento y evaluación que se describe en este *Manual* se orienta, por consiguiente, hacia tres objetivos igualmente importantes: alinear el sistema de seguimiento y de evaluación con la gestión basada en resultados, fomentar el conocimiento y el aprendizaje de evaluaciones de resultados y simplificar las políticas y procedimientos.

Varios elementos de este marco requieren un cambio de mentalidad y de enfoque por parte del personal, al enfatizar el planeamiento coherente y a largo plazo en torno a resultados, la construcción de alianzas para el cambio en los procesos de desarrollo y el fomento del conocimiento y el uso de la evidencia proporcionada por evaluaciones. Por consiguiente, será necesaria cierta capacitación. Aunque confiamos plenamente en aprender de este nuevo marco y actualizarlo a medida que evoluciona, es importante subrayar que su introducción representa un importante paso para el PNUD. Los instrumentos y políticas que aquí se describen tienen por finalidad promover el uso de la evidencia proporcionada por evaluaciones de modo que las decisiones de gestión y la futura programación incorporen las lecciones aprendidas. Más aún, se han diseñado para ayudar al PNUD y a sus socios de la cooperación para el desarrollo a hacer frente al desafío de elegir los resultados pertinentes, verificar la exactitud de nuestras hipótesis de desarrollo y demostrar cómo y por qué ocurre el cambio donde más importa, es decir, la mejora de las condiciones de vida de los pobres.



Zé Diabré
Administrador Asociado
Junio de 2002

Aunque se destina principalmente al personal de las oficinas de campo, el *Manual* resultará también de interés para las personas que, en el PNUD, utilizan la información obtenida mediante seguimiento y evaluación para informar los resultados, mejorar las intervenciones y tomar decisiones de programa y de política. También podrá ser utilizado por los funcionarios interesados en el cambio o reforma de políticas. Fuera del PNUD, puede ser pertinente para otros organismos de las Naciones Unidas, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales (ONG), miembros de la comunidad académica y evaluadores independientes contratados por el PNUD. Se espera que la presente publicación contribuya a mejorar la capacidad para el desarrollo orientada a resultados, tanto del PNUD como de sus socios nacionales.

Además de la versión impresa de este *Manual*, el documento completo se halla disponible en la página Web de la Oficina de Evaluación (<http://www.undp.org/eo/>). La página Web contiene “preguntas más frecuentes”, referencias a otras fuentes y oportunidades de capacitación, así como una periódica actualización y formulación de todas las metodologías de seguimiento y evaluación en el PNUD.

Este *Manual* es la culminación de un proceso integral de aprendizaje y de consulta y se ha beneficiado de las sugerencias de muchas personas, cada una de las cuales merece una atención especial. Primero, agradezco a los colegas de la Oficina de Evaluación que ayudaron a concebir, redactar y mejorar el *Manual* en sus diferentes versiones. Un agradecimiento especial a Siv Tokle, el gerente de la tarea de revisión de las guías S y E, quién hábilmente dirigió el proceso desde su inicio y ayudó a redactar el borrador del *Manual* y a Linda Maguire, quien contribuyó a la redacción y apoyó la formulación de nuevas metodologías de evaluación de efectos.

El *Manual* también se benefició de los insumos de un “Grupo Focal del Manual Amarillo”, que integraron el PNUD y colegas de los organismos de las Naciones Unidas, que proveyó insumos substantivos y técnicos y realimentó los distintos borradores. En octubre de 2001 se organizó en Estambul, Turquía, un taller de validación del borrador semifinial de este *Manual*, en el cual varios colegas de las oficinas de campo del PNUD ofrecieron su valiosa perspectiva y ayudaron a mejorar los aspectos de políticas y procesos en el *Manual*, para hacerlos más fácilmente accesibles a las oficinas. Este *Manual* también reconoce los aportes substantivos del grupo de tareas de simplificación del PNUD y a los que propiciaron este esfuerzo para simplificar las políticas y procesos del PNUD, basados en resultados y orientados al aprendizaje.

Por último, debo agradecer la asistencia inestimable del gerente de tecnología de la Oficina de Evaluación, Anish Pradhan; la capacidad de Susan Guthrie-Gould en su tarea de corrección del original; y el excelente diseño y formato del *Manual*, efectuados por Julia Ptaznik.



Khalid Malik
Director
Oficina de Evaluación

Prefacio

Desde 1999, el PNUD ha puesto en marcha un importante programa de reforma y de renovación, con un objetivo central: demostrar cómo y dónde la organización efectúa una contribución mensurable a la erradicación de la pobreza. Este esfuerzo depende de la gestión basada en resultados (GBR), una metodología en la que el desempeño en cuanto a objetivos y logros en materia de desarrollo es objeto de una medición y mejora sistemáticas y los recursos se administran estratégicamente y se asignan del modo más eficiente para aumentar la eficacia de la organización en la cooperación para el desarrollo¹. Para el PNUD, este cambio hacia una “cultura del desempeño” exige que todos los instrumentos de programación – incluyendo el seguimiento y la evaluación- utilicen la metodología de la GBR.

En el futuro, el éxito del PNUD será evaluado por su contribución hacia el logro de efectos (los cambios en el desarrollo a los que se orienta el trabajo del PNUD, entre otras cosas, sus proyectos, programas y alianzas). Resulta más evidente que nunca que la eficacia en las cuestiones de desarrollo se basa en el fortalecimiento de las instituciones, la mejora de los marcos normativos de política y la construcción de alianzas estratégicas.

Las actividades de seguimiento y evaluación del PNUD responden a una mayor concentración en efectos, cambiando hacia una medición más exacta del desempeño y un seguimiento y presentación de informes más sistemáticos; más importante aún, dichas actividades fomentan una cultura organizacional de aprendizaje, transparencia y responsabilidad.

Esta publicación, *Manual de seguimiento y evaluación de resultados*, trata los aspectos de seguimiento y evaluación de resultados en materia de desarrollo. Tiene por objetivo ayudar a las oficinas de campo a alinear sus sistemas de seguimiento y evaluación con la metodología de la GBR – específicamente, identificar y medir la eficacia de las intervenciones y estrategias del PNUD, así como su contribución al logro de efectos². Se busca proporcionar instrumentos simples, flexibles y orientados al futuro.

¹ En esta publicación los términos “orientado hacia resultados” y “enfoque basado en resultados” se utilizan de modo genérico como referencia a la metodología de “gestión basada en resultados”.

² El *Manual* se refiere específicamente al seguimiento y evaluación de resultados en materia de desarrollo. No abarca el seguimiento de las actividades de gestión. No obstante, cuando las actividades de seguimiento y evaluación a nivel de país también afectan la labor de gestión, esto se indica.

Índice

Introducción	1
PARTE I. EL MARCO DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	3
Capítulo 1. Propósitos y definiciones	5
Capítulo 2. El cambio hacia una gestión basada en resultados	9
PARTE II. CÓMO CONDUCIR EL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACIÓN	21
Capítulo 3. Planificación del seguimiento y la evaluación	23
Capítulo 4. El proceso de seguimiento (“cómo...”)	31
Capítulo 5. El proceso de evaluación (“cómo...”)	45
PARTE III. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	61
Capítulo 6. Medición del desempeño	63
PARTE IV. UTILIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA DEL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACIÓN	73
Capítulo 7. Conocimiento y aprendizaje: Utilización de la evidencia proporcionada por la evaluación	75
Conclusión	89
FUENTES Y ANEXOS	91
Siglas	93
Glosario	95
Documentos conexos y páginas Web	107
Instrumentos de seguimiento y evaluación	125
Anexo A. Plan de evaluación y de seguimiento	126
Anexo B. Términos de referencia de la evaluación	129
Anexo C. Informe anual de proyecto (IAP)	132
Anexo D. Informe de misiones de campo	134
Anexo E. Menú de instrumentos de seguimiento	136

Introducción

Propósito del Manual

El *Manual de seguimiento y evaluación de resultados* tiene por objetivos:

- Reforzar la función de seguimiento y evaluación orientada a resultados y la capacidad acorde del PNUD, a fin de mejorar las políticas y programas, el aprendizaje colectivo y la responsabilidad;
- Introducir enfoques e instrumentos simplificados, ágiles y flexibles para efectuar el seguimiento de logros de efectos, que son consistentes con la iniciativa de simplificación de la organización y que se basan en la experiencia del PNUD y de sus socios;
- Presentar métodos que vinculan los productos de los proyectos, programas, políticas, alianzas y asistencia de apoyo del PNUD con el logro de efectos, en el contexto del Marco de Resultados Estratégicos (MRE);³
- Explicar las nuevas innovaciones y metodologías de seguimiento y evaluación orientadas hacia resultados, incluyendo el rol de los socios;
- Proporcionar orientación práctica a las oficinas de campo en el seguimiento y el análisis del desempeño.

Estructura y contenido

El *Manual* se ha organizado del modo siguiente:

Parte I – expone el marco conceptual y operacional del seguimiento y la evaluación en el contexto basado en resultados. Introduce los elementos del nuevo marco, define los conceptos claves de seguimiento de efectos y evaluación de efectos y delimita su alcance y propósitos.

³ En el Glosario figura una definición completa del marco de resultados estratégicos.

Parte II – es el cuerpo principal del *Manual*, concebido para uso cotidiano. Proporciona orientación práctica en materia de planificación, organización y ejecución de los procesos de seguimiento y evaluación, con base en los resultados de desarrollo (efectos y productos). Provee enfoques y métodos que pueden utilizarse para medir el desempeño mediante el seguimiento y la evaluación. Los instrumentos correspondientes se describen en los anexos.

Parte III – trata la medición del desempeño y el uso de indicadores en seguimiento y evaluación.

Parte IV – trata el papel de la evidencia proporcionada por la evaluación en el aprendizaje y la gestión del conocimiento a nivel organizacional.

En el **Anexo** figuran muestras y opciones de formato, flexibles, de instrumentos seleccionados de seguimiento y evaluación, tales como modelos de términos de referencia y una guía anotada de informe de evaluación a nivel de logros, que estará disponible en versión electrónica para facilitar su uso. Figuran también en el anexo un glosario, una lista de siglas y una bibliografía.

Sírvase consultar la **página Web** de la Oficina de Evaluación (OE) del PNUD (<http://www.undp.org/eo/>) para obtener:

- Muestras y formatos de instrumentos seleccionados de seguimiento y evaluación;
- Referencias bibliográficas y electrónicas;
- Fuentes de información del PNUD y de los organismos asociados;
- Actualizaciones, lecciones aprendidas y experiencias adicionales que se relacionan al *Manual*.

Entre las fuentes adicionales figuran las publicaciones de la Companion Series (Serie complementaria), que provee una orientación más en profundidad para el seguimiento y evaluación en áreas seleccionadas y para grupos específicos. Los títulos incluyen *Guidelines for Outcome Evaluators* (Guías para Evaluadores de Efectos) y *Evaluation Capacity Development* (Desarrollo de la Capacidad de Evaluación).

Se solicita a todos los usuarios de este *Manual* que hagan conocer sus impresiones sobre la publicación, al igual que las lecciones aprendidas en su experiencia práctica a la Oficina de Evaluación, para ayudar de este modo a mejorar el marco de seguimiento y evaluación de una manera continua. Sírvase consultar la página Web de la OE para acceder a una información actualizada sobre la aplicación del seguimiento y la evaluación de resultados.



PARTE I

**El marco
de seguimiento
y evaluación**

Capítulo 1. Propósitos y definiciones	5
A. Propósitos del seguimiento y la evaluación	5
B. Definiciones de seguimiento y evaluación	6
Capítulo 2. El cambio hacia una gestión basada en resultados	9
A. Seguimiento y evaluación en el contexto de la GBR	9
B. Consecuencias para la oficina de campo	16
Lista de gráficos, cuadros y recuadros de la Parte I	
Gráfico 1: Objetivos del seguimiento y la evaluación	6
Gráfico 2: La cadena de resultados	7
Gráfico 3: ¿Cómo se provee asistencia de apoyo?	15
Gráfico 4: Responsabilidades de seguimiento y evaluación de los Gerentes de Programa	19
Cuadro 1: Características principales del seguimiento de la implementación y del seguimiento de efectos	11
Cuadro 2: Diferencias entre seguimiento de efectos y evaluación de efectos	12
Cuadro 3: Cambios en los instrumentos utilizados para la programación, el seguimiento y la evaluación	17
Cuadro 4: Funciones y responsabilidades en seguimiento y evaluación a nivel nacional	18
Recuadro 1: El rol de los socios en seguimiento y evaluación	14
Recuadro 2: ¿Como Gerente de Programa, qué necesito hacer de manera diferente?	19

Propósitos y definiciones

CAPÍTULO 1

El seguimiento y la evaluación aumentan la eficacia de la asistencia del PNUD al establecer vinculaciones claras entre las intervenciones pasadas, presentes y futuras y los resultados. El seguimiento y la evaluación pueden ayudar a una organización a extraer, de las actividades pasadas y en curso, información pertinente que pueda utilizarse subsiguientemente como base para el ajuste, la reorientación y la planificación de los programas. Sin seguimiento y evaluación sería imposible determinar si las actividades se encaminan en la dirección adecuada, si es posible afirmar que se registran progresos y éxitos y cómo podrían mejorarse los esfuerzos futuros.

En este capítulo se ponen de relieve los propósitos principales del seguimiento y la evaluación, y se explica cómo la organización puede valerse de estas funciones. También se incluyen definiciones de seguimiento y evaluación.

Este capítulo comprende:

- A. Objetivos del seguimiento y la evaluación
- B. Definiciones de seguimiento y evaluación

A. Propósitos del seguimiento y la evaluación

El seguimiento y la evaluación ayudan a mejorar el desempeño y a conseguir resultados. Dicho de manera más precisa, el objetivo general del seguimiento y la evaluación es **la medición y análisis del desempeño**, a fin de gestionar con más eficacia los efectos y productos que son los resultados en materia de desarrollo. El desempeño se define como el progreso hacia el logro de resultados. Como parte del énfasis que se pone en los resultados actualmente en el PNUD, la necesidad de demostrar desempeño impone nuevas exigencias de seguimiento y evaluación a las oficinas de campo (OC) y a las unidades de programa.

Tradicionalmente, las funciones de seguimiento y evaluación se centraban en el análisis de los insumos y los procesos de implementación. En la actualidad, se pone el acento en analizar las contribuciones de los distintos factores al logro de un determinado

efecto de desarrollo, incluyendo entre ellos los productos, alianzas, asesoramiento y diálogo de políticas, promoción y mediación/coordiación. Se pide a los Gerentes de Programa que apliquen activamente la información obtenida mediante el seguimiento y la evaluación para mejorar las estrategias, programas y otras actividades.

Los principales objetivos del seguimiento y la evaluación, actualmente orientados a resultados son:

- Mejorar el aprendizaje colectivo en materia de desarrollo;
- Asegurar la toma de decisiones con base en la información;
- Apoyar la responsabilidad sustantiva y la nueva toma de posición del PNUD;
- Fortalecer la capacidad nacional en cada una de estas áreas y en las funciones de seguimiento y evaluación en general.



Estos objetivos están vinculados en un proceso continuo, como se indica en el gráfico 1. Extraer enseñanzas del pasado contribuye a tomar decisiones más informadas. Las decisiones más acertadas resultan en un grado mayor de responsabilidad entre los interesados. Las decisiones correctas también mejoran el desempeño, propiciando que las actividades del PNUD puedan modificarse continuamente.

Una asociación estrecha con los principales interesados a lo largo del proceso también promueve la creación de conocimiento y aprendizaje compartidos, contribuye a la transferencia de destrezas y desarrolla la capacidad de las oficinas de campo y de los proyectos del PNUD en planificación, seguimiento y evaluación. Estos interesados también proporcionan una valiosa reali-

mentación que puede utilizarse para mejorar el desempeño y el aprendizaje. De esta manera, las buenas prácticas de seguimiento y evaluación se ven reforzadas continuamente, efectuando una contribución positiva a la eficacia general de la cooperación para el desarrollo.

B. Definiciones de seguimiento y evaluación

El **seguimiento** puede definirse como una función continua cuyo principal objetivo es proporcionar a los gerentes y a los principales interesados, en el contexto de una intervención en curso, indicaciones tempranas de progreso, o de la falta de progreso, en el logro de resultados. La intervención en curso puede ser un proyecto, un programa u otro tipo de apoyo para lograr un efecto (Véase el capítulo 4 y los anexos para más información sobre seguimiento.)

La **evaluación** es un ejercicio selectivo que intenta evaluar de manera sistemática y objetiva los progresos hacia un efecto y su realización. La evaluación no es un acontecimiento aislado, sino un ejercicio que implica análisis de alcance y profundidad diferentes, que se lleva a cabo en distintos momentos como respuesta a las necesidades cambiantes de conocimiento y

aprendizaje durante el proceso de conseguir un determinado efecto. Todas las evaluaciones –incluso las evaluaciones de proyectos que ponderan su relevancia, el desempeño y otros criterios– necesitan vincularse con efectos, en contraposición a vincularse sólo con la implementación o los productos inmediatos. (Véase capítulo 5 sobre evaluación.)

La **presentación de informes** constituye una parte integrante del seguimiento y la evaluación. La presentación de informes es la provisión sistemática y oportuna de información esencial a intervalos periódicos.

El seguimiento y la evaluación intervienen en dos niveles distintos, aunque estrechamente vinculados:

Un nivel se centra en los **productos** – es decir, los *productos y servicios* específicos que surgen del procesamiento de los insumos en el curso del programa, proyecto y otras actividades tales como asistencia de apoyo ad hoc que se presta fuera del contexto de proyectos o programas.

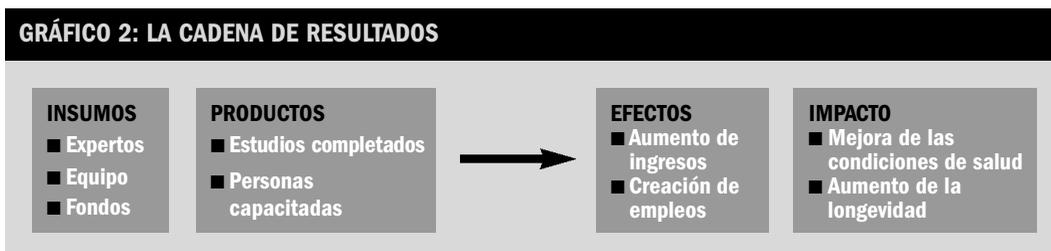
El otro nivel se centra en los **efectos** de los esfuerzos de cooperación para el desarrollo por parte del PNUD – es decir, el *cambio en las condiciones de desarrollo* que el PNUD se propone obtener por medio de sus proyectos y programas. Los efectos incorporan la producción de productos, así como la contribución de los socios.

Tradicionalmente, el personal del PNUD ha estado más familiarizado con el primer nivel: seguimiento y evaluación basados en programas y proyectos, que contemplan el desempeño en términos de productos. Actualmente el reto consiste en ir más allá de este nivel y vincular el desempeño con los efectos, con evaluaciones rigurosas y fidedignas del progreso hacia los efectos y su realización.

En el *Manual* se presentan enfoques, técnicas e instrumentos de seguimiento y evaluación que deben aplicarse en ambos niveles. El gráfico 2 ilustra cómo se interrelacionan los productos y efectos durante el proceso de consecución de los resultados.

A continuación se definen otros dos términos que se citan frecuentemente en las funciones de seguimiento y evaluación:

La retroalimentación es un proceso, en el marco de seguimiento y evaluación, mediante el cual se divulgan información y conocimientos que se utilizan para evaluar el progreso general hacia el logro de resultados o para confirmar el logro de resultados. La retroalimentación puede consistir en hallazgos, conclusiones, recomendaciones y lecciones extraídas de la experiencia. Puede utilizarse para mejorar el desempeño y como base para la toma de decisiones y para fomentar el aprendizaje en una organización. (Véase el capítulo 7 sobre conocimiento y aprendizaje.)



Una **lección aprendida** es un ejemplo ilustrativo, basado en la experiencia, que resulta aplicable a una situación general más que a una circunstancia específica. Es el aprendizaje que proviene de la experiencia.

Las lecciones aprendidas de una actividad mediante la evaluación se consideran conocimiento evaluativo, cuya asimilación por los interesados se hace más probable si han estado involucrados en el proceso de evaluación. Las lecciones aprendidas pueden revelar “mejores prácticas” que sugieren cómo y por qué diferentes estrategias funcionan en situaciones diferentes – es una información valiosa que necesita ser documentada.

El cambio hacia la gestión basada en resultados

CAPÍTULO 2

En este capítulo se define la **gestión basada en resultados (GBR)** y se destacan las principales características de un sistema de seguimiento y evaluación basados en resultados. Se presenta el papel del seguimiento y la evaluación en el contexto del cambio del PNUD hacia la GBR, que ha venido cobrando impulso desde 1999. También se comparan los enfoques anteriores con el actual, basado en resultados. Este capítulo debería ayudar a los usuarios a identificar las áreas en que se precisan cambios de conducta y a ajustar en consecuencia las actividades de seguimiento y evaluación.

Este capítulo comprende:

A. Seguimiento y evaluación en el marco de la GBR

- Seguimiento de efectos
- Evaluación de efectos
- Relación entre el seguimiento de efectos y la evaluación de efectos
- Importancia de las alianzas
- Significado de la asistencia de apoyo

B. Consecuencias para la oficina de campo

- Cambio de instrumentos y procesos
- Funciones y responsabilidades
- Problemas de orden práctico para los Gerentes de Programa

A. Seguimiento y evaluación en el marco de la GBR

El énfasis creciente en los resultados está produciendo cambios importantes en la concentración, el enfoque y la aplicación del seguimiento y la evaluación en el seno del PNUD. Lo fundamental en estos cambios es la gestión basada en resultados.

La **gestión basada en resultados (GBR)** es una estrategia o enfoque de gestión mediante la cual una organización se asegura que sus procesos, productos y servicios contribuyen al logro de resultados claramente definidos. La gestión basada en resultados provee un marco coherente para la planificación y la gestión estratégicas, al mejorar los aspectos de aprendizaje y de responsabilidad. Es también una estrategia amplia de

gestión dirigida a lograr cambios importantes en el modo en que los organismos funcionan, siendo fundamental la mejora del desempeño y el logro de resultados, al definir de manera realista los resultados que se espera obtener, siguiendo el progreso hacia el logro de los resultados esperados, integrando las lecciones aprendidas en las decisiones de gerencia y presentando informes sobre el desempeño.

SEGUIMIENTO DE EFECTOS

Las intervenciones del PNUD consisten en proyectos, programas, alianzas y la asistencia de apoyo, tal como la promoción que se lleva a cabo fuera de los proyectos o programas – en una actuación concertada para lograr un efecto o un cambio en la situación de desarrollo. El seguimiento de estos efectos representa un cambio distintivo con respecto al pasado, en que primaba el interés en efectuar el seguimiento de los productos de los proyectos. Como se indica en el capítulo 1, este cambio hará posible determinar el éxito de las actividades del PNUD, al medir su contribución a los cambios en materia de desarrollo.

El seguimiento de efectos es un proceso continuo y sistemático de recolección y análisis de datos para medir el desempeño de las actividades del PNUD dirigidas al logro de efectos a nivel nacional. Aunque el proceso de seguimiento de efectos es un proceso continuo, en el sentido de que no es una actividad restringida a un período de tiempo, el seguimiento debe ser *periódico* a fin de que los cambios puedan percibirse. En otras palabras, las oficinas de campo acumularán información con carácter permanente sobre los progresos conseguidos en función del logro de un efecto, compararán periódicamente la situación actual con respecto a la línea de base de los indicadores de efectos y evaluarán y analizarán la situación.

Para que la oficina de campo pueda efectuar el seguimiento de los efectos y los productos con eficacia, debe determinar exactamente qué proyectos, programas y demás actividades específicos contribuyen a un logro concreto. Las demás actividades pueden incluir asesoramiento y apoyo fuera del contexto de los proyectos.

El seguimiento de efectos se centra en las intervenciones y estrategias siguientes, así como en sus consecuencias:

- Proyectos;
- Programas;
- Alianzas;
- Asistencia de apoyo en forma de asesoramiento en políticas, diálogo de políticas, promoción, mediación/coordinación, provistos fuera de los proyectos o programas establecidos;
- Estrategias de implementación.

¿Cómo llevan a cabo los Gerentes de Programa el seguimiento de efectos? Identifican los productos y miden su contribución a los efectos mediante una evaluación de los cambios con respecto a las condiciones de la línea de base. Los Gerentes de Programa necesitan vigilar los productos claves (los productos y servicios específicos que surgen del procesamiento de los insumos en las actividades de proyecto/programa o fuera de proyecto/programa) porque pueden indicar si una estrategia es o no relevante y eficiente. La relevancia, en un contexto basado en resultados, se refiere a si la intervención del PNUD contribuye o no a la realización de un efecto clave, apoya las prioridades nacionales de desarrollo y beneficia a los grupos previstos.

CUADRO 1: CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DEL SEGUIMIENTO DE LA IMPLEMENTACIÓN Y DEL SEGUIMIENTO DE EFECTOS

CARACTERÍSTICAS DEL SEGUIMIENTO DE LA IMPLEMENTACIÓN (utilizada tradicionalmente para los proyectos)	CARACTERÍSTICAS DEL SEGUIMIENTO DE EFECTOS (se utiliza para una gama de intervenciones y estrategias)
<ul style="list-style-type: none"> ■ Descripción del problema o situación antes de la intervención; ■ Hitos de referencia para las actividades y productos inmediatos; ■ Recolección de datos de insumos, actividades y productos inmediatos; ■ Informes sistemáticos sobre provisión de insumos, etc.; ■ Vinculación directa con una intervención definida (o con una serie de intervenciones); ■ Diseñada para proporcionar información sobre cuestiones administrativas, de implementación y gestión y no sobre cuestiones más amplias referentes al desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Datos de base para describir el problema o situación antes de la intervención; ■ Indicadores de efectos; ■ Recolección de datos sobre productos y si contribuyen o no al logro de efectos y de qué manera; ■ Se pone énfasis en la percepción de cambios por parte de los interesados y en la asistencia de apoyo; ■ Presentación sistemática de informes con mayor información cualitativa y cuantitativa sobre el progreso en efectos; ■ Se lleva a cabo juntamente con los aliados estratégicos; ■ Capta información sobre el éxito o fracaso de la estrategia de alianzas del PNUD para conseguir los efectos esperados.

Para efectuar un seguimiento eficaz de efectos, los Gerentes de Programa deben establecer datos de línea de base, seleccionar indicadores de efectos para medir el desempeño y diseñar mecanismos que incluyan actividades planificadas, tales como misiones de campo, reuniones de interesados y análisis o informes sistemáticos.

Es importante recordar que el seguimiento de efectos **no** es lo mismo que el seguimiento de la implementación, como se indica en el Cuadro 1. Los gerentes de proyecto, en particular, deben continuar prestando atención a la implementación de sus proyectos. Este seguimiento debe planificarse e integrarse con el seguimiento de efectos, a fin de evitar duplicaciones y disminuir costos de transacción.

EVALUACIÓN DE EFECTOS

La **evaluación de efectos** abarca un conjunto de proyectos, programas y estrategias conexos cuyo objetivo es producir un determinado efecto. Estas evaluaciones analizan **cómo y por qué** los efectos se consiguen o no, en el contexto de un país determinado y el papel que ha desempeñado el PNUD. También puede ayudar a aclarar los factores subyacentes que afectan la situación, destacar las consecuencias imprevistas (positivas y negativas), recomendar acciones para mejorar el desempeño en la programación futura y generar lecciones aprendidas. Estas evaluaciones periódicas y en profundidad utilizan datos de seguimiento correspondientes a “antes y después”.

Las evaluaciones de efectos pueden satisfacer distintas necesidades en momentos diferentes del ciclo de programación. Si se las realiza temprano en el ciclo, pueden suministrar información sobre los posibles impedimentos; se las realiza a mitad del ciclo, pueden sugerir ajustes; y si se las realiza al final, pueden contribuir a que puedan extraerse lecciones aprendidas que podrían guiar el trabajo con respecto al efecto respectivo en el ciclo siguiente.

El objetivo de una evaluación de efectos es extraer lecciones, conclusiones y recomendaciones analizando lo siguiente:

- Progreso hacia los efectos;

- Factores que contribuyen a los efectos;
- Contribuciones claves del PNUD a los efectos (productos, incluyendo los producidos mediante la asistencia de apoyo);
- La estrategia de alianzas (cómo el PNUD trabaja con sus socios).

La evaluación de estos cuatro componentes principales se lleva a cabo en diferentes niveles de profundidad, dependiendo del propósito específico de la evaluación. Pueden añadirse otras áreas de análisis, aunque ello requiere más tiempo y recursos financieros y puede rendir resultados menos detallados.

¿Cómo llevan a cabo los Gerentes de Programa las evaluaciones de efectos? Trabajando con el equipo de la oficina de campo, los Gerentes de Programa planifican las evaluaciones de efectos a nivel nacional utilizando el Plan de Evaluación (véase el capítulo 3). Las oficinas de campo deben destinar recursos adecuados para estas actividades. La planificación mejora significativamente la gestión y la calidad de la evaluación. Las oficinas de campo (así como las unidades de la sede) tienen a cargo, junto con los aliados estratégicos, la planificación de todos los aspectos de las evaluaciones de efectos, desde la definición de los objetivos hasta la recolección de datos. Los Gerentes de Programa, en colaboración con los niveles apropiados de gestión del proyecto y la oficina de campo, se responsabilizan de asegurar que los datos de base y los indicadores apropiados de desempeño se establezcan desde el comienzo mismo de la intervención.

RELACIÓN ENTRE EL SEGUIMIENTO DE EFECTOS Y LA EVALUACIÓN DE EFECTOS

Tanto el seguimiento como la evaluación de efectos tienen por objetivo la recolección y análisis sistemáticos de información, para identificar los cambios producidos, desde las condiciones de base hasta los efectos esperados y comprender las razones por las que un cambio tiene o no lugar. Ambas funciones están estrechamente vinculadas con los procesos de toma de decisiones en los niveles de programa y de política. Ambas funciones proveen

CUADRO 2: DIFERENCIAS ENTRE EL SEGUIMIENTO DE EFECTOS Y LA EVALUACIÓN DE EFECTOS

	SEGUIMIENTO DE EFECTOS	EVALUACIÓN DE EFECTOS
Objetivo	Identificar los cambios registrados desde las condiciones de la línea de base hasta los efectos perseguidos.	Establecer qué resultados se obtuvieron y cómo y por qué se lograron o no.
Foco	Se centra en los productos de proyectos, programas, alianzas y actividades de asistencia de apoyo y en su contribución a los efectos.	Compara los efectos previstos con los obtenidos. Se centra en cómo y por qué los productos y estrategias contribuyeron al logro de efectos. Se centra en cuestiones de relevancia, eficacia, sostenibilidad y cambio.
Metodología	Identifica y evalúa el desempeño (el progreso hacia los efectos) mediante el análisis y la comparación de indicadores en el tiempo.	Evalúa el logro de efectos comparando los indicadores antes y después de la intervención. Se basa en datos provenientes de fuentes externas.
Aplicación	Continua y sistemática por parte de los Gerentes de Programa, gerentes del proyecto y los socios principales.	Con límites de tiempo, carácter periódico, en profundidad. Evaluadores externos y socios.
Uso	Advierte a los gerentes sobre problemas de desempeño, provee opciones para acciones correctivas y ayuda a exponer la responsabilidad.	Proporciona al personal directivo opciones de estrategia y política, ofrece material básico para el aprendizaje y ayuda a exponer la responsabilidad.

información coherente a los Gerentes de Programa, gerentes del proyecto e interesados, para mejorar las intervenciones y estrategias. Y ambos pueden poner de relieve la responsabilidad. Sin embargo, difieren en sus objetivos específicos, foco de atención y metodología y en la manera en que se conducen y utilizan, tal como se resume en el Cuadro 2.⁴

Las evaluaciones de efectos se basan en datos generados durante el proceso de seguimiento de efectos, información de otras fuentes, tales como el Informe Anual Orientado a Resultados (IAOR) del PNUD y la información producida por fuentes externas, tales como encuestas independientes de clientes o los informes de los socios. De modo análogo, la evaluación de efectos brinda apoyo al seguimiento de efectos. Por ejemplo, constituye una fuente de lecciones que pueden aplicarse para la elaboración de innovaciones conceptuales y metodológicas para ser utilizadas en el mejoramiento de la función de seguimiento. Dichas innovaciones pueden incluir el establecimiento de resultados y estrategias realistas, la elaboración de indicadores adecuados en futuros proyectos, o la demostración de la eficacia de cierto tipo de instrumentos de seguimiento para determinado tipo de intervenciones.

IMPORTANCIA DE LAS ALIANZAS

Ningún cambio de desarrollo se logra de manera aislada, es por ello que el PNUD trabaja en estrecho contacto con sus socios en el seguimiento y evaluación de efectos. Entre los socios del PNUD se incluyen otros organismos de las Naciones Unidas, gobiernos, organismos donantes, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, y otras entidades con las cuales el PNUD establece relaciones sustantivas con miras al logro de efectos comunes. En condiciones ideales, al formular las intervenciones para lograr ciertos efectos, los Gerentes de Programa deberían considerar cómo alentar la participación de socios. Ello requiere un conocimiento de las ventajas que cada socio puede aportar.

A efectos de seguimiento y evaluación, los Gerentes de Programa pueden recurrir a los socios de varias maneras:

- Incorporar los socios y demás interesados al proceso de selección de indicadores y metas, en la recolección y análisis de datos, como participantes en las misiones de campo o como miembros de un equipo de evaluación;
- Utilizar fuentes de datos y estadísticas ya establecidas por los organismos claves asociados, lo que permite reducir gastos de recolección de datos;
- Trabajar con los socios en el análisis de los avances y determinar el mejor modo de mejorar la estrategia colectiva.

Los Gerentes de Programa pueden encomendar a distintos tipos de socios una variedad de actividades vinculadas con el ejercicio de seguimiento y de evaluación. Los roles de estos socios se describen en el Recuadro 1.⁵

SIGNIFICADO DE LA ASISTENCIA DE APOYO

Asistencia de apoyo es un término que incluye asesoramiento y diálogo de políticas, promoción y servicios de mediación/coordinación. Este tipo de asistencia es “blanda” en comparación con las contribuciones “duras”, o concretas, al desarrollo, que son identificables,

⁴ Fuente, adoptado de UNICEF, UNFPA, World Bank

⁵ Adoptado de World Bank, Monitoring and Evaluation Chapter y UNDP, Alex Rusita, End of Mission Report, 2001.

RECUADRO 1: EL ROL DE LOS SOCIOS EN SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

La autoridad coordinadora gubernamental y otros ministerios del gobierno nacional (por ejemplo, planificación o finanzas) suelen tener la responsabilidad general del seguimiento y la evaluación de las actividades de desarrollo, tal como se describe en el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) y en el programa del país del PNUD. Su posición hace que puedan coordinar con facilidad el diseño y apoyo de las actividades de seguimiento y evaluación, especialmente el examen anual, y tomar medidas basadas en las conclusiones de las evaluaciones.

Los organismos de las Naciones Unidas proveen información socioeconómica de base sobre la población y los grupos de beneficiarios en lugares donde el PNUD se ha instalado recientemente o tiene una presencia reducida. Los organismos de las Naciones Unidas comparten objetivos en el Análisis Conjunto del País (ACP) y el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD). Proveen apoyo técnico a las evaluaciones y el seguimiento y también pueden proveer información acerca de efectos.

Los organismos de ejecución (las instituciones designadas para administrar el proyecto) están a cargo de la gestión del proyecto y de la producción de productos. Dichas instituciones proporcionan información técnica crítica sobre el efecto y la situación de desarrollo, la eficacia de la estrategia de implementación y cómo se producen los productos.

Los grupos de beneficiarios proveen información sobre la relevancia y la calidad de los productos o servicios mediante las reuniones y consultas con los interesados. También proveen apoyo técnico durante las evaluaciones.

Las oficinas nacionales de estadística son importantes fuentes de información, además de proporcionar pericia en la recolección y análisis de datos.

Las universidades, centros de investigación y empresas consultoras son posibles suministradores de técnicas y conocimientos de seguimiento y evaluación y también son capaces de ofrecer capacitación en una gama de conocimientos y técnicas de evaluación. También disponen de conocimiento en áreas sustantivas que pueden ayudar al análisis de efectos.

La sociedad civil puede desempeñar un importante papel en el uso de la información y de las conclusiones obtenidas en el seguimiento y la evaluación, promoviendo un debate informado sobre políticas públicas. La sociedad civil puede también proveer percepciones útiles acerca de los efectos.

Los organismos de asistencia para el desarrollo pueden adquirir capacidad para el seguimiento y la evaluación mediante la provisión de asistencia técnica, incluyendo el asesoramiento, expertos, organización de seminarios, capacitación, identificación de consultores calificados y la preparación de material de orientación, incluidos ejemplos de estudios de casos. Dichos organismos también brindan información sobre efectos y productos y ejercen influencia en la política.

tales como un edificio, un documento de análisis o un programa de capacitación. En el pasado, este tipo de asistencia era a menudo subestimada en la planificación, el análisis y la documentación de la programación y el desempeño. Actualmente se reconoce como un insumo importante para el logro de resultados, en un cambio de énfasis producido por el uso de la gestión basada en resultados y la adopción de los Planes de Actividades del Administrador (2001-2003), en que ambos destacan la asistencia de apoyo.

La asistencia de apoyo incluye:

1. Asesoramiento y diálogo de políticas

El asesoramiento y el diálogo de políticas son fundamentales en el esfuerzo del PNUD de asistir a los países a progresar en su desarrollo- una posición enunciada en los Planes de Actividades del Administrador (2001-2003). Ello introduce otro cambio en la percepción que tiene el PNUD de sus actividades: El PNUD está cambiando de una política basada en proyectos a proyectos basados en una política.

En términos de análisis, debe observarse que el asesoramiento de políticas y el diálogo de políticas se hallan relacionados entre sí, pero son distintos. El examen del asesoramiento de políticas requiere estudiar cómo se provee a los interesados información y análisis sobre opciones de política y luego considerar su impacto desde una perspectiva de desarrollo humano. En cambio, el examen del diálogo de políticas requiere analizar el

modo en que se facilita el intercambio de información sobre opciones de política entre los interesados y considerar las consecuencias para el desarrollo humano.

2. Promoción

La promoción implica intervenir a favor de algo o de alguien, o recomendarlo. El papel del PNUD en la promoción consiste en fomentar el programa de desarrollo humano, en los niveles mundial, nacional y regional, en cuestiones tan diversas como la erradicación de la pobreza, el alivio de la deuda., la equidad de género, el cambio climático y la buena gobernabilidad.

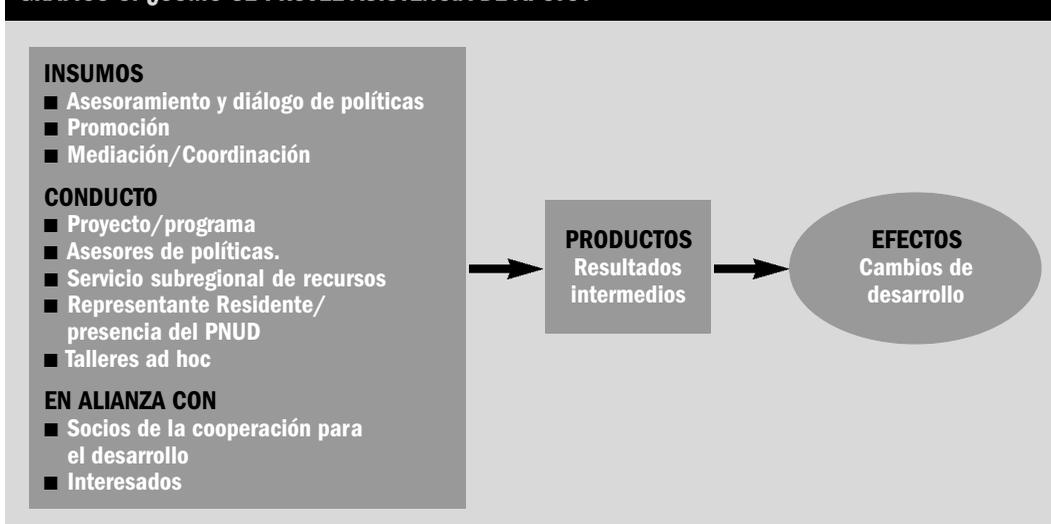
El análisis de la de promoción podría considerar, por ejemplo, cómo cambia la política nacional como consecuencia de las recomendaciones del Informe sobre el Desarrollo Humano (IDH) y los informes nacionales sobre el desarrollo humano (INDH), que son aspectos claves de la labor de promoción del PNUD. Estos informes proveen análisis y recomendaciones sobre reformas de políticas e institucionales, incluyendo el análisis detallado de cuestiones institucionales intersectoriales.

3. Mediación/Coordinación

Las actividades vinculadas con la mediación y la coordinación están tan relacionadas entre sí que los términos se utilizan de manera casi intercambiable en el PNUD para referirse a una variedad de actividades denominadas de “mediación/coordinación”. La mediación/coordinación presupone actuar en calidad de intermediario o agente imparcial que negocia y hace arreglos, a veces en áreas delicadas, para conseguir resultados armónicos y efectivos. Como forma de asistencia de apoyo, las intervenciones pueden ser de carácter político, informativo o relativo a las alianzas, cada una de las cuales se evalúa de modo distinto.

- La mediación/coordinación política corresponde al rol que desempeña el PNUD como mediador imparcial, para fomentar el diálogo entre las distintas partes e intereses en una controversia o conflicto declarado. La evaluación es especialmente importante en situaciones de conflicto o de transición.
- La mediación/coordinación en materia de información tiene por objetivo compartir las lecciones aprendidas, la información y el conocimiento (incluyendo las buenas prácticas) con los socios e interesados en las actividades de desarrollo.

GRÁFICO 3: ¿CÓMO SE PROVEE ASISTENCIA DE APOYO?



- La mediación/coordinación en alianzas, se refiere a la facilitación de relaciones de trabajo entre los socios internacionales y nacionales. Los análisis se centran en la programación conjunta y en la movilización de recursos en torno a programas o eventos específicos (por ejemplo una elección o la coordinación de la ayuda) y apuntan a mejorar la coordinación entre los donantes.

La asistencia de apoyo se provee como insumo a un sistema, tal como se indica en el gráfico 3. Este sistema básico incorpora las distintas formas de asistencia de apoyo, los métodos de ejecución, y su contribución a los productos y efectos. Estas contribuciones también se hacen por medio de alianzas.

¿Por qué deben efectuarse el seguimiento y la evaluación de la asistencia de apoyo?

- La asistencia de apoyo tiene potencial para reducir la pobreza y fomentar el desarrollo humano mediante los efectos que produce en el entorno de la política nacional. Las políticas nacionales y los reglamentos deben propiciar un ambiente favorable en que pueda prosperar el desarrollo humano.⁶ El asesoramiento de políticas, la promoción y la mediación son herramientas críticas con las que el PNUD puede promover su programa de desarrollo.
- La asistencia de apoyo es flexible, dinámica y da respuestas inmediatas. La intervención de asistencia de apoyo representa un servicio adicional que el PNUD puede brindar a los países en desarrollo. Dicha asistencia requiere escasa o ninguna estructura formal, en términos de incorporación a un programa o marco de gestión basada en resultados, pero a menudo puede producir beneficios significativos al desarrollo. También puede brindarse rápidamente, respondiendo a las demandas del país en tiempo real.
- El énfasis actual en los resultados (efectos) exige un seguimiento y evaluación que vayan más allá de la implementación de proyectos, para alcanzar un objetivo desafiante: evaluar el logro de efectos y el desempeño en áreas que no son fácilmente cuantificables.
- La identificación de los resultados de las intervenciones de la asistencia de apoyo del PNUD describirá los logros con mayor exactitud y demostrará de manera más convincente el papel y el impacto de las actividades del PNUD.
- La evaluación de la asistencia de apoyo cobrará mayor importancia a medida que el PNUD ponga más énfasis en evaluaciones amplias y estratégicas. La asistencia de apoyo cumple un papel prominente en este tipo de evaluaciones (por ejemplo, evaluaciones de efectos, temáticas, de redes y de impacto).
- La evaluación de la calidad de las intervenciones de asistencia de apoyo ayudará al PNUD a determinar si algo funciona o no, y por qué, contribuyendo de este modo al logro de efectos que representen los cambios de desarrollo que se persiguen.

B. Consecuencias para la oficina de campo

Las oficinas de campo viven el proceso de cambio de orientación hacia la gestión basada en resultados en varias áreas, especialmente en las de seguimiento y evaluación. El cambio tiene lugar en diferentes niveles: en primer lugar, cambian los instrumentos y procedimientos de seguimiento y evaluación que utiliza la oficina de campo; en segundo lugar,

⁶ USAID, Recent Practices in Monitoring Evaluation, TIPS # 14, 2000.

CUADRO 3: CAMBIOS EN LOS INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA LA PROGRAMACIÓN, EL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACIÓN⁷

INSTRUMENTO	ANTES	AHORA
Evaluación	Evaluación obligatoria para los proyectos de 1 millón de dólares o más, o cuando el PNUD ha apoyado a una institución por diez años o más. Ejecución directa, evaluación obligatoria.	Se ha abolido. Las evaluaciones de proyectos (1 millón de dólares, diez años) ya no son obligatorias. En lugar de ello, se requiere un cierto número de evaluaciones de efectos durante el período del programa del país, dependiendo del tamaño del programa total. Las evaluaciones del proyecto son opcionales.
Plan de Evaluación	El plan de evaluación a nivel del país era preparado por la oficina de campo una vez aprobado el programa del país. Abarcaba un período de tres años, con revisión anual. Se enviaba a la Oficina de Evaluación (ODE).	El plan de evaluación a nivel de país es preparado por la oficina de campo electrónicamente e incluye un sistema de seguimiento de la implementación de las recomendaciones de evaluación. En el futuro, este procedimiento se vinculará con el sistema de seguimiento con base en resultados. Análisis y retroalimentación a cargo de la ODE. Sirve como base para supervisar el cumplimiento de la evaluación.
Hoja informativa de evaluación del proyecto	La hoja informativa de evaluación de proyecto, un informe o cuestionario que contenía la evaluación del proyecto e incluía la calificación de los evaluadores, era preparada por el jefe del equipo de evaluación (o el consultor contratado por la oficina de campo). Se enviaba a la ODE.	Se ha abolido. En lugar de ello, la oficina de campo somete un informe de evaluación completo electrónicamente a la ODE, quien lo incluye en una base de datos que contiene las lecciones aprendidas y se utiliza para analizar las tendencias corporativas, vinculado en el futuro con el Sistema de seguimiento con base en resultados. La calificación del desempeño es parte integrante de los informes de evaluación.
Examen tripartito	La oficina de campo, en consulta con el Gobierno y la institución designada, organizaba un examen anual tripartito; la oficina de campo preparaba la agenda y el informe de la reunión de examen tripartito. Un examen tripartito final hacia la terminación de proyecto.	Abolido como requisito. Puede llevarse a cabo con carácter opcional para los proyectos que requieren este nivel de examen. La toma de decisiones es responsabilidad del comité directivo del proyecto, grupos temáticos de efectos o un arreglo similar. Se recomienda celebrar consultas periódicas con los interesados, incluyendo los beneficiarios.
Informe anual del proyecto (IAP)	El informe anual de proyecto era una evaluación de un proyecto durante un año determinado según grupos de destinatarios, el personal directivo del proyecto, el Gobierno y el PNUD. Preparado por la institución designada y utilizado para el examen tripartito.	Se ha abolido el formato antiguo. Se ha revisado para hacerlo más corto y más orientado a resultados. Se completa anualmente por la institución designada y se presenta a la oficina de campo. Se exceptúan los proyectos cuya naturaleza no se presta al informe anual de proyecto.
Informe final	El informe final de cada proyecto era preparado por la institución designada. El informe anual de proyecto correspondiente al último año servía como informe final, incluyéndose las lecciones aprendidas. El Representante Residente enviaba el informe final a la dirección regional y a la ODE. La dirección regional proveía realimentación y decidía sobre el seguimiento. La ODE incorporaba el informe final en la base de datos.	Abolido. El aprendizaje se efectúa mediante el informe anual de proyecto y el examen anual. Las lecciones aprendidas se comparten con la red de conocimientos. El examen final también se ha abolido como requisito.
Misiones de campo	El Representante Residente y el personal de la oficina de campo debían visitar anualmente todos los proyectos, y presentar un informe inmediatamente después de la visita.	Se alientan las visitas regulares a proyectos. El formato es flexible, pero más orientado a resultados. Se exceptúan los proyectos que no se prestan a una visita de validación de resultados. También se incluyen visitas a la institución designada o para comprobar efectos.
Examen anual	Esta reunión anual generaba informes anuales sobre la marcha de los trabajos que las unidades operacionales emitían para el marco estratégico de resultados (MRE). Base para el informe anual orientado a resultados (IAOR).	Se requiere un diálogo de gestión reforzado a nivel del país para evaluar el logro de resultados (efectos y productos). Ello requiere una intensa participación de los interesados y sirve de base para el informe anual orientado a resultados (IAOR). Mecanismo clave para generar lecciones aprendidas para la nueva programación, a medida que progresa el programa del país.

⁷ Por favor, sírvase ver la Parte II, Capítulo 5, para mayor información sobre el número mínimo de evaluaciones de efecto requeridos para cada país.

cambian las funciones y responsabilidades del personal del PNUD y de los proyectos y en tercer lugar, los Gerentes de Programa enfrentan nuevos desafíos.

CAMBIOS EN INSTRUMENTOS Y PROCESOS

El seguimiento y la evaluación con base en resultados requieren instrumentos y procesos específicos. Por ejemplo, las oficinas de campo necesitan utilizar instrumentos de seguimiento flexibles (informes de proyecto, planes de trabajo, misiones de campo, reuniones de interesados), con carácter periódico, para apoyar la medición del desempeño. Estos instrumentos ayudan a las oficinas de campo a determinar qué intervenciones

CUADRO 4: FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES EN SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN A NIVEL DE PAÍS

¿QUIÉN? Actores, funciones y responsabilidades	¿QUÉ? Información que se necesita	¿POR QUÉ? Para qué uso
<p>Gerencia principal de la oficina de campo Principales responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Colaboración con socios nacionales para determinar el foco de atención y los resultados buscados de la asistencia del PNUD al país. ■ Identificación y gestión de alianzas. ■ Evaluación del desempeño general de la asistencia del PNUD al país (progresos hacia los resultados y su logro). ■ Uso estratégico y eficiente de los recursos del PNUD. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cambios en las condiciones de desarrollo. ■ Progresos, problemas y tendencias en el logro de resultados. ■ Pautas y cuestiones en el volumen y la eficacia del uso de los recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Adaptar la asistencia del PNUD en función del cambio de las condiciones de desarrollo, en caso necesario. ■ Situar estratégicamente al PNUD en el marco de cooperación del país. ■ Forjar coaliciones sólidas para el cambio. ■ Resolver los principales obstáculos que dificultan la implementación de modo de mejorar las posibilidades de lograr resultados (efectos). ■ Vincular los resultados con los recursos. ■ Realizar un seguimiento y evaluación activos y basados en resultados.
<p>Gerentes de Programa de la oficina de campo Principales responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Cartera de programas y proyectos del PNUD en un área temática, tal como buena gobernabilidad o pobreza o, en otras palabras, la contribución del PNUD a los efectos. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Progreso hacia el logro de efectos. ■ Progreso de las estrategias de alianzas para efectos. ■ Tasa y eficiencia del uso de los recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analizar el progreso hacia los efectos y su logro. ■ Evaluar la eficacia de las estrategias de alianzas y adoptar las medidas pertinentes (por ejemplo, una mejor coordinación con los socios). ■ Efectuar el seguimiento de la efectividad de las estrategias de implementación, identificando los obstáculos que se oponen al logro de resultados (efectos) y tomar las medidas pertinentes. ■ Asegurar el uso efectivo de recursos, asignándolos para maximizar la posibilidad de lograr resultados (efectos).
<p>Personal de proyecto Principales responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Gestión de proyectos que reciben asistencia del PNUD para producir resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ El efecto a cuyo logro se encamina el proyecto. ■ Los progresos hacia los resultados y su logro. ■ Problemas y cuestiones vinculadas con la implementación. ■ Colaboración práctica con los socios a nivel de proyecto y seguimiento de la contribución de éstos. ■ Gestión de los recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Encuadrar el proyecto en el contexto más amplio. ■ Tomar medidas para conseguir metas de productos. ■ Asegurar una colaboración efectiva con los socios. ■ Establecer vínculos con los beneficiarios. ■ Asegurar el uso eficiente de los recursos.

RECUADRO 2: ¿COMO GERENTE DE PROGRAMA, QUÉ NECESITO HACER DE MANERA DIFERENTE?

- Centrarse en los resultados más que en la implementación.
- Aclarar las expectativas para las tareas de implementación, fijar los umbrales de base principales y dejar que todo funcione.
- Planificar desde el principio cómo, qué y cuándo efectuar el seguimiento y evaluar.
- Elaborar y utilizar indicadores en los programas.
- Analizar la situación, mantener control de los cambios y sus implicancias.
- En los informes, sugerir medidas para la toma de decisiones.
- Aprender activamente de los errores y los éxitos.
- Trabajar más estrechamente con los socios externos.
- Trabajar con el personal del proyecto para explicar los vínculos con los efectos.
- Contribuir en la oficina a la labor del equipo en lo que concierne al logro de efectos.

contribuyen a los resultados y qué estrategias contribuyen al éxito. Los instrumentos y procedimientos se han ajustado de diferentes modos, tal como se indica en el cuadro 3, donde se compara el periodo “antes” de la introducción de la GBR y el período actual. (Véase el capítulo 4 sobre el proceso de seguimiento y el anexo para los instrumentos de seguimiento y evaluación.)

Junto con estos cambios, el examen anual permitirá reunir algunos elementos importantes: el análisis a nivel de proyecto, la evaluación de efectos a nivel del programa del país (evaluaciones de efectos) y del marco estratégico de resultados (MRE) y el insumo provisto por el equipo del país de las Naciones Unidas sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

Con una gestión basada en resultados, resulta incluso más importante integrar estrechamente las funciones de seguimiento y de evaluación en el ciclo de programación. Ello permite a la organización diseñar intervenciones de calidad y aplicar lo que ha aprendido de éxitos y fracasos anteriores. Es decir, que el seguimiento y la evaluación deben estar presentes en el ciclo de programación, desde el principio hasta el fin.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Las funciones y responsabilidades del personal del PNUD están definidas con mayor claridad en el enfoque actual de seguimiento y evaluación con base en resultados, tal como se presenta en el cuadro 4.

PROBLEMAS DE ORDEN PRÁCTICO PARA LOS GERENTES DE PROGRAMA

Los Gerentes de Programa desempeñan un rol importante identificando los resultados de los programas y situando esta información en el contexto del marco estratégico de resultados (MER). En otras palabras, los Gerentes de Programa proveen un insumo importante en el proceso de captar productos y efectos. En el pasado, se centraban en el seguimiento y evaluación de los procesos de implementación de los proyectos. Ahora, los Gerentes de Programa dirigen su atención al análisis y a la presentación de informes sobre resultados – o, más específicamente, la contribución de los productos del proyecto, las



intervenciones de apoyo y las alianzas estratégicas, a los efectos. Más que nunca, los Gerentes de Programa deben trabajar rigurosamente a nivel de formulación de proyectos y de planificación de los trabajos, a fin de asegurar que los proyectos cumplan las metas y apliquen instrumentos en ese sentido. En el recuadro 2 se enumeran algunas de las responsabilidades actuales.

Como se ilustra en el gráfico 4, los Gerentes de Programa tienen dos niveles de responsabilidad interrelacionados a efectos de seguimiento y evaluación. En primer lugar, deben captar los resultados intermedios (progreso hacia efectos) para el informe anual orientado a resultados (IAOR). En segundo lugar, deben mejorar la producción de productos, por ejemplo, mediante el plan de trabajo, misiones de campo, apoyo a una toma de decisiones efectiva y análisis de la estrategia de implementación más efectiva y eficiente.



PARTE II

**Cómo realizar
el seguimiento y
la evaluación**

Capítulo 3. Planificación del seguimiento y la evaluación	23
A. Principios claves para la planificación	23
B. El proceso de planificación	25
Capítulo 4. El proceso de seguimiento (“Cómo....”)	31
A. Principios claves para el seguimiento	32
B. Elementos esenciales: Instrumentos y mecanismos de seguimiento	37
Capítulo 5. El proceso de evaluación (“Cómo...”)	45
A. Preparación de una evaluación	45
B. Gestión de una evaluación	56
C. Evaluaciones conjuntas	58
 Graficos, cuadros y recuadros de la parte II	
Gráfico 1. Planificación de los trabajos en la oficina de campo	24
Cuadro 1. Selección de la combinación adecuada de mecanismos de seguimiento	36
Cuadro 2. Preguntas que se formulan al planificar un examen anual	42
Cuadro 3. Momento, propósito y duración de las evaluaciones de efectos	46
Cuadro 4. Variaciones de momento, propósito, duración y alcance de las evaluaciones de efectos	49
Cuadro 5. Muestra comparativa de los requisitos de tiempo y recursos para evaluaciones de efectos	51
Cuadro 6. Fuentes de documentación y categorías correspondientes de análisis	53
Cuadro 7. Ejemplos de una combinación de enfoques en la evaluación de efecto	56
Recuadro 1. Planificación de la evaluación de efectos utilizando el Programa del País	29
Recuadro 2. Cumplimiento de las evaluaciones	29
Recuadro 3. ¿Se efectúa también el seguimiento de la implementación?	34
Recuadro 4. Socios e interesados claves	47
Recuadro 5. Medida, atribución y vínculos creíbles	48
Recuadro 6. Conformación de un equipo focal de evaluación	54

Planificación del seguimiento y la evaluación

En este capítulo se describe cómo elaborar un marco lógico de planificación integral para el seguimiento y la evaluación vinculados con los programas de países, el marco de resultados estratégicos, las actividades a nivel de proyecto y otras actividades. Se brinda orientación sobre cómo formular un plan de seguimiento y evaluación, además de criterios para seleccionar y planificar evaluaciones. El objetivo de este capítulo es ayudar a los usuarios a planificar las acciones de seguimiento y evaluación de manera coherente, en función de las necesidades del país y de los resultados deseados.

Este capítulo abarca:

A. Principios claves de planificación

- Planificación general de los trabajos.
- Requisitos mínimos.
- Planificación a nivel del programa del país.

B. El proceso de planificación

- Planificación del seguimiento.
- Planificación de la evaluación.
- Planificación de los trabajos a nivel de proyecto.

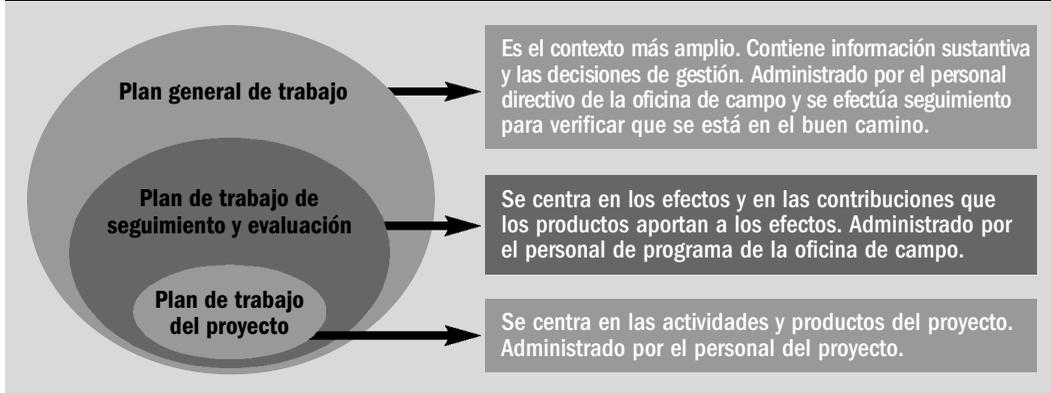
A. Principios claves de planificación

PLANIFICACIÓN GENERAL DE LOS TRABAJOS

Un **plan de trabajo** es un resumen anual o multianual de tareas, plazos y responsabilidades. Se utiliza como un instrumento de seguimiento para asegurar la generación de productos y el progreso hacia los efectos. Los planes de trabajo describen las actividades que han de llevarse a cabo, como también los productos y efectos que se espera obtener. El proceso general de planificación de los trabajos es una herramienta amplia que ayuda a traducir la información o las ideas en términos operacionales, sobre una base anual. El seguimiento y la evaluación constituyen partes integrantes del plan de trabajo general de una oficina de campo, que incluye muchas áreas adicionales.

El plan de trabajo de la oficina de campo, como se indica en el gráfico 1, contiene tres elementos relacionados entre sí:

GRÁFICO 1. PLANIFICACIÓN DE LOS TRABAJOS EN LA OFICINA DE CAMPO



- El plan general de trabajo, que contiene información sustantiva y actividades de gestión, bajo la supervisión del personal directivo de la oficina de campo;
- El plan de trabajo de seguimiento y evaluación, que se centra en productos y efectos y es supervisado por el personal del programa; y
- El plan de trabajo del proyecto, que se centra en las actividades y los productos y es supervisado por el personal del proyecto.

A nivel de la oficina de campo, el plan de trabajo refleja el cambio hacia la gestión basada en resultados, poniendo un mayor énfasis en la planificación del seguimiento y la evaluación. Para seguimiento y evaluación orientados a resultados, las oficinas del PNUD deben planificar considerando las necesidades específicas de la oficina, los socios, el proyecto o los efectos, en lugar de seguir mecánicamente los procedimientos indicados.

REQUISITOS MÍNIMOS

Las oficinas de campo pueden integrar su planificación del seguimiento y evaluación orientados a resultados a los sistemas y estructuras existentes, de distintas formas. Sin embargo, como mínimo, las oficinas deberían:

- 1. Planificar simultáneamente el seguimiento y la evaluación:** La evaluación es un instrumento importante de seguimiento y el seguimiento es un insumo importante para la evaluación. Debido a que ambos procesos están interrelacionados, se recomienda que las oficinas de campo planifiquen al mismo tiempo los procesos de seguimiento y evaluación.
- 2. Captar los resultados (efectos y productos):** Es necesario obtener información significativa acerca de efectos y productos, independientemente de la unidad de análisis utilizada en el plan de seguimiento y evaluación (por ejemplo, efectos, productos, proyectos, actividades, temas, áreas).
- 3. Formular un plan de evaluación:** Un plan de evaluación cubre los efectos que se espera obtener en el período del programa del país. Todas las oficinas y unidades operativas preparan un plan de evaluación obligatorio dentro del primer trimestre de cada ciclo del programa del país. Se trata de un elemento clave para evaluar el desempeño.
- 4. Basar la planificación en una opción estratégica:** Planificar no es fundamentalmente programar actividades en el tiempo (seleccionar instrumentos y plazos); planificar es determinar el mejor enfoque según las necesidades y la naturaleza de lo que es sujeto de seguimiento o evaluación.

PLANIFICACIÓN A NIVEL DEL PROGRAMA DEL PAÍS

La planificación del seguimiento y la evaluación comienza ya en la etapa de formulación del programa del país. Su actualización es continua, pudiendo realizarse anualmente o de manera periódica según las necesidades locales y a medida que los planes se concretan y los programas evolucionan. Dicha planificación conduce a decisiones estratégicas y selectivas acerca de qué evaluar, cuando y por qué. En otras palabras, se considera cómo la evaluación será utilizada para mejorar la programación y las políticas. Además, las conclusiones pueden recomendar acciones que afecten el plan de trabajo general de la oficina de campo, el plan de trabajo del proyecto o la labor del Gerente de Programa.

En la etapa de diseño y aprobación del esquema del programa del país –el documento que incorpora el programa del PNUD en un país determinado– la oficina de campo, junto con los socios, deberá:

- Decidir las **estrategias** de seguimiento y evaluación y describir estos arreglos en el esquema del programa del país. Definirá el enfoque general del modo en que se efectuará el seguimiento y la evaluación. Indicará los efectos que serán evaluados (o el proceso que se utilizará para adoptar estas decisiones). También indicará, en términos generales, el modo en que se realizará el seguimiento de los efectos, programas y proyectos. Nota: este paso a menudo ofrece la oportunidad de alcanzar un acuerdo con el gobierno acerca del seguimiento y la evaluación a través del proceso de formulación del programa del país.
- Planificar las **evaluaciones de efectos**. Seleccionará efectos específicos (resultados o cambios en materia de desarrollo) a evaluar, y los momentos en que se efectuarán esas evaluaciones. (Véase la sección siguiente sobre planificación de evaluaciones.)
- Planificar el **seguimiento de efectos** y establecerá sistemas para ello. El análisis de los progresos hacia los efectos se basa en la recolección continua de datos e información. Ello puede involucrar el uso de mecanismos existentes o bien establecer grupos de consulta sobre resultados, determinar cómo serán recolectados los datos de los indicadores, debatir cuál será el foco del seguimiento, etc. (Véase la sección siguiente sobre planificación de seguimiento y el capítulo 4.)
- Una vez que el esquema del programa del país ha sido aprobado y comienza la implementación del programa, planificará el seguimiento detallado de cada programa/proyecto para el año 1. Esto incluye planificar un seguimiento más detallado que el seguimiento del efecto correspondiente. En otras palabras, el seguimiento del programa/proyecto debe ocuparse de cuestiones de implementación y de la producción de productos, tanto como del progreso hacia los efectos, mientras que el plan de seguimiento de efectos centrará su atención en un nivel superior.

B. El proceso de planificación

PLANIFICACIÓN DEL SEGUIMIENTO

El debate acerca de cómo y cuándo se efectúa el seguimiento del progreso de las actividades del PNUD tiene lugar desde el comienzo y continúa a intervalos regulares. La planificación del seguimiento se realiza generalmente durante la etapa de formulación del programa del país, la etapa de formulación del programa/proyecto y, luego, anualmente. Un plan de

seguimiento puede centrarse en proyectos y programas, tanto como en los cambios resultantes en la situación de desarrollo (efectos).

Durante cada ciclo de programación se formulan o inician proyectos, programas y nuevas actividades. En ese momento, se trazan los planes para su seguimiento y evaluación. Estos planes son diseñados de acuerdo con el marco de seguimiento y evaluación existente en el programa del país. Los Gerentes de Programa del PNUD son responsables de diseñar mecanismos de seguimiento adecuados a la naturaleza del efecto, programa y proyecto. A continuación se presentan algunos ejemplos de diferentes tipos de **mecanismos de seguimiento**:

- Si el efecto al que se refiere el seguimiento es el mejoramiento de los medios de vida a nivel de aldea, puede requerirse un enfoque más participativo;
- Si el efecto involucra un alto grado de “asesoramiento de políticas”, el plan de seguimiento debe incluir los medios para seguir el proceso de formulación de las políticas del país;
- Si el efecto involucra un alto grado de promoción, el seguimiento podría necesitar captar los cambios en las percepciones (como los revelados por encuestas de clientes o de grupos focales) más que cambios físicos (como los revelados por visitas de campo a las áreas de proyectos);
- Si el efecto es a nivel regional o mundial, el seguimiento puede requerir informes más frecuentes, dado que los países involucrados están geográficamente dispersos.

Al planificar el seguimiento para evaluar el progreso hacia los efectos (**seguimiento de efectos**) se alienta a las oficinas de campo a seguir los pasos siguientes:

- 1. Analizar las necesidades:** Se hace analizando la naturaleza del efecto o de los programas o proyectos que contribuirían a ese efecto. ¿Qué información se precisa para examinar ese efecto? ¿Qué elementos resulta más importante supervisar? ¿Cuál sería la indicación de progreso o éxito?
- 2. Analizar el seguimiento actual:** Para examinar el seguimiento actual (o el seguimiento propuesto para nuevos proyectos) deben revisarse los instrumentos de seguimiento utilizados en todos los proyectos y programas que se espera contribuyan a un efecto determinado. ¿Proporcionan estos instrumentos la información necesaria? ¿Involucran a los socios claves? ¿Se centra el seguimiento en las cuestiones claves para lograr eficiencia? ¿Hay posibilidades de obtener una mayor eficiencia y coordinación? Ello ayudará a identificar brechas en el análisis, comparando con las necesidades de información.
- 3. Examinar el alcance o los instrumentos del seguimiento:** ¿Se necesita extender el alcance o instrumentos específicos de seguimiento para satisfacer necesidades del programa o proyecto? Por ejemplo, los programas grandes o complejos pueden requerir más detalles de la implementación, los proyectos locales pueden requerir mayor participación de los beneficiarios, y los proyectos piloto innovadores pueden generar lecciones específicas que deben captarse mediante el seguimiento.
- 4. Adaptar y/o diseñar mecanismos de seguimiento:** Los mecanismos utilizados deben proveer un análisis suficiente de efectos y cerrar las brechas, si las hubiere, entre la información disponible y la requerida. Por ejemplo, si se utilizan mecanismos directivos para efectuar el seguimiento, debe asegurarse la participación de los socios que trabajan en la misma área de efectos. O, si un efecto involucra un gran número de socios, debería agregarse instrumentos tales como las reuniones de interesados. (Véase el capítulo 4 sobre selección de instrumentos adecuados de seguimiento.)

No se requiere formato alguno para un plan de seguimiento. A los efectos prácticos, la planificación puede quedar reflejada en los planes de trabajo de la oficina de campo, en los planes de trabajo de los proyectos, en los planes individuales de trabajo de los Gerentes de Programa y en los planes de los mecanismos de coordinación. Sin embargo, para un seguimiento efectivo de efectos, muchas oficinas de campo preferirán producir un documento en que se describan todos los esfuerzos de seguimiento.

PLANIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN

La evaluación es importante para aprender, para validar resultados y para la toma de decisiones. Se espera que las oficinas de campo lleven a cabo un número limitado de evaluaciones de efectos durante el ciclo de programación y que formulen un plan para estas evaluaciones y para cualquier otra evaluación de proyectos, programas o temas que la oficina desee llevar a cabo. (Véase el capítulo 5 sobre evaluaciones).

La planificación de evaluaciones se vincula con el ciclo de programación del país. Durante el primer trimestre de cada programa del país, las oficinas de campo preparan y presentan el plan de evaluación a la Oficina de Evaluación⁸ (véase el anexo B para el formato). Subsiguientemente, el plan se actualiza de manera continua, con carácter anual o periódico, según las necesidades locales, convirtiéndose esencialmente en un plan continuo. Por ejemplo, si una oficina de campo planifica su primera evaluación de efectos a los tres años de implementación del programa del país, la oficina tal vez no necesite examinar el plan de evaluación durante dos años – es decir, hasta el año anterior a la evaluación. Cualquier revisión del plan que se efectúe durante el transcurso del ciclo, la oficina de campo debe presentarla primero a la Oficina de Evaluación. A veces se requiere una revisión cuando cambian las circunstancias, como por ejemplo, debido a pérdidas o ganancias en los recursos financieros o cuando se produce un cambio en el contexto nacional.

Un plan de evaluación se basa en decisiones estratégicas y selectivas de las oficinas de campo (en particular, las adoptadas por la gerencia principal de las oficinas) con respecto a qué debe ser evaluado y cuándo. Se utiliza entonces el plan para asegurar que las actividades de evaluación están en el buen camino. Cuando se prepara una evaluación, puede ser útil pensar en términos de “planificación retrospectiva”. Esto significa examinar las fechas previstas para la evaluación, estimando el tiempo necesario para preparar y llevar a cabo la evaluación y luego ir hacia atrás para anticipar en qué momento debe comenzar el proceso de preparación.

Al planificar las evaluaciones de efectos, en particular, las oficinas de campo pueden identificar y elegir qué efectos deben evaluarse, abarcando por lo menos el número mínimo obligatorio de efectos que deben evaluarse. Utilizando el marco de resultados estratégicos⁹ para el país, las oficinas de campo deben seleccionar qué efectos evaluar, considerando los siguientes criterios:

- 1. Propósito de la evaluación de efectos:** Las evaluaciones de efectos pueden responder a varias necesidades, tales como proveer información temprana sobre si la estrategia de

⁸ Se está diseñando un sistema colectivo de planificación e información de evaluaciones para: a) planificar el modo de realizar evaluaciones; b) registrar y analizar las lecciones aprendidas y las conclusiones de las evaluaciones y c) efectuar el seguimiento del progreso de las recomendaciones de evaluación. El sistema dará acceso a información proveniente de los planes de evaluación y las evaluaciones de las oficinas de campo a fines de aprendizaje corporativo y de responsabilidad colectiva. Las oficinas de campo podrán formular sus planes de evaluación y sistemas de seguimiento para uso electrónico a nivel del país.

⁹ El marco de resultados estratégicos define un enfoque del desarrollo y el modo en que pueden lograrse los resultados deseados. Incluye estrategias, objetivos y análisis de problemas, y brinda una base para el seguimiento y la evaluación orientadas hacia resultados. En el PNUD, se presenta en un documento en el que se definen los efectos, productos, asociaciones e indicadores, con especificación de objetivos, subobjetivos y áreas estratégicas de apoyo.

alianzas del PNUD es adecuada, identificar los impedimentos para el efecto, sugerir ajustes a mitad de período y reunir las lecciones aprendidas para que puedan ser utilizadas en el ciclo de programación siguiente. Las oficinas de campo deben examinar los efectos esperados del marco de resultados estratégicos y considerar para qué efectos sería más útil una evaluación, por qué y cuándo la evaluación debería realizarse para producir una información más relevante. Por ejemplo, podría ser útil realizar una evaluación en el inicio cuando un efecto de gobernabilidad requiere asesoramiento de políticas y de promoción importantes y la oficina de campo tiene relativamente poca experiencia en proveer este tipo de servicios. Esta evaluación al inicio (incluso en el transcurso del primer año) podría examinar cuestiones estratégicas de diseño y de implementación. En una situación distinta, podría requerirse una evaluación de efectos a mitad de período si ha surgido la necesidad de efectuar un ajuste y de verificar productos producidos en una primera etapa. (Véase el capítulo 5 para más detalles sobre propósitos y opciones en materia de evaluaciones de efectos.)

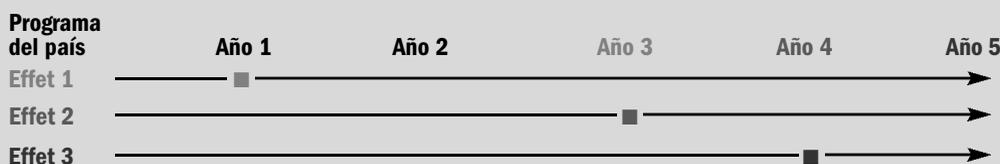
2. **El nivel de los recursos de la oficina de campo invertidos en el efecto:** Al seleccionar un efecto para evaluación, debe considerarse aquél en el que la oficina de campo ha invertido recursos importantes. Debe evitarse seleccionar sólo los efectos para los que se han invertido recursos muy pequeños.
3. **La probabilidad de intervenciones futuras en la misma área temática:** Una evaluación de efectos es un medio importante de generar recomendaciones que orienten trabajos futuros. Permite a la oficina de campo comprobar si los productos han contribuido al efecto y si el PNUD ha establecido una estrategia de alianzas efectiva. Al seleccionar un efecto para evaluación, debe buscarse en el área en la que la oficina de campo continuará brindando apoyo.
4. **Problemas previstos:** Las evaluaciones pueden ayudar a prevenir problemas y proveer una perspectiva independiente sobre los problemas. Al seleccionar un efecto para evaluación, deben identificarse aquellos que tengan problemas o donde pueden surgir complicaciones debido a que el efecto tiene lugar en un área sensible y donde hay muchos socios.
5. **Necesidad de lecciones aprendidas:** ¿Qué tipo de lecciones se necesitan para ayudar a orientar las actividades en ese país o en otros países de la región? La evaluación de efectos en un área temática no es solo pertinente a esa área, sino que también puede revelar lecciones genéricas para otras áreas temáticas. Las oficinas de campo deben seleccionar efectos para evaluación que produzcan lecciones que puedan utilizarse en toda la organización. Por ejemplo, una evaluación de efectos que se centre en el diseño e implementación de políticas o marcos regulatorios – un área relativamente nueva para el PNUD – proveerá un conocimiento muy necesario en un área en la que el PNUD ha tenido escasa experiencia.
6. **Calendario:** La oficina de campo determina el momento de las evaluaciones basándose en su carga de trabajo en un año determinado. También trata de *repartir equitativamente* las evaluaciones en el curso del programa del país, tanto en términos de calendario como de alcance, con una combinación de ejercicios tempranos y tardíos, ligeros e intensos, dependiendo de las necesidades. En el Recuadro 1 se ofrece un ejemplo de cómo podría utilizarse el programa del país para propósitos de planificación de evaluaciones.

Una vez que se ha seleccionado el efecto para la evaluación, la oficina de campo identifica los proyectos y programas que pueden contribuir al efecto. Estos proyectos y programas se consignan en el plan de evaluación. Ello informa a los programas y proyectos correspondientes

RECUADRO 1. PLANIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE EFECTOS UTILIZANDO EL PROGRAMA DEL PAÍS

Se espera que el programa del PNUD en el país X disponga de recursos “medianos” en el próximo ciclo del programa del país. Al comienzo del período del programa, la oficina de campo X presenta a la Oficina de Evaluación un plan de evaluación de tres efectos, que prevé ejecutar durante los próximos cinco años. La oficina de campo selecciona esos tres efectos sobre la base de su importancia en términos de sustancia, los recursos que se les asignan y las áreas de probable asistencia futura. La oficina de campo también selecciona una combinación de tipos de evaluaciones de efectos basándose en lo que la oficina de campo y los interesados quieren obtener de los ejercicios.

Con base en el calendario previsto de los distintos proyectos, programas y actividades socios con los tres efectos, el plan de evaluación presentado a la Oficina de Evaluación durante el primer trimestre del programa del país prevé un ejercicio relativamente ligero, centrado en torno al efecto 1 a finales del año 1, una evaluación más a fondo del efecto 2 para mediados del año 3 y la evaluación completa del efecto 3 para finales del año 4.



y les permite tener en cuenta la evaluación del efecto en sus tareas de seguimiento y planes de trabajo. También ayuda al Gerente del Programa en el seguimiento de efectos y asegura que las contribuciones del proyecto se incluyan en el alcance de la evaluación.

Otro aspecto de la planificación de evaluaciones es el **cumplimiento de evaluaciones**. El cumplimiento se basa en las evaluaciones de efectos que la oficina de campo se compromete a realizar durante el ciclo de un programa del país determinado. En la sede del PNUD se utiliza el plan de evaluación presentado por la oficina de campo como base para evaluar el cumplimiento. Más allá de las evaluaciones de efectos, la oficina de campo puede realizar otras evaluaciones que no figurarán en las tasas de cumplimiento. La Oficina de

RECUADRO 2. CUMPLIMIENTO DE EVALUACIONES

Para determinar el cumplimiento de evaluaciones, los países se clasifican según niveles de recursos y se les requiere que realicen un cierto número de evaluaciones de efectos durante el ciclo del programa del país, utilizando como base los **recursos totales** (básicos y no básicos) que se espera que la oficina de campo tenga a su disposición y teniendo en cuenta el volumen de trabajo de evaluación anterior Véase <http://intra.undp.org/eo> para una lista de evaluaciones previstas por país. Los niveles para el cumplimiento de evaluaciones obligatorias son los siguientes:

Categoría	Nivel de recursos (en millones de dólares EE.UU.)	Número de evaluaciones obligatorias de efectos por programa del país (dependiendo de recursos y evaluaciones anteriores) Mínimo de....
A	< 2	Opcional, 1
B	2 < 5	1 a 2
C	5 < 10	2 a 3
D	10 < 20	3 a 4
E	20 < 70	4 a 5
F	70 <	6

Ejemplo: El país Z se clasifica en el margen superior de la categoría E para el ciclo siguiente de programación. Por consiguiente, deberá efectuar cinco evaluaciones de efectos durante el curso del próximo programa del país. Esta carga de trabajo es más ligera que la que debió realizar anteriormente, ya que el país Z debió evaluar 19 proyectos de más de 1 millón de dólares.

Evaluación (OE) es responsable de controlar el cumplimiento de la evaluación y de analizar sistemáticamente la evaluación obtenida para promover el aprendizaje, y presenta informes al Consejo de Administración del PNUD. El cumplimiento se calcula de conformidad con una fórmula que se explica en el Recuadro 2.

PLANIFICACIÓN DE TAREAS DEL PROYECTO

El plan de trabajo del proyecto es un instrumento que se utiliza para establecer metas para la producción de productos y formular una estrategia que maximice la contribución del proyecto y de las actividades vinculadas al efecto de los objetivos del marco de resultados estratégicos. El proceso de planificación de las tareas ayuda a generar consenso entre el personal directivo del proyecto y otros interesados, sobre la mejor estrategia para obtener los resultados.

Al adoptar un enfoque basado en resultados para planificar las tareas, es importante revisar el plan de trabajo de modo regular. Debe centrarse la atención en los objetivos amplios del marco de resultados estratégicos, en lugar de limitarse a los objetivos del proyecto. Este plan de trabajo sirve de mecanismo para vincular insumos, presupuesto, actividades, productos y efectos. A medida que se aprenden lecciones, puede requerirse un enfoque más flexible para implementar el proyecto, de modo de incorporar los ajustes necesarios.

El Gerente del Programa utiliza los planes de trabajo del proyecto como base para seguir el progreso de la implementación del proyecto. Los planes de trabajo del proyecto permiten a los Gerentes de Programa y demás interesados ponerse de acuerdo sobre los resultados y asegurar que se conformen y contribuyan a los resultados y metas del marco de resultados estratégicos. También pueden utilizarse como base de discusión sobre actividades para producir productos, insumos y líneas presupuestarias. Ciertos hitos críticos de las actividades y productos del plan de trabajo pueden servir como indicadores de alerta temprana de que el avance se está desviando de los objetivos. El Gerente de Proyecto debe incluir en el plan de trabajo las acciones claves de seguimiento y evaluación, señalando en particular cómo se efectuará el seguimiento de la producción de productos. El plan también puede incluir el modo de supervisar los contratistas, cómo reunir datos e información y eventos específicos de seguimiento tales como reuniones de interesados.

El proceso de seguimiento (“Cómo...”)

CAPÍTULO 4

¿Por qué es necesario efectuar el seguimiento y evaluar nuestro trabajo? El seguimiento y la evaluación se centran en mejorar la efectividad de la asistencia del PNUD, estableciendo un vínculo claro entre las intervenciones y resultados pasados, presentes y futuros. El seguimiento y la evaluación pueden ayudar a una organización a extraer de las actividades pasadas y en ejecución información relevante, que puede subsiguientemente ser utilizada como base para el ajuste, reorientación y planificación de la programación. Sin seguimiento y evaluación, no podríamos juzgar si estamos yendo donde queremos ir, no podríamos reivindicar progresos y éxitos ni saber cómo mejorar nuestros esfuerzos.

Puede afirmarse que el seguimiento es la responsabilidad más importante de un Gerente de Programa. El o ella efectúan el seguimiento del progreso de las actividades de proyecto hacia los efectos buscados y selecciona los distintos enfoques para hacerlo. Este capítulo provee orientación para establecer un seguimiento de resultados satisfactorio, que incluye una combinación de informes y análisis, verificación del avance hacia resultados y participación.

El seguimiento se basa en una planificación adecuada, que se ha tratado en el capítulo 3. El seguimiento también sirve de base para la evaluación, que se examina en el capítulo 5. Los anexos incluyen formatos seleccionados de seguimiento, pudiendo obtenerse la plantilla en <http://www.undp.org/eo/>.

El presente capítulo comprende:

A. Principios claves de seguimiento

- Realizar un buen seguimiento
- Alcance del seguimiento
- Responsabilidad del seguimiento
- Selección de instrumentos de seguimiento adecuados

B. Elementos esenciales: Instrumentos y mecanismos de seguimiento

- Misiones de campo
- Informe anual del proyecto
- Grupos de efectos
- Examen anual

A. Principios claves de seguimiento

En el contexto de la GBR, “buen seguimiento” significa que el seguimiento es continuo, involucra a los socios y se centra en el avance hacia los efectos. Dicho seguimiento provee la base para el informe anual orientado a resultados y para las evaluaciones. El buen seguimiento exige que la oficina de campo determine una combinación adecuada de instrumentos y pueda equilibrar el análisis de informes, exámenes y validación y la participación. El buen seguimiento **no** se demuestra simplemente produciendo informes en el formato indicado en los plazos establecidos.

Se espera que las oficinas del PNUD observen buenas prácticas en lo que hace a **alcance** y **ejecución** del seguimiento y la evaluación. Dentro del conjunto de principios claves, cada oficina determina en gran medida los instrumentos, el formato, el momento y el calendario que producirán el tipo de insumo que el equipo gerencial necesita para realizar una gestión basada en resultados. Para determinar si las oficinas del PNUD están observando buenas prácticas de seguimiento y de evaluación, se las supervisa mediante exámenes, indicadores de gestión y auditorías de las oficinas de campo o de proyectos.

REALIZAR UN BUEN SEGUIMIENTO

La credibilidad de las conclusiones y los análisis depende, en gran medida, del modo en que se llevan a cabo el seguimiento y la evaluación. Los buenos principios (también denominados “normas mínimas”) para el seguimiento son los siguientes:

- Un buen seguimiento se centra en **resultados** y **acciones posteriores**. Trata de identificar “lo que va bien” y “lo que no funciona” en términos de progreso hacia los resultados buscados. Luego lo consigna en informes, hace recomendaciones y complementa con decisiones y acciones.
- El buen seguimiento depende en gran medida de un **buen diseño**. Si se diseña un proyecto de manera deficiente, o se basa en premisas defectuosas, incluso el mejor seguimiento será incapaz de asegurar el éxito del proyecto. El diseño de una cadena realista de efectos, productos y actividades tiene especial importancia. Las oficinas deben tratar de evitar la utilización del seguimiento para corregir problemas recurrentes que requieren soluciones permanentes.
- El buen seguimiento requiere **visitas regulares** del personal de la oficina de campo, centrandó la atención en los resultados y las acciones posteriores para verificar y validar los progresos. Además, el Gerente de Programa debe organizar visitas o reuniones bilaterales dedicadas a analizar los avances, observando la situación general y analizando las áreas problemáticas. El Gerente de Programa asegura la continua documentación de efectos y problemas **a medida que ocurren** y no espera hasta último momento para tratar de recordar lo que sucedió.
- **El análisis regular de informes**, tales como el informe anual del proyecto (IAP), constituye otra norma mínima para un buen seguimiento. Dichos informes, preparados por la Dirección o Gerente de Proyecto para la oficina de campo y otros socios, sirve de base para el análisis de los Gerentes de Programa del PNUD.
- El seguimiento también se beneficia del uso de mecanismos **participativos**, a fin de asegurar compromiso, sentido de propiedad, continuación y realimentación sobre desempeño. Esto es indispensable para el seguimiento de efectos cuando los avances no pueden analizarse sin tener conocimiento de lo que están haciendo

los socios. Los mecanismos participativos incluyen grupos de efectos, reuniones de interesados, comités directivos y entrevistas a grupos focales.

- El buen seguimiento halla modos de evaluar objetivamente el progreso y el desempeño sobre la base de criterios e indicadores claros. Para estimar mejor los progresos obtenidos, las oficinas de campo deben desplegar esfuerzos para mejorar su **sistema de medición del desempeño**, elaborando **indicadores y líneas de base**.
- El análisis de la **relevancia, el desempeño y éxito** de las intervenciones del PNUD en materia de desarrollo también mejora el seguimiento. La oficina de campo periódicamente plantea preguntas críticas acerca de la relevancia del apoyo a las actividades y trata de juzgar el desempeño y el éxito—o la ausencia de ambos—basándose en evidencia empírica. Las conclusiones son utilizadas en la toma de decisiones sobre programación y apoyo.
- Finalmente, como parte de un buen seguimiento, la oficina de campo genera de manera activa **lecciones aprendidas**, asegura el aprendizaje mediante todos los instrumentos de seguimiento, adapta estrategias acordes y evita repetir errores del pasado. El uso de medios electrónicos para memoria y compartir lecciones también se considera una norma mínima.

ALCANCE DEL SEGUIMIENTO

El seguimiento apunta a identificar el progreso hacia los resultados. Utilizando la información obtenida mediante el seguimiento, el Gerente de Programa debe analizar y realizar acciones relacionadas con las actividades del programa y del proyecto que contribuyen a los resultados perseguidos —resultados que se incluyen en las áreas estratégicas de apoyo del marco de resultados estratégicos para el país.¹⁰ Los Gerentes de Programa también efectúan el seguimiento y documentan las contribuciones de las intervenciones de asistencia de apoyo y las alianzas estratégicas. Todas estas tareas forman parte del seguimiento de efectos, como se define en el Capítulo 2.

Todos los esfuerzos de seguimiento y de evaluación deben tratar, como mínimo:

- **El progreso hacia efectos:** Esto implica analizar periódicamente hasta qué punto los efectos buscados han sido realmente logrados o no;
- **Los factores que contribuyen o impiden el logro de un efecto:** Esto requiere el seguimiento del contexto del país y de los acontecimientos económicos, sociales, políticos y de otra índole que tienen lugar simultáneamente;
- **Las contribuciones del PNUD a los efectos mediante productos:** Estos productos pueden ser generados por programas, proyectos, asesoramiento de políticas, promoción y otras actividades. Su seguimiento y evaluación implica analizar si los productos están o no siendo producidos según lo planificado y si están o no contribuyendo a los efectos;
- **La estrategia de alianzas:** Esto requiere analizar el diseño de las estrategias de alianzas, como también la formación y funcionamiento de las alianzas. Esto contribuye a asegurar que los socios interesados en un efecto tengan una apreciación común de los problemas y necesidades y que compartan una estrategia sincronizada.

¹⁰ El formato simplificado del documento de proyecto alineado con la GBR debe facilitar el seguimiento, apoyado por indicadores de productos de los proyectos, cuando corresponda y el documento del proyecto debe referirse a los efectos pertinentes del marco de resultados estratégicos.

RECUADRO 3: ¿SE EFECTÚA TAMBIÉN EL SEGUIMIENTO DE LA IMPLEMENTACIÓN?

La implementación de actividades ya no es objeto de seguimiento de manera tan estrecha como podría hacerse, debido a que se realizan mayores esfuerzos en el seguimiento de efectos y productos. Actualmente, esto es a menudo un intercambio: menos detalles de la implementación para poner más énfasis en los resultados. Se espera que cada oficina de campo establezca un equilibrio adecuado en el seguimiento de la implementación –exacto pero no “empantanada” en los detalles. Por ejemplo, se pondría menos énfasis en tareas detalladas de implementación, tales como “se ha entregado el vehículo” o “se ha pagado al asistente de proyecto”.

Las interacciones regulares entre el Gerente de Programa y el personal del proyecto deben proveer detalles suficientes sobre problemas, actividades, insumos y gastos de recursos en materia de implementación. Estas interacciones son responsabilidad de la institución designada para administrar el proyecto (el agente de ejecución). En aquellos casos en que se requiere un seguimiento estrecho por parte de la oficina de campo, a fin de asegurar responsabilidad, todavía es posible reducir el nivel de detalle en el seguimiento, introduciendo controles ex-post, planes estrictos de tareas con hitos y otras medidas. Cabe señalar que los problemas vinculados con la implementación –tales como una gerencia débil y falta de responsabilidad– no pueden solucionarse eficazmente mediante el seguimiento. El mejor modo de evitar estos problemas es mediante la realización de análisis de capacidad, un buen diseño de proyecto y acuerdos desde el inicio sobre normas de gestión.

Las oficinas pueden añadir elementos adicionales de gestión o de análisis, cuando resulte necesario, manteniendo siempre un enfoque realista, considerando la capacidad disponible, como se explica en el recuadro 1 sobre implementación.

El seguimiento hace más que comprobar lo que los proyectos producen. Su alcance incluye el análisis del avance de los proyectos, programas, alianzas y la asistencia de apoyo con relación a los efectos, además de proporcionar información a los gerentes, que será utilizada como base para tomar decisiones y realizar acciones. En el marco de la GBR, el seguimiento adquiere mayor importancia aún como instrumento de toma de decisiones y de aprendizaje y es indispensable en la provisión de datos para las evaluaciones.

Deben asignarse recursos **presupuestarios** adecuados al seguimiento. La oficina de campo puede cargar directamente al presupuesto del proyecto el costo de las misiones de seguimiento para informar a la institución designada. El presupuesto del proyecto también puede cubrir la participación de socios nacionales en las misiones de seguimiento, cuando lo acuerde el Representante Residente.

RESPONSABILIDAD DEL SEGUIMIENTO

Las responsabilidades del seguimiento son diferentes en cada nivel de programación, donde el foco se pone sobre resultados de nivel mayor a cada nivel mayor de programación. La gerencia principal de la oficina centra su atención en el programa del país, el desempeño global en el marco de la asistencia de las Naciones Unidas para el desarrollo y en las Metas de Desarrollo del Milenio; los Gerentes de Programa centran su atención en el marco de resultados estratégicos y en los efectos y el personal del proyecto lo hace en los documentos de proyecto y en los productos.

La Gerencia de la Oficina de Campo del PNUD

La Gerencia principal de la Oficina de Campo del PNUD interviene de manera muy directa en la elección estratégica de mecanismos de seguimiento. El rol de los funcionarios de categoría superior es asegurar que el programa formulado contribuya de la mejor manera posible a alcanzar los objetivos del marco de resultados estratégicos y del programa del país (o del marco de cooperación del país, si hubiere). Esto se lleva a cabo en alianza con interesados nacionales claves, particularmente con el ministerio responsable de la coordinación. La gerencia de la oficina lidera activamente el informe anual orientado a

resultados y el proceso de examen anual, formula estrategias de promoción y de alianzas, fomenta un mejor seguimiento de los resultados y la creación de un ambiente propicio para el aprendizaje. En general, la gerencia establece el marco de gestión de resultados, las prioridades en planes de trabajo y las alianzas. Junto con los socios, la gerencia de la oficina también asegura que en los análisis periódicos se examine si el enfoque adoptado es la mejor manera de producir los efectos deseados.

En este nivel, se centra la atención en toda la programación del PNUD, así como en la contribución del PNUD a las prioridades de las Naciones Unidas expresadas en el análisis conjunto de país y el marco de asistencia de las Naciones Unidas para el desarrollo. El examen anual es el principal vehículo para realizar dicho seguimiento. Se extraen lecciones generales aprendidas y se identifican las tendencias de la asistencia, el desempeño general y las áreas problema—ya sea que se vinculen con efectos específicos o con resultados transversales. Este nivel de seguimiento puede también involucrar la participación del Representante Residente/Coordinador Residente del equipo de las Naciones Unidas en el país en el análisis de los avances con respecto a los objetivos de las Naciones Unidas en el país, incluyendo las Metas de Desarrollo del Milenio.

Los Gerentes de Programa del PNUD

Los Gerentes de Programa del PNUD se responsabilizan del seguimiento general de los avances hacia los efectos, así como de la contribución del proyecto en cuanto a productos estratégicos. A este nivel, el seguimiento es responsabilidad principal del Gerente del Programa del PNUD. El o ella aseguran que el seguimiento y la presentación de informes, en diferentes niveles de programación y de distintas fuentes, se vinculan para proveer una información completa sobre el avance hacia los efectos. El plan de seguimiento de efectos puede facilitar esta tarea. (Véase el capítulo 3 sobre seguimiento de resultados.)

En la actualidad los Gerentes de Programa asumen un papel más importante que en el pasado, en la promoción y la creación de alianzas. En el informe anual orientado a resultados, los Gerentes de Programa vinculan el análisis de varios proyectos y actividades, con los datos basados en el examen anual y ayudan a generar lecciones aprendidas en torno a efectos. Los Gerentes de Programa también pueden agregar valor a los trabajos de proyecto y proveer asistencia de apoyo, a fin de ejercer una influencia positiva en los productos. Se espera que desempeñen un papel importante en el diseño de programas para asegurar el alineamiento con las prioridades estratégicas. El Gerente de Programa ayuda a desarrollar mecanismos de responsabilidad y, a través de estos, realiza un seguimiento periódico para asegurar que los recursos del PNUD se utilizan de manera adecuada.

Los Gerentes de Programa siguen periódicamente los efectos, a medida que cambia la situación de desarrollo. Como el avance hacia los efectos no puede estimarse únicamente mediante informes e indicadores de proyecto, analizan continuamente el entorno, están al tanto de las nuevas percepciones de los interesados claves y de las contribuciones de los socios, analizan los periódicos y los informes recibidos de otros socios de la cooperación para el desarrollo, utilizan evaluaciones que proveen realimentación sobre los progresos conseguidos e, idealmente, llevan a cabo encuestas de clientes para comprobar si las percepciones de progreso son reales.

Los Gerentes de Proyecto

La Gerencia de Proyecto, generalmente el gobierno, es responsable de producir los productos del proyecto, de su implementación, de la gestión de los insumos y de una sana gestión administrativa. También realiza tareas de seguimiento de la implementación ejecutada por otros contratistas. La gerencia de proyecto elabora el plan de trabajo del proyecto y el informe anual de proyecto que presenta a la oficina de campo, proporcionando

información crítica y lecciones aprendidas con respecto de la eficacia de la estrategia de implementación y la generación de productos. La Gerencia de Proyecto puede también contribuir a la implementación de una estrategia de alianzas formulada por la oficina de campo. La institución que administra el proyecto asegura la interrelación entre los resultados deseados y las expectativas de los beneficiarios, promoviendo así el sentido de propiedad.

El seguimiento de las actividades de proyecto es realizado principalmente por el agente de ejecución. El informe anual del proyecto es elaborado por el personal del proyecto, con especial atención a los productos y es analizado por el personal de la oficina de campo, con relación al marco del informe anual orientado a resultados. La institución que dirige el proyecto asegura el seguimiento detallado de todos los productos y tareas de implementación. Dado que a menudo el personal del proyecto está integrado por expertos en sus respectivas áreas de competencia, el seguimiento a nivel de proyecto también puede incluir algún análisis de la situación a nivel de efectos, proporcionando así un insumo al informe anual orientado a resultados.

SELECCIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE SEGUIMIENTO ADECUADOS

Los enfoques e instrumentos del seguimiento que aquí se describen pueden aplicarse a proyectos, programas, efectos o cualquier otra actividad que pueda ser objeto de seguimiento. Por ejemplo, normalmente se han establecido comités directivos para los proyectos, pero también pueden establecerse para efectuar el seguimiento de un efecto con el cual se vinculan varios proyectos.

Los Gerentes de Programa trabajan en un marco centrado en el progreso hacia efectos y en la contribución brindada por el PNUD. En ese marco, los Gerentes de Programa deben determinar la combinación correcta de instrumentos y enfoques de seguimiento para cada proyecto, programa o efecto, asegurando que el seguimiento tiene un equilibrio adecuado entre:

- Informes/análisis, que implican obtener y analizar documentación del proyecto que provea información de los avances;
- Validación, que presupone comprobar o verificar si el progreso que se informa es real;
- Participación, que implica obtener retroalimentación de los socios y beneficiarios sobre los progresos y acciones propuestas.

En el cuadro 1 se consigna una variedad de mecanismos de seguimiento, divididos en tres categorías según su característica predominante. El principal propósito de las misiones de campo es validar mediante observación directa, por ejemplo, aunque también pueden llevarse a cabo de modo participativo si involucran retroalimentación por parte de los beneficiarios.

CUADRO 1: SELECCIÓN DE LA COMBINACIÓN ADECUADA DE MECANISMOS DE SEGUIMIENTO		
INFORMES Y ANÁLISIS	VALIDACIÓN	PARTICIPACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> ■ Informe anual del proyecto (IAP) ■ Informe de progreso y/o informe trimestral ■ Planes de trabajo ■ Informes de ejecución de proyecto/ programa e informes combinados de ejecución ■ Documentación sustantiva de proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Misiones de campo ■ Misiones de reconocimiento rápido ■ Análisis/seguimiento externo ■ Encuestas de clientes ■ Evaluaciones 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Participación ■ Grupos de efectos ■ Comités/mecanismos directivos ■ Reuniones de interesados ■ Reuniones de grupos focales ■ Examen anual.
<p>← El aprendizaje se realiza mediante todos los instrumentos o mecanismos de seguimiento →</p>		

Diferentes grupos de personas utilizarán instrumentos diferentes –o los utilizarán de manera distinta. No es realista esperar que cualquier mecanismo o instrumento de seguimiento sirva para responder a todas las necesidades. El seguimiento de efectos puede requerir una combinación diferente de instrumentos, que los utilizados tradicionalmente a nivel de proyecto. Instrumentos tales como las visitas de proyecto o reuniones tripartitas/bilaterales pueden resultar insuficientes porque el alcance del proyecto es demasiado pequeño o la gama de socios involucrados es demasiado limitada. Otros instrumentos más útiles pueden incluir exámenes a cargo de grupos de efectos, análisis y encuestas. (Véase el anexo E para una descripción de cómo se puede utilizar un menú flexible de instrumentos de seguimiento en una oficina de campo mediana o grande).

B. Los elementos esenciales: Instrumentos y mecanismos de seguimiento

Se dispone de una variedad de instrumentos de seguimiento oficiales y oficiosos para uso de las oficinas de campo, incluyendo misiones de campo, informes anuales de proyecto, grupos de efectos y exámenes anuales. Sus formatos y enfoques son adaptables a las necesidades locales, siempre que respeten un contenido mínimo (es decir, el avance hacia los efectos, los productos y las alianzas). Se espera que las oficinas utilicen instrumentos y mecanismos tales como los cuatro ejemplos principales que se describen a continuación. Otras alternativas posibles se indican en el cuadro 1 supra y en el anexo E.

MISIONES DE CAMPO

Las misiones de campo se utilizan frecuentemente como mecanismo de seguimiento. Realizar misiones de campo regulares es una política común. Debe prestarse atención al momento fijado para la misión, su propósito en términos de seguimiento y qué se trata de verificar para medir avances.

Política del PNUD: Un representante de la oficina del PNUD debe visitar cada programa y proyecto que contribuye a los resultados estratégicos del marco de resultados estratégicos, por lo menos una vez al año. Las misiones de campo pueden ser realizadas por el Gerente de Programa, el asesor de políticas o un equipo de la oficina de campo (especialmente cuando se trata de un efecto complejo). El Representante Residente y el personal de gerencia de la oficina de campo deben también ser alentados a realizar misiones de campo.

Fecha de la visita: La misión de campo puede planearse para cualquier momento del año. Si se realiza en la primera parte del año, inmediatamente después del informe anual orientado a resultados, puede centrarse en la validación de resultados. Si se lleva a cabo en la última parte del año, la misión debe proveer la información más reciente sobre los progresos para la preparación del informe anual orientado a resultados. Los informes de las misiones de campo son breves y orientados a la acción y se presentan dentro de la semana siguiente de regresar a la oficina.

Propósito: Las misiones de campo tienen por objeto la validación. Validan los resultados que informan los programas y proyectos, en particular cuando se trata de programas y proyectos claves y grandes que son esenciales para los efectos del marco de resultados estratégicos. Incluyen un análisis de los progresos, resultados y problemas y también pueden incluir visitas a la gerencia o dirección de proyecto.

Las misiones son cada vez más esfuerzos conjuntos de varios socios, que involucran grupos de programas y proyectos con relación a un determinado efecto. Por ejemplo, un equipo de gerentes de programa puede realizar una serie de visitas a proyectos que contribuyen a un efecto determinado. Varios socios pueden también reunirse para visitar todas las actividades del PNUD que se llevan a cabo en un área geográfica específica. Estos esfuerzos conjuntos representan a menudo una manera eficiente de obtener una visión integral de los progresos. No todos los proyectos justifican el tiempo y el esfuerzo que demandan las misiones de campo, como ocurre en los siguientes ejemplos:

- El seguimiento cotidiano puede ser suficiente para proyectos que tratan cuestiones puramente administrativas, tales como proyectos de apoyo logístico al Programa, centros de negocios o ciertos proyectos paraguas, que no tienen resultados previstos en materia de desarrollo;
- El seguimiento mediante informes y contactos regulares puede ser tan eficaz como las visitas anuales para proyectos pequeños, de naturaleza no estratégica o cuya duración es menor de un año;
- Cuando se han realizado recientemente otros esfuerzos de seguimiento o evaluación, el gerente de programa puede decidir efectuar la visita más tarde. En otras palabras, si una evaluación de efectos reciente ha sido discutida en una reunión de interesados y el comité directivo del proyecto ha tomado decisiones, el gerente de programa puede considerar que hay que dar tiempo para que las acciones realizadas en función de las recomendaciones surtan efecto.

Foco de atención: ¿En qué debemos centrar la atención de una misión de campo? Debe enfatizarse la observación del avance que se hace hacia los resultados (efectos y productos) que están contribuyendo a los objetivos del marco de resultados estratégicos. El Gerente de Programa también debe analizar la contribución de las intervenciones de apoyo, el desarrollo de alianzas estratégicas y ponderar el logro de productos y efectos. A diferencia de la práctica anterior, las cuestiones detalladas de implementación ya no constituirán el principal foco de atención de las misiones de campo. (Véase en el anexo D el formato de un informe de misión de campo).

INFORME ANUAL DE PROYECTO

Política del PNUD: El informe anual de proyecto (IAP) sirve de base para analizar el desempeño de programas y proyectos, considerando su contribución a los resultados deseados mediante la producción de productos y alianzas. Como informe de autoevaluación elaborado por la gerencia de proyecto para la oficina de campo, el IAP no requiere un proceso engorroso de preparación. Puede utilizarse para estimular el diálogo con los socios. El informe, que se prepara anualmente para proyectos grandes y claves, que son esenciales para los efectos del marco estratégico, alimenta el examen anual y el informe anual orientado a resultados.

Fecha de presentación: El período de presentación del informe anual es flexible porque la evaluación del desempeño de un proyecto puede realizarse en cualquier época del año. Idealmente, sin embargo, el informe debería prepararse cada doce meses, coincidiendo el período de análisis con el año fiscal del PNUD (enero-diciembre), en particular para los proyectos grandes.

Propósito: El informe anual de proyecto (IAP) provee una auto evaluación de la gerencia de proyecto y forma parte del examen del Gerente de Programa del desempeño del

proyecto. Debe proveer una actualización exacta de los resultados del proyecto, identificar las principales restricciones y proponer orientaciones futuras. El IAP provee insumos al proceso de presentación de informes de la oficina de campo y al informe anual orientado a resultados. Analiza los factores subyacentes que contribuyen a cualquier posible falta de progreso, de modo que la gerencia de proyecto pueda aprender de la experiencia y mejorar el desempeño.

Preparación: El IAP es preparado por la gerencia de proyecto responsable de la administración cotidiana del proyecto (el asesor técnico principal, el coordinador del proyecto, el director nacional o equivalente). El Gerente de Programa del PNUD se vincula a menudo con la gerencia de proyecto para transmitir sus preocupaciones claves como insumos al informe. El IAP es un informe del proyecto al PNUD y demás interesados y no se espera que sea un instrumento participativo o generador de consenso. El Gerente de Proyecto y el Gerente del Programa ponderan el logro de productos en el IAP. Además, el Gerente del Programa también pondera el logro de efectos.

El informe anual de proyecto puede prepararse periódicamente o puede abolirse para proyectos pequeños o proyectos que no tienen productos estratégicos en el marco de resultados estratégicos de resultados/informe anual orientado a resultados, tales como:

- El seguimiento del desempeño mediante la medición de la satisfacción de los clientes, los servicios prestados u otros medios puede ser suficiente para proyectos que se ocupan de cuestiones puramente administrativas, incluyendo los proyectos de apoyo logístico al programa, proyectos de apoyo, centros de negocios y ciertos proyectos paraguas que no incluyen resultados específicos de desarrollo;
- El seguimiento cotidiano y un informe final de los resultados pueden ser adecuados para proyectos pequeños con una duración de un año o menos;
- Los mecanismos de seguimiento del desempeño pueden ser suficientes para proyectos pequeños o proyectos que no tienen productos estratégicos claves o efectos que no alimentan el informe anual orientado a resultados.

Uso del informe anual del proyecto: Este informe forma parte de las funciones de supervisión, seguimiento y gestión de proyectos de la oficina de campo del PNUD y es un elemento esencial del examen anual y del informe anual orientado a resultados. Una vez que el informe ha sido distribuido, el próximo paso es celebrar consultas, que pueden tener lugar en el comité directivo o mediante observaciones escritas de los socios, por ejemplo. Dependiendo de su contenido y enfoque, la oficina de campo utiliza el informe anual del proyecto para:

- **Analizar el desempeño:** El análisis del desempeño de un proyecto está vinculado con el marco de resultados estratégicos y el informe anual orientado a resultados. El Gerente de Programa del PNUD examina el informe para comprobar su exactitud y determinar si la información sobre los problemas identificados es completa y puede pedir más información si los efectos consignados no son claros. Una vez corregido, el informe anual de proyecto alimenta directamente el informe anual orientado a resultados. Cuando se utilizan mecanismos tales como grupos de efectos o comités directivos, para examinar el desempeño del proyecto, el informe anual de proyecto puede también proveer una base para generar consenso y tomar decisiones conjuntas con los socios claves sobre los cursos de acción futuros. Los elementos claves del IAP se utilizan para el examen anual del país. El IAP debe utilizarse como base de retroalimentación sobre el desempeño del proyecto;

- **Aprendizaje:** El informe anual sobre el proyecto provee información sobre qué funcionó, qué no funcionó y por qué. Esto debe alimentar el examen anual, el aprendizaje del sistema de expertos subregionales y redes de profesionales, receptores de conocimientos y evaluaciones. Se recomienda que el IAP para el año final del proyecto agregue las lecciones aprendidas y la planificación de la sostenibilidad (estrategia de salida). Los IAP pueden incluir las principales lecciones aprendidas en términos de mejores y peores prácticas, las probabilidades de éxito y las recomendaciones para encarar acciones de seguimiento cuando sea necesario. El IAP puede utilizarse también para compartir resultados y problemas con los beneficiarios, socios e interesados y solicitar su realimentación.
- **Toma de decisiones:** Los socios pueden utilizar el informe anual de proyecto para planificar actividades futuras y estrategias de implementación, seguir los progresos en el efecto de productos, examinar las intervenciones de apoyo y establecer alianzas. El IAP permite al PNUD, a los comités directivos y a los socios buscar soluciones para los principales obstáculos que se oponen al logro de los resultados. El Gerente de Programa identifica las cuestiones y las señala a la gerencia de la oficina de campo para que tome medidas o sirvan de insumo para el examen anual del país, contribuyendo a la discusión sobre los resultados obtenidos, los problemas claves y los próximos pasos.

Contenido y formato del informe anual de proyecto: El IAP es muy breve y contiene los elementos básicos mínimos que se requieren para analizar los resultados, los problemas principales y las acciones propuestas. Estos elementos incluyen:

- Un análisis del desempeño del proyecto durante el periodo que cubre el informe, incluyendo los productos producidos y cuando es posible, información sobre la situación en materia de efectos;
- Los obstáculos al logro de resultados y las razones de dichos obstáculos;
- Los tres obstáculos principales (como máximo) para el logro de resultados;
- Las lecciones aprendidas;
- Recomendaciones claras sobre el enfoque futuro a adoptar para tratar los principales problemas que impiden el progreso.

Además del contenido mínimo, pueden añadirse elementos según lo requiera el PNUD, la gerencia de proyecto o los socios. Por ejemplo, algunas oficinas pueden incluir cuestiones de administración tales como los gastos relacionados con productos, problemas de implementación (por ejemplo, cómo funcionan los arreglos de gestión), la adecuación de enfoques y estrategias de implementación, los factores externos que afectan la relevancia, cuestiones relativas al personal y el trabajo en equipo. Sin embargo, cuanto más elementos se agreguen más difícil resultará centrarse en las cuestiones claves. A fin de armonizar, también pueden utilizarse los formatos de informe de los donantes –siempre que se incluya información sobre efectos, productos y estrategias de alianzas (véase el anexo C un formato de informe anual de proyecto).

GRUPOS DE EFECTOS

Otra forma importante de seguimiento es el uso de mecanismos de coordinación que agrupan a los socios con fines de examen y análisis. Este mecanismo se conoce generalmente como utilización de “grupos de efectos”.

Política del PNUD: Las oficinas de campo necesitan emplear mecanismos que involucren a los socios y faciliten la discusión y los análisis periódicos en torno a efectos. Para facilitar la referencia, los mecanismos de coordinación que efectúan el seguimiento de efectos se denominan “grupos de efectos”. Dichos grupos centran su atención en el seguimiento de efectos y en la contribución de los productos a los efectos; no se ocupan del intercambio general de información ni de los detalles del proyecto. Idealmente, los grupos de efectos deben utilizar los mecanismos existentes, tales como comités directivos de programa, grupos temáticos o grupos de coordinación sectorial. Si no existen mecanismos regulares, la oficina de campo puede reunir a los socios claves en reuniones periódicas. Los proyectos deben ser incluidos en la discusión del grupo de efectos, porque necesitan tener una visión del efecto al que en última instancia, contribuirán sus distintos productos.

Propósito: Los grupos de efectos aseguran un análisis continuo de los efectos que sirve de base para el marco de resultados estratégico y el informe anual orientado a resultados, a la vez que mejora el avance hacia los resultados. También promueven alianzas. La coordinación entre distintos proyectos vinculados con un mismo efecto compartido puede contribuir a producir sinergia y a reforzar una estrategia común entre los proyectos del PNUD y los socios, hacia resultados.

Participación: Los participantes en los grupos de efectos incluyen a los Gerentes de Programa y los Directores de Proyecto del PNUD. En los grupos de efectos interviene también el Representante Residente Auxiliar o el Representante Residente Adjunto, así como el personal de contraparte del gobierno a nivel técnico. Los socios externos pueden también participar, por lo menos una vez al año, aunque tal vez no deseen asistir a todas las reuniones.

Foco de atención: ¿Qué se examina en los grupos de efectos? El grupo de efectos analiza el estado de los productos estratégicos y las iniciativas vinculadas de los socios, todo lo cual contribuye a un efecto buscado. Lo hace examinando información de proyectos, informes nacionales, informes de donantes y otras fuentes. Al reunir a los socios ayuda a definir el enfoque estratégico para el efecto y apoya su formulación. La tarea central es acordar un plan de seguimiento del efecto y supervisar su implementación. También sirve como equipo focal para las evaluaciones de efectos. El grupo de efectos debe ser un medio para documentar y difundir las lecciones aprendidas. Cuando participan los socios, el grupo de efectos puede formar parte del examen anual, donde tienen lugar las consultas principales sobre el efecto de que se trata. Esto permite alertar a la Gerencia de la oficina de campo sobre problemas o cuestiones comunes entre resultados o áreas. Los grupos de efectos no deben incrementar los costos de transacción examinando todos los detalles de los proyectos.

Organización: El Gerente de Programa es responsable de asegurar que se realicen consultas y análisis para apoyar el seguimiento de efectos. Por razones prácticas, las oficinas de campo utilizan por lo general los foros existentes, si existen. Si los efectos del marco de resultados estratégicos son numerosos, algunas oficinas de campo pueden querer agruparlos según las áreas estratégicas de apoyo o áreas temáticas.

EXAMEN ANUAL

Política del PNUD: El examen anual (EA) vincula la presentación de informes, la retroalimentación, la evaluación y el aprendizaje para ponderar el desempeño, como base para informe anual orientado a resultados. Es esencial que el IAOR se prepare a partir del análisis basado en las consultas con socios. El examen anual se organiza hacia el final del año (octubre-diciembre) para alimentar la preparación del informe anual orientado a

CUADRO 2: PREGUNTAS QUE SE FORMULAN AL PLANIFICAR UN EXAMEN ANUAL

PREGUNTAS CLAVES	SI LA SITUACIÓN ES...	...ENTONCES, LA OFICINA DE CAMPO TAL VEZ DESEE:
¿Qué queremos conseguir con el examen anual?	Los socios no están demasiado involucrados ni bien informados de los resultados del PNUD.	Centrarse más en compartir la información, menos en planificación y solución de problemas. Incorporar aliados claves o al gobierno para generar interés. Aprovechar la oportunidad para involucrar a los socios.
	Existe un área o efecto controvertidos. Hay divergencia de opiniones sobre el progreso.	Tratar de generar consenso. Identificar las áreas de conflicto. ¿Utilizar facilitadores? Reuniones y consultas individuales y luego juntar los “adversarios”. Utilizar el examen para mejorar el progreso.
	Existen demoras en avance y logros en todas las áreas o en áreas claves.	Dar prioridad al establecimiento y planificación de estrategias. Hacer intervenir a los principales responsables de tomar decisiones. Enfatizar más la planificación que la presentación de informes.
¿Quién debe intervenir?	Interviene un gran número de socios, o se trata de un programa muy grande del PNUD.	Evite convocar una reunión numerosa que podría ser demasiado difícil de controlar. En lugar de ello, utilice los mecanismos existentes, tales como grupos temáticos u organice reuniones de efectos/sector/proyecto. Se debe concentrar la atención en los efectos más importantes, dentro del marco de resultados estratégicos.
	Algunos socios participan en varios (dos o más) de los efectos.	Evitar sobrecargar a los socios con muchas reuniones separadas. Varias consultas sobre efectos o temas pueden resultar más efectivas, ya que se centrarían en efectos/proyectos “excepcionales”. Una reunión de políticas más limitada, con todas las partes, finalmente permite negociaciones “amplias”.
	Hay unos pocos socios claves en el país.	Una reunión que los agrupe a todos puede ser el medio más efectivo. Esto es conveniente para un examen general completo con los socios claves, pero requiere esfuerzo y no facilita un examen a fondo de todas las cuestiones.
	El gobierno está fuertemente comprometido en coordinar la asistencia del PNUD	Consultar al gobierno sobre la organización del examen u organizarlo juntamente con él.
¿En qué debemos centrar la atención y en qué no?	Existen unos o varios efectos que son más difíciles o controvertidos que otros.	Centrar las discusiones en los efectos difíciles o controvertidos. Para los más fáciles, sería posible elaborar simplemente el informe anual orientado a resultados y compartir esa información.
	Hay efectos/proyectos que tienen ya una excelente coordinación “sectorial”. Hay programas nacionales con mecanismos de coordinación que funcionan.	Como probablemente ya ha habido suficientes consultas en torno a estos efectos, producir el informe anual orientado a resultados y compartir la información. Centrarse en otros efectos o cuestiones.
	Acaba de tener lugar una evaluación de efecto o una reunión de interesados para un proyecto.	Utilizar información de las consultas como insumo para el informe anual orientado a resultados. El examen anual sólo necesita discutir estas evaluaciones o reuniones si hay cuestiones de política que requieren una solución de todas las partes.
	Hay efectos y proyectos que registran progresos evidentes o se están consiguiendo.	Es posible elaborar el informe anual orientado a resultados y compartir simplemente información sobre él.

resultados. El examen se administra en su totalidad a nivel de país, según lo decida la oficina de campo del PNUD.

Propósito: El examen anual es un diálogo de gestión a nivel de país para examinar el logro de resultados (productos y efectos) que puede utilizarse para generar consenso y comprensión mutua entre el PNUD y sus socios en torno a efectos (resultados) comunes. Comprende un análisis de los efectos del marco estratégico de resultados, efectuado por la gerencia de la oficina de campo y los socios, y su contribución a los objetivos a nivel del programa del país (o del marco de cooperación del país), como base para el informe anual orientado a resultados. La discusión tiene como propósito orientar la planificación de la asistencia del PNUD para los próximos doce meses. El examen anual es el medio principal para el aprendizaje, porque identifica las lecciones generales aprendidas y examina las recomendaciones de las evaluaciones de efectos.

Participación: Toda la oficina de campo interviene en el examen en grados variables de participación. En particular, participa la gerencia de la oficina. También intervienen socios claves, como el equipo del país de las Naciones Unidas, la autoridad coordinadora del gobierno, la gerencia de proyectos y las contrapartes. La Dirección Regional también puede decidir cuánto participa; puede participar interviniendo directamente o por medios electrónicos, o simplemente recibiendo información de las principales constataciones.

Organización: El alcance del examen debe encontrar un equilibrio entre complejidad y valor agregado. Esto depende de cuánto la oficina de campo ha involucrado a los socios en el tratamiento de las cuestiones durante el año; por ejemplo, muchas de las cuestiones contempladas en el examen anual ya se habrían tratado si se hubiera efectuado un seguimiento regular junto con los socios, lo que hubiera permitido un examen anual más simple. Se recomienda un enfoque concentrado en las cuestiones o efectos claves. La oficina de campo puede querer ajustar el enfoque a medida que evoluciona el programa del país. Para determinar el enfoque más eficaz, la oficina de campo se plantea las tres preguntas que figuran en el cuadro 2: ¿Qué queremos conseguir con el examen anual? ¿Quién debe intervenir? ¿En qué debemos centrar la atención y en qué no?

Documentación: No se requiere documentación formal para el examen anual, ya que éste puede adoptar diferentes enfoques. La labor preparatoria se basa en discusiones internas de la oficina de campo para examinar el desempeño basadas en los informes anuales de proyecto, el programa del país (o marco de cooperación del país), el marco de resultados estratégicos, cuestiones de administración, evaluaciones y otra información pertinente sobre el desempeño de los proyectos y el logro de efectos. En algunos países, puede ser útil compartir como base de discusión el marco estratégico de resultados o el borrador del informe anual orientado a resultados, compilado a partir de los informes anuales de proyecto. Ello permitiría que los socios lleguen a un acuerdo sobre los logros consignados en el informe. En otras circunstancias, se proporciona información sobre los resultados claves en un formato diferente. Los IAP podrían distribuirse en reuniones separadas que tratan efectos específicos. En caso de reuniones numerosas, sin embargo, sería más eficiente distribuir una lista consolidada de cuestiones emanadas de los informes anuales de proyecto, destacando problemas y recomendaciones, evaluaciones y deliberaciones del comité directivo.

El progreso hacia los efectos consignado en el examen anual se incorpora al informe anual orientado a resultados. Para asegurar el seguimiento de otros aspectos considerados en el examen, la oficina de campo debe redactar actas breves de las decisiones, conclusiones y lecciones aprendidas durante el examen anual y compartirlas con los

socios locales y otras partes o redes pertinentes. Esto promueve el aprendizaje y ayuda a los gerentes de programa a efectuar el seguimiento de la futura implementación de los acuerdos que resultan del proceso de examen anual.

Examen del análisis conjunto del país y del marco de asistencia de las Naciones Unidas para el desarrollo: La contribución del PNUD en el contexto del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) es cubierta mediante el seguimiento regular de productos y resultados. El examen anual puede utilizarse para proveer información a los exámenes periódicos del análisis conjunto del país y del marco de asistencia para el desarrollo, cuando existen. (Véase <http://www.dgo.org> para las guías sobre el análisis conjunto del país y el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo).

El proceso de evaluación (“Cómo...”)

¿Cómo se prepara y gestiona una evaluación en las oficinas de campo? ¿Y cómo procede un equipo de evaluación para realizarla? El presente capítulo presenta la metodología de evaluación de efectos y provee sugerencias para mejorar las evaluaciones de proyectos. También ayuda a los usuarios a administrar un proceso de evaluación y establecer normas para evaluaciones de calidad orientadas a resultados. (Las “guías para evaluadores” completas figuran en la serie complementaria del presente Manual).

Este capítulo abarca:

- A. Preparación de una evaluación
 - Propósito y calendario de la evaluación
 - Participación de socios e interesados
 - Reconsideración del efecto
 - Definición del alcance
 - Elaboración de los términos de referencia
 - Presupuesto
 - Organización de la documentación pertinente
 - Constitución del equipo focal de evaluación en la oficina de campo del PNUD
 - Selección del equipo de evaluación
- B. Gestión de una evaluación
 - Recolección y análisis de datos
 - Apoyo y retroalimentación
 - Presentación de informes
 - Seguimiento
- C. Evaluaciones conjuntas

A. Preparación de una evaluación

Preparar una evaluación requiere invertir tiempo y reflexión. Se requiere generalmente más tiempo de preparación y reflexión para una evaluación de efecto que para una evaluación de proyecto.

PROPÓSITO Y CALENDARIO

Decidir precisamente por qué y cuándo llevar a cabo una evaluación de efectos es un proceso que comienza a principios del ciclo de programación. Como se explica en el capítulo 3, los planes de evaluación se elaboran sobre la base de un cierto número (que varía) de efectos que las oficinas de campo debe evaluar en el ciclo de un programa de país determinado. Se llevará a cabo una variedad de evaluaciones de resultados –cada una con diferente propósito, alcance y calendario – durante el ciclo del programa del país. Las oficinas de campo deben esforzarse en identificar, al menos de modo general, el propósito y calendario de sus evaluaciones de una manera integral y coherente –y hacerlo tan pronto como resulte posible.

La oportunidad de una evaluación de efectos debe estar directamente vinculada con su propósito (como se indica en el capítulo 3). Si, por ejemplo, se espera que la evaluación de efectos contribuya al aprendizaje y a un cambio del tipo de productos o de la estrategia de alianzas, debe llevarse a cabo con suficiente antelación para que el cambio pueda ser considerado en la programación. Esto significa que si el PNUD comienza a trabajar en pos de un efecto en el primer año del ciclo del programa del país, la evaluación de ese efecto podría ubicarse, por razones estratégicas, a fin del tercer año, ya que entonces habrá transcurrido tiempo suficiente para que se haya producido algo que evaluar, y sin embargo, quedaría suficiente tiempo para aplicar las lecciones aprendidas de la evaluación. Por otra parte, puede ser más estratégico ubicar una evaluación a principios del quinto año, si la oficina de campo quiere extraer lecciones aprendidas con respecto a la calidad de los productos y la estrategia de alianzas empleada con miras a un efecto y cómo cada uno contribuyó a su logro. El mismo principio se aplica a las evaluaciones de proyecto (si las oficinas de campo optan por llevarlas a cabo): el propósito de la evaluación debe dictar su momento y alcance.

En el cuadro 3 se presenta más información sobre el momento, el propósito y la duración de las evaluaciones de efectos (véase también el anexo B.)

CUADRO 3. MOMENTO, PROPÓSITO Y DURACIÓN POSIBLES DE LAS EVALUACIONES DE EFECTOS		
MOMENTO	EJEMPLOS DE PROPÓSITO	DURACIÓN
A principios del ciclo del programa del país: Años 1-2	Comprobar la estrategia inicial para un efecto particularmente ambicioso.	Corto plazo
A mediados del ciclo del programa del país: Años 2-3	Permitir ajustes a mitad de periodo en la generación de productos.	Mediano plazo
Finales del ciclo del programa del país: Años 4-5	Aprender lecciones para la formulación del siguiente programa del país.	Largo plazo

PARTICIPACIÓN DE SOCIOS E INTERESADOS

La orientación a resultados enfatiza más la participación de socios (aquellos con quienes el PNUD interviene activamente en la búsqueda de resultados) e interesados (aquellos con una función o interés en los resultados) en todos los tipos de ejercicios de evaluación. En particular, los **socios claves** como los enumerados en el recuadro 4, deberían intervenir en cada paso de una evaluación de efectos. Del mismo modo, los interesados afectados por una evaluación también deberían también estar involucrados, incluso aunque no estén directamente comprometidos en el programa o efecto. Los interesados podrían intervenir, por ejemplo, en una reunión de interesados, a fin de examinar las conclusiones

iniciales del equipo de evaluación. A menudo, aunque no siempre, los socios e interesados estarán representados por los mismos actores y organismos. En efecto, socios, interesados y “beneficiarios” son a menudo términos intercambiables, ya que tienen los mismos intereses. Sin embargo, ello no siempre es así por lo que es importante distinguir entre los tres términos ya que, en un contexto determinado un actor puede ser un socio, otro un “beneficiario” y un tercero un interesado. En un proyecto para fortalecer el poder de promoción de la sociedad civil en el parlamento, por ejemplo, el parlamento puede ser un interesado; un organismo gubernamental donante puede ser tanto socio como interesado y las organizaciones de la sociedad civil pueden ser socios, interesados y “beneficiarios”.

RECUADRO 4. SOCIOS E INTERESADOS CLAVES

Autoridades nacionales.
Organizaciones de la sociedad civil.
Organizaciones no gubernamentales, nacionales e internacionales.
Organismos de las Naciones Unidas.
Sector privado.
Otros donantes.
Instituciones académicas.

El grado en que distintos socios e interesados se involucran en diferentes niveles del proceso, será distinto. Algunos requieren únicamente que se les informe del proceso, mientras que para otros sería importante intervenir en la toma de decisiones. Como la evaluación tiene importantes dimensiones de desarrollo de la capacidad y de aprendizaje, las decisiones sobre quién participa y en qué grado influirán sobre los resultados. En general, cuanto mayor sea el nivel de participación mayor probabilidad habrá de que se utilice el conocimiento producido por las

evaluaciones. Es importante destacar que una mayor participación de socios o interesados, o de ambos a la vez, con frecuencia presupone incurrir en más gastos y, a veces, puede llevar a una disminución de la eficiencia. Sin embargo, al involucrar estratégicamente a interesados y socios, la evaluación participativa puede influenciar positivamente el sentido de propiedad con respecto a los resultados de la evaluación y la sostenibilidad.

Se incluyen sugerencias par involucrar a socios e interesados en todo el proceso de evaluación:

- Efectuar una selección preliminar de socios e interesados a contactar en las primeras etapas de planificación de la evaluación (es decir, al seleccionar el efecto, definir el alcance, decidir el momento, etc.);
- Compartir los términos de referencia y curriculum vitae de candidatos adecuados para el equipo de evaluación y obtener la opinión de interesados y socios, quienes pueden desempeñar un papel valioso en definir el alcance de la evaluación de efectos;
- Presentar los miembros del equipo a los socios e interesados;
- Invitar a socios e interesados a participar en los talleres con el equipo de evaluación (es decir, cuando elaboran las cuestiones de evaluación, presentan el informe de evaluación, etc.)
- Organizar junto con los socios un análisis de la documentación pertinente para la evaluación y hacer que las conclusiones del análisis estén disponibles para su examen futuro por parte del equipo de evaluación;
- Organizar misiones de campo conjuntas con socios, cuando sea pertinente;
- Organizar una reunión con socios e interesados después de elaborar el primer borrador del informe de evaluación, a fin de examinar las conclusiones;
- Efectuar una labor de seguimiento con socios e interesados, a fin de asegurar que las lecciones aprendidas y las recomendaciones de la evaluación son asimiladas.

RECONSIDERACIÓN DEL EFECTO

Uno de los primeros pasos en la planificación es prever la posibilidad de reconsiderar el efecto seleccionado para la evaluación. Ello se hace para verificar que el efecto todavía es pertinente, y para identificar una vez más explícitamente los productos claves, proyectos, programas, actividades e intervenciones de socios que hayan podido contribuir al efecto. Esta información debería estar disponible para el personal de la oficina de campo por medio de informes regulares de seguimiento, el marco de resultados estratégicos/informe anual orientado a resultados y el plan de evaluación preparado por cada oficina de campo, en que se detallan los proyectos y programas que se orientan a un determinado efecto. Idealmente, la reconsideración del efecto debe realizarse por lo menos seis meses antes de la evaluación misma.

DEFINICIÓN DEL ALCANCE

Por lo general, el alcance de una evaluación de proyecto se autodefine en el documento de proyecto. En la mayoría de los casos¹¹ el alcance de una evaluación de efecto será más amplio que el de una evaluación de proyecto. La gerencia principal de la oficina de campo, el personal de programa, el personal del informe nacional sobre el desarrollo humano (que puede proveer un importante análisis contextual sobre el efecto), los socios principales y, de ser posible, el jefe del equipo de evaluación, deberían participar en la definición del alcance de la evaluación del efecto.

Como mínimo, el alcance de una evaluación de efecto debe incorporar las cuatro categorías de análisis siguientes, ya sea total o parcialmente:

- 1. Situación de los efectos:** Si el efecto se ha logrado o no y en este último caso si se han registrado progresos;
- 2. Factores subyacentes:** Un análisis de los factores subyacentes que escapan al control del PNUD e influyen sobre el efecto;
- 3. Contribución del PNUD:** Determinar si los productos y demás intervenciones del PNUD pueden ser creíbles en cuando a su contribución al efecto, incluyendo los productos, programas, proyectos y la asistencia de apoyo y otras que contribuyeron al efecto (véase el Recuadro 5);
- 4. Estrategia de alianzas:** Si la estrategia de alianzas del PNUD ha sido adecuada y efectiva.

RECUADRO 5. YEDIDA, ATRIBUCIÓN Y VÍNCULOS CREÍBLES

Las evaluaciones de efectos demuestran la existencia de vínculos creíbles entre toda la gama de actividades realizadas por el PNUD, en alianza con otros y el logro de resultados o de progreso hacia los efectos.

Por ejemplo: una oficina de campo define el efecto en términos de “disposiciones legales más eficaces para la descentralización municipal”. La oficina de campo consigna en el marco de resultados estratégicos/informe anual orientado a resultados que está ayudando al país a 1) facilitar el proceso de discusión sobre las disposiciones legales de descentralización; 2) realizar pruebas piloto en los municipios para obtener experiencia sobre la ejecución descentralizada de presupuestos y 3) promover el fortalecimiento de la comunidad en la planificación del desarrollo local. Estos productos han hecho una clara contribución a un proceso más efectivo de descentralización y cabe pretender que son conducentes al logro del efecto. Por el contrario, el PNUD no puede atribuirse mérito por la aprobación de la ley (que es una atribución del Parlamento) ni tampoco por su implementación efectiva (que es atribución de los municipios).

Fuente: Adaptado en parte del Informe del Administrador sobre el marco de financiación multianual, 1998

¹¹ Puede haber excepciones a esta regla. Por ejemplo, es concebible que la evaluación de un proyecto estimadamente grande, complejo y a muy largo plazo tenga un alcance mayor que el de una evaluación inicial y ligera de un efecto realizada durante el primer o segundo año del ciclo del programa del país.

Las oficinas de campo pueden querer enfatizar más una categoría de análisis que otras, influyendo de este modo en el alcance de la evaluación. En el Cuadro 4, la dimensión de “alcance” se ha incorporado a la lista ya presentada en el Cuadro 3, a fin de ilustrar las maneras en que se interrelacionan el momento, el propósito, la duración y el alcance de una evaluación de efectos.

Además de las cuatro categorías de análisis que deben incluirse en el alcance de una evaluación, la evaluación de efectos también podría incluir:

- Identificación de metodologías innovadoras para abordar cuestiones claves de desarrollo humano sostenible;
- Capacidades nacionales desarrolladas mediante la asistencia del PNUD (creación de capacidad es un componente de la mayoría de las actividades de apoyo del PNUD).
- Nivel de participación de interesados en el logro de un efecto, por ejemplo, determinar si la ayuda brindada por el PNUD fue de carácter participativo (sí la sociedad civil y los representantes de los grupos de base fueron consultados en el diseño de una política de inversión social);
- Identificación de beneficiarios directos e indirectos, así como su percepción del modo en que se han beneficiado de la asistencia del PNUD;
- Cuestiones de implementación o de gestión, si se sospecha la existencia de algún problema en esta área, incluso la oportunidad de los productos, el grado de involucramiento de interesados y socios en la producción de los productos y el modo en que los procesos se administraron o se llevaron a cabo (por ejemplo, ¿tuvieron los procesos un carácter transparente y participativo?).

CUADRO 4. VARIACIONES DEL MOMENTO, PROPÓSITO, DURACIÓN Y ALCANCE DE LAS EVALUACIONES DE EFECTOS.		
MOMENTO	EJEMPLOS DE PROPÓSITO	DURACIÓN
A principios del ciclo del programa del país: Años 1-2	<p>Propósito: Comprobar la estrategia inicial para un efecto particularmente ambicioso</p> <p>Alcance (refleja con distintos grados de énfasis las cuatro categorías de análisis):</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Situación en materia de efectos y su relevancia ■ Factores que influyen sobre el efecto ■ Posición estratégica del PNUD ■ Estrategia de alianzas y su formulación 	Corto plazo
A mediados del ciclo del programa del país: Años 2-3	<p>Propósito: Efectuar ajustes de mitad de periodo en la generación de productos</p> <p>Alcance:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Relevancia del efecto (y posiblemente situación/factores influyentes) ■ Posición estratégica del PNUD ■ Estrategia de alianzas y su formulación ■ Producción de productos (posiblemente con socios) 	Medio plazo
Finales del ciclo del programa del país: Años 4-5	<p>Propósito: Aprender lecciones para la formulación del siguiente programa del país</p> <p>Alcance:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Situación en materia de efectos y factores que influyen sobre ellos. ■ Pertinencia de efectos/productos ■ Maniobra estratégica del PNUD ■ Generación de productos ■ Estrategia de alianzas, formulación y desempeño 	Largo plazo

Todos los factores, el efecto seleccionado y el momento, propósito, duración y alcance de la evaluación, determinarán en gran medida el contenido de los términos de referencia de la evaluación de efectos.

ELABORACIÓN DE LOS TÉRMINOS DE REFERENCIA

Como mínimo, se espera que los términos de referencia para todas las evaluaciones contengan la información siguiente:

- **Introducción:** Una breve descripción de lo que se ha de evaluar (efecto, programa, proyecto, series de intervenciones por parte de distintos socios, etc.);
- **Objetivos:** Por qué se realiza la evaluación y una lista de los principales interesados y socios;
- **Alcance:** Qué cuestiones, temas, áreas y calendario abarcará la evaluación;
- **Qué productos se esperan de la evaluación:** Que productos se espera que genere la evaluación (por ejemplo, conclusiones, recomendaciones, lecciones aprendidas, calificación del desempeño, una lista de temas para la acción);
- **Metodología o enfoque de la evaluación:** La metodología sugerida al equipo de evaluación;
- **Equipo de evaluación:** Composición y áreas de especialidad;
- **Arreglos de implementación:** Quién dirigirá la evaluación y el modo en que está organizada.

Los términos de referencia deben mantener la suficiente **flexibilidad** para que el equipo de evaluación pueda determinar el mejor enfoque para recolectar y analizar los datos. Los términos de referencia, por ejemplo, podrían sugerir un enfoque combinado de cuestionarios, misiones de campo y entrevistas, pero el equipo de evaluación debería poder revisar este enfoque, según lo crea conveniente.

Los términos de referencia incluyen elecciones estratégicas sobre qué concentrar la atención y por lo tanto deberían ser examinados por los interesados claves en la evaluación y, en caso de evaluaciones de efectos, deberían involucrar los socios en el proceso de redacción (véase el anexo B para información específica sobre los términos de referencia de evaluaciones, incluyendo guías detalladas sobre las evaluaciones de efectos).

PRESUPUESTO

El presupuesto de una evaluación depende de la complejidad del proyecto o efecto que ha de evaluarse, así como del propósito del ejercicio. Estos factores dictan el calendario y el número de evaluadores necesarios. Para los proyectos, los recursos correspondientes se adjudican de las partidas de seguimiento y evaluación del presupuesto de proyecto. Del mismo modo, las evaluaciones de efectos se financian mediante las respectivas asignaciones de recursos para seguimiento y evaluación de los proyectos y programas que contribuyen al efecto de que se trata.

Al confeccionar el presupuesto de una evaluación de efectos la oficina de campo del PNUD debe considerar los siguientes factores:

- El **alcance, complejidad y tiempo** previsto de la evaluación: Una evaluación de efecto que se realiza en una fase temprana del programa del país suele ser

menos compleja e incluye un alcance y una duración menores que en el caso de un ejercicio “de mayor peso” realizado hacia el final del programa del país. Cuanto mayor sea la complejidad y el alcance de una evaluación, más tiempo y más trabajo detallado se exigirá al equipo de evaluación, aumentando así los honorarios de los evaluadores. La duración de una evaluación de efecto será determinada por su propósito, con menores costos para los ejercicios tempranos, de plazo más corto, que para los ejercicios posteriores y de más largo plazo. En el Cuadro 5 se indican los tipos de costo de las evaluaciones de efectos y cómo difieren según el alcance y la duración del ejercicio.

- **Necesidad de minimizar tiempo y gastos:** Se recomienda que las oficinas de campo provean los términos de referencia de la evaluación a todos los candidatos para el cargo de jefe del equipo de evaluación, a fin de que éste pueda dar su opinión sobre la metodología y el calendario de la misión. Esto puede ayudar a minimizar el tiempo empleado en la preparación. Otro modo de minimizar el tiempo es contratar empresas en lugar de individuos, en los casos en que las empresas contraten por el costo total de la evaluación, en lugar de tarifas diarias por tiempo adicional o imprevisto. Se alienta también a las oficinas de campo a que aprovechen la pericia nacional y utilicen expertos nacionales en misiones de evaluación de efectos, en la medida de lo posible, lo que debería ayudar a reducir el costo de la evaluación.
- **Utilización de misiones de campo y entrevistas:** Las evaluaciones de efectos pueden precisar que los evaluadores hablen con toda una gama de socios, interesados y beneficiarios acerca de la percepción que tienen de los progresos hacia resultados o la producción de productos por parte del PNUD. Las misiones

CUADRO 5: MUESTRA COMPARATIVA DE LOS REQUISITOS DE TIEMPO Y RECURSOS PARA EVALUACIONES DE EFECTOS.

TIEMPO NECESARIO PARA:	AL PRINCIPIO DEL PROGRAMA DEL PAÍS: AÑOS 1-2	MEDIADOS DEL PROGRAMA DEL PAÍS: AÑOS 2-3	FINAL DEL PROGRAMA DEL PAÍS: AÑOS 4-5
Visita inicial del jefe de equipo	1 día	3 días	1 semana
Exámenes en oficina	4 días	1 y 1/2 días	2 a 3 semanas
Misión de evaluación	1 1/2 a 2 semanas, incluyendo:	3 semanas, incluyendo:	4 semanas, incluyendo:
■ Redacción del informe de evaluación	■ 1/2 a 1 semana	■ 1 semana	■ 2 semanas
■ Informe verbal	■ 2 días	■ 3 días	■ 1 semana
Preparación del informe final	3 a 7 días	1 a 2 semanas	2 semanas
TOTAL	3 A 4 SEMANAS	6 A 7 SEMANAS	9 A 10 SEMANAS
DESGLOSE DE LOS RECURSOS NECESARIOS PARA:			
Consultores nacionales – investigación	1 por 1 semanas	2 por 2 semanas	2 por 6 y 7 semanas
Expertos internacionales – misión	1 por 1 a 2 semanas	1 por 2 a 3 semanas	2 por 3 semanas
Expertos nacionales – misión	1 por 3 a 4 semanas	1 por 4 semanas	1 por 6 semanas
Gastos de viaje	Viajes y viáticos para expertos nacionales e internacionales	Viaje y viáticos para expertos nacionales e internacionales	Viajes y viáticos para expertos nacionales e internacionales

de campo y las entrevistas pueden ser bastante breves en las evaluaciones de efectos realizadas en una fase temprana del programa del país. Los ejercicios posteriores requieren que los evaluadores hablen con una amplia variedad de interesados y socios, con las correspondientes repercusiones sobre los costos en concepto de viajes, viáticos y gastos de consultores.

- **Utilización de consultores nacionales:** Es posible emplear consultores nacionales para que complementen la labor de los evaluadores. Las evaluaciones de efectos pueden requerir un análisis de documentación antes de la llegada al país del equipo de evaluación. Esto puede realizarse de modo eficiente contratando los servicios de consultores nacionales para que examinen la información. Con antelación, el personal de la oficina de campo del PNUD debe emplear un cierto tiempo en adquirir los materiales, examinarlos y efectuar una primera selección de la documentación más pertinente.
- **Áreas de especialidad necesarias entre los evaluadores:** Dado que se requiere un enfoque multidisciplinario en las evaluaciones de efectos, el equipo de evaluación necesitará incluir como mínimo un evaluador (nacional o internacional) familiarizado con la GBR. Además, un evaluador (nacional o internacional) debería poseer conocimiento profundo del efecto que será evaluado. Estos criterios pueden aumentar los costos de consultoría de la misión.

ORGANIZACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN PERTINENTE

Una vez que se ha definido el alcance de una evaluación, la oficina de campo reúne la documentación básica y la provee al equipo de evaluación. Puede llevarse a cabo un trabajo preliminar en oficina para reunir información sobre actividades y productos de los socios, asistencia anterior brindada por el PNUD y la actual situación del proyecto, del programa o del efecto mismo. Este trabajo puede haber sido acordado en los términos de referencia o sugerido por el equipo de evaluación.

Las siguientes fuentes de información serían de la mayor utilidad para un equipo de evaluación de efectos.

- **Programa del país (o marco de cooperación del país):** Trata los efectos claves que el PNUD ha planeado obtener en un periodo de 3 a 5 años. También provee información de antecedentes y la perspectiva del PNUD sobre el desarrollo en un país determinado.
- **Marco de resultados estratégicos e informe anual orientado a resultados de la oficina de campo:** El marco estratégico de resultados y el informe anual orientado a resultados presentan algunos de los proyectos y programas agrupados en torno al efecto de que se trata e idealmente deberían identificar todos los proyectos, programas, subprogramas y actividades de asistencia de apoyo que contribuyen al efecto. También se incluye información sobre productos claves, los aliados estratégicos, la estrategia de alianzas, los progresos de que se ha informado en años anteriores, la calidad de los indicadores de efectos, la necesidad de más trabajo e información de la línea de base.
- **Informe del análisis conjunto de país y marco de asistencia de las Naciones Unidas para el desarrollo:** Estos documentos incluyen información de base sobre la situación de desarrollo del país, alianzas y actividades conjuntas del PNUD y otros organismos de las Naciones Unidas.

- **Informes de seguimiento y evaluación:** Incluyen informes de evaluación sobre temas conexos, informes anuales de proyecto, informes de misiones de campo y otra documentación sobre efectos y programas o proyectos claves.
- **Informes de proyectos y programas regionales y subregionales vinculados:** Estos informes indican la medida en que esos proyectos y programas han complementado las contribuciones del PNUD y sus socios en el avance hacia el efecto.
- **Informes sobre el progreso de las intervenciones de los socios:** Contienen los avances realizados por los socios con respecto al mismo efecto y cuáles fueron sus estrategias de alianzas con el PNUD.
- **Datos de fuentes oficiales:** La información sobre el progreso realizado hacia el efecto también puede obtenerse de fuentes gubernamentales, organizaciones del sector privado, instituciones académicas e institutos nacionales de investigación.
- **Informes de investigación:** Los temas vinculados con el efecto a ser evaluado pueden haber sido tratados en documentos de investigación del gobierno, organizaciones no gubernamentales, instituciones financieras internacionales, entes académicos, informes nacionales sobre el desarrollo humano y otras fuentes.

Se espera que las fuentes citadas proporcionen información sobre las cuatro categorías de análisis (situación en materia de efectos, factores subyacentes, contribución del PNUD y estrategia de alianzas) en una evaluación de efectos. En el Cuadro 6 se indica cómo la documentación pertinente puede apoyar el análisis de estos cuatro factores.

CUADRO 6: FUENTES DE DOCUMENTACIÓN Y CATEGORÍAS CORRESPONDIENTES DE ANÁLISIS

FUENTES DE INFORMACIÓN	DE QUÉ LE PUEDE INFORMAR			
	Situación de efectos	Factores subyacentes	Contribución del PNUD	Estrategia de alianzas
Marco de cooperación/ programa del país	X	X	X	X
Marco de resultados estratégicos/Informe anual orientado a resultados	X		X	X
Análisis conjunto del país/ marco de asistencia para el desarrollo	X	X	X	X
Informes de seguimiento y de evaluación			X	X
Informes regionales/ subregionales	X	X	X	X
Informes de socios	X	X		X
Datos de fuentes oficiales	X	X		
Informes de investigación	X	X		

CONSTITUCIÓN DE UN EQUIPO FOCAL DE EVALUACIÓN EN LA OFICINA DE CAMPO DEL PNUD

Para las evaluaciones de efectos se recomienda que la gerencia principal de la oficina de campo constituya un pequeño equipo focal de evaluación (EFE), dentro de la unidad de

RECUADRO 6. CONSTITUCIÓN DE UN EQUIPO FOCAL DE EVALUACIÓN

Se aconseja a las oficinas de campo que establezcan un equipo focal de evaluación (EFE) en la oficina, tan pronto como se seleccione un efecto para evaluación durante la etapa de planificación. El establecimiento de un equipo de estas características desde el principio permite lograr varios beneficios. En primer lugar, introduce un enfoque de equipo en la oficina de campo para encargarse de la tarea de seguir los procesos vinculados con la evaluación. Al mismo tiempo, amplía el aprendizaje y el intercambio de conocimientos en la oficina de campo. En segundo lugar, provee un equipo para efectuar seguimiento del efecto de modo automático durante el periodo inmediatamente anterior al comienzo de la evaluación, reforzando así la conexión entre el seguimiento de efectos y la evaluación de efectos.

Al hacer los preparativos para una evaluación, la oficina de campo reconsidera en primer término el efecto que ha de evaluarse. En ese momento, el equipo focal de evaluación es el que mejor puede determinar la continua relevancia del efecto ya indicado/identificado para evaluación. Por ejemplo, es posible que cambios en las circunstancias hagan necesario un cambio de la oportunidad, alcance y naturaleza previstos de la evaluación (es decir, pasar de una evaluación superficial/orientada al futuro a otra de mitad de periodo/ajuste o aún una evaluación tardía/ retrospectiva, o viceversa), a fin de realzar el valor del ejercicio de evaluación. Un enfoque bien concebido de equipo es mucho más eficaz para tomar decisiones sobre estas cuestiones que un enfoque individual.

programación, tal como se describe en el Cuadro 6. Este equipo, integrado por un número de 2 a 4 miembros, asume la responsabilidad primordial de organizar la evaluación de efectos y trabaja activamente en apoyo del trabajo del equipo independiente de evaluación de efectos.

Trabajar como equipo focal de evaluación es más eficiente que hacerlo individualmente, ya que las evaluaciones de efectos inciden sobre una amplia gama de cuestiones. Dado el énfasis que pone el PNUD en resultados, se requiere que un equipo pequeño intervenga en el proceso. Esto contrasta con lo que sucede en las evaluaciones de proyecto, donde el Gerente de Proyecto asumía la responsabilidad de planificar y asegurar que el ejercicio se emprendiera en el marco de los términos de referencia.

Idealmente, la preparación de una evaluación de efecto se vincula con proceso de seguimiento de efectos y no es independiente de él. El mismo personal de programa debe intervenir en el seguimiento del progreso hacia un efecto dado y también en preparar la evaluación. Estos miembros del personal, junto con los socios en un grupo de efectos (si hubiere), son responsables de la preparación.

El equipo focal de evaluación cumple una función útil al conectar el equipo de evaluación con la unidad de programa, la gerencia principal y los socios. Además, el equipo focal de evaluación es responsable de concertar los arreglos sustantivos y logísticos, tales como redactar los términos de referencia del equipo de evaluación, identificar candidatos adecuados (individuos o empresas) para el equipo de evaluación, contratar el equipo, asegurar un proceso participativo de evaluación, ponerse en contacto con socios, apoyar al equipo de evaluación y formular observaciones sobre el informe preliminar de evaluación.

El equipo focal de evaluación garantiza un alto nivel de participación en la oficina de campo y de los socios en todas las etapas del proceso de evaluación. La participación contribuye a que todas las partes interesadas se mantengan informadas de los progresos de la evaluación y contribuye a asegurar la credibilidad y la calidad del ejercicio. Algunos de los insumos más pertinentes para el proceso de evaluación pueden provenir de las partes siguientes:

- **La Gerencia principal:** La gerencia principal confiere dirección y perspectiva al ejercicio de evaluación; proporciona información sobre la posición estratégica de la oficina, la asistencia de apoyo y el marco de resultados estratégicos y contribuye con información de primera mano sobre la asistencia prevista o potencial (por ejemplo, discusiones preliminares con autoridades de alto nivel sobre asistencia o servicios específicos y tramitación de actividades de asistencia de apoyo).

- **Personal del programa:** El personal del programa enriquece la discusión mediante el intercambio de información sobre iniciativas vinculadas o complementarias en otras áreas temáticas, productos claves de proyectos y programas, asistencia de apoyo clave en ejecución y vínculos con temas transversales (por ejemplo, gobernabilidad, medio ambiente, género, gestión de riesgos).
- **Personal del Informe sobre el Desarrollo Humano:** Este personal, si lo hubiere, proporciona al equipo información reciente sobre variables del desarrollo humano, estadísticas y otras informaciones pertinentes.
- **Personal de “laboratorio de ideas”:** Este personal, si lo hubiere, proporciona un marco general, sugerencias sobre cómo enfocar cuestiones relacionadas con el efecto, indicaciones sobre fuentes de información y contactos con socios claves.
- **Socios:** Varias categorías de socios pueden fortalecer la comprensión de la asistencia simultánea hacia un mismo efecto y ayudar a ponderar la estrategia de alianzas del PNUD.

SELECCIÓN DEL EQUIPO DE EVALUACIÓN

Además del equipo focal de evaluación de la oficina de campo, está el equipo oficial de expertos que llevará a cabo la evaluación. La elección de los evaluadores es un factor importante para la eficacia de las evaluaciones. Los evaluadores pueden ser internos, del PNUD, o externos. Las empresas de evaluación o los evaluadores individuales externos pueden ser nacionales o internacionales, o una combinación de ambos (véase el anexo C para una comparación de las ventajas y desventajas de contratar empresas o individuos para cumplir las funciones de evaluación). Todos los miembros del equipo deben ser independientes – sin ninguna conexión con el diseño, formulación o implementación de efectos, programas, proyectos o actividades de que se trata, llevadas a cabo por el PNUD o los socios. En el equipo no deben figurar funcionarios públicos directa o indirectamente relacionados con las actividades y sus resultados. La falta de observancia de este requisito puede comprometer la credibilidad e independencia del ejercicio.

Al crear un equipo para una evaluación de efectos, se estimula a las oficinas de campo a incluir funcionarios del PNUD de otros países o regiones, en la medida de lo posible. Esto contribuye en gran medida a compartir conocimientos, al aprendizaje del personal y al desarrollo de capacidad entre regiones y países. Estos funcionarios del PNUD –que deben trabajar a nivel de gerencia de programa o de la gerencia principal de una oficina de campo- no deben tener conexión alguna con el diseño, formulación o búsqueda del efecto de que se trate, ni con ninguno de los proyectos, programas o actividades conexos.

Las áreas de conocimientos que han de considerarse en la composición del equipo incluyen las siguientes:

- Conocimiento técnico y experiencia en las áreas temáticas del PNUD, con conocimientos específicos que dependen del foco de atención específico de la evaluación;
- Conocimiento de la situación y contexto nacional;
- Conocimiento en gestión basada en resultados;
- Conocimiento en creación de capacidades;
- Familiaridad con el proceso de formulación de políticas (diseño, aprobación, implementación) si la evaluación toca los temas de asesoramiento y diálogo de políticas.

Los conocimientos en GBR son cada vez más importantes, a medida que las evaluaciones tienden a situar en primer plano los principios y metodología de la GBR. Los evaluadores necesitan saber cómo establecer un vínculo entre la asistencia del PNUD y el papel que desempeña en producir cambios en materia de desarrollo.

B. Gestión de la evaluación

Esta breve reseña de las tareas involucradas en la gestión de una evaluación abarca las cuestiones de recolección y análisis de datos, apoyo y retroalimentación, presentación de informes y seguimiento. Dichas responsabilidades corresponden al personal de la oficina de campo del PNUD – por lo general el Gerente del Programa, el grupo de efectos, o el equipo focal de evaluación. En una publicación de la serie complementaria del presente *Manual* titulada “Guía para evaluadores” figura una orientación detallada para los evaluadores de efectos.

RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

La mayor parte de la recolección y análisis iniciales de datos para una evaluación de efectos es responsabilidad de la oficina de campo y más concretamente del equipo focal de evaluación (si existe). Este equipo decide qué método(s) utilizar en la recolección y análisis de información. Se utilizan métodos **cualitativos** y **cuantitativos**. Los métodos responden a diferentes objetivos y utilizan instrumentos y metodologías diferentes, pero sin embargo son altamente complementarios. La preparación de una evaluación usualmente requiere una combinación de ambos tipos de métodos.

Los métodos **cualitativos** pueden utilizarse para las preguntas planteadas por los evaluadores mediante entrevistas y encuestas y para analizar el contexto social, económico y político en el que tienen lugar los cambios en materia de desarrollo.

Pueden utilizarse métodos **cuantitativos** para las estrategias de recolección de datos cualitativos, por ejemplo, aplicando análisis estadísticos para controlar condiciones socioeconómicas de diferentes áreas de estudio. Véanse ejemplos de ambos enfoques en el cuadro 7.

APOYO Y RETROALIMENTACIÓN

El personal de la oficina de campo del PNUD o el equipo focal de evaluación es responsable de establecer enlaces con los socios, brindar apoyo y facilitar retroalimentación técnica al

CUADRO 7. EJEMPLOS DE UNA COMBINACIÓN DE ENFOQUES EN LA EVALUACIÓN DE EFECTOS

EFFECTOS	ANÁLISIS CUANTITATIVO	ANÁLISIS CUALITATIVO
Mejora de la capacidad legislativa.	Datos sobre número de leyes promulgadas por el Parlamento – en qué fecha, sobre qué tema y especificación de si fueron auspiciadas por el gobierno o se originaron en proyectos de ley de parlamentarios.	Análisis de cuántas de esas leyes eran técnicamente complejas o respondían a prioridades nacionales importantes; cuántas eran técnicamente bien elaboradas (bien redactadas y constitucionales), y cuán participativo y transparente fue el proceso.
Mayor transparencia en el sector público	Datos sobre el número de casos de corrupción presentados a juicio y el número en que se llegó a una decisión final.	Análisis del modo en que se llevó a cabo el proceso y cómo fue percibido por la ciudadanía.

equipo de evaluación. El equipo focal de evaluación, u otros funcionarios, deben mantener un vínculo constante con el equipo de evaluación. Estos funcionarios bien informados estimulan al equipo de evaluación a justificar sus conclusiones y a respaldarlas con evidencias y ayudan a profundizar y aclarar las discusiones del equipo de evaluación.

El equipo focal de evaluación es el principal interlocutor del equipo de evaluación. Responde a preguntas, facilita interacciones y proporciona información. El equipo focal de evaluación también proporciona sus observaciones sobre el informe preliminar y organiza una reunión de interesados y socios para discutir las conclusiones del equipo de evaluación.

PRESENTACIÓN DE INFORMES

Los orígenes de las conclusiones y recomendaciones del informe de evaluación se encuentran en los términos de referencia de la evaluación. Los términos de referencia para una evaluación de efectos, por ejemplo, incluirán el efecto que ha de estudiarse y por qué fue seleccionado, el alcance de la misión y la estrategia de recolección y análisis de datos. Se espera que el informe de la evaluación también incluya estos elementos. El equipo de evaluación está obligado por los términos de referencia a asegurar que las cuestiones seleccionadas se tratan de manera adecuada en el informe, aunque el equipo dispondrá de cierta flexibilidad para añadir cuestiones que, a su juicio, sean especialmente pertinentes. Por lo general, el jefe de equipo elabora un índice en la primera etapa de la evaluación, basado en los requisitos del PNUD, los términos de referencia y las discusiones con las partes interesadas y socios.

Este índice provisional sirve como marco adecuado para organizar la información a medida que avanzan los trabajos. El índice ayuda a centrar el trabajo de campo necesario para recolectar la información que falta, verificar información y extraer y discutir conclusiones y recomendaciones. (Véase el anexo D para el informe de una misión de campo.)

Una vez que se ha presentado el primer borrador del informe de evaluación, el equipo focal de evaluación o el personal pertinentes de la oficina de campo del PNUD (por ejemplo, el punto focal para la evaluación, el personal del proyecto o la gerencia principal de la oficina) deben analizar y formular observaciones. Una vez que las observaciones se han incorporado, la versión final debe distribuirse entre los socios para obtener su valiosa contribución. El jefe del equipo de evaluación es responsable de incorporar las observaciones a la versión final del informe y de presentarlo a la gerencia principal de la oficina de campo. Dependiendo de la complejidad de las conclusiones de la evaluación, la oficina de campo debe considerar la organización de una reunión de interesados, de medio día de duración, para hacer una presentación a los socios e interesados. Esto ayuda a asegurar una comprensión común de las conclusiones de la evaluación y facilita la retroalimentación del informe preliminar.

TAREAS POSTERIORES

El proceso de evaluación no termina con la presentación y la aceptación del informe correspondiente. Las constataciones, conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas necesitan ser asimiladas e integradas en acciones. Por consiguiente, el paso final en la gestión y conducción de una evaluación es la realización de actividades que resultan del informe y la implementación de cambios. Este paso está estrechamente vinculado con los procesos de conocimiento y aprendizaje, que se tratan con más detalle en el capítulo 7.

C. Evaluaciones conjuntas¹²

Las evaluaciones conjuntas pueden llevarse a cabo en el contexto de cualquier tipo de evaluación y en asociación entre el PNUD y los donantes, gobiernos u otros socios. Las evaluaciones conjuntas se tratarán con mayor profundidad en la serie de publicaciones complementarias de este *Manual*. Sin embargo, por lo general, los pasos sugeridos en la planificación y conducción de una evaluación conjunta (ya sea una evaluación de efecto o una evaluación de proyecto) son los siguientes

- 1. Convenir el alcance:** El alcance debe ser definido conjuntamente por los organizadores de la evaluación. Las áreas prioritarias, al igual que los intereses mutuos –que no son necesariamente los mismos- deben identificarse claramente. Entre las cuestiones prácticas que deben aclararse figuran el foco de atención de la evaluación (un proyecto o un efecto), las cuestiones que ha de abarcar y el calendario del ejercicio.
- 2. División del trabajo:** La gerencia principal de la oficina de campo del PNUD debe acordar la modalidad de toma de decisiones por parte de los actores y determinar la distribución de tareas. Esto implica determinar quién asumirá el liderazgo en cada uno de los pasos subsiguientes de la evaluación; en otras palabras, designar Gerentes de tareas. Por ejemplo, se puede designar a uno de los socios, líder en la redacción de los términos de referencia; a otro, líder para reclutar el equipo, y a otro líder para asegurar los arreglos logísticos para la misión. Las misiones de campo pueden requerir que varias partes recolecten información en distintos lugares de manera simultánea.
Diferentes instituciones adoptan distintos enfoques de evaluación, lo que requiere una capacidad de adaptación y prever cierto tiempo adicional para absorber las demoras debidas a tales diferencias. Incluso en el mismo país, diferentes donantes pueden tener prácticas administrativas, políticas, financieras y metodológicas distintas, lo que puede demorar el proceso. Hay que ser claro respecto de las distintas responsabilidades durante la(s) misión(es) y hay que estar atento a los detalles. Debe especificarse, por ejemplo ¿Quién es responsable de financiar el transporte de los expertos de un sitio a otro? ¿Quién llevará cuenta de las entrevistas realizadas, de modo que se disponga de un registro bien documentado al finalizar el ejercicio? ¿Quién reunirá los documentos durante la misión de campo y cómo se distribuirán esos documentos a los expertos durante los análisis subsiguientes en los respectivos países de origen?
- 3. Seleccionar la modalidad de financiación:** Existen varias modalidades de financiación de las evaluaciones conjuntas. El PNUD prefiere que los socios contribuyan su apoyo financiero para la evaluación a un fondo común (similar a un fondo fiduciario) que es administrado por el PNUD y que cubre todos los costos relacionados con el ejercicio. Una segunda opción consiste en que el socio o socios financien ciertos componentes de la evaluación y el PNUD cubra otros (similar a financiación paralela). Aunque esto resulta a veces necesario, debido a las normas financieras de los socios, requiere tiempo y procesamiento administrativo adicionales.
- 4. Redactar los términos de referencia:** En general, resulta más eficiente y eficaz que en una evaluación conjunta todos los socios participen en la discusión y en el acuerdo sobre el alcance de la evaluación – y, acto seguido, que una parte asuma el liderazgo para redactar los términos de referencia. Una vez que se ha redactado un borrador,

¹² Las evaluaciones conjuntas serán estudiadas con mayor profundidad en otro número de la serie en la cual se incluye este Manual.

será discutido y acordado por las instituciones asociadas. El tipo óptimo de términos de referencia es aquel que satisface los intereses de todas las partes. Sin embargo, esto no siempre es posible, dada la gama de motivaciones que llevan a efectuar una evaluación, tales como identificar las lecciones aprendidas, establecer una base empírica para la reorientación sustantiva o revisión del financiamiento, satisfacer al electorado político en los países donantes o cumplir requisitos institucionales característicos de proyectos grandes. Debería darse consideración a la creación de un programa común que equilibre lo que quiere cada uno y lo que es factible.

5. **Selección de expertos:** Existen varios modos de resolver la selección de expertos para una evaluación conjunta. Una primera opción es encargar a uno de los socios que contrate al equipo de evaluación, en consulta con los demás socios. Otra opción es que cada uno de los socios aporte sus propios expertos. En algunos casos, el enfoque adoptado para la selección de expertos podría estar supeditado a la modalidad de financiación que se utilice. Por ejemplo, si se utiliza el modelo de financiación paralela, cada asociado podría aportar al equipo sus propios expertos. En aquellos casos en que cada una de las partes proporciona sus propios evaluadores al equipo, los evaluadores pueden tener dificultades en informar a una de las partes y al mismo tiempo ser miembro de un equipo conjunto. Para resolver esta cuestión, los gerentes de la evaluación de todas las instituciones participantes deben indicar claramente a los evaluadores que se respetará el principio de independencia del equipo.

Como mínimo, la organización de al menos una sesión de planificación, en la que participen personalmente todos los expertos, debería resultar de utilidad antes de efectuar misiones de campo. En otras palabras, no debería mezclarse la presentación personal inicial entre los expertos con un ejercicio de recolección de datos. En ciertos casos, los expertos deberían reunirse con los respectivos interesados para obtener una visión general del contexto del proyecto o efecto antes de efectuar misiones de campo. Esto se aplica especialmente a situaciones en que los expertos son seleccionados tanto por el PNUD como por las contrapartes.

6. **Realizar la evaluación:** Los expertos contratados separadamente por el PNUD y las instituciones de contraparte deben realizar misiones de campo conjuntas en la medida de lo posible. Por ejemplo, un grupo de cuatro evaluadores –dos seleccionados por el PNUD y dos por un país donante- pueden trabajar en pareja para optimizar el tiempo en un país o región determinados, pero es mejor que cada pareja incluya un experto de cada “lado”. Del mismo modo, la participación en el equipo de evaluación de un representante del PNUD o de la institución de contraparte puede mejorar las oportunidades para capacitar al personal del PNUD. Esto puede ser especialmente útil durante la fase de búsqueda de constataciones, sobre una base puramente de observación, pero probablemente sea un arreglo de naturaleza delicada que requiere una comunicación cuidadosa con todas las partes que intervienen en la evaluación.
7. **Preparación del informe:** Tan sólo el equipo de evaluación debe intervenir en el análisis de las conclusiones y la redacción del informe de la evaluación conjunta. Ello no implica necesariamente que todos los miembros del equipo estén de acuerdo en la manera en que debería dejarse constancia de las conclusiones y recomendaciones, especialmente cuando el equipo de evaluación está integrado por representantes de diferentes instituciones. Por consiguiente, la redacción del informe puede exigir cierto proceso de negociación entre los miembros del equipo. Una vez redactado el borrador de informe, debe compartirse con el PNUD y las instituciones asociadas, para recibir observaciones. El informe puede entonces seguir los procedimientos normales de examen y terminación.

8. Acciones complementarias y aplicación de las recomendaciones: Las conclusiones y recomendaciones de toda evaluación implican tareas a realizar. Sin embargo, en las evaluaciones conjuntas esto puede resultar especialmente difícil, dado que la asimilación de las conclusiones y la implementación de las recomendaciones debe hacerse a nivel de las distintas instituciones y de la alianza entre éstas. Por consiguiente, los socios deben ponerse de acuerdo en lo que deben hacer individual y colectivamente y decidir el mecanismo de seguimiento para asegurar que se implementen los cambios recomendados.



PARTE III

**Seguimiento
y evaluación del
desempeño**

Capítulo 6. Medición del desempeño	63
A. Medición del desempeño	63
B. Selección de indicadores	66
C. Utilización de indicadores	71

Gráficos, cuadros y recuadros de la Parte III

Gráfico 1. Dimensiones de la medición del desempeño	64
Gráfico 2. Progresos hacia resultados	72
Cuadro 1. Cómo seleccionar indicadores	68
Cuadro 2. Cómo se ajustan los indicadores a un plan de seguimiento de efectos	70
Cuadro 3. Indicadores y seguimiento de resultados	72
Recuadro 1. Principios claves para recolectar y analizar datos utilizando indicadores	71

Medición del desempeño

Este capítulo trata los métodos utilizados para medir el desempeño. Presenta la utilización de indicadores incluyendo la utilización de líneas de base, determinación de metas, sistemas de recolección de datos y análisis cuantitativo y cualitativo. El capítulo ayudará a los usuarios a utilizar indicadores de modo que mejoren su capacidad de evaluar el progreso hacia resultados y el desempeño mediante el seguimiento y evaluación de la asistencia brindada por el PNUD.¹³

Este capítulo comprende:

- A. Medición del desempeño
 - Sistema de calificación
- B. Selección de indicadores
 - Etapas claves en la selección de indicadores
 - Planificación de indicadores
- C. Utilización de indicadores
 - Participación de los interesados
 - Utilización de indicadores en el seguimiento

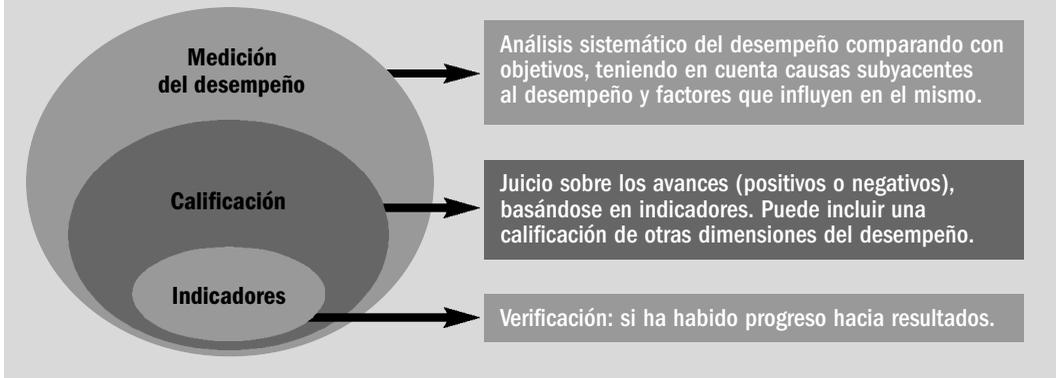
A. Medición del desempeño

Los indicadores forman parte de la medición del desempeño, pero no son los únicos elementos. Para valorar el desempeño es necesario conocer no sólo los logros obtenidos; también se requiere tener información sobre cómo fueron obtenidos, los factores que influyeron de modo positivo o negativo, si los resultados fueron excepcionalmente buenos o malos, quiénes fueron los principales responsables, etcétera.

Tradicionalmente era fácil medir el desempeño financiero o administrativo, como por ejemplo, la eficiencia. Actualmente, la gestión basada en resultados establece las bases para la responsabilidad sustantiva y la ponderación del desempeño o eficacia. Los informes anuales de proyecto (IAP), las evaluaciones y el informe anual orientado a resultados (IAOR) proveen los medios para ponderar el desempeño a nivel de oficina de campo.

¹³ Los indicadores de desempeño para la planificación de iniciativas empresariales en el PNUD no se incluyen en el presente *Manual*.

GRÁFICO 1. PLANIFICACIÓN DE LOS TRABAJOS EN LA OFICINA DE CAMPO



En todas las oficinas de campo, la gestión basada en resultados también puede abarcar la valoración del desempeño de proyectos, programas, sectores de programas y grupos de personal o personas, si la oficina de campo lo considera útil. En el gráfico 1 se muestran los vínculos entre la medición del desempeño, la calificación y los indicadores como elementos propios de estas valoraciones.

SISTEMA DE CALIFICACIÓN

La incorporación cada vez mayor de la gestión basada en resultados en el PNUD está gradualmente permitiendo generalizar la utilización de resultados de desempeño informados, en las funciones internas de gerencia y de supervisión. Un área clave de este empleo generalizado es la formulación de un **sistema común de calificación** de todos los resultados que informa la organización en el marco de la gestión basada en resultados. Un sistema de este tipo permite al PNUD calificar el desempeño a nivel de resultados y analizar y comparar las tendencias según categorías temáticas (por ejemplo, gobernabilidad, pobreza, o medio ambiente); nivel de intervención (por ejemplo, proyecto, producto, o efecto); área geográfica (por ejemplo, África, Asia o América Latina); o unidad organizacional (por ejemplo, oficina de campo, direcciones regionales u oficinas funcionales). El sistema común de calificación se basaría en el sistema de calificación de tres puntos del IAOR.¹⁵

Puede utilizarse un sistema común de calificación para todos los instrumentos claves de seguimiento y evaluación (IAOR, IAP, misiones de campo y evaluaciones de efectos) para comparar desempeños y resultados. Con este enfoque existen dos tipos de calificación: auto calificación (como en el IAP) y calificación independiente (como en las evaluaciones de efectos). La utilización de dos tipos de calificación que utilizan los mismos criterios permite obtener un cuadro más completo de cómo las oficinas del PNUD, la sede del PNUD y asesores independientes perciben el progreso hacia resultados. También provee una base de diálogo en la oficina de campo, en la sede y entre ambos, en el caso de que sus calificaciones de los mismos productos o efectos sean diferentes.

Elementos claves del sistema común de calificación:

Para los efectos, el sistema de calificación tiene tres puntos: cambio positivo, cambio negativo y sin cambios. Las tres calificaciones reflejan los progresos hacia efectos sin

¹⁴ Al principio, se elaboró para el IAOR un sistema de calificación de tres puntos para efectos (cambio positivo, cambio negativo, sin cambios) y para metas anuales de producto (logrado, no logrado, parcialmente logrado). Este sistema permitió al PNUD determinar las tasas de desempeño en productos y efectos y compararlas entre países, regiones, objetivos, objetivos secundarios y así sucesivamente. El sistema fue formulado por expertos de la sede, típicamente no se compartió con las oficinas de campo y no se comparó con las calificaciones de los mismos cambios hechas por éstas.

atribuir el progreso a ninguno de los socios. Se prevé que las tres calificaciones reflejen el grado en que se ha acercado o alejado del efecto. La metodología para las tres calificaciones consiste en comparar (según lo medido por los indicadores de efecto) la evidencia de un avance o retroceso desde la línea de base con respecto a la meta final del MRE.

- Cambio positivo—avance positivo desde la línea de base hacia la meta del MRE, medido por los indicadores de efecto;
- Cambio negativo—retroceso desde la línea de base, medido por los indicadores de efecto;
- Sin cambios—no hay cambio perceptible entre la línea de base y la meta del MRE, medido por los indicadores de efecto.

Para los productos, el sistema de calificación también tiene tres puntos: no, parcial, y sí. Las tres calificaciones reflejan el grado de cumplimiento de las metas de productos. Esto sirve como valoración aproximada del grado de éxito de una unidad organizativa en alcanzar sus productos del MRE. Las tres calificaciones apuntan a reflejar el grado de logro de productos, comparando las líneas de base (producto inexistente) con la meta (producto producido). Se entiende que la categoría “parcialmente alcanzado” refleja los productos en ejecución o especialmente ambiciosos que requieren muchos insumos y tiempo para realizarlos.

- No—no logrado;
- Parcial—solamente si se alcanzan las dos terceras partes (o más) de una meta cuantitativa;
- Sí—logrado.

Este sistema de calificación de resultados es aplicable al IAOR, a evaluaciones y a ciertos informes de la oficina de campo.

El **IAOR** pondera los avances hacia el logro de productos y efectos. La calificación es anual y es realizada por un equipo de analistas del IAOR de la sede. La calificación se utiliza para informar a los interesados externos sobre tendencias y progresos y para determinar áreas débiles que la organización puede mejorar. La retroalimentación a las oficinas de campo sobre la calificación debería estimular discusiones sobre los avances y las acciones necesarias. Dado que las oficinas de campo reciben información por medio de otras fuentes (evaluaciones de efectos e instrumentos claves de seguimiento) que utilizan el mismo tipo de calificación, tendrán una base para discutir con la sede los resultados y las percepciones de los avances realizados.

Las evaluaciones, como mínimo, juzgan el progreso en cuanto a productos y efectos. Las evaluaciones de efectos, realizadas por equipos de asesores independientes, también pueden calificar otros aspectos importantes del desempeño, tales como la sostenibilidad, la relevancia y la eficiencia. Otros tipos de análisis también deben proveer calificaciones, si corresponde, tales como por ejemplo, examen de los resultados en términos de desarrollo realizadas por la Oficina de Evaluación. Las calificaciones se utilizarán para efectuar análisis de tendencias y para lecciones aprendidas a nivel corporativo, así como para validar resultados y discutir el desempeño a nivel nacional. (Véase “Guidelines for Evaluators” (Guías para evaluadores) en la serie complementaria del presente *Manual* para obtener más información sobre el sistema de calificación a ser utilizado por evaluadores de efectos.)

Algunos informes seleccionados de seguimiento a nivel nacional ponderan, a título voluntario, el progreso de los proyectos hacia efectos y productos. Para el Informe anual de proyecto (IAP), la calificación del progreso hacia *productos* es realizada anualmente por el Gerente de proyecto y el Gerente de programa. Constituye una base de discusión para lograr un consenso sobre la calificación de los productos. Si hay desacuerdo entre el personal de proyecto y el personal de programa en la calificación, ambas calificaciones se incluyen en

el informe con su atribución correspondiente. La calificación del avance realizado hacia *efectos* en el IAP es realizada por los Gerentes de Programa del PNUD y/o exclusivamente otros miembros del personal de la oficina de campo. En cuanto a las misiones de campo, los Gerentes de Programa del PNUD y/o otros miembros de personal de la oficina de campo califican periódicamente los progresos tanto en *productos* como en *efectos* y discuten sus respectivas calificaciones con el personal del proyecto. La oficina de campo utiliza las calificaciones para ponderar el desempeño de proyectos y analizar tendencias y lecciones aprendidas. También pueden ser utilizadas a nivel corporativo a los fines de validación y de lecciones aprendidas.

Para utilizar con eficiencia el análisis y calificación del desempeño, la oficina de campo podrá:

- Discutir y determinar el uso que hará de los resultados que se obtendrán del sistema de valoración del desempeño, tales como análisis de tendencias, identificación de proyectos a mejorar, contribuciones a calificaciones en el Análisis de Competencia de Resultados y prórroga de contratos del personal de proyecto;
- Compartir información con el personal de proyecto sobre la forma en que se utilizará el sistema de calificación, para que no se generen falsas expectativas en cuanto a su aplicación;
- Determinar la responsabilidad individual o de la unidad de la organización en cuanto a análisis y calificación del desempeño, así como medidas de control para mitigar sesgos de quienes efectúan la calificación;
- Atenuar las valoraciones cuantitativas del desempeño mediante valoraciones cualitativas.

(Véase “*Guidelines for Outcome Evaluators*” -“Guías para evaluadores”- en la serie que complementa el presente *Manual*, para obtener información más detallada sobre la utilización de la calificación para instrumentos pertinentes de seguimiento y evaluación; específicamente, el IAP, la misión de campo y la evaluación de efectos.)

B. Selección de indicadores

Gran parte de la información que sigue es más aplicable a los Gerentes de Programa y a la Gerencia de Oficinas de Campo que a Gerentes de Proyecto, que se ocupan principalmente de los indicadores de producto cuyas líneas de base, metas y requerimientos de información son bastante claros. Los Gerentes de Programa y la Gerencia superior de las oficinas de campo se ocupan de indicadores más complejos, que reflejan el progreso hacia efectos. A continuación se describen algunos pasos claves en el trabajo con indicadores para gerentes del PNUD.

PASOS CLAVES PARA SELECCIONAR INDICADORES

Establecer líneas de base y metas: Un indicador de efectos tiene dos componentes: línea de base y meta. La **línea de base** es la situación *antes* de que comience un programa o actividad; es el punto de partida del seguimiento de resultados. La **meta** es la situación que se prevé al final del proceso. (Los indicadores de producto raramente requieren una línea de base dado que se producen nuevos y la línea de base es que no existen).

- Por ejemplo, si el objetivo es un mayor acceso a la enseñanza, un buen indicador puede ser la tasa de matriculación escolar. El seguimiento de resultados puede comenzar con una línea de base de 55 por ciento de matriculación en 1997 y una meta de 80 por ciento en 2002.

Entre las líneas de base y la meta puede haber varios **hitos de referencia** que correspondan a resultados intermedios previstos para intervalos periódicos.

Las líneas de base proveen información que puede ser utilizada para diseñar e implementar intervenciones. También proveen un importante conjunto de datos con cuya comparación se puede determinar el éxito (o, al menos, el cambio), lo cual permite medir el grado de progreso hacia un resultado. La verificación de resultados depende del conocimiento del cambio que se producirá en el tiempo. Antes de iniciar una intervención, se requiere comprender claramente el problema de desarrollo que se quiere abordar. El análisis exhaustivo de los factores claves que influyen en un problema de desarrollo complementa la formulación de datos de líneas de base y la determinación de metas.

¿Cómo proceder cuando no se han identificado líneas de base? Las líneas de base pueden existir aún cuando no hubiesen sido especificadas cuando se formuló el programa o proyecto. En algunos casos es posible estimar de modo aproximado cuál era la línea de base al inicio del programa recurriendo a los ejercicios de análisis conjunto del país o de examen anual o a fuentes administrativas nacionales.

- Por ejemplo, se ha iniciado la ejecución de un proyecto de gobernabilidad local pero no se ha encontrado la línea de base. Sin embargo, sería posible obtener una medida del cambio en el tiempo. Se puede preguntar a cierto número de personas: “¿En comparación con hace tres años, cree usted que participa más o menos en el proceso local de decisiones?” Una tendencia clara en las respuestas de los encuestados hacia “más” o “menos” indicaría si han habido cambios o no.

A veces no es posible determinar si ha habido algún cambio. En dicho caso, se establecen medidas de la situación existente, de modo que se puedan analizar los cambios en el futuro. Véase el documento de proyecto para obtener más información sobre el contexto y los problemas que han de resolverse.

Utilizar indicadores aproximados, si es necesario: El costo, complejidad y oportunidad de la recolección de datos pueden impedir directamente que se mida un resultado, en cuyo caso indicadores aproximados pueden indicar tendencias de desempeño y hacer que los gerentes identifiquen problemas potenciales o áreas en las que ha habido éxito, como ocurre a menudo con efectos vinculados con el diálogo de políticas, gobernabilidad y otros resultados difíciles de medir.

- Por ejemplo, el efecto “administración de justicia eficaz y equitativa” se mide a menudo mediante una encuesta sobre la confianza pública en el sistema judicial. Aunque un índice elevado de confianza pública no basta para demostrar que el sistema es realmente justo, con toda probabilidad sí existe una relación directa entre ambos factores. Otro ejemplo: en un programa de protección ambiental en el que la meta es la mejora en la salubridad de ciertos lagos, el nivel de toxinas de los huevos de pato puede servir como indicador aproximado de esa mejora.¹⁵

Utilizar datos desagregados: Los buenos indicadores se basan en datos desagregados por lugar geográfico, género, nivel de ingresos y sector social. Esto es necesario también para administrar adecuadamente proyectos y programas. Este tipo de información, a veces en forma de cálculos aproximados, se puede extraer de estudios e informes administrativos tanto gubernamentales como no gubernamentales. Se puede recurrir a evaluaciones periódicas de la calidad mediante enfoques cualitativos y participativos para confirmar, aclarar y mejorar la calidad de los datos procedentes de fuentes administrativas.

¹⁵ Allen, John R., “Performance Measurement: How to Do It, How to Use It” (Medición del desempeño: Cómo proceder, cómo utilizarlo), documento presentado en un curso práctico patrocinado por la American Evaluation Association, de Atlanta, noviembre de 1996.

- Por ejemplo, para el efecto “marco jurídico y político eficaz para descentralización”, el indicador “proporción de ingresos públicos totales asignados y administrados a nivel subnacional” puede demostrar que ha aumentado la distribución general de recursos hacia el nivel local, pero ocultar grandes disparidades en el porcentaje de distribución a ciertas regiones.

Participación de interesados: Se ha de alentar la participación en la selección de indicadores tanto de productos como de efectos. La participación tiende a fomentar el sentido de propiedad y responsabilidad sobre los resultados planificados, así como el consenso sobre su logro. En la etapa de elaboración del proyecto debe seleccionarse una lista preliminar de indicadores de *productos*, con la participación directa de la institución designada para administrar el proyecto y de otros interesados. Los socios participan en los procesos de selección de indicadores de *efecto* en los procesos de formulación del programa del país y del MRE. Es importante que los socios lleguen a un acuerdo sobre qué indicadores utilizarán para el seguimiento y sobre sus respectivas responsabilidades en la recolección de datos y el análisis. Esto constituye la base para todo cambio futuro en la estrategia de implementación, en caso de que los indicadores revelen que los progresos no se ajustan a lo previsto.

Diferenciar entre los indicadores cuantitativos y los cualitativos: Tanto los indicadores cuantitativos como los cualitativos deben seleccionarse basándose en la índole de los aspectos específicos del resultado planificado. Por ejemplo, la eficiencia se presta para ser medida por indicadores cuantitativos. Por el contrario, la medición de sostenibilidad requiere evaluar de modo cualitativo las actitudes y el comportamiento porque involucra la capacidad de adaptación de la gente a un medio ambiente cambiante. Se pueden utilizar metodologías tales como análisis de beneficiarios, evaluación rural rápida y entrevistas estructuradas para convertir indicadores cualitativos en indicadores cuantitativos.

Tratar de limitar la cantidad de indicadores: El exceso de indicadores suele ser contraproducente. Con la información disponible deben elaborarse algunos pocos indicadores fidedignos y bien estudiados que reflejen esencialmente los cambios positivos

CUADRO 1: CÓMO SELECCIONAR INDICADORES									
RESULTADOS PREVISTOS	INDICADORES DE DESEMPEÑO	CLASIFICACIÓN DE INDICADORES						PUNTAJE TOTAL	SELECCIÓN
		A	B	C	D	E	F		
Impacto	Si hubiere -								
Efecto 1	Indicador 1 Indicador 2...	[Asignar un punto por cada criterio cumplido]							
Producto 1	Indicador 1 Indicador 2...								

Seleccionar de 2 a 3 indicadores con la mejor puntuación

A = el sentido del indicador es claro
B = datos fácilmente disponibles
C = la tarea de recolectar datos está al alcance de la dirección del proyecto y no requiere expertos para su análisis
D = el indicador es lo bastante representativo para el conjunto de los resultados previstos (efectos o productos)
E = el indicador es tangible y se puede observar
F = el indicador es difícil de valorar cualitativamente pero es tan importante que debe tenerse en cuenta (indicador aproximado)

en la situación de desarrollo. Dado que varios proyectos pueden contribuir a un mismo efecto estratégico, la oficina de campo debe efectuar una selección entre un número grande de indicadores. Ser selectivo implica lograr un equilibrio entre lo que se *debe* medir y lo que se *puede* medir. Las opciones se pueden limitar recurriendo a los principios SMART y a criterios adicionales para refinar los indicadores. El Cuadro 1 muestra una tabla de selección elaborada por el PNUD en Malí.

Asegurar la oportunidad: La utilidad de un indicador depende de que las medidas sean claras y oportunas, de forma que el indicador de fecha prevista corresponda al progreso previsto de la asistencia. Si hay cambios, tales como modificaciones en productos o efectos, deben establecerse nuevos indicadores que correspondan a las metas reales.

PLANIFICACIÓN DE INDICADORES

La prueba crítica de la validez de un indicador es si es práctico para efectuar el seguimiento de resultados, es decir, si es fácil obtener y analizar datos para el indicador. La obtención de datos “válidos” y “representativos” puede ser una tarea grande, compleja y cara. Por ejemplo, pocas veces se puede pedir la opinión de todas las partes en una encuesta y es más fácil obtener una muestra más reducida pero representativa de entrevistados. Por tanto, los indicadores deben ser sencillos y su número reducido, pero deben indicar cierto grado de progreso o la magnitud del cambio. **Si los indicadores seleccionados son demasiado complejos, será difícil entenderlos o analizarlos debidamente.**

El principal responsable de recolectar y analizar datos es el Gerente de programa quien, si es necesario, consulta con la Gerencia de la oficina de campo y los Gerentes de Proyecto.

En cuanto a los **efectos**, el Gerente de programa es responsable, entre otras cosas, de:

- Asegurar que en la etapa de elaboración del programa se disponga de líneas de base o de datos de situación de los efectos. Esto permitirá que los datos cronológicos se puedan comparar con las líneas de base para evaluar los logros en los efectos deseados. Deberán utilizarse fuentes y procesos tales como el INDH y el ACP. La mayoría de los resultados se determinarán en la etapa de formulación del programa del país o del MRE. Sin embargo, algunos podrán formularse de manera algo distinta en programas y proyectos específicos. Los indicadores de ciertos efectos pueden variar ligeramente, o bien puede haber indicadores adicionales a los que se utilizan en el MRE: lo más importante es asegurar que se disponga de datos apropiados de línea de base o de situación cuando se seleccionen el efecto y los indicadores, independientemente de sus características específicas.
- Asegurar que la recolección de datos y su análisis se planifiquen con miras al efecto. El Cuadro 2 es un ejemplo de tabla para facilitar la planificación. En la medida de lo posible, deberá recurrirse a las fuentes nacionales existentes antes que al material reunido por la oficina de campo o el proyecto. Por ejemplo, para el efecto “grado de respuesta de las políticas nacionales a las cuestiones de género” es mensurable el indicador “Los planes y declaraciones de las autoridades sobre políticas incluyen metas para mejorar la condición de la mujer”, pero también hay que reunir todos los planes y analizarlos para comprobar si se han fijado metas, lo cual ha de estar previsto.
- Asegurar que se realizan esfuerzos para obtener información de los beneficiarios acerca de los efectos. Esto se puede realizar mediante encuestas de hogares, encuestas a individuos y consultas con miembros de la comunidad e interesados.

En cuanto a los **productos**, el Gerente de programa es responsable de:

- Asegurar que se recolecten datos por conducto de los propios proyectos y que los Gerentes de Proyecto sepan cuáles son sus responsabilidades. Asimismo, deberán recolectarse datos de diversas fuentes administrativas y de sistemas nacionales.

El **plan de seguimiento de efectos** formulado por el Gerente de programa contribuye a que la oficina de campo reúna continuamente información sobre efectos y la analice periódicamente para controlar los progresos, como se describe en el Capítulo 3. Las oficinas de campo que establecen un plan de seguimiento de efectos deben asegurarse de incluir información sobre indicadores de efectos, para que (a) no se elijan indicadores a menos que sea probable que se disponga de datos y (b) se disponga de datos para los indicadores seleccionados.

Se recomienda que el plan de seguimiento de efectos (si las oficinas de campo deciden utilizarlo) determine los siguientes elementos:

- A qué efecto corresponden los indicadores;
- Indicador(es) de efectos;
- Fuente(s) de datos;
- Método y periodicidad con que se recolectan y analizan datos.

El plan también podrá determinar a quién incumbe la responsabilidad de recolectar y analizar datos y quién utilizará la información resultante. El Cuadro 2 es un ejemplo de modelo para ajustar los indicadores a un plan de seguimiento de efectos.

En el recuadro 1 se enumeran las cuestiones y los principios claves generales que deben abordarse cuando los Gerentes de Programas planifiquen la recolección y el análisis de datos utilizando indicadores. Como se señaló antes, indicadores más sencillos son más fáciles de comprender y analizar.

Al planificar la recolección y el análisis de datos mediante la utilización de indicadores, los Gerentes de Programas pueden descubrir que no disponen inmediatamente de datos; en tal caso, deberán prever la recolección de datos mediante enfoques o instrumentos alternativos, tales como:

- Cuestionarios y encuestas sobre conciencia pública y actitudes;
- Grupos de expertos;
- Entrevistas con informantes claves;
- Grupos focales;
- Técnicas de mapeo.

Las encuestas de actitud permiten medir cuantitativamente los cambios cualitativos. Por ejemplo, si el porcentaje de personas que consideran que la gestión del gobierno local es “participativa” aumenta del 40% al 65% (en un período determinado), ese dato estadístico indica en cierto modo el *grado* de cambio cualitativo.

CUADRO 2: CÓMO SE AJUSTAN LOS INDICADORES A UN PLAN DE SEGUIMIENTO DE EFECTOS¹⁶

Effecto	Indicador(es) de efecto	Fuente(s) de datos	Método de recolección/ análisis de datos	Periodicidad de recolección/ análisis de datos	Quién es responsable	Usuario de la información

¹⁶ USAID Performance Monitoring Plan, TIPS No. 7

RECUADRO 1. PRINCIPIOS CLAVES PARA RECOLECTAR Y ANALIZAR DATOS UTILIZANDO INDICADORES

Explicación: Crear un marco conceptual para integrar ideas, definiendo, orientando y dirigiendo la información disponible y sus propias ideas sobre el proyecto o programa. En el caso del PNUD, esto significa tener una cadena fiable de resultados en términos de efectos, productos y alianzas.

Enunciado de intenciones o problema: ¿Qué va a investigar? Defina los problemas y las cuestiones, busque indicios que tengan un significado claro, concierte acuerdos con beneficiarios y asociados. Esto significa definir el problema de desarrollo a nivel de objetivo secundario del MRE.

Preguntas a responder: Una vez que termine de recolectar datos, ¿cuáles son las preguntas principales a las que espera hallar respuestas razonables? ¿Qué evidencia puede utilizar para verificar el nivel de logro de un indicador?

Enunciado del efecto: Enumere los efectos específicos que va a supervisar, fije metas realistas y tenga presentes las fuentes de datos y las responsabilidades de seguimiento.

Diseño y procedimiento: Establezca quiénes serán objeto de entrevistas, encuestas y grupos focales y describa cómo serán seleccionados. Explique en qué circunstancias se recolectarán los datos, qué instrumentos de medición o de recolección de datos se utilizarán y cómo se analizarán e interpretarán los datos. Trate de encontrar datos de fácil acceso y evite recolectar demasiados datos.

Supuestos: ¿Cuáles son sus supuestos acerca de la índole de las cuestiones que investiga, sus métodos y mediciones o sobre la relación que tiene la investigación con otros problemas o situaciones?

Limitaciones: ¿Cuáles son las limitaciones de sus métodos o enfoque en cuanto a validez interna y externa?

Delimitación: ¿En qué se basa para restringir el alcance de la recolección y el análisis de datos? ¿Se centra sólo en los aspectos seleccionados de los problemas o del efecto, en ciertas áreas de interés, en una gama limitada de temas?

Definiciones de términos: Enumere y defina los conceptos principales que utilizará, especialmente en los casos en que los conceptos tengan acepciones diferentes para interlocutores distintos. Debe ponerse énfasis en las definiciones operativas o de comportamiento.

C. Utilización de indicadores

PARTICIPACIÓN DE INTERESADOS

La oficina de campo (específicamente el Gerente de programa, en consulta directa con la Gerencia de la Oficina) establecerá mecanismos de intercambio de la información generada por los indicadores con los principales interesados. Esto es especialmente cierto en el caso de indicadores de efectos, ya que asegura que el análisis de los avances sea útil al utilizar conocimientos locales, al mismo tiempo que fomenta el “sentido de propiedad” y se crean conocimientos de toma de decisiones en grupo. Sin embargo, cabe señalar que la participación de interesados o socios en el análisis de los datos de indicadores puede modificar bastante la interpretación de esa información.

La observación participativa y los estudios participativos en profundidad con beneficiarios y socios forman parte de la verificación visual “in situ” de los resultados, que es una modalidad confiable de evaluación. Puede recurrirse a enfoques más “dirigidos” y menos participativos para alcanzar rigor analítico, independencia, calidad técnica, uniformidad y comparabilidad. Por supuesto, en última instancia la información adquirida mediante el análisis de indicadores alimentará las evaluaciones. Esos datos coadyuvan a evaluar los progresos hacia el logro de productos y efectos y dan la medida del grado de satisfacción de los interesados en cuanto a los resultados.

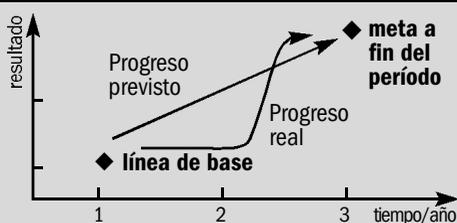
UTILIZACIÓN DE INDICADORES EN EL SEGUIMIENTO

El seguimiento orientado a resultados de desempeño en el desarrollo implica examinar los resultados en las etapas de productos, efectos y, en última instancia, de impacto.

CUADRO 3. INDICADORES Y SEGUIMIENTO DE RESULTADOS

TIPO DE RESULTADO	QUÉ SE MIDE	INDICADORES	NIVEL PRINCIPAL DE UTILIZACIÓN
Producto	Esfuerzo, o bienes y servicios generados por los proyectos y programas	Implementación de actividades	Gerencia de proyecto
Efecto	Eficacia, o resultados en cuanto al acceso, la utilización y la satisfacción de los interesados ante los bienes y servicios generados por los proyectos, los programas, socios y la asistencia de apoyo	Utilización de resultados y producción sostenible de beneficios	Gerencia de programa
Impacto	Eficacia, o resultados en cuanto al efecto combinado de un conjunto de actividades que mejora las condiciones de desarrollo a nivel del país	Utilización de efectos y cambio positivo sostenible de desarrollo	Gerencia principal de la oficina de campo

**GRÁFICO 2:
PROGRESOS HACIA RESULTADOS**



Nota del Gráfico 2: El progreso es rara vez lineal. En este ejemplo, el indicador del comienzo del segundo año revela que, a pesar de los pronósticos, no ha habido avance. Por otra parte, ese mismo indicador al final del segundo año revela un avance importante que incluso supera las expectativas. Es necesario realizar un análisis para explicar por qué el avance fue lento durante el primer año pero se aceleró mucho durante el segundo año.

El Cuadro 3 muestra cómo se utilizan indicadores para cada tipo de resultado, y quiénes son los usuarios principales del indicador.

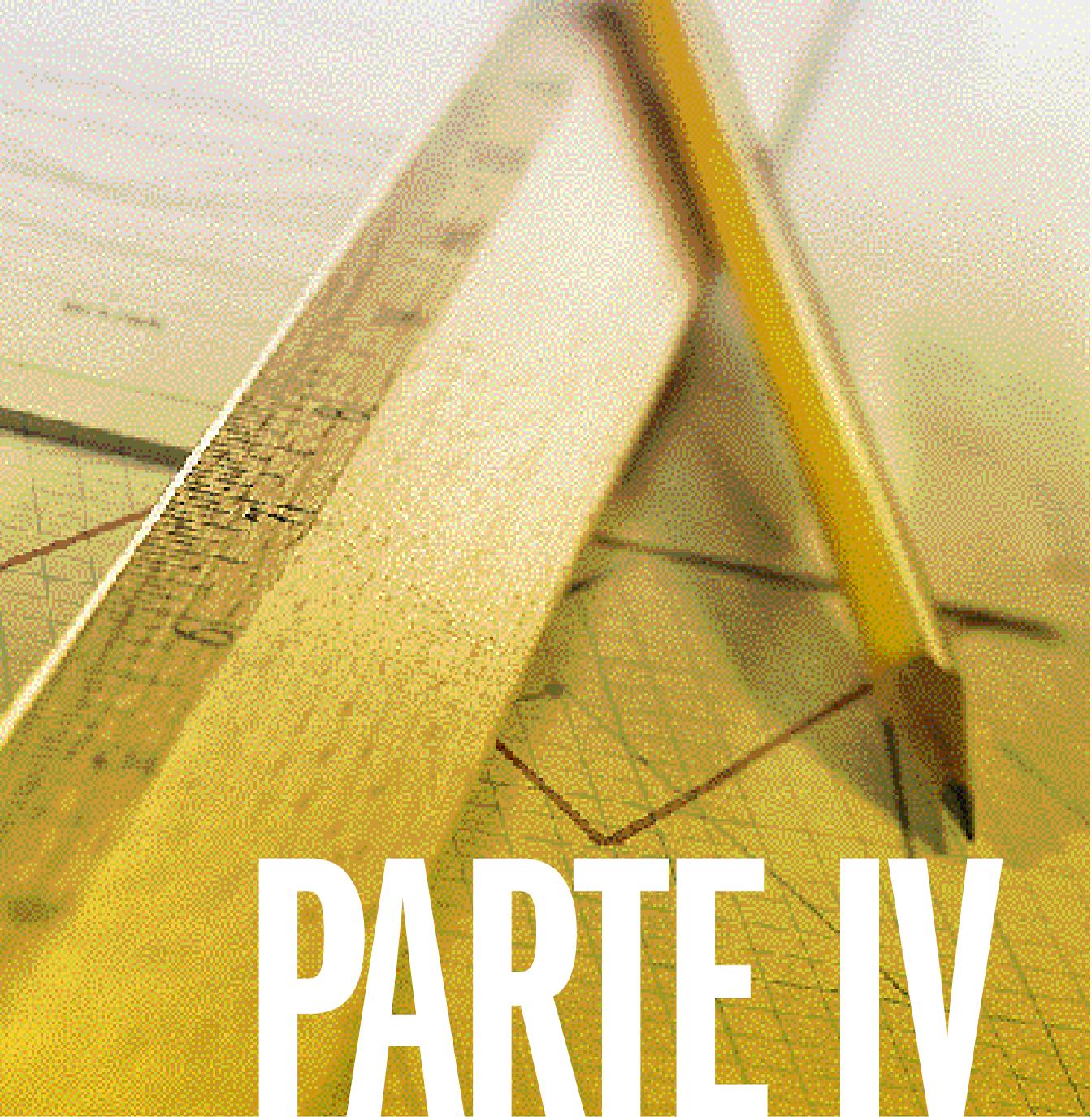
Los indicadores se utilizan periódicamente para corroborar la visión de los socios en cuanto a progresos y logros, para mantener los proyectos y los programas bajo control y para transmitir toda alerta temprana sobre obstáculos al progreso. Los indicadores sólo *indican*, no *explican*. La interpretación de los indicadores se hace mediante análisis cualitativos. Como se indica en el Gráfico 2, es necesario un análisis cualitativo para interpretar el sentido de los indicadores en cuanto al progreso hacia resultados.

En el caso de los indicadores de producto, el Gerente de programa utiliza el seguimiento cotidiano para verificar el progreso, así como

misiones de campo e informes o información recibida del Gerente de proyecto. El Informe anual de proyecto (IAP) se realiza entre lapsos de tiempo demasiado largo como para permitir que se tomen medidas tempranas si se producen demoras o problemas en la generación de productos.

En el caso de los indicadores de efectos el seguimiento anual es más apropiado y se efectúa a través de contribuciones de los especialistas de proyectos técnicos en el IAP, con discusiones del comité directivo y el examen anual. Dado que los resultados son menos tangibles que los productos, los indicadores son indispensables para obtener un análisis fundamentado de los progresos.

En el caso de los indicadores del impacto (denominados asimismo indicadores de situación), podrán organizarse discusiones anuales si se dispone de información, aunque a menudo se lo hace con menos frecuencia. Se podrán programar discusiones con motivo de la preparación del Análisis Conjunto del País (ACP) y del programa del país, a mitad de ejercicio del programa del país y/o del MANUD y hacia el final del programa del país o del período del MRE.



PARTE IV

**Utilización de la
información obtenida del
seguimiento y la evaluación**

Capítulo 7. Conocimiento y aprendizaje:	
Utilización de la evidencia obtenida de la evaluación	75
A. Introducción	75
B. Conocimiento y aprendizaje obtenidos de la experiencia	77
C. Retroalimentación del seguimiento y la evaluación	78

Conclusión	89
-------------------	-----------

Gráficos, cuadros y recuadros de la Parte IV

Recuadro 1. Lista de control para el aprendizaje	76
Recuadro 2. Principios claves del aprendizaje	78
Recuadro 3. El proceso de retroalimentación del seguimiento la evaluación	81
Recuadro 4. Comunidades de prácticas en torno a efectos	83
Recuadro 5. La red de evaluación del PNUD (EVALNET)	84
Recuadro 6. Características de un buen producto para presentar conocimientos	86
Recuadro 7. Medidas para mejorar la realimentación de una evaluación	87
Recuadro 8. Institucionalización del aprendizaje	87

Conocimiento y aprendizaje: Utilización de la evidencia obtenida en la evaluación

CAPÍTULO 7

El objetivo de este capítulo es ayudar a los usuarios a que utilicen de modo efectivo la información obtenida del seguimiento y la evaluación para mejorar el desempeño, la toma de decisiones y el aprendizaje. El capítulo trata de la utilización de la evidencia en la evaluación, de la información de seguimiento y evaluación y los propósitos de la evaluación. Describe la manera de asegurar una retroalimentación efectiva de los resultados del seguimiento y la evaluación, aborda brevemente la evidencia en la evaluación y analiza las lecciones aprendidas.

A. Introducción

B. Conocimiento y aprendizaje obtenido de la experiencia

- Definiciones
- Gestión basada en resultados y gestión del conocimiento

C. Retroalimentación del seguimiento y la evaluación

- El proceso de retroalimentación
- Instrumentos y métodos para obtener información
- Aplicación de las recomendaciones derivadas de la retroalimentación
- Publicación de la evidencia obtenida en la evaluación y del material de retroalimentación

A. Introducción

El conocimiento obtenido del seguimiento y la evaluación es el núcleo del proceso de aprendizaje estructural del PNUD. El seguimiento y la evaluación proveen información y datos que, una vez aceptados e incorporados, se convierten en conocimientos que promueven el aprendizaje. Por tanto, el aprendizaje debe integrarse en el ciclo general de programación a través de un sistema eficaz de retroalimentación. La información debe difundirse y estar disponible para los posibles usuarios, a fin de convertirse en conocimiento aplicado.

A nivel de las oficinas de campo, el PNUD utiliza y aplica el aprendizaje obtenido del seguimiento y la evaluación para mejorar la calidad y el desempeño general de los

resultados de proyectos, programas y estrategias en ejecución y futuros. El aprendizaje tiene una importancia especial en el apoyo del PNUD al proceso de reforma de políticas, que es a menudo innovador y presenta incertidumbres. Para asegurar que el aprendizaje sea pertinente, los resultados de la evaluación deben funcionar “en tiempo real”. Proveer resultados “en tiempo real” a los interesados destinatarios de esos resultados implica acertar la primera vez que se actúe. Una ventaja inmediata es que las conclusiones se pueden controlar con los participantes en un plazo de semanas, lo cual da una oportunidad excelente de eliminar interpretaciones equivocadas, fomentar el “sentido de propiedad” de los participantes sobre la experiencia adquirida y hacer llegar los resultados de la evaluación a los interesados cuando les sea más útil. La publicación de resultados a los interesados en tiempo real significa estar en el buen camino desde el comienzo. La publicación de resultados obsoletos o de recomendaciones irrelevantes disminuirá a medida que la difusión de información “en tiempo real” se convierta en una práctica habitual.

El aprendizaje complementa la medición del desempeño al conferir a la evaluación un elemento cualitativo de medición. Incluso si los indicadores de los resultados no son buenos o claros, se puede aprender de este proceso y utilizar el conocimiento adquirido para mejorarlo. El aprendizaje es también una herramienta clave para la gestión y como tal, la estrategia de aplicación del conocimiento adquirido a través de la evaluación es un medio importante para avanzar hacia los efectos. Los efectos constituyen un objetivo más ambicioso y complejo que la simple provisión de insumos y la generación de productos. Por eso se valora la capacidad del PNUD de aprender qué prácticas funcionan (considerando la relevancia de los efectos, la estrategia de alianzas, el diseño de productos e indicadores) y retroalimentar esto en la actual y futura asistencia hacia efectos. Los efectos presentan un número mayor de variables de los cuáles se puede y debe aprender.

Las evaluaciones no deben considerarse como un evento aislado sino como parte de un ejercicio mediante el cual los diferentes interesados pueden participar en el proceso continuo de generación y aplicación del conocimiento obtenido. Los gerentes deben decidir quién participa en dicho proceso y en qué medida (si se les informará o consultará, si participarán activamente, si serán socios en igualdad de condiciones o bien responsables claves de la adopción de decisiones). Se trata de decisiones estratégicas de los gerentes que influyen directamente en el proceso de aprendizaje y en la atribución de los resultados. Un marco de seguimiento y evaluación que genere conocimientos, promueva el aprendizaje y sirva de orientación a las iniciativas es, por sí mismo, un medio importante de desarrollo de capacidades y de la sustentabilidad de los resultados nacionales.

RECUADRO 1: LISTA DE CONTROL PARA EL APRENDIZAJE

- **Registrar las experiencias adquiridas y compartirlas**
- **Tener una mentalidad abierta**
- **Planificar evaluaciones de modo estratégico**
- **Hacer participar a los interesados de modo estratégico**
- **Proporcionar información en tiempo real**
- **Hacer llegar los conocimientos a los usuarios**
- **Aplicar lo que se ha aprendido**
- **Supervisar cómo se aplica los nuevos conocimientos**

El seguimiento y la evaluación contribuyen al acervo general y mundial de la organización sobre qué funciona, qué no funciona y por qué. También indican en qué circunstancias y en qué áreas de concentración se deben compartir a nivel mundial las lecciones aprendidas, por ejemplo, a través de comunidades de prácticas o bien de grupos de seguimiento y evaluación. Para ello, el personal debe registrar y compartir las lecciones que han aprendido con otros, adoptando las medidas enunciadas en el Recuadro 1. El aprendizaje también requiere que los gerentes estén abiertos al cambio.

Dado que foco de atención está puesto en los efectos, el aprendizaje a través del seguimiento y la evaluación ofrece posibilidades más amplias de aplicación a nivel de toda la organización y para fines de política y operacionales. Las lecciones aprendidas de un efecto del MRE que buscan alcanzar muchas oficinas de campo tienen más probabilidades de ser aplicadas en otros países que las experiencias de contexto más limitado, restringidas a un solo proyecto. Las evaluaciones de efectos pueden contribuir a establecer vínculos entre los socios de la cooperación para el desarrollo. De esta manera, el aprendizaje derivado de los conocimientos adquiridos de las evaluaciones tiene un alcance mayor que simplemente un aprendizaje de la organización y abarca el aprendizaje orientado al desarrollo. Este tipo de aprendizaje permite comprobar de modo sistemático la validez, adecuación y progresos de las hipótesis relacionadas con el desarrollo. Para potenciar al máximo el aprendizaje, las oficinas de campo deben planificar y organizar evaluaciones para asegurar que cubran los efectos más importantes, que se realicen a tiempo y que se genere suficiente información sobre lecciones aprendidas.

Un seguimiento eficaz puede detectar a tiempo signos de problemas potenciales y áreas de éxito. Los Gerentes de Programa deben adoptar medidas basándose en las conclusiones, aplicando las lecciones aprendidas para modificar el programa o el proyecto en cuestión. Este aprendizaje práctico satisface las necesidades inmediatas del programa o proyecto y también puede proveer retroalimentación para la programación futura.

B. Conocimiento y aprendizaje obtenidos de la experiencia

DEFINICIONES

La oficina de campo del PNUD debe utilizar la información y los resultados de la evaluación con eficacia, a fin de administrar los procesos de desarrollo y conseguir resultados. El éxito depende de que los actores del desarrollo aprendan de lo que funcionó o no funcionó, para mejorar el avance hacia resultados y resultados mejores. El **aprendizaje** se ha descrito como un proceso continuo y dinámico de investigación en el que los elementos claves son la experiencia, el conocimiento, el acceso y la relevancia. Requiere una cultura de investigación y estudio, en lugar de la simple respuesta e informes. Esto se puede conseguir más fácilmente cuando se da a la gente la oportunidad de observar, comprometerse e inventar o descubrir estrategias para tratar determinado tipo de problemas o cuestiones de desarrollo.¹⁷

El **conocimiento** es información de contenido y contexto específicos, capaz de introducir cambios o acciones más eficaces y de mayor alcance, que contribuya a obtener nuevos conocimientos y aprendizaje. La gestión de conocimiento implica crear, intercambiar y potenciar conocimientos no sólo para establecer sistemas y procesos a fin de reunir, organizar, catalogar y difundir a tiempo información entre los agentes decisorios pertinentes, sino también evaluar los procesos. La información obtenida de los procesos se puede denominar **retroalimentación**. (Véase Capítulo 1)

La evidencia de las evaluaciones nos ayuda a utilizar información generada por la experiencia para influir la forma de elaborar programas y políticas adecuados o la forma de administrar proyectos. La **evidencia de evaluación** se refiere a información o datos que indican

¹⁷ Senge, Peter y al., *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*, Nueva York, Doubleday, 1994.

valores cualitativos y cuantitativos de procesos de desarrollo, efectos e impactos, obtenidos a partir de numerosas fuentes de información y compilados en un ejercicio de evaluación. La evidencia de una evaluación se basa en:

- La explicación de relaciones causales entre las intervenciones y sus efectos;
- El análisis de una observación directa y detallada del contexto del desarrollo por investigadores, que forma parte de la evidencia empírica;
- El análisis de investigaciones, estudios y otros documentos (fuentes secundarias) relacionados al contexto del desarrollo; y
- La voluntad de evitar prejuicios en el análisis.

Sin embargo, la evidencia de evaluación no siempre incluye observaciones directas y detalladas como fuente de prueba documental. Las evaluaciones buenas se basan en la evidencia empírica. La **evidencia empírica** es información verificable, que se basa en la observación o la experiencia y no en conjeturas, teorías o lógica. Las pruebas empíricas sirven para reflejar:

RECUADRO 2. PRINCIPIOS CLAVES DEL APRENDIZAJE

- Ayudar a otros a que interpreten activamente (y no sólo registren) la información, para que puedan extraer nuevos conocimientos por sí mismos;
- Utilizar estrategias eficaces, innovadoras y oportunas de gestión de la información;
- Elaborar normas de desempeño y aprender de las diversas unidades/circunscripciones/comunidades de prácticas con las que colabora el PNUD a fin de que los análisis del PNUD fomenten una mayor participación, se ajusten al contexto dado y sean independientes;
- Situar tareas abstractas en contextos reales para que se destaque la relevancia de la tarea y otros puedan extraer nuevos conocimientos;
- Dar a otros la posibilidad de participar en la solución de problemas compartiendo activamente conocimientos técnicos y experiencias; es decir, una interacción “cara a cara”, sin depender de tecnologías de información cuando ello no sea necesario;
- Derivar conocimientos de contextos únicos específicos a fin de potenciar la transferencia de conocimientos;
- Permitir que otros reconozcan y respeten el acervo que ya poseen, así como los conocimientos existentes dentro de su comunidad;
- Proveer a otros muchos ejemplos de un nuevo concepto y una explicación de cómo las características principales se relejan en una gama de situaciones;
- Reforzar la capacidad de raciocinio propia y ajena acerca de cuándo corresponde aplicar nuevos conocimientos.

- La validez de las cuestiones o ideas conceptuales;
- La consistencia de tendencias o características;
- Los factores que contribuyen a la obtención real de efectos e impactos.

GESTIÓN BASADA EN RESULTADOS Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Si bien el seguimiento ayuda a adquirir lecciones iniciales específicas con respecto a un efecto, programa o proyecto, la evaluación apunta a obtener enseñanzas de la experiencia de modo tal que se identifiquen cuestiones tanto generales como específicas y se elaboren soluciones alternativas. La gestión basada en resultados implica una continua planificación, implementación, seguimiento y evaluación para una gestión de resultados y aprendizaje basados en la experiencia. Esto requiere más interacción entre los interesados y las instituciones en torno a resultados y que se utilicen los mecanismos de información y comunicación para que se refleje el aprendizaje y se facilite la transmisión de conocimientos, información y recursos.

La estrategia del PNUD de gestión del conocimiento se centra en una serie de principios emergentes para mejorar el aprendizaje, como se describe en el Recuadro 2.¹⁸ Estos

¹⁸ Véase http://groups.undp.org/km-strategy/workshop/km_annotated_agenda.html

principios implican utilizar de manera óptima los instrumentos de seguimiento y evaluación para establecer puntos de referencia que ayuden a los responsables de la gestión a mejorar la eficacia en dos niveles: primero, la **eficacia del desarrollo**, que abarca los resultados de la asistencia brindada (producto, efectos e impacto), y segundo, la **eficacia organizacional** de las normas de la organización en cuanto al desempeño.

C. Retroalimentación del seguimiento y la evaluación

El mayor desafío del seguimiento es reunir, guardar y utilizar información útil en diversos niveles de evaluación. El seguimiento debe ser polivalente, para que la información reunida en un nivel sea útil en el nivel siguiente. No debe limitarse a controlar si los eventos se suceden tal como se ha planificado. Debe estudiarse regularmente la calidad de la transmisión recíproca de información entre el personal de proyecto y el personal de programa en el país, así como la transmisión de información *dentro* de la Oficina de Campo entre el personal que se ocupa de administrar diferentes programas y supervisando los productos obtenidos de los proyectos y su impacto en los efectos. Esto puede lograrse mediante entrevistas periódicas, el examen de informes anuales y otros sobre programas y proyectos y a través de la observación independiente de la situación. El proceso de seguimiento debe comprometerse a mejorar los vínculos colaterales entre el personal de programas y de proyectos, incluyendo retroalimentación con fines de aprendizaje. El análisis de los vínculos existentes o posibles entre programas y proyectos debe ser lo más crítico, objetivo y detallado posible. Los gerentes, incluido el nivel superior de la Oficina de Campo, deben participar en todo el proceso de seguimiento.

La evaluación es un proceso que requiere establecer una información común de línea de base para realizar comparaciones. El problema reside en conocer desde el inicio cada factor pertinente y cómo todos los factores se afectan entre sí. Antes de una evaluación, deben seguirse los siguientes pasos:

- **Determinar las cuestiones prioritarias que requieren información:** lograr un consenso sobre las cuestiones que requieren información urgente, para aprovechar al máximo los recursos disponibles en la gestión de información, que suelen ser limitados y complejos. Durante el proceso de consenso se necesita realizar muchas consultas, ya que los interesados pueden tener opiniones distintas sobre las prioridades. Se puede preparar una lista provisional de prioridades y repartirla entre los interesados para que hagan sugerencias, o bien se puede organizar un taller u otro tipo de foro de discusión específicamente para lograr consenso. Al armonizar opiniones discrepantes en la negociación de un consenso sobre prioridades se contribuye a establecer vínculos entre los interesados y se facilita la cooperación.
- **Determinar las necesidades de información de los grupos que toman decisiones:** La clave para utilizar información de modo eficaz consiste en concentrarse en la información esencial. Debe solicitarse a los responsables de adoptar decisiones que expresen sus necesidades directamente antes de embarcarse en un examen de la información disponible en la oficina de campo, en las bases de datos nacionales o del PNUD y otras fuentes de información. La evaluación exhaustiva de la información necesaria es una fase inicial de importancia crítica.

Una de las formas más eficaces de obtener información susceptible de ser transferida (lecciones aprendidas) es a través de evaluaciones de efectos; el intercambio de esas evaluaciones puede facilitar el aprendizaje en diferentes países y áreas geográficas.

Al concentrarse en los efectos, el PNUD trata con los socios (gobiernos y organismos donantes, organizaciones no gubernamentales, parlamentos) cuyas actividades en pro del desarrollo, al igual que las del PNUD, dependen en cuanto a su éxito del desempeño de otros organismos supeditados a distintas entidades de control. A menudo, tales organismos acumulan un gran acervo de información cualitativa que podría alterar la percepción de los resultados del desarrollo, si se los tuviera en cuenta debidamente. En su calidad de socios, se los puede incorporar para que presten asistencia y faciliten el proceso de seguimiento y evaluación, pero no para que establezcan o decidan lo que debe hacerse. Este involucramiento de los socios posiblemente permita promover un mayor intercambio en materia de aprendizaje y creación de conocimiento.

Sin una retroalimentación confiable y periódica, el seguimiento y la evaluación no pueden cumplir sus propósitos. En particular, debe prestarse atención a las experiencias que tengan potencialmente una aplicación más amplia; lecciones que no sólo son útiles para un programa o proyecto en particular, sino también contextos de desarrollo más amplios. Si bien el aprendizaje depende de contar con una retroalimentación organizada sistemáticamente (por ejemplo, resultados de evaluación, estudios piloto, datos para supervisar productos e indicadores de efectos y conocimiento autóctono), la información que las oficinas de campo debe organizar y administrar para satisfacer sus requerimientos específicos es compleja y a menudo trasciende las divisiones sectoriales convencionales. En este caso, se podrá solicitar a los socios de Gobiernos e instituciones de investigación que analicen cuestiones emergentes relativas al seguimiento y la evaluación (por ejemplo metodologías de recolección de datos, análisis, promoción y diálogo entre políticas) y que asesoren al PNUD para identificar deficiencias y duplicaciones.

EL PROCESO DE RETROALIMENTACIÓN

El proceso de retroalimentación de las oficinas de campo, al seguimiento y la evaluación sigue varias etapas básicas:

1. Asegurar concentración en los resultados

- Elaborar proyectos y programas basados en los efectos que se busca obtener;
- Establecer qué evidencia se busca, qué variaciones pueden anticiparse y qué debe hacerse si estas variaciones ocurren (es decir, cuáles son las evidencias positivas o negativas para un proyecto o programa dado);
- Definir, para cada nivel de personal y los socios, el propósito para el cual se generan conocimientos o información para la toma de decisiones y su alcance;
- Definir las prioridades de seguimiento, orientadas a productos y efectos y disponer de puntos de referencias o normas sobre los cuales se basarán los juicios sobre retroalimentación;
- Seleccionar indicadores de conocimientos e información basados en las prioridades corporativas, su utilización y los usuarios;
- Hacer que los recursos utilizados sean rentables considerando el monto de recursos asignados e identificar los requerimientos principales de recursos para evaluación para la futura programación;
- Incorporar un calendario de plazos que cubra los cambios futuros en la programación;

- Acordar un sistema de recolección y análisis de datos y asignar responsabilidades y costos;
- Analizar la información cualitativa para mejorar la aplicación de ciertas técnicas de seguimiento y evaluación, tales como comprobar supuestos sobre el terreno, mejor formulación de preguntas o cuestiones y elegir con más perspicacia las áreas que serán analizadas;
- Supervisar los procesos de aprendizaje, incluyendo el uso de retroalimentación y los productos de conocimiento.

2. Formular preguntas

- Indagar constantemente, a través de mecanismos de retroalimentación, sobre la causa de lo que ha sucedido o está sucediendo en proyectos y programas;
- Identificar el alcance del efecto de los proyectos o programas, comparado con otros factores que influyen en una situación de desarrollo;
- Especificar dónde, cuándo y cómo se interpretará, se comunicará y se distribuirá la información, lo que incluye consultas como insumos a los procesos habituales.

3. Compartir conocimientos

- Documentar, analizar y examinar experiencias comparativas en materia de diseño de programas, alianzas y actividades de seguimiento y evaluación;
- Intervenir en diferentes niveles organizacionales (actividades operativas, elecciones estratégicas, enfoques y prioridades corporativas) en consonancia con la estrategia del PNUD en la gestión de conocimientos;
- Compartir conocimiento y aprendizaje de lecciones con comunidades de prácticas, mediante el uso de redes mundiales de conocimiento;
- Determinar las fuentes de conocimiento e información, y también el tipo de evidencia evaluativa que provee y la frecuencia con que se dispondrá de ellos.

4. Establecer metas de modo estratégico

- Generar información que sea adecuada para diversos usuarios y oportuna para la toma de decisiones y requerimientos de responsabilidad;
- Diseñar modelos apropiados en consulta con los usuarios y capacitar al personal en su utilización;
- Pedir opinión a todos los interesados, entre ellos los beneficiarios del programa.

5. Buscar pruebas empíricas

- Efectuar controles múltiples y velar por la calidad de evidencia evaluativa, a fin de que la retroalimentación sea válida y relevante.

RECUADRO 3: PROCESO DE RETROALIMENTACIÓN DEL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACIÓN

- Extraer lecciones de la experiencia
- Transformar las lecciones en conocimiento
- Dar acceso a la retroalimentación
- Evaluar la pertinencia de la retroalimentación
- Utilizar la retroalimentación

Como se describe en el Recuadro 3, los pasos claves del proceso de retroalimentación del seguimiento y la evaluación deben respetar los principios antes mencionados para “cerrar el círculo” del uso de la retroalimentación para adoptar decisiones más acertadas. La retroalimentación debe estar orientada a la acción y diseñada de tal modo de contribuir

al proceso de toma de decisiones en programas o proyectos así como en las evaluaciones. Las lecciones de las evaluaciones deben estar disponibles antes o en la etapa de formulación de nuevos proyectos, programas y efectos. En general, las lecciones de las evaluaciones deben estar disponibles en el momento en que se formulen nuevos efectos o se identifiquen, diseñen y evalúen nuevos proyectos o programas. Al mismo tiempo, la retroalimentación sobre el éxito o fracaso de tipos de asistencia nuevos o innovadores (es decir, asesoramiento en materia de políticas, promoción, desarrollo de capacidades) puede ser útil al formular nuevos programas, proyectos o efectos.

Al seguir estos pasos, los Gerentes de Programa y los socios deben evitar la tendencia a evaluar sólo actividades, gastos y productos. Por ejemplo, no hay que examinar sólo los factores propios de la gestión interna tales como costes y el calendario de insumos y productos. El seguimiento y la evaluación deben proveer información sobre resultados e identificar posibles procesos no anticipados y sus consecuencias.

MÉTODOS E INSTRUMENTOS DE INFORMACIÓN

Como se ha señalado antes, la información derivada del seguimiento provee la base para tomar decisiones y poner en marcha acciones. En ese sentido, sirve a las necesidades inmediatas de toma de decisiones más que contribuir a la creación de conocimientos a largo plazo. Por el contrario, la información proveniente de ejercicios de evaluación sirve para la función de aprendizaje más que para la adopción directa de decisiones. La retroalimentación de la evaluación toma la forma de lecciones aprendidas sobre lo que funciona o no funciona bajo ciertas condiciones.

Tanto para el seguimiento como para la evaluación, se debe buscar información desde el punto de vista de la forma en que se la utilizará. Es importante primero responder a las siguientes preguntas sobre la forma en que se obtiene, se utiliza y se intercambia información:

- ¿Cuál es el objetivo específico de la recolección, intercambio y utilización de información?
- ¿Quiénes son los grupos principales de decisión/influyentes que deciden cómo se reunirá, utilizará e intercambiará la información en el marco de un proyecto, programa o efecto?
- ¿Cómo se reúnen esos grupos y cómo utilizan e intercambian información actualmente?
- ¿Cuáles son las restricciones a sus actividades?
- ¿Existe un mecanismo (o política) en el proyecto, programa o efecto en el cual se toman decisiones con respecto a la información?
- ¿Qué información se necesita para mejorar el proyecto, programa o efecto?
- ¿Cómo, cuándo y a quiénes debe enviarse esta información?

Estas preguntas servirán para determinar qué clase de retroalimentación se necesita para promover una toma de decisiones eficiente sobre proyectos, programas o efectos por parte del personal de proyecto o programa, a nivel de personal superior de la oficina de campo y de la sede. Todas las actividades de seguimiento y evaluación apuntan a asegurar que la información sea relevante, utilizar información de modo preciso, oportuno y eficiente y aprovechar el acervo de los interesados claves. Se puede mejorar mucho la aplicación de determinadas técnicas de seguimiento y evaluación mediante el uso de información

cualitativa, por ejemplo a través de la comprobación in situ de supuestos, la formulación más acertada de preguntas o cuestiones y una selección más perspicaz de las áreas de análisis.

El PNUD y la comunidad internacional de donantes en general poseen un acervo de información que incluye lecciones adquiridas sobre el diseño, implementación, seguimiento y evaluación de programas y proyectos técnicos de cooperación en los países en desarrollo. A continuación se enuncian varias de las fuentes más importantes de este tipo de información.

Bases de datos sobre evaluación y motores de búsqueda: CEDAB, la base de datos central del PNUD sobre evaluación, se puede consultar en <http://intra.undp.org/eo/cedab> para acceder a evaluaciones ya realizadas. La Oficina de Evaluación también está diseñando un motor de búsqueda sobre evaluación para dar acceso al conocimiento de evaluaciones. Funcionará como depositario de conocimientos que vinculará al PNUD con varios sitios Web dedicados a evaluación y dará acceso a evidencia empírica. Además, las bases de datos de evaluación de la comunidad internacional de donantes contienen lecciones sobre el diseño, implementación, seguimiento y evaluación de programas y proyectos de cooperación técnica en países en desarrollo. Estos incluyen el FIDA, la OCDE/CAD, el Banco Mundial y UNICEF. (Para más información sobre bases de datos importantes, véase la bibliografía y el anexo con los vínculos, y también <http://www.undp.org/eo>).

Procesos MRE/IAOR: Identifican y actualizan anual y sistemáticamente información sobre prioridades estratégicas específicas de las oficinas de campo, estrategias regionales, programas, servicios de apoyo, planes de gestión e hitos de referencia claves basados en lecciones aprendidas. También se centran en los logros del PNUD con los interesados, promoción, construcción de alianzas, movilización de recursos y temas principales que interesan al DHS. El personal del PNUD puede consultar el Sistema de Gestión Basada en Resultados (GBR) para acceder a información acerca del proceso MRE/IAOR en <http://intra.undp.org/usg/results>.

Otros documentos o informes clave referidos a países específicos: Comprenden informes sobre evaluación de proyectos y efectos, programas de países y marcos de cooperación de países (MCP), ACP/MANUD y exámenes de país. Las lecciones aprendidas de estas fuentes son muy útiles porque tienen como origen otros países o programas regionales con proyectos o efectos análogos.

RECUADRO 4: COMUNIDADES DE PRÁCTICAS EN TORNO A EFECTOS

Las comunidades de prácticas pueden desarrollarse en torno a efectos para facilitar el intercambio de información entre las oficinas de los países y entre las oficinas de campo y los principales interesados de modo de compartir información que maximice el progreso hacia efectos.

Se puede utilizar el sistema de seguimiento y planificación de evaluaciones como instrumento para iniciar el diálogo, dado que aportará información sobre las evaluaciones programadas y recomendaciones y actividades complementarias a evaluaciones anteriores. (Véase el sistema de seguimiento y planificación de evaluaciones, Anexo A)

Bases nacionales de datos: Son extensas y normalmente se dividen por sectores, institutos de investigación nacionales y organismos gubernamentales. Se pueden utilizar, por ejemplo, para obtener información sobre efectos, hallar indicadores y aprender lecciones para el ACP o la formulación de proyectos.

Redes mundiales y comunidades de prácticas: El rol de las redes mundiales y comunidades de prácticas es importante en alcance y eficacia, proveyendo una fuente de información valiosa para el seguimiento y la evaluación. Se dirigen a:

RECUADRO 5. RED DE EVALUACIÓN DEL PNUD (EVALNET)

EVALNET es un grupo del personal del PNUD, en su mayoría de las oficinas de campo que participan en las evaluaciones del PNUD, en la elaboración de metodologías e instrumentos de gestión basada en resultados y en actividades de desarrollo de capacidades de evaluación. La Red tiene por objeto mejorar la función del PNUD como organización de aprendizaje y promover el seguimiento y la evaluación orientados a resultados como parte de la cultura organizacional del PNUD.

A nivel individual, los miembros de EVALNET adquieren nuevos conocimientos sobre cuestiones relativas a programas tales como apoyo a economías en transición y democracias nuevas, descentralización y gobernabilidad local, cuestiones operacionales tales como el empleo de la UNOPS (Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos) como organismo de ejecución, indicadores que incluyen la gestión basada en resultados y metodologías de evaluación. Asimismo, los miembros de EVALNET aportan sus propios conocimientos especializados y se ayudan mutuamente a elaborar ideas y fomentan el aprendizaje desde una perspectiva más amplia. La participación de miembros de EVALNET de las oficinas de campo también sirve como control de realidad de las iniciativas corporativas relacionadas la formulación de metodologías de seguimiento y evaluación, tales como este *Manual*.

- Promover el diálogo entre diversos interesados por medio de reuniones, talleres, correspondencia, boletines y otras formas de intercambio;
- Analizar las capacidades y necesidades de los interesados en cuanto a información, conocimientos y especialidades específicas;
- Permitir que los interesados puedan contribuir a la información y a la gestión del conocimiento (por ejemplo, apoyar la formulación de prioridades en cuestiones de desarrollo, la selección de consultores, el desarrollo de productos basados en conocimientos y la adopción de normas de acceso a información nueva, entre otras funciones).

Las redes mundiales funcionan como sistemas de información de múltiples interesados, ofrecen información bien presentada y generada por grupos o individuos reconocidos en el campo del desarrollo, algunos de los cuales dedican sus actividades especialmente a procesos de seguimiento y evaluación. Algunas de estas redes también sirven para apoyar la toma de decisiones. Las comunidades de prácticas, especialmente (ya sea dentro de redes mundiales o independientes), pueden ser muy útiles si se organizan en torno a efectos, como se observa en el Recuadro 4.

Las redes mundiales y las comunidades de prácticas están vinculadas con el sistema mundial de expertos subregionales (SSR) del PNUD. Entre los servicios importantes prestados por el sistema SSR se hallan los servicios de referencia, que responden a solicitudes de las oficinas de campo o del personal de programa de la sede, con asesoramiento o información. Las referencias se basan en solicitudes relacionadas a las políticas del PNUD sobre programas o implementación de programas (por ejemplo, el pedido de un asesor, información de una experiencia comparativa, un socio para la financiación, documentos sobre políticas, ejemplos, modelos u oportunidades de capacitación). No obstante, el sistema SSR no difunde datos derivados de evaluaciones en sí mismos.

La Red de Evaluación o “EVALNET” funciona más directamente que el sistema SSR para apoyar el diseño y la elaboración de material informativo y de conocimiento derivado de las actividades de seguimiento y evaluación. Esta Red, descrita en el Recuadro 5, funciona sobre todo gracias a la participación de los interesados.

Fundamentos: Cada año, la Oficina de Evaluación publica una serie titulada *Essentials* (*Fundamentos*), centrada en cuestiones temáticas, que provee información sintética destinada a las personas que actúan en la práctica, basada en el estudio de las evidencias conceptuales y de evaluación actuales del PNUD y de otras organizaciones en pro del desarrollo. Se puede consultar *Essentials* en el sitio Web de la Oficina de Evaluación: <http://www.undp.org/eo>.

Cuestionarios: Los cuestionarios utilizan un método altamente estructurado para recolectar información y datos de supervisiones y evaluaciones; se pide a los entrevistados que “llenen” un cuestionario, o bien presenten información específica u opiniones acerca de alternativas bien definidas. La índole limitada de los cuestionarios y sus enunciados precisos los convierte en instrumentos valiosos para recolectar datos. También son útiles como filtro preliminar para ayudar a determinar qué instituciones o funciones deben examinarse con más profundidad, tal vez mediante entrevistas.

Cualquier actividad particular puede requerir el uso de algunas de estas fuentes, las más apropiadas, dependiendo del alcance, la índole de la cuestión tratada, los destinatarios de la información y la experiencia previa de las personas que necesitan la información. Una vez obtenida la información pertinente con esas herramientas, deberá evaluarse detalladamente de qué forma se aplicarán las recomendaciones derivadas de la retroalimentación.

APLICACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES DERIVADAS DE LA RETROALIMENTACIÓN DEL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACIÓN

Parte de la retroalimentación obtenida a través del seguimiento y la evaluación lo será en forma de recomendaciones de acción. Los diversos tipos de recomendaciones derivadas del seguimiento y la evaluación deben analizarse por separado. Esto se consigue respondiendo a una serie de preguntas sobre el tipo y consecuencias de las recomendaciones. Las preguntas tratan tanto recomendaciones sustantivas como de implementación. Luego, basándose en las respuestas a las preguntas, deben establecerse metas viables y prioridades a corto, mediano y largo plazo. La siguiente lista de preguntas se refiere al tipo de recomendación (sustantiva o de implementación) y sus consecuencias.

Preguntas sobre las consecuencias de recomendaciones **sustantivas** derivadas del seguimiento y la evaluación:

- ¿A quién o a qué afectarán directa o indirectamente las recomendaciones, en cuanto a productos planificados y efectos?
- ¿En qué se diferencian las recomendaciones de otras anteriores?
- ¿Cuáles son las razones y enfoques claves utilizados para justificar las recomendaciones?
- ¿Cómo se comparan las recomendaciones con efectos, proyectos, programas o actividades similares en otras zonas del país o en otros países?
- ¿Cómo contribuyen las recomendaciones a los productos y efectos previstos?
- ¿Coinciden los efectos buscados con los efectos reales?
- ¿Qué relación hay entre las recomendaciones y los objetivos de programas regionales y mundiales?
- ¿Cómo ha previsto la gerencia de la oficina de campo responder a las recomendaciones y realizar un seguimiento de las mismas?

Preguntas sobre las consecuencias de recomendaciones sobre **implementación** derivadas del seguimiento y la evaluación:

- ¿Qué efectos positivos o negativos habrá en cuanto a grupos claves de destinatarios o interesados?
- ¿Cómo se pueden mejorar los efectos positivos y neutralizar los efectos negativos?

- ¿Qué acciones se requieren y quién debe realizarlas?
- ¿Cuál es el plazo?
- ¿Quién tiene las atribuciones para realizar las acciones?
- ¿Cuáles son las consecuencias financieras?
- ¿Cuáles son las consecuencias políticas?
- ¿Qué recursos humanos se necesitan?
- ¿Son necesarios enfoques especiales, entre ellos de capacitación, o nuevos tipos de alianzas?
- ¿Qué seguimiento o actividades complementarias son necesarios?

El análisis de estas preguntas ayudará a identificar una serie de acciones concretas con las que se podrán evaluar, mejorar e implementar las recomendaciones. Aunque algunas de esas acciones se realizarán a corto plazo, otras (especialmente las que requieran decisiones políticas, afecten a estructuras institucionales o exijan grandes recursos financieros) sólo se realizarán a mediano o largo plazo.

Para todas las recomendaciones sobre seguimiento y evaluación es importante que haya una respuesta de la gerencia a las cuestiones sustantivas y de implementación planteadas. Sobre todo para las evaluaciones de efectos, la respuesta de la gerencia debe determinar cuáles recomendaciones se aceptan y cuáles no y por qué y cómo se implementarán y se supervisarán las recomendaciones aceptadas. (Véase el Plan de evaluación y seguimiento, Anexo A.)

Los cursos y talleres de capacitación destinados al personal del PNUD son una forma eficaz de difundir la retroalimentación. Estas lecciones sustantivas obtenidas de la experiencia son útiles en varias etapas de la gestión de proyectos o programas, incluyendo la evaluación misma. La capacitación debe centrarse en áreas tales como la mejora de la calidad de los programas y proyectos del PNUD. La capacitación también debe desarrollar destrezas en

innovaciones metodológicas tales como evaluación participativa, selección de indicadores, utilización y presentación de información y conocimiento en áreas no habituales como la asistencia de apoyo.

RECUADRO 6. CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN PRODUCTO PARA PRESENTAR CONOCIMIENTOS

- Diseñado para un público específico;
- Pertinente para necesidades de toma de decisiones, especialmente del personal de oficinas de campo;
- Disponible en cuanto se presenta la ocasión de adoptar decisiones (es decir, oportuno);
- De fácil y rápida comprensión;
- Basado en principios metodológicos sanos;
- Envío a través de canales reconocidos;
- Identifica claramente áreas inciertas y su importancia;
- Consigna plena atribución a las fuentes de datos o información;
- Provee información sobre productos y procesos de desarrollo tangibles y no tangibles;
- Disponible con un costo mínimo de tiempo, dinero y gastos administrativos.

PUBLICACIÓN DE LA EVIDENCIA OBTENIDA DE EVALUACIONES Y MATERIAL DE RETROALIMENTACIÓN

La publicación de los resultados de las evaluaciones debe seguir un formato claro para tratar la evidencia de modo equilibrado, a fin de producir conclusiones analíticas firmes y descartar ambigüedades. Se podrá presentar la información mediante diversas técnicas analíticas. Lo principal, sin embargo, es que la información obtenida de evaluaciones y seguimiento sea de fácil utilización y acceso y ventajosa para el usuario. En el Recuadro 6 se enumeran las

RECUADRO 7. MEDIDAS PARA MEJORAR LA RETROALIMENTACIÓN DE UNA EVALUACIÓN

- Comprender cómo tiene lugar el proceso de aprendizaje dentro y fuera de la organización (identificar bloqueos);
- Analizar la forma de mejorar la pertinencia y la oportunidad de la retroalimentación de la evaluación y asegurar que las mejoras se implementen;
- Ser explícito en determinar los destinatarios claves de la retroalimentación de la evaluación y las razones para querer alcanzarlos, tanto en general como en casos específicos;
- Mejorar el conocimiento de los grupos de destinatarios para conocer qué esperan de las evaluaciones, cómo utilizan la información de las mismas y de qué forma los sistemas de retroalimentación pueden mejorar su respuesta a estas expectativas;
- Desarrollar una visión más estratégica de la forma en que los enfoques de retroalimentación se pueden adaptar a las necesidades de audiencias diferentes;
- Velar por que la calidad de los productos de la evaluación sean adecuados, especialmente en cuanto a su concisión, claridad y presentación;
- Estudiar una diversificación de los enfoques utilizados para comunicarse con los destinatarios, introduciendo métodos innovadores si corresponde;
- Mejorar los sitios Web e Intranet dedicados a evaluación, reconociendo que la facilidad de acceso y de utilización son factores claves;
- Asegurar que se sistematice la plena publicación de los informes de evaluación y que haya procesos adecuados de aprobación y notificación para que los niveles administrativos superiores o socios claves no se vean sorprendidos por resultados controversiales;
- Dedicar más atención a mejorar la participación de los interesados nacionales en las tareas de evaluación, entre otras la retroalimentación sobre lecciones aprendidas de evaluaciones y el reconocimiento de que las diferencias idiomáticas son una limitación importante;
- Si corresponde, contratar personal especializado para cubrir déficit de técnicos, especialmente en las tareas de comunicaciones.

características propias de un buen producto para presentar conocimientos, incluyendo una buena publicación.

Teniendo en mente estas características, incluso antes de iniciar el análisis o preparar una publicación, se contribuirá a organizar la evidencia de modo ordenado. Los análisis de la evaluación deben ser documentados y distribuidos a interesados para permitir retroalimentación. Esto ayudará a identificar las necesidades de información. En el Recuadro 7 se enumera una serie de sugerencias para mejorar la retroalimentación sobre la evaluación. Una vez que se llegó a un acuerdo sobre las necesidades de información, se puede diseñar los productos y servicios requeridos para satisfacerlas.

La difusión de los resultados de la evaluación es tan importante como su publicación. Sólo un sistema eficiente de divulgación puede asegurar que los destinatarios reciban la retroalimentación de evaluaciones que se ajusta a sus necesidades específicas.

Comunicar todo lo se ha aprendido es un desafío: la cuestión subyacente es cómo captar las lecciones de la experiencia tal que sean **transferibles**, es decir, experiencias aplicables

RECUADRO 8. INSTITUCIONALIZACIÓN DEL APRENDIZAJE

Documento de proyecto: Debe proveer referencias (y enlaces de hipertexto) con las conclusiones de estudios o evaluaciones pertinentes en la sección del análisis de situación. El PAC debe asegurar que se cumpla este requisito.

Revisiones de documentos de proyecto: Al efectuarse revisiones presupuestarias de proyecto u otras, también deben incorporarse las lecciones relacionadas al propósito de la modificación presupuestaria.

IAOR: Al presentar el IAOR, la oficina del país debe destacar en la parte narrativa las lecciones aprendidas claves sobre cada efecto, especialmente la sección sobre cuestiones estratégicas y las acciones acordadas. Una fuente principal de estas lecciones es el Examen Anual.

en un ámbito más amplio que aquéllas que sólo atañen a un solo programa o proyecto. Este desafío se puede abordar mediante la institucionalización del aprendizaje derivado de la retroalimentación del seguimiento y la evaluación. La institucionalización del proceso de aprendizaje se puede lograr en parte mediante una mejor integración del aprendizaje en los procesos e instrumentos existentes, como la formulación de documentos de programas y proyectos, el IAOR y el IAP. El Recuadro 8 presenta ejemplos de formas de integrar el aprendizaje obtenido de evaluaciones en el PNUD como institución.

Conclusión

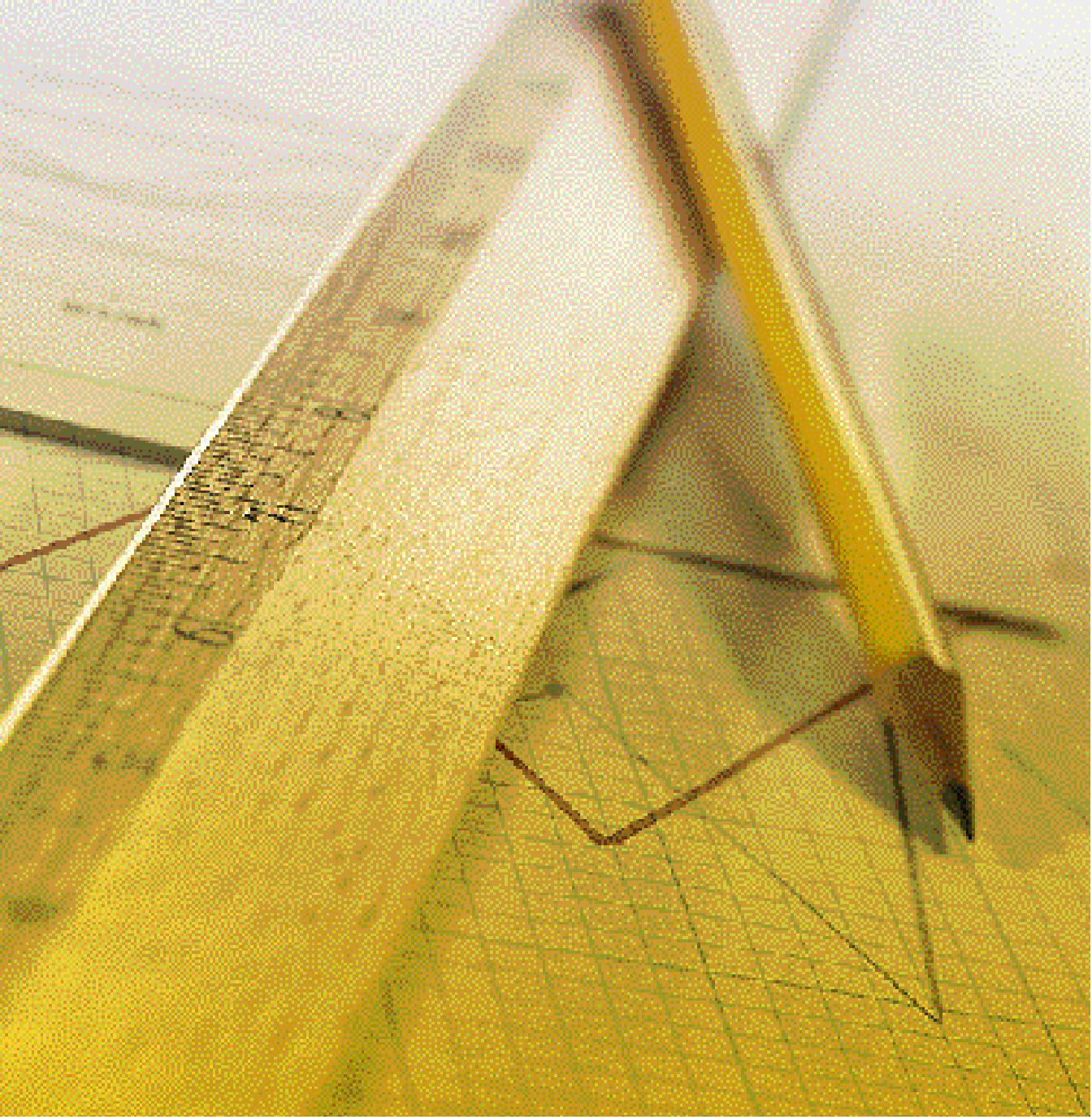
El marco para el seguimiento y la evaluación presentado en el presente *Manual* no es “inamovible”, sino que se prevé que evolucione y mejore a medida que los interesados que lo utilicen adquieran experiencia mediante su uso. Algunos elementos requieren un cambio de mentalidad y de conducta del personal y por lo tanto cabe esperar que el PNUD siga aprendiendo del nuevo marco durante los próximos años.

La página Web de la Oficina de Evaluación (<http://www.undp.org/eo/>) pondrá a disposición recursos actualizados relativos a metodologías de seguimiento y evaluación y la Oficina alienta a las oficinas de campo y a las dependencias de la sede a utilizar el sitio Web, compartiendo lecciones aprendidas y preocupaciones. El sitio Web incluirá preguntas más frecuentes (PMF), un desarrollo y una actualización constante de todas las metodologías en materia de seguimiento y evaluación dentro del PNUD, referencias a otros recursos, módulos de aprendizaje, ejemplos de informes y de instrumentos y modelos de términos de referencia. También incluirá una serie de publicaciones relacionadas con el *Manual*. Cada una de estas entregas tratará un tema relacionado al seguimiento y la evaluación, como por ejemplo, guías para evaluadores de resultados; seguimiento y evaluación en situaciones de post-crisis y desarrollo de la capacidad de evaluación).

También se alienta a los fondos y programas administrados por las Naciones Unidas a que utilicen el sitio Web. El sitio Web y este *Manual* tendrán relevancia para éstos porque sus actividades de seguimiento y evaluación se desarrollan dentro del marco general de resultados de las guías establecidas por el PNUD para seguimiento y evaluación. Sin embargo, estos organismos también pueden necesitar referirse a sus propios documentos como guía para reflejar su contribución específica a los efectos.¹⁹

El marco presentado en este *Manual* representa cambios innovadores tanto en cuanto a simplificación como en cuanto a metodologías de seguimiento y evaluación basadas en resultados. Especialmente, se ha intentado pasar de procedimientos basados en requerimientos orientados a detalles para el seguimiento y la evaluación a un sistema que permite un foco más riguroso sobre resultados, aprendizaje y aplicación real de conocimientos adquiridos del seguimiento y la evaluación.

¹⁹ Por ejemplo, el Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas (VNU) ayuda a lograr resultados a nivel de comunidades de base que pueden y deben ser útiles para el trabajo en políticas a alto nivel del PNUD. De este modo, el VNU complementa los esfuerzos del PNUD en promover un desarrollo participativo y orientado a la gente. Las oficinas de campo deben velar por que los resultados conseguidos con esas alianzas sean captados y reflejados plenamente en sus informes.



Fuentes y Anexos

Siglas	93
Glosario	95
Páginas Web y documentos conexos	107
A. Programación e informes en el PNUD	108
B. Gestión basada en resultados	108
C. Guías de seguimiento y evaluación en organismos de Naciones Unidas y donantes	110
D. Métodos e instrumentos de seguimiento y evaluación	113
E. Indicadores y medición	117
F. Alianzas	118
G. Gestión de conocimiento y aprendizaje	119
H. Desarrollo de capacidades de evaluación	112
I. Intervención en crisis y conflictos	121
J. Pobreza	122
K. Género	122
L. Democracia y gobernabilidad	123
M. Otras referencias	124
Instrumentos de seguimiento y evaluación	125
Anexo A. Plan de evaluación y seguimiento	126
Anexo B. Términos de Referencia de una evaluación	129
Anexo C. Informe anual de proyecto (IAP)	132
Anexo D. Informe de misiones de campo	134
Anexo E. Menú de Instrumentos de seguimiento	136

Siglas

Muchas de las siguientes siglas figuran en el presente Manual. Otras se consignan en este Manual porque se utilizan a menudo en documentos relacionados con el seguimiento y la evaluación.

ACDI	Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional
ACP	Análisis Conjunto del País
AEA	Area estratégica de apoyo
AG	Asamblea General
ATP	Asesor Técnico Principal
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BM	Banco Mundial
CAD	Comité de Asistencia para el Desarrollo (OCDE)
CDP	Comité directivo de proyecto
CR	Coordinador residente
CRE	Cuadro de recursos estratégicos
DANIDA	Organismo Danés de Desarrollo Internacional
DERP	Documento sobre estrategias para la reducción de la pobreza
DG	Dirección de Gestión
DHS	Desarrollo humano sostenible
DPD	Dirección de Políticas de Desarrollo
DR	Dirección Regional
EFE	Equipo focal de evaluación
ED	Ejecución directa
EN	Ejecución nacional
ENUP	Equipo de las Naciones Unidas del País
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
FNUAP	Fondo de Población de las Naciones Unidas
FNUDC	Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización

GBR	Gestión basada en resultados
GTP	Grupo de trabajo del programa
HIEP	Hoja informativa sobre la evaluación de proyectos/programas
IAOR	Informe anual orientado a resultados
IAP	Informe anual de proyecto/programa
ICE	Informe combinado sobre la ejecución
IDDH	Índice de desarrollo humano
IDH	Informe sobre el desarrollo humano
INDH	Informe nacional sobre desarrollo humano
IEP	Informe sobre la ejecución de proyectos/programas
IPH	Índice de pobreza humana
JE	Junta Ejecutiva
MANUD	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
MCP	Marco de cooperación del País
MRE	Marco de resultados estratégicos
OCDE	Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
OE	Oficina de Evaluación
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONG	Organización no gubernamental
OC	Oficina de campo
OSC	Organización de la sociedad civil
OSCDI	Organismo Sueco de Cooperación Internacional para el Desarrollo
PALP	Proyecto de apoyo logístico al programa
PGOC	Plan de gestión de la oficina de campo
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PMF	Preguntas más frecuentes
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PP	Programa del país
RR	Representante Residente
SAO	Servicios administrativos y operacionales
SGBR	Sistema de gestión basada en resultados
SIDA	Síndrome de inmunodeficiencia adquirida
SyE	Seguimiento y Evaluación
TIC	Tecnología de la información y comunicación
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
UNOPS	Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
VIH	Virus de inmunodeficiencia humana

Glosario

La mayoría de las definiciones que figuran en el presente Manual son corrientes en la comunidad de entidades dedicadas al desarrollo y de evaluadores. En esta publicación, todos los términos se definen en el marco del seguimiento y la evaluación, aunque puedan tener significados adicionales en otros contextos. “Términos de Referencia”, por ejemplo, siempre se refiere específicamente al mandato correspondiente a una actividad de evaluación.

Las definiciones del Glosario se han formulado con la intención de uniformar la utilización de términos en toda la comunidad que trabaja en pro del desarrollo. Las definiciones han sido elaboradas por la Oficina de Evaluación del PNUD, o bien se han adaptado de las siguientes fuentes:

- PNUD, Manual de Programación del PNUD, <http://intra.undp.org/bdp/pm>
- PNUD, RBM Technical Note, <http://intra.undp.org/osg/results>
- PNUD/OE, Participatory Evaluation Handbook, <http://intra.undp.org/eo/methodology/methodology.html>
- PNUD/OE, Development Effectiveness Report, <http://intra.undp.org/eo/publications/publications.html>
- OECD-CAD, <http://www.OECD.org/CAD/htm/glossary.htm>
- FNUAP, The Programme Manager’s Monitoring and Evaluation Toolkit, http://bbs.unfpa.org/ooe/me_methodologies.htm
- CCA Guidelines, www.dgo.org
- UNDAF Guidelines, www.dgo.org

Algunas definiciones están mucho más detalladas en el Glosario que en el texto, lo cual no sólo facilita la comprensión, sino que permite abarcar definiciones que figuran en los documentos de referencia relativos al presente Manual.

A

Actividades: Las acciones en el marco de la programación, que son necesarias y suficientes y a través de las cuales se movilizan las contribuciones (recursos financieros, humanos, técnicos y materiales) para obtener productos específicos o contribuir a lograr un efecto dado. Las actividades también se pueden denominar “intervenciones para el desarrollo”.

Análisis Conjunto del País: Proceso nacional de examen y análisis de la situación del país en materia de desarrollo y la identificación de cuestiones claves como base para la promoción, el diálogo sobre políticas y la preparación del MANUD. Los resultados de este ejercicio se describen en un documento de la ACA.

Alcance de una evaluación: El foco de una evaluación considerando las cuestiones a tratar, las limitaciones, lo que debe y no debe analizarse.

Alianza: Colaboración entre instituciones para alcanzar objetivos y metas comunes y acordados, por la cual se aprovechan las ventajas de cada parte y se potencia al máximo la sinergia de sus componentes. Cuando existe una perfecta comprensión de cuál es la contribución de cada socio a los efectos acordados, las alianzas eficientes son clave para lograr resultados.

Atribución: Vínculo causal entre los cambios observados (o anticipados) y una intervención específica teniendo presentes los efectos de otras intervenciones o factores que podrían tener incidencia. En lo que respecta a la atribución del logro de efectos, las evaluaciones tienen por objetivo demostrar que hay un vínculo creíble entre los productos del PNUD y los esfuerzos realizados en alianza con otros y los cambios en materia de desarrollo (efectos).

Auditoría: Examen o valoración que juzga e informa sobre la medida en que una circunstancia, un proceso o un desempeño se ajusta a criterios o normas, política y procedimientos preestablecidos. Debe ser una actividad objetiva e independiente concebida para valorizar y mejorar las operaciones de la organización. Ayuda a una organización a lograr sus objetivos al utilizar un enfoque sistemático y disciplinado para analizar y mejorar la eficacia de la gestión de riesgos, los procesos de control y gobernabilidad.

Autoevaluación: Evaluación realizada por quienes administran un programa o proyecto en el campo.

Asistencia de Apoyo: Promoción, diálogo y asesoramiento en políticas y facilitación/mediación de información, alianzas o compromiso político. Los asesores de políticas, el personal de programa y el personal principal de las oficinas de campo del PNUD son los principales generadores de la asistencia de apoyo, ya sea a través de proyectos y programas o fuera de éstos, de modo ad hoc o por solicitud. Se suele prestar asistencia de apoyo en el nivel “alto”, donde se discuten, formulan y aplican las políticas nacionales que afectan el desarrollo humano, aunque también puede prestarse a nivel local a cargo del personal de proyecto.

B

Beneficiarios: Personas y/o instituciones cuya situación se pretende mejorar (los destinatarios) y otros cuya situación puede mejorar. Asimismo, se aplica a un grupo limitado de interesados que se beneficiarán directa o indirectamente de un proyecto.

C

Conclusión: Juicio razonado basado en una síntesis de conclusiones empíricas o enunciados fácticos correspondientes a una circunstancia específica. Ejemplo: el programa de investigación y desarrollo del Instituto de Ciencia y Tecnología Agrícola es sólido en sus aspectos técnicos pero débil en sus vinculaciones con los beneficiarios (Véase “**constatación**” para ver la diferencia entre una conclusión y una constatación.)

Confiabilidad: Coherencia y fiabilidad de los datos recogidos mediante la utilización de un instrumento científico o un procedimiento de recolección de datos en varias ocasiones y en las mismas condiciones. Es difícil lograr que los datos de una evaluación sean totalmente fidedignos. Sin embargo, las listas de control y la capacitación de los evaluadores pueden mejorar tanto el nivel de fiabilidad de los datos como su validez. Una fiabilidad sólida requiere una recolección de datos exhaustiva y que las preguntas a través de las cuales se realiza la evaluación sean pertinentes.

Constatación: Enunciado fáctico de un programa o proyecto, basado en la evidencia empírica obtenida a través de actividades de seguimiento y evaluación. Ejemplo: Aunque los ensayos iniciales de una nueva tecnología para prevenir la erosión del suelo han sido positivos, la iniciativa del Instituto de Ciencia y Tecnología Agrícola ha generado una reacción poco entusiasta por parte de los agricultores beneficiarios, que no conocen las consecuencias de dicha tecnología en materia de costes. (Véase “**conclusión**” para apreciar la diferencia entre una constatación y una conclusión.)

Costo-eficacia: Relación entre los costos (insumos) y los resultados producidos por un proyecto. Un proyecto es más costo-eficaz cuando logra sus resultados con el menor costo posible, comparado con proyectos alternativos con los mismos resultados previstos.

D

Datos: Información específica cuantitativa y cualitativa o hechos que se han recolectado.

Desarrollo de capacidades: Proceso por el cual personas, grupos, organizaciones y países desarrollan, mejoran y organizan sus sistemas, recursos y conocimientos, todo ello reflejado en sus capacidades (individuales y colectivas), de desempeñar funciones, resolver problemas, establecer objetivos y cumplirlos. También se lo denomina construcción o fortalecimiento de la capacidad.

Diagnóstico de impacto a nivel de país: Estudio de toda la contribución del PNUD en un país, incluyendo la asistencia de apoyo, las contribuciones del PNUD que han producido resultados finales y recientes independientemente de un ciclo determinado de programa en los últimos cinco años y las interacciones del PNUD con los socios de la cooperación para el desarrollo para alcanzar objetivos nacionales. Por definición, es una evaluación ex – post. Ver también “**Evaluación de impacto**”.

Diagnóstico del desempeño: Estudio externo o autoevaluación por parte de las unidades de programa, comprendiendo los efectos, el programa, el seguimiento de proyecto o individual, exámenes, informe anual, informes final de proyecto, análisis institucionales y/o estudios especiales.

E

Efecto: Cambio real o buscado en las condiciones de desarrollo que las intervenciones del PNUD tratan de apoyar. Describe un cambio en las condiciones de desarrollo entre el momento en que los productos se han completado y el momento de impacto. Ejemplos: aumento del rendimiento del arroz, aumento de los ingresos de los agricultores. Véase “**resultados**”.

Eficacia: Grado en el que se logra un efecto en materia de desarrollo mediante intervenciones. Grado en el que un programa o proyecto logra sus resultados planeados, es decir, objetivos, propósitos y productos, y en qué medida contribuye a los efectos.

Eficacia de desarrollo: Grado en el que una institución o intervención ha producido cambios en un país o en la vida de un beneficiario individual. Es influenciada por diversos factores, desde la calidad del diseño de proyecto hasta la pertinencia y sustentabilidad de los resultados deseados.

Eficiencia: Transformación óptima de insumos en productos.

Encuesta: Recolección sistemática de datos de una población determinada, normalmente a través de entrevistas o cuestionarios administrados a una muestra representativa de la población (por ejemplo personas, beneficiarios, adultos).

Enfoque de marco lógico: Metodología que establece una relación lógica entre los elementos principales del diseño de un programa o proyecto y ayuda a asegurar que la intervención tenga probabilidades de lograr resultados medibles. La “matriz de marco lógico” se puede utilizar para resumir y armonizar los resultados, productos, actividades e insumos y para identificar los riesgos o supuestos importantes. También se conoce como metodología de gestión y de planificación de programas orientados a resultados. Este enfoque ayuda a identificar elementos estratégicos (insumos, productos, propósitos, objetivos) de un programa, sus relaciones causales y los factores externos que pueden influir en el éxito o fracaso del programa. El enfoque abarca el establecimiento de indicadores de desempeño que se utilizarán para efectuar el seguimiento y evaluar el logro de los objetivos de un programa.

Equipo de evaluación: Grupo de especialistas responsable de la planificación detallada y la realización de una evaluación. El equipo de evaluación redacta el informe de evaluación.

Evaluación: Ejercicio sujeta a un plazo determinado dirigido a evaluar sistemática y objetivamente la relevancia, desempeño y éxito de proyectos y programas en curso y terminados. La evaluación también puede tratar efectos u otras cuestiones de desarrollo. La evaluación se realiza selectivamente para responder preguntas específicas para guiar a los responsables de tomar decisiones o gerentes de programas y proveer información acerca de la validez de teorías y supuestos utilizados en programas de desarrollo, qué ha funcionado y qué no y por qué. Normalmente, la evaluación apunta a determinar la relevancia, eficiencia, eficacia, impacto y sustentabilidad. La evaluación es un medio de obtener lecciones intersectoriales de la experiencia de las unidades operativas y determinar la necesidad de modificar el marco de resultados estratégicos. La evaluación debe proveer información fidedigna y útil y permitir la integración de las lecciones aprendidas en el proceso de toma de decisiones. Véase asimismo “**evaluación de proyectos**” y “**evaluación de efectos**”.

Evaluación a mitad de período: Tipo de evaluación que se realiza durante la implementación de un proyecto o programa. Su objetivo principal es evaluar el progreso logrado, a fin de obtener conclusiones preliminares para gestionar el programa o proyecto y formular recomendaciones para el resto del período de ejecución. Se ocupa de cuestiones operacionales relacionadas con la pertinencia y el desempeño y extrae lecciones aprendidas iniciales. A veces se la denomina evaluación “en curso”.

Evaluación conjunta: Evaluación a la que contribuyen diversos organismos donantes y/o socios. Hay varios niveles de “conjunción” según el grado en que cada asociado coopera en el proceso de evaluación, integra sus recursos para evaluación y coordina los informes de la evaluación. La evaluación conjunta puede contribuir a superar los problemas de atribución al evaluar la eficacia de programas y estrategias, el grado en que los esfuerzos apoyados por los diferentes socios son complementarios, la calidad de la coordinación de la asistencia, etc.

Evaluación de impacto: Tipo de evaluación que se centra en el impacto o los resultados más amplios y a largo plazo, previstos o imprevistos, de un programa o efecto. Por ejemplo, la evaluación de impacto puede revelar que la reducción de la tasa promedio de mortalidad infantil es resultado directo de un programa diseñado para brindar atención prenatal y postnatal de alta calidad y partos con asistencia de profesionales de salud calificados. Véase asimismo “**valoración del impacto a nivel de país**”.

Evaluación de efecto: Evaluación que cubre un conjunto de estrategias, programas y proyectos conexos cuyo objetivo es producir un efecto determinado. Una evaluación de efecto valora cómo y por qué se logran (o no se logran) efectos en el contexto de un país determinado y cuál es la contribución del PNUD en productos para lograr ese efecto. También ayuda a esclarecer los factores subyacentes que explican que se haya logrado un efecto (o falta de efecto), destacar consecuencias imprevistas (tanto positivas como negativas) de las intervenciones y recomendar acciones para mejorar el desempeño de los ciclos de programación futuros así como generar lecciones aprendidas.

Evaluación de proyecto: Evaluación de un proyecto o intervención específica en materia de desarrollo para alcanzar objetivos establecidos, en un plazo determinado y de conformidad con un plan de acción establecido. La base de la evaluación debe consignarse en el documento de proyecto. En el contexto del PNUD, también incluye las evaluaciones de programas descriptos en los Documentos de Apoyo al Programa.

Evaluación de conjunto: Evaluación de un conjunto de programas y/o proyectos relacionados entre sí. Una evaluación de conjunto centrada en un efecto de desarrollo se denomina también “**evaluación de efecto**”.

Evaluación estratégica: Evaluación de una cuestión determinada, a menudo multisectorial, que tiene significativas consecuencias para las prioridades de desarrollo del Gobierno y el PNUD y con alto riesgo para los interesados. El momento en que se lleva a cabo es especialmente importante debido a la urgencia de la cuestión que plantea alto riesgo y ha generado puntos de vista conflictivos en los interesados. Apunta a promover una mejor comprensión de la cuestión, a reducir la gama de incertidumbres vinculadas con las diferentes opciones para tratarla y contribuye a lograr un acuerdo aceptable entre las partes interesadas, así como a permitir que varios interesados lleguen a un punto de vista común sobre determinadas cuestiones de política, como paso importante en la formulación de políticas.

Evaluación ex-post: Tipo de evaluación resumen de una intervención que normalmente se realiza dos años o más después que ha sido terminada. Su propósito es estudiar en qué medida la intervención (o el programa o proyecto) cumplió sus objetivos y extraer conclusiones que sirvan para intervenciones análogas en el futuro.

Evaluación externa: Evaluación realizada por personas que no participan en la formulación, implementación y/o gestión del objeto de la evaluación. Normalmente la llevan a cabo personas ajenas a las organizaciones interesadas (Sinónimo: “**evaluación independiente**”).

Evaluación final: Evaluación realizada en la etapa final de un proyecto o programa, para medir los efectos, demostrar la eficacia y pertinencia de las intervenciones y estrategias, indicar las señales iniciales de impacto y recomendar qué intervenciones deben promoverse o abandonarse.

Evaluación independiente: Evaluación realizada por personas distintas de las que son responsables de la gestión, la toma de decisiones o la implementación del proyecto. Puede incluir grupos dentro de la organización donante. La credibilidad de una evaluación depende en parte del grado de independencia con que se ha llevado a cabo, es decir, el grado de autonomía, y la capacidad de acceder a información, realizar investigaciones e informar las constataciones libre de influencias políticas o presiones de la organización.

Evaluación interna: Evaluación realizada por quienes administran un proyecto o programa en el campo. Véase asimismo “**auto-evaluación**”.

Evaluación participativa: Examen y valoración colectiva de un programa o proyecto por parte de los interesados y los beneficiarios. Las evaluaciones participativas son reflexivas, orientadas a la acción y al fortalecimiento de capacidades. Las evaluaciones participativas están orientadas principalmente a las necesidades de información de los interesados más que del donante que actúa como facilitador.

Evaluación temática: Evaluación de aspectos seleccionados o de cuestiones multisectoriales en diversos tipos de intervención. Puede abarcar una evaluación de un conjunto de proyectos o programas que tratan un tema específico que supera los límites de un sector o límite geográfico. Es análoga a la “**evaluación estratégica**”. Ejemplo: Evaluación de la ejecución a nivel nacional; evaluación de la colaboración con la sociedad civil.

Evaluador: Persona que participa en todas las etapas del proceso de evaluación, desde la definición de los términos de referencia y la recolección y el análisis de datos hasta la formulación de recomendaciones y la aplicación de medidas de corrección o de mejora.

F

Fuentes secundarias: Fuentes tales como informes periódicos de progreso, informes anuales, memorandos, estudios sectoriales y datos de línea de base. Sirven como material de referencia y de base para realizar una evaluación.

G

Gestión basada en resultados (GBR): Estrategia o enfoque de gestión por el cual una organización se asegura que sus procesos, productos y servicios contribuyen al logro de

resultados claramente enunciados. La gestión basada en resultados provee un marco coherente para la planificación y la gestión estratégica, al mejorar el nivel de aprendizaje y de responsabilidad. Es también una estrategia de gestión amplia, orientada a introducir cambios importantes en el funcionamiento de los organismos, mediante la mejora del desempeño y una orientación al logro de resultados, al definir resultados previstos realistas, efectuar seguimiento del progreso hacia el logro de los resultados buscados, integrar las lecciones aprendidas en las decisiones de gerencia e informar sobre el desempeño.

Gestión del desempeño: Demanda por parte de los gerentes de información sobre el desempeño y su utilización y aplicación para una mejora constante. Abarca el concepto “**medición del desempeño**”.

Grupos destinatarios: Principales destinatarios de un programa o proyecto que se espera que se beneficien con los resultados de dicho programa o proyecto; sectores de la población a los que se dirige un programa o proyecto a fin de responder a sus necesidades, basándose en consideraciones de género y en sus características socioeconómicas.

H

Hito de referencia: Norma o punto de referencia que sirve para comparar los progresos o logros, es decir, qué se ha logrado en el pasado, cuáles son los éxitos de otras organizaciones comparables, tales como socios de la cooperación para el desarrollo, qué objetivos se habían establecido o presupuestado y qué podría haberse razonablemente alcanzado en las circunstancias dadas. También se aplica a una meta intermedia que sirve para medir los avances en un período dado.

I

Impacto: El efecto global y a largo plazo de una intervención. El impacto es el resultado final o a largo plazo, atribuible a una intervención para el desarrollo, a diferencia del producto y el efecto, que reflejan resultados más inmediatos de la intervención. El concepto de impacto se aproxima al de “**eficacia de desarrollo**”. Ejemplos: mayor nivel de vida, mayor seguridad alimentaria, mayores ingresos de exportaciones, mayor nivel de ahorro debido a una disminución de importaciones. Véase “**resultados**”.

Indicador: Señal que revela progresos (o su falta) hacia los objetivos; medio para medir lo que realmente sucede y compararlo con lo que se ha planificado en cuanto a cantidad, calidad y oportunidad. Es una variable cuantitativa o cualitativa que provee una base simple y confiable para valorar los logros, el cambio o el desempeño.

Indicador de desempeño: Característica o dimensión específica que se utiliza para medir cambios planificados, definidos en el marco de resultados de una unidad organizativa. Los indicadores de desempeño se utilizan para observar los avances y medir los resultados reales comparados con los previstos. Sirven para deducir “cómo” avanza una unidad hacia sus objetivos (y si avanza o no hacia ellos) más que para averiguar “por qué” o “por qué no” se logra ese progreso. Normalmente los indicadores de desempeño se expresan cuantitativamente y deben ser objetivos y medibles (por ejemplo, valores numéricos, porcentajes, puntajes e índices).

Informe anual orientado a resultados (IAOR): Principal instrumento para informar sobre el desempeño y los avances logrados en los resultados para toda la gama de intervenciones de las unidades operativas del PNUD. El IAOR proporciona al PNUD un análisis integral de los resultados claves logrados y un examen de los recursos a nivel de la organización. Sirve para establecer una base de retroalimentación y de continuo ajuste.

Insumo: Medio utilizado para realizar actividades propias de programas o proyectos, por ejemplo, recursos financieros, humanos y físicos.

Interesados: Personas, grupos o entidades que tienen una participación o interés en los objetivos e implementación de un programa o proyecto. Comprende la comunidad cuya situación se trata de modificar con el programa, el personal de proyecto en el campo que lleva a cabo las actividades, los gerentes de proyecto y de programa que supervisan la implementación, los donantes y otros responsables de toma de decisiones que establecen el curso de acción del programa, los partidarios, críticos y otras personas que influyen el contexto del programa. En el caso de una evaluación participativa, los interesados asumen un rol mayor en el proceso de evaluación en calidad de personas que hacen preguntas, planificadores de la evaluación, recabadores de datos y personas que solucionan problemas.

L

Lección aprendida: Aprendizaje basado en la experiencia y aplicable a una situación general más que a una circunstancia específica. Ejemplo: Para una institución que se ocupa de investigación y desarrollo es esencial disponer de un centro sólido de información como canal para difundir los resultados de sus programas de investigación a los destinatarios y generar retroalimentación de los mismos sobre la utilidad de sus resultados de investigación y desarrollo.

Línea de base: Datos que describen la situación que abordará un programa o proyecto y que sirven como punto de partida para medir el desempeño de dicho programa o proyecto. Un estudio de línea de base sería un análisis que describe la situación anterior a la asistencia. Se utiliza para determinar los resultados y logros de una actividad y sirve como de referencia importante para la evaluación.

M

Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD): Marco de planificación y de recursos para los programas de países y proyectos de los organismos del sistema de Naciones Unidas. Se desarrolla sobre la base del análisis conjunto del país.

Marco de resultados estratégicos (MRE): Como concepto genérico, representa las hipótesis de desarrollo, que incluyen los resultados necesarios para lograr un objetivo estratégico y sus relaciones causales y premisas subyacentes. El marco establece una base organizativa para medir, analizar e informar los resultados de la unidad operativa. También es útil como instrumento de gestión y, como tal, se centra en los resultados claves que son objeto de seguimiento para verificar si hay progresos. También puede constituir el conjunto de objetivos y fines amplios de la política de desarrollo de un país, basados en el análisis de los problemas existentes e incluyendo el enunciado de prioridades. Para el PNUD, el

MRE es el documento que describe los resultados para las unidades operativas en cuanto a efectos, productos, alianzas e indicadores con especificación de objetivos, sub-objetivos y áreas estratégicas de apoyo.

Mediación: Actuar como intermediario imparcial entre interesados, beneficiarios, actores del desarrollo y otros, algunas veces en cuestiones delicadas. La mediación adopta muchas formas, por ejemplo política, de información y de alianzas. Es parte de la asistencia de apoyo.

Medición del desempeño: Recolección, interpretación e información sobre datos de indicadores de desempeño que miden en qué grado los programas o proyectos generan productos y contribuyen a lograr objetivos superiores (propósitos y objetivos). Las medidas de desempeño son especialmente útiles para realizar comparaciones a lo largo de un período o entre varias unidades que desempeñan actividades análogas. Es un sistema para evaluar el desempeño de las iniciativas de desarrollo en comparación con los objetivos declarados. También se ha descrito como el proceso de medición objetiva del grado en que un organismo cumple con sus fines u objetivos declarados.

Medida o indicador aproximado: Variable utilizada para reemplazar a otra difícil de medir directamente.

Mejores prácticas: Prácticas de planificación u operativas que han probado tener éxito en circunstancias determinadas. Las mejores prácticas se utilizan para demostrar qué funciona y qué no y para acumular y aplicar conocimientos sobre cómo y por qué son eficaces en diferentes situaciones y contextos. Véase asimismo “**lecciones aprendidas**”.

P

Pertinencia: Grado en que los objetivos de un programa o proyecto siguen siendo válidos y adecuados según lo planificado originariamente o según las modificaciones posteriores introducidas debido a la evolución de las circunstancias en el contexto inmediato y el ambiente externo de dicho programa o proyecto. Referida a un efecto, es el grado en que el efecto refleja las prioridades nacionales claves y recibe apoyo de los socios claves.

Plan de trabajo: Resumen anual o multianual de tareas, calendarios y responsabilidades. Se utiliza como instrumento de seguimiento para asegurar la producción de productos y el logro de efectos.

Productos: Productos tangibles (incluidos servicios) de un programa o proyecto, necesarios para lograr los objetivos de un programa o proyecto. Los productos se refieren a la finalización de actividades, más que a su realización y los gerentes ejercen una gran influencia sobre este tipo de resultados. Ejemplo: servicios de extensión agrícola provistos a cultivadores de arroz. Véase “**resultados**”.

Promoción: Recomendar, apoyar, o abogar por algo o por alguien. La función de promoción del PNUD consiste en promover el desarrollo humano a nivel mundial, regional y nacional a través de cuestiones tan diversas como alivio de la deuda, igualdad de género, erradicación de la pobreza, cambio climático y gobernabilidad. Es parte de la asistencia de apoyo.

R

Recomendación: Propuesta de acción a emprender en una circunstancia específica, incluyendo las partes responsables de llevarla a cabo. Ejemplo: Como estrategia para asegurar que los destinatarios acepten los resultados de sus investigaciones, el Instituto de Ciencia y Tecnología Agrícola debe establecer un centro de intercambio de información entre el Instituto y los destinatarios; a través de un programa de intercambio sistemático de información, el Instituto debe proveer a los destinatarios información sobre el desarrollo de nuevas tecnologías y escuchar sus opiniones sobre la forma de perfeccionarlas.

Relevancia: Grado en que los objetivos de un programa o proyecto son significativos o importantes y reflejan las prioridades nacionales y reciben apoyo de los socios claves.

Responsabilidad: La responsabilidad en cuanto a la justificación de los gastos, decisiones o resultados de ejercer autoridad y deberes oficiales, incluyendo los deberes delegados a una unidad subordinada o individuo. En lo que respecta a los gerentes de programa y de proyecto, se refiere a la responsabilidad de proveer a los interesados evidencia de que un programa o proyecto se realiza y que se ajusta a los resultados planificados y los requisitos legales y fiscales. En organizaciones que promueven el aprendizaje, la responsabilidad también se puede medir por el grado en que los gerentes utilizan las conclusiones del seguimiento y la evaluación. La responsabilidad es también la obligación de proporcionar una visión fidedigna y justa del desempeño y de los resultados de las operaciones. Tiene que ver con las obligaciones de los socios de la cooperación para el desarrollo de actuar conforme a responsabilidades claramente definidas, roles y expectativas de desempeño y asegurar que el seguimiento, la evaluación y presentación de informes son fidedignos.

Resultado: Término amplio utilizado para referirse a las consecuencias de un programa o de un proyecto y/o actividades. Los términos “productos”, “efectos” e “impacto” describen de modo más preciso los diversos tipos de resultados a niveles distintos de la jerarquía del marco lógico.

Retroalimentación: Como proceso la retroalimentación consiste en la organización y presentación de modo adecuado de la información pertinente de las actividades de seguimiento y evaluación, la difusión de esa información a los destinatarios y, lo más importante, la utilización de la información como base para la toma de decisiones y la promoción del aprendizaje en una organización. Como producto, la retroalimentación se refiere a la información generada por el seguimiento y la evaluación y transmitida a las partes para las que es pertinente y útil. Puede abarcar constataciones, conclusiones, recomendaciones y lecciones de la experiencia.

S

Seguimiento: Función permanente que apunta primordialmente a proveer a los gerentes y a los principales interesados información periódica y señales oportunas de progreso (o de falta de progreso) en el logro de los resultados buscados. El seguimiento compara el desempeño o situación real con lo que fue planificado o previsto de acuerdo con normas preestablecidas. En general, implica recolectar y analizar datos sobre procesos de implementación, estrategias y resultados y recomendar medidas correctivas.

Seguimiento de efectos: Proceso de recolección y análisis de datos para medir el desempeño de un programa, proyecto, alianza, proceso de reforma de políticas y/o asistencia de apoyo con miras al logro de efectos de desarrollo a nivel nacional. Se establece un conjunto definido de indicadores para seguir de modo regular los aspectos claves del desempeño. El desempeño refleja la eficacia en el proceso de convertir insumos en productos, efectos e impactos.

Sesgo: Se aplica al sesgo estadístico: la representación inexacta que causa errores sistemáticos en los resultados de una investigación. El sesgo puede llevar a sobreestimar o subestimar características o tendencias. Puede ser causado por información incompleta o métodos no válidos de recolección de datos y puede ser deliberado o accidental.

Sistema de calificación: Instrumento para formular y validar un juicio acerca de la relevancia, el desempeño o el éxito de un programa o proyecto, mediante una escala de códigos numéricos, alfabéticos y/o descriptivos.

Sostenibilidad: Capacidad de perduración de resultados positivos de proyectos o programas después que ha terminado la cooperación técnica canalizada a través de dicho programa o proyecto. La sostenibilidad estática es el flujo continuo de los mismos beneficios, activados por el programa o proyecto terminado, hacia los mismos destinatarios; la sostenibilidad dinámica es el uso o adaptación de resultados de programas o proyectos a un contexto diferente o a un entorno cambiante por parte de los destinatarios originales u otros grupos. Referido a un efecto, refleja si perdurará el cambio positivo en la situación de desarrollo.

T

Terminos de Referencia: Definición del trabajo y el calendario que debe llevar a cabo el equipo de evaluación. Remite al contexto de la evaluación y especifica su alcance, enuncia las razones principales para realizar la evaluación y las preguntas que se formularán. Reseña el conocimiento disponible, presenta los lineamientos del método de evaluación y describe la distribución de tareas, el calendario y la asignación de responsabilidades entre las personas que participan en el proceso de evaluación. Especifica las calificaciones requeridas a los equipos o personas candidatos para realizar la evaluación, así como los criterios que se utilizarán para seleccionar el equipo de evaluación.

V

Validez: Grado de precisión con que una medida o prueba miden un objeto dado. Una evaluación válida tiene en cuenta todos los factores pertinentes, considerando todo el contexto de la evaluación y los pondera adecuadamente al formular conclusiones y recomendaciones.

Páginas Web y documentos conexos

Los siguientes documentos, páginas Web y otros recursos han sido valiosos para desarrollar el marco de seguimiento y evaluación del PNUD. Proveen información más detallada sobre temas específicos presentados en este manual. A fin de ayudar a los usuarios a encontrar información pertinente, la mayoría de las referencias están acompañadas por una breve descripción del contenido.

Para acceder a estos recursos:

1. Visite la página Web, si existe; o bien
2. Visite la página Web de la Oficina de Evaluación del PNUD (<http://www.undp.org/eo>) y siga los enlaces a los documentos, si existen; o bien
3. Encargue un ejemplar impreso a la Oficina de Evaluación del PNUD.

La lista de documentos se ha organizado según los siguientes temas:

- A. Programación e informes en el PNUD
- B. Gestión basada en resultados
- C. Guías de seguimiento y evaluación en organismos de Naciones Unidas/donantes
- D. Métodos e instrumentos de seguimiento y evaluación
- E. Indicadores y medición
- F. Alianzas
- G. Gestión de conocimiento y aprendizaje
- H. Desarrollo de capacidades de evaluación
- I. Intervención en crisis y conflictos
- J. Pobreza
- K. Género
- L. Democracia y gobernabilidad
- M. Otras referencias

A. Programación e informes en el PNUD

CCA Guidelines (Guías EP), Abril de 1999, www.dgo.org

Guidelines for the 2000 Annual Report of the United Nations Resident Coordinator (Guías para el Informe Anual 2000 del Coordinador Residente de Naciones Unidas), www.dgo.org

UNDP, **Balanced Scorecard**, (Hoja de Puntuación Equilibrada)

<http://intra.undp.org/bom/scorecard/index.html>

Este sitio tiene como finalidad proveer respuestas a preguntas sobre el concepto de Hoja de Puntuación Equilibrada e informar sobre el progreso alcanzado en la formulación y aplicación de la misma, incluyendo el desarrollo del del Marco de Gestión de Resultados.

UNDP, **Change Management** (Gestión del Cambio)

<http://intra.undp.org/bom/maintopics/services/bp/bpmain.html>

Este sitio contiene los documentos más importantes sobre la gestión del cambio en el PNUD, incluyendo el Documento de Alternativas “La Oficina de Campo del Futuro” del PNUD y los Planes de Actividades del Administrador para 2000-2003.

UNDP, **Guidelines on the Annual Review and ROARs for 2000** (Guías sobre el Examen Anual y los Informes Anuales Orientados a Resultados), (revisado al 15 de Diciembre de 1999), <http://intra.undp.org/osg/results>

UNDP, **The Multi-Year Funding Framework Report by the Administrator** (Informe del Marco de Financiación Multianual, por el Administrador, 1998).

UNDP, The Oversight group, **Discussion Paper on Oversight** (Documento de Discusión sobre Supervisión), 22 de Noviembre de 2000.

UNDP, **“UNDP Programming Manual”** (Manual de Programación del PNUD), Abril de 1999, <http://intra.UNDP.org/bdp/pm>

UNDAF **Guidelines** (Guías del MANUD) April de 1999, www.dgo.org

B. Gestión basada en resultados

UNDP, **Results Based Management Center Gateway** (Puerta de Acceso al Centro de Gestión Basada en Resultados), <http://stone.undp.org/undpweb/rbmsgat/main.cfm>
Este Sistema de Gestión Basada en Resultados (SGBR) es una base de datos en línea que provee información por países, regiones y a escala mundial, sobre el marco de resultados estratégicos (MRE) y el informe anual orientado a resultados (IAOR).

UNDP, **Technical Note on UNDP Results Framework** (Nota Técnica sobre el Marco de Resultados del PNUD), <http://intra.undp.org/osg/results/rg/training.html>

Este sitio contiene notas técnicas y material de capacitación sobre MRE, IAOR y otros instrumentos.

Oficina de la Auditoría General de Canadá (OAGC), **Implementing Results-Based Management** (Implementación de la Gestión Basada en Resultados), http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/other.nsf/html/00rbm_e.html
Es una síntesis de las lecciones aprendidas durante la aplicación de la gestión basada en resultados en diversos contextos de Canadá y otros países.

Binnendijk, Annette, **“RBM in the development cooperation agencies: A review of experience, Evaluation Capacity Development in Asia”** (Gestión basada en resultados en los organismos de cooperación: Examen de experiencias, desarrollo de capacidades de evaluación en Asia), UNDP/NCSTE/WB, 2000, http://intra.undp.org/eo/documents/evaluation_cap_dev_china.pdf

FAO, **Results-Based Budgeting in FAO** (Presupuesto basado en resultados en la FAO), Roma, febrero de 2001.

Inayatullah, C., PNUD en Pakistán, **A Review of the 1999 Annual progress reports from the standpoint of RBM, CCF for Pakistan** (Examen de los informes anuales de situación desde la perspectiva de la gestión basada en resultados), trabajo en curso.

Marc Holzer, National Center for Public Productivity, USA, **“Public Performance Evaluation and Improvement: A review of experience”**, *Evaluation Capacity Development in Asia* (Evaluación de la Actuación Pública: Examen de Experiencias, Desarrollo de Capacidades de Evaluación en Asia), UNDP/NCSTE/WB, 2000, http://intra.undp.org/eo/documents/evaluation_cap_dev_china.pdf

Tofflon-Weiss, Melissa, Bertrand, Jane T., Terrell, Stanley S., **“The Results Framework—An Innovative Tool for Program Planning and Evaluation.”** *Evaluation Review* (El Marco de Resultados – Una herramienta innovadora para la evaluación y planificación de programas, Informe de Evaluación), Vol. 23, No. 3, junio de 1999. Este artículo presenta un estudio de caso del desarrollo y aplicación del “marco de resultados” de una iniciativa regional financiada por USAID para la prevención del VIH/SIDA en Centroamérica. Se ha comprobado que el marco de resultados tiene muchas más ventajas que las evaluaciones tradicionales hechas por consultores externos. Dado que el marco de resultados se aplica durante toda la vida del proyecto, el personal del proyecto, los donantes, los socios y los evaluadores pueden trabajar en equipo para recolectar datos y emplearlos en la planificación, implementación y evaluación del proyecto.

UNDP, **Measuring & Managing Results: Lessons for Development Cooperation** (Medición y gestión de resultados: Experiencias en la cooperación para el desarrollo), 1997.

Este informe examina el estado actual de la medición del desempeño; qué es, los tipos de actividad que involucra, qué organismos de desarrollo la usan y para qué propósitos y las lecciones que pueden extraerse de sus experiencias y mejores prácticas. Se examinan casos seleccionados del sector público y de organismos de desarrollo, a fin de analizar las diferencias de énfasis sobre la medición del desempeño. Se presentan las lecciones aprendidas, las mejores prácticas y las recomendaciones de cada uno de dichos organismos. (Disponible en EO)

C. Guías de seguimiento y evaluación en organismos de Naciones Unidas/donantes

DANIDA, “**Evaluation Guideline**” (Guía de Evaluación), 1999.

OECD/Working Party on Aid Evaluation, **Glossary of Terms in Evaluation and Results-Based Management**, (Glosario de términos de evaluación y gestión basada en resultados), 2001, <http://www.OECD.org/CAD/htm/glossary.htm>
Guía de Referencia que presenta los términos incluidos en los glosarios de miembros de la OCDE y en las bases de datos de términos y definiciones de 15 organismos.

OECD/Development Assistance Committee, **Principles for Evaluation of Development Assistance** (Principios para la evaluación de la asistencia para el desarrollo), 1991, <http://www.OECD.org/CAD/Evaluation/pdf/evalprin.pdf>
El Comité de Asistencia para el Desarrollo de la OCDE ha elaborado una serie de principios de política sobre áreas claves de la programación y gestión de la asistencia, incluyendo la valoración de proyectos, asistencia a programas y cooperación técnica. El conjunto de principios descritos en el documento muestra las opiniones de los miembros del Comité sobre los principales requisitos del proceso de evaluación, sobre la base de las prácticas y políticas existentes, así como las experiencias de organismos donantes en la evaluación y retroalimentación de resultados.

OECD/Development Assistance Committee, **Review of the CAD Principles for Evaluation of Development Assistance** (Revisión de los principios del Comité de Asistencia para el Desarrollo para la evaluación de la asistencia para el desarrollo), 1998, <http://www.OECD.org/CAD/Evaluation/pdf/eval.pdf>
Este documento examina la aplicación y uso de los principios, para evaluar su impacto, utilidad y relevancia. Los principios incluyen: propósito de la evaluación, imparcialidad e independencia, credibilidad, utilidad, participación de donantes y receptores, cooperación de donantes, programación de la evaluación, diseño e implementación de evaluaciones, informes, difusión y retroalimentación y sistemas descentralizados de evaluación.

OECD/CAD, **Evaluation Criteria** (Criterios de evaluación), <http://www.OECD.org/dac/Evaluation/htm/evalcrit.htm>
Este sitio presenta criterios generales de evaluación y seguimiento respaldados por los miembros del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la OCDE. También enumera cuestiones claves para cada criterio (por ejemplo, relevancia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad).

OECD/Public Management Service, **Improving Evaluation Practices: Best Practice Guidelines for Evaluation and Background Paper** (Mejora de las prácticas de evaluación: Guías de mejores prácticas para la evaluación y documento de antecedentes), 1999, <http://www.OECD.org/puma>
Las guías identifican prácticas y temas claves para mejorar el uso de la evaluación. Se centran en la gestión de las actividades de evaluación en los gobiernos y en la gestión de evaluaciones individuales, más que en cuestiones metodológicas. Las mejores prácticas incluyen la definición de objetivos claros para el proceso de evaluación; el uso de evaluaciones para mejorar la toma de decisiones, la asignación de recursos y la atribución de responsabilidades; la gestión del proceso de evaluación, para asegurar que mantiene su orientación; la participación de interesados en el proceso de evaluación y la comunicación interna y externa de las constataciones de las evaluaciones.

OECD/Development Assistance Committee, **Effective Practices in Conducting a Joint Multi-Donor Evaluation** (Prácticas eficaces para la realización de una evaluación multidonante conjunta), 1998, <http://www.OECD.org/dac/>

Este informe presenta los lineamientos de las etapas más importantes de la planificación y realización de una evaluación conjunta de un programa de desarrollo en el que participa más de un organismo donante. Dado el papel creciente de las alianzas en la financiación e implementación de la asistencia al desarrollo, habrá una demanda cada vez mayor de evaluaciones conjuntas y de lecciones aprendidas de las diversas modalidades de la cooperación para el desarrollo implementadas de manera conjunta. Esta guía es una herramienta útil para quienes deseen fomentar la evaluación conjunta y la colaboración entre organismos donantes. Está destinada a los gerentes de organismos donantes encargados de la planificación y ejecución de evaluaciones conjuntas de programas de asistencia al desarrollo con otros socios donantes.

Swiss Agency for Development and Cooperation, **External Evaluation: Are we doing the right things? Are we doing things right?** (Evaluación externa: ¿Hacemos lo que hay que hacer?), junio de 2000.

Las guías están divididas en dos secciones. La Parte I explica la terminología y los principios de evaluación. La Parte II trata de cada una de las cinco etapas de una evaluación externa. Estas guías están dirigidas sobre todo a las organizaciones que auspician evaluaciones o participan en ellas y que son responsables de implementar sus resultados.

UNCDF, **Monitoring Guidelines** (Guías de Seguimiento), 2000.

UNFPA, **Monitoring and Evaluation Methodologies: The Programme Manager's M&E Toolkit** (Metodologías de Seguimiento y Evaluación: El Instrumental del Gerente de Programas), 2000, http://bbs.unfpa.org/oe/me_methodologies.htm

Este Instrumental ofrece orientaciones y alternativas a las oficinas de campo del FNUAP, para mejorar sus actividades de seguimiento y evaluación, dentro del contexto de la gestión basada en resultados. Son de especial interés para las oficinas de campo del PNUD las herramientas que tratan de la participación de los interesados en la evaluación y de la planificación de las evaluaciones, el proceso de recolección de información, la gestión del proceso de evaluación y la comunicación y utilización de los resultados de las evaluaciones.

UNICEF, **A UNICEF Guide for Monitoring and Evaluation: Making a Difference?**

(Guía de UNICEF para Seguimiento y Evaluación: Su utilidad.), Febrero de 1991. Este manual contiene los procedimientos y políticas de seguimiento y evaluación de UNICEF. La Sección I trata la importancia del seguimiento y la evaluación. La Sección II trata la organización del seguimiento y la evaluación, definiendo los roles y responsabilidades en UNICEF (Sede Central y oficinas de campo) y el papel de los gobiernos nacionales. La Sección III describe el alcance del seguimiento y la forma en que puede emplearse en proyectos o programas y efectos de desarrollo de nivel superior (por ejemplo, la situación de las mujeres y los niños). La Sección IV describe el alcance de las evaluaciones, guías para su planificación, gestión y realización, así como la utilización de sus conclusiones.

USAID, A Sourcebook on Results-Oriented Grants and Cooperative Agreements

(Manual de referencia sobre acuerdos de cooperación y subsidios orientados a resultados), <http://www.usaid.gov/pubs/sourcebook/usgov/>

Esta obra de referencia es un medio electrónico destinado a ayudar en la concepción, concesión y administración de subsidios y acuerdos de cooperación de USAID, orientados a resultados, para implementar actividades de asistencia al desarrollo. Está principalmente destinado al personal de USAID y a sus socios de la cooperación para el desarrollo, pero también contiene orientaciones y sugerencias útiles sobre los siguientes aspectos:

- Definición de intervenciones de ayuda orientadas a resultados;
- Gestión para lograr resultados, mediante alianzas con el gobierno, con organizaciones no gubernamentales, otros actores de la sociedad civil y el sector privado;
- Recolección y análisis de información y elaboración de informes sobre el desempeño global en relación con los previstos; y
- Utilización de información de evaluación y seguimiento de efectos para la toma de decisiones, realizando ajustes cuando fuere necesario y destacando el logro de resultados.

W.K. Kellogg Foundation, **Evaluation Handbook** (Manual de Evaluación), 1998, <http://www.WKKF.org/>

Este manual se ha formulado para evaluaciones a nivel de proyecto. Provee un marco para concebir la evaluación como una herramienta importante y útil de programa e incluye los lineamientos de un plan para diseñar y realizar evaluaciones. También provee información básica que permite al personal de proyecto realizar evaluaciones sin ayuda de evaluadores externos.

World Bank, “Monitoring and Evaluation Chapter (draft),” **Monitoring and Evaluation for Poverty Reduction Strategies** (Seguimiento y evaluación de estrategias de reducción de la pobreza), 2000, <http://www.worldbank.org/html/oed/evaluation/>

Este Manual de Estrategias de Reducción de la Pobreza es un documento en evolución cuyo propósito es asistir a los países en la formulación y fortalecimiento de estrategias de reducción de la pobreza. El capítulo sobre seguimiento y evaluación es una guía para desarrollar sistemas de seguimiento de efectos y estrategias de evaluación de impacto. Además, muestra la manera de usar los resultados del seguimiento y la evaluación para generar un proceso de retroalimentación, la forma de fomentar la participación en las actividades de seguimiento y evaluación y el modo de generar la capacidad institucional necesaria para realizar el seguimiento de efectos y evaluar su impacto.

World Bank, **Evaluation, Monitoring and Quality Enhancement Community Website**

(Sitio Web de la comunidad de mejora de la calidad, seguimiento y evaluación) <http://worldbank.org/html/oed>

Este sitio Web contiene estudios de evaluación del Banco Mundial —incluyendo toda una gama de evaluaciones realizadas a nivel de países, sectores, temas e impactos— así como informes sobre mejores prácticas y lecciones aprendidas. Contiene enlaces en la red a manuales y herramientas de seguimiento y evaluación del Banco Mundial sobre indicadores y manuales de medición del grado de pobreza y enlaces a otros grupos de evaluación del Banco Mundial.

D. Métodos e instrumentos de seguimiento y evaluación

UNDP, OESP, **Who Are the Question-makers? A Participatory Evaluation Handbook** (¿Quiénes son los interesados? Manual de evaluación participativa), 1997, <http://intra.undp.org/eo/methodology/methodology.html>

Este manual complementa el Manual de Seguimiento y Evaluación de Resultados del PNUD. Está dirigido a quienes desean más información sobre métodos de evaluación participativa. Contiene una breve descripción de la evolución del enfoque participativo, una comparación entre la evaluación participativa y los enfoques más tradicionales de evaluación, el tratamiento del papel de la participación en el PNUD, la descripción del marco de una evaluación participativa y el análisis de algunos de los aspectos prácticos que implica la realización de este tipo de evaluaciones.

Inter American Development Bank (IADB), **A Management Tool for Improving Project Performance** (Herramienta de Gestión para mejorar los Resultados de Proyectos), <http://www.iadb.org/cont/evo/EngBook/engbook.htm>

Este manual de evaluación para el personal de la sede central y de las oficinas de campo del BID contiene varias herramientas de evaluación para la concepción de proyectos y su puesta en práctica y seguimiento, así como para la fase de terminación e impacto.

United Nations Children's Fund (UNICEF), **A Guide for Monitoring and Evaluation** (Guía de Seguimiento y Evaluación) <http://www.unicef.org/reseval/mande4r.htm>

United States Agency for International Development (USAID), **Center for Development Information and Evaluation (CDIE) Performance Monitoring and Evaluation Tips** (Centro de Información y Evaluación de Desarrollo – Consejos prácticos sobre evaluación y seguimiento de resultados), <http://www.dec.org/usaideval/004>

The Gateway to Development Information (eldis), **Methods, Tools and Manuals** (Métodos, Herramientas y Manuales) <http://nt1.ids.ac.uk/eldis/hot/pm3.htm>

Este sitio presenta una serie de guías y manuales para ayudar a quienes se ocupan del desarrollo a realizar evaluaciones y seguimiento participativos.

The M and E News, <http://www.mande.co.uk/>

M and E News es un servicio de noticias sobre la evolución de los métodos de seguimiento y evaluación de proyectos con objetivos de desarrollo social.

Research Methods Knowledge Base, <http://trochim.human.cornell.edu/kb/index.htm> (Información sobre métodos de investigación)

Este es un manual integral en línea que contiene todos los temas de un clásico curso de introducción a los métodos de investigación social. Cubre todo el proceso de investigación, incluyendo la formulación de preguntas, el muestreo, la medición (encuestas, análisis cualitativo), diseño de investigación, análisis de datos y redacción del informe. También examina las principales bases teóricas y filosóficas en que se sustenta la investigación, incluyendo los conceptos de ética, validez y confiabilidad de las mediciones.

USAID, **Automated Directives System (ADS), Chapter 200–Introduction: Managing for Results, Functional series 200–Programming Policy** (Sistema automatizado de directivas (SAD), Capítulo 200 – Introducción: gestión orientada a resultados, Serie funcional 200, Política de programación), <http://www.usaid.gov/pubs/ads/>
Este sitio contiene la guía oficial dirigida por USAID a sus empleados sobre políticas, procedimientos operativos y delegaciones de autoridad para realizar los trabajos del organismo. Incluye guías sobre el logro de resultados (Capítulo 200), planificación (Capítulo 201), valoraciones y aprendizaje (Capítulo 203).

USAID, **Center for Development Information and Evaluation** (Centro para información y evaluación de desarrollo) http://www.dec.org/usaid_eval/
El Centro para información y evaluación de desarrollo de USAID publica una amplia gama de evaluaciones de impacto, valoraciones operativas y de programas, gestión para informes de resultados, consejos prácticos para el seguimiento de resultados y la USAID Evaluation News. Estas publicaciones resumen y transmiten la eficacia de las iniciativas de desarrollo sostenible de USAID, las lecciones aprendidas de la cartera de actividades de desarrollo del organismo y las “mejores prácticas” de los procesos de desarrollo impulsados por USAID a partir de su reestructuración. El sitio también da acceso a más de 60 publicaciones elaboradas por el Centro desde 1996. Se añaden informes al sitio tan pronto están disponibles.

USAID **Evaluation Publications**, Published 1997 - 2000 (Publicaciones sobre evaluación) http://www.dec.org/usaid_eval/
Este sitio contiene una serie de publicaciones sobre evaluación, incluyendo las siguientes:

_____. *Conducting a Participatory Evaluation*, TIPS No 1, 1996 (Realización de una evaluación participativa, consejos prácticos N° 1).
Este documento define la evaluación participativa, sus características y propósitos. Examina las diferencias entre la evaluación participativa y la evaluación tradicional. Por último, describe las etapas principales de una evaluación participativa, incluyendo la determinación de si este tipo de evaluación es o no adecuado, la decisión sobre el grado de participación y la construcción de consenso sobre los resultados.

_____. *Conducting Key Informant Interviews*, TIPS, No 2, 1996 (Realización de entrevistas a informantes claves, Consejos prácticos N° 2).
Este documento contiene entrevistas con informantes claves, como técnica de valoración rápida y bajo coste. Examina las limitaciones y ventajas del método, la forma de aumentar al máximo su utilidad, e instrucciones detalladas de aplicación del método.

_____. *Preparing an Evaluation Scope of Work*, TIPS, No 3, 1996 (Preparación del alcance de trabajo de una evaluación, Consejos prácticos N°3).
Este documento presenta sugerencias para la preparación de un buen campo de trabajo de evaluación. Describe los componentes del trabajo y destaca el tipo de información que cada uno de ellos requiere.

_____. *Using Direct Observation Techniques*, TIPS No 4, 1996 (Uso de técnicas de observación directa, Consejos prácticos N°4).
Este documento presenta la observación directa como ejemplo de método rápido y de bajo costo para recolectar información sobre los resultados de las intervenciones para el desarrollo. Expone las ventajas y limitaciones del método, la forma de aumentar al máximo su utilidad y las instrucciones detalladas sobre la manera de aplicar el método.

_____. *Using Rapid Appraisal Methods*, TIPS, No 5, 1996 (Utilización de métodos rápidos de valoración, Consejos prácticos N°5).

Este documento presenta una gama de métodos de bajo coste conocidos como métodos de valoración rápida, utilizados para recoger información sobre los resultados de las intervenciones para el desarrollo. Examina sus ventajas e inconvenientes y los casos en los que es adecuado utilizarlos.

_____. *Preparing a Performance Monitoring Plan*, TIPS, No 7, 1996 (Preparación de un plan de seguimiento de resultados, Consejos prácticos N°7).

Este documento presenta los elementos de un plan de seguimiento de resultados y aconseja sobre la preparación de un plan de este tipo para la recolección sistemática y oportuna de datos sobre resultados.

_____. *Establishing Performance Targets*, TIPS, No 8, 1996 (Fijación de objetivos de desempeño, Consejos prácticos N°8).

Este documento define qué son los objetivos de desempeño, por qué son importantes y cuáles son las fuentes de información y los enfoques que pueden emplearse para fijar objetivos.

_____. *Conducting Focus Group Interviews*, TIPS, No 10, 1996 (Realización de entrevistas con grupos focales, Consejos prácticos N°10).

Este documento define las entrevistas con grupos focales, examina las ventajas y limitaciones del método, para qué sirve y cuándo es mejor usarlo y expone detalladamente la forma de organizar y realizar entrevistas con grupos focales para conseguir resultados de alta calidad.

_____. *The Role of Evaluation in USAID*, TIPS, No 11, 1997 (La función de la evaluación en USAID, Consejos prácticos N°11).

Este documento trata temas del nuevo papel de la evaluación en USAID. Describe el nuevo énfasis de la evaluación en el contexto basado en resultados y por qué es importante. También muestra las principales etapas de la planificación y realización de una evaluación.

_____. *Guidelines for Indicator and Data Quality*, TIPS, No 12, 1998 (Orientaciones para calidad de datos e indicadores, Consejos prácticos N°12).

Este documento describe los criterios y procedimientos de USAID para asegurar calidad en los indicadores y datos en sistemas de seguimiento del desempeño para la gestión de resultados.

_____. *Monitoring the Policy Reform Process*, TIPS, No14, 2000 (Seguimiento del proceso de reforma de políticas, Consejos prácticos N°14).

Este documento expone la problemática y los retos que comporta el diseño y la puesta en práctica de sistemas destinados a efectuar seguimiento de procesos de reforma de políticas. Sobre la base de las mejores prácticas de reforma de políticas de las misiones de USAID, el documento presenta las características de un buen sistema de seguimiento, provee ejemplos de eventos importantes durante la formulación, adopción y aplicación de políticas, que constituyen el primer paso para realizar el seguimiento y detectar el cambio y analiza tres enfoques metodológicos para el seguimiento del proceso de reforma de políticas: el enfoque cuantitativo, el cualitativo y el compuesto; también identifica las virtudes y defectos de estos enfoques.

_____. *Measuring Institutional Capacity*, TIPS, No 15, 2000 (Medición de la capacidad institucional, Consejos prácticos N°15).

Este documento presenta información sobre la medición de la capacidad institucional, incluyendo algunas herramientas que miden la capacidad de toda una organización, así como otras que estudian funciones o componentes individuales de una organización. El tratamiento del tema se centra en las capacidades internas de cada organización. Analiza los siguientes aspectos: distintos enfoques de medición para tipos particulares de construcción de capacidad y las virtudes y defectos de cada enfoque, así como la recolección de datos y el grado de participación que debe tener el proceso de medición.

Instituto del Banco Mundial, **Training Evaluation Toolkit** (Version 1.3) (Instrumental para capacitación en evaluaciones), <http://www.worldbank.org/wbi/>

Este juego de herramientas, desarrollado por la Dependencia de Evaluación del Instituto del Banco Mundial, es un conjunto de formularios modelo y guías que permite a cualquier persona, aunque no posea conocimientos sobre evaluación, realizar una evaluación de formación de primer nivel. Estas herramientas pueden usarse para elaborar cuestionarios a fin de obtener las reacciones de participantes en actividades de capacitación, recolectar los datos y tabularlos.

Worthen, Blaine R., James R. Sanders, y Jody Fitzpatrick, **Program Evaluation: Alternative Approaches and Practical Guidelines**, 2° Edición, White Plains, Nueva York: Longman Inc., 1997 (Evaluación de programas: enfoques alternativos y guías prácticas).

Este libro es una guía de referencia para evaluadores y para aquellos profesionales que están interesados en un panorama integral de la evaluación de programas y en obtener referencias de información adicional. Abarca los siguientes temas:

- Enfoques y modelos de evaluación;
- Recolección, análisis y utilización de datos cualitativos y cuantitativos;
- Guías prácticas para planificar, realizar y utilizar las evaluaciones, incluyendo listas de comprobación y guías de procedimientos;
- Glosario de terminología sobre evaluación.

Sida, **Ownership in Focus? Discussion paper for a planned evaluation**, *Sida Studies in Evaluation*, 00/5, 2000 (Atención a la pertenencia – Documento de discusión para una evaluación prevista) <http://www.sida.org/Sida/jsp/Crosslink.jsp?d=520>

Este documento examina la función de la apropiación de los proyectos y analiza las opiniones imperantes sobre las causas y efectos de la débil participación de los países en la apropiación de los proyectos. Concluye con la presentación de un conjunto de temas que deben ser tenidos en cuenta en una evaluación que se preocupa de la apropiación.

World Bank, **Impact Evaluation**, Abril 2001 (Evaluación del impacto), <http://www.worldbank.org/poverty/impact/index.htm>

Este sitio tiene por finalidad difundir información y ofrecer recursos a las personas y organizaciones que trabajan para valorar y mejorar la eficacia de proyectos y programas encaminados a la reducción de la pobreza.

E. Indicadores y medición

UNDP, **Selecting Key Results Indicators** (Selección de principales indicadores de resultados, http://stone.undp.org/undpweb/eo/evalnet/docstore1/index_final/methodology/documents/indicators.PDF)

OECD, DAC, **Development indicators** (Indicadores de desarrollo), <http://www.OECD.org/dac/Indicators/>

Este sitio explica los principales indicadores desarrollados por OCDE/CAD para efectuar el seguimiento de las estrategias y resultados del desarrollo. Contiene mapas, tablas y enlaces con fuentes de datos para todos los indicadores principales. Presenta una panorámica mundial integral del bienestar humano, en sus aspectos económico, social y medioambiental.

ELDIS Participatory Monitoring and Evaluation Guide: Indicators

(Guía de seguimiento y evaluación participativos: Indicadores), <http://nt1.ids.ac.uk/eldis/hot/pm4.htm>

Este sitio contiene enlaces e información sobre una serie de obras que tratan del desarrollo participativo de indicadores. En estos documentos se encuentran ejemplos de indicadores.

World Bank, Operations Evaluation Department (OED),

Performance Monitoring Indicators: A handbook for task managers, 1996 (Indicadores de seguimiento del desempeño: Manual para gerentes de tareas), <http://www.worldbank.org/html/oed/evaluation/>

Este manual presenta información sobre el marco lógico y la tipología de indicadores. Describe la forma en que se elaboran indicadores y se aplican en la concepción de proyectos, su seguimiento y evaluación. Trata temas importantes relativos al uso coherente de los indicadores. También contiene ejemplos de indicadores de desempeño o resultados desarrollados para proyectos financiados por el Banco y muestra la forma en que se elaboran indicadores sobre la base de los objetivos de desarrollo de cada proyecto.

Funnell, Sue C., **“Developing and Using a Program Theory Matrix for Program Evaluation and Performance Monitoring,”** *New Directions for Evaluation*, no. 87 (Elaboración y utilización de una matriz teórica de programa, para la evaluación de programas y seguimiento del desempeño) Otoño de 2000.

Este artículo trata las características básicas del enfoque de la teoría de programas y la forma en que puede reforzarse su utilidad para el seguimiento y la evaluación, mediante la incorporación de información sobre el contexto en el que funciona el programa, la identificación de criterios de éxito y comparaciones para interpretar y juzgar la información sobre resultados, así como mediante la identificación de fuentes de información sobre desempeño.

Holzer, Mark., National Center for Public Productivity, USA. **“Public Performance Evaluation and Improvement: A review of experience”**, *Evaluation Capacity Development in Asia* (Evaluación y mejora del desempeño público: Análisis de la experiencia, Desarrollo de la capacidad de evaluación en Asia) PNUD, 2000, http://intra.undp.org/eo/documents/evaluation_cap_dev_china.pdf

F. Alianzas

Institute for Development Research, <http://www.jsi.com/idr>

El Instituto para la Investigación del Desarrollo se dedica a fomentar la participación de grupos empobrecidos y subrepresentados en el desarrollo social, político y económico. En el área de la asociación intersectorial, el IDR ayuda a identificar estrategias y aumentar las capacidades de los representantes de la sociedad civil para trabajar con los dirigentes de los sectores empresariales y gubernamentales a fin de desarrollar políticas eficaces.

Knowledge Resource Group (Grupo de recursos del conocimiento),

<http://www.civicus.org/krp/html>

El KRG tiene por objetivo reunir, analizar, enlazar y difundir las lecciones aprendidas de alianzas entre el mundo de los negocios, los gobiernos y la sociedad civil. El KRG utiliza la base de conocimientos existentes sobre la formación de alianzas, así como la experiencia existente en el desarrollo de herramientas y programas que pueden acelerar el proceso de aprendizaje y aumentar la sostenibilidad de las alianzas gracias al aprendizaje y aplicación de las lecciones aprendidas.

Partnerships for Poverty Reduction (Alianzas para la reducción de la pobreza)

http://www.worldbank.org/ppr/english/ppr_eng.html

Este sitio está patrocinado por la Fundación Interamericana, el PNUD y el Banco Mundial. El sitio contiene todo el conocimiento de un grupo de investigadores y profesionales sobre el efecto de las alianzas en la reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe.

Strengthen Partnerships and Improve Aid Effectiveness (Fortalecimiento de alianzas

y mejora de la eficacia de la ayuda), <http://www.OECD.org/dac/hm/devpart.htm>
Este sitio ofrece informes periódicos de seguimiento y de progreso que reflejan una firme colaboración estratégica con otras instituciones multilaterales. El sitio tiene enlaces a otros sitios de información sobre el fortalecimiento de las alianzas y sobre la mejora del aumento de la eficacia de la ayuda.

USAID, **Partnering for Results: Assessing the Impact of Inter-Sectoral Partnering**

(Alianzas para resultados: valoración del impacto de alianzas intersectoriales) 1999, <http://www.info.usaid.gov/pubs/isp/>

Esta guía abarca la selección de indicadores, el seguimiento del progreso y la documentación de los resultados de alianzas intersectoriales entre protagonistas del sector gubernamental, empresarial y de la sociedad civil. También examina algunos de los retos concretos que presenta la valoración de alianzas intersectoriales. Por último, propone un marco para seleccionar indicadores aptos para medir el impacto de alianzas intersectoriales y analiza los indicadores existentes que se ajustan a este marco. Es una guía flexible, que permite a los usuarios elegir de un menú de indicadores, a fin de que los indicadores seleccionados satisfagan los requisitos singulares de una asociación específica.

USAID, **New Partnerships Initiative (NPI): Resource Guide** (Nueva iniciativa de alianzas: Guía de recursos), <http://www.usaid.gov/pubs/npi/npiresrc.htm>

La NPI es un enfoque integrado para el desarrollo sostenible que utiliza alianzas estratégicas y la participación activa de la sociedad civil, la comunidad empresarial y las instituciones de gobierno local democrático para reforzar la capacidad de las comunidades locales a fin de que puedan desempeñar un papel líder en su propio desarrollo. La guía de recursos NPI agrupa los resultados de pruebas piloto realizadas

en quince misiones de USAID y ofrece una serie de herramientas de programación para ayudar a la incorporación de NPI en los trabajos de las misiones de USAID.

USAID, **Participatory Development**, (desarrollo participativo),

http://www.usaid.gov/about/part_devel/docs.html

Este sitio Web contiene todos los documentos elaborados durante la iniciativa de participación de USAID. El sitio también da información sobre la red de participación mundial, una lista electrónica de usuarios que permite a los profesionales del desarrollo de todo el mundo intercambiar información, compartir ideas y debatir temas relacionados con el desarrollo participativo. La página también contiene enlaces con otros sitios relacionados con el desarrollo participativo.

World Bank Partnerships (Alianzas del Banco Mundial),

<http://www.worldbank.org/html/extdr/prt-global.htm>

Esta página contiene una exposición general de información de contacto de cuatro alianzas del Banco Mundial, incluyendo a los Socios Empresariales para el Desarrollo (BPD). El BPD es una red mundial informal de empresas, organizaciones de la sociedad civil y ministerios gubernamentales pertinentes. El BPD tiene como finalidad generar pruebas claras del impacto positivo de las alianzas trisectoriales, según el ejemplo de una serie de proyectos focales en los que participan empresas, el gobierno y organizaciones de la sociedad civil, así como proporcionarles insumos. El objetivo de la red BPD es demostrar que estos sistemas de alianza proveen beneficios a las tres partes asociadas, que pueden ser utilizados mucho más ampliamente en todo el mundo y que pueden adaptarse en sus dimensiones a nivel nacional y regional.

G. Gestión de conocimiento y aprendizaje

UNDP Central Evaluation Database (CEDAB) (Base de datos central sobre evaluación del PNUD, BDCE), <http://www.undp.org/eo/database/cedab/cedab.html>

La BDCE es una base de datos que constituye una memoria institucional, y que contiene información sobre más de 1.500 evaluaciones de programas y proyectos del PNUD.

UNDP Evaluation Plan Database (EVP) (Base de datos de planes de evaluación), <http://www.undp.org/eo/database/evp/evp.html>

Esta base de datos permite a las oficinas de campo del PNUD y otras unidades corporativas preparar en línea sus respectivos planes de evaluación y ponerlos a disposición de los demás.

Development Assistance Committee (DAC) Database (Base de datos,

<http://minweb.idrc.ca/cida/dacloge.htm>

Este sitio Web contiene una lista de resúmenes de evaluación puestos a disposición del público en general por diversas organizaciones internacionales de ayuda al desarrollo.

Department for International Development (DFID), **Project Evaluation** (Departamento de desarrollo internacional, DDI – Evaluación de proyectos),

http://www.dfid.gov.uk/public/what/project_frame.html

Este sitio da acceso a las versiones electrónicas de todos los resúmenes de evaluación del Departamento de Desarrollo Internacional e información para realizar pedidos de informes completos de evaluación.

- International Labour Organization (ILO), **PROGEVAL** (Organización Internacional del Trabajo, PROGEVAL), <http://ilis.ilo.org/ilis/progeval/ilintrpr.html>
 PROGEVAL contiene referencias bibliográficas y resúmenes de informes de evaluación sobre programas de cooperación técnica y proyectos realizados por la OIT y otras organizaciones internacionales. También contiene referencias a guías de evaluación y otras publicaciones metodológicas sobre evaluación.
- International Fund for Agricultural Development (IFAD), **Lessons through Evaluation** (Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), Lecciones aprendidas de evaluaciones), http://www.ifad.org/evaluation/public_html/eksyst/doc/lle/index.htm
 Este sitio enumera las lecciones aprendidas a través de las evaluaciones realizadas por el FIDA. Estas experiencias están clasificadas por temas y regiones.
- United Nations Capital Development Fund (UNCDF), **Evaluation Index** (Fondo de las Naciones Unidas de Desarrollo de la Capitalización (FNUDC), Índice de evaluación), <http://www.uncdf.org/projects/eval/es-index.html>
 Este sitio presenta una lista de las evaluaciones de proyectos del Fondo de Desarrollo de la Capitalización con conclusiones para la planificación de futuros proyectos.
- Bellanet International Secretariat, **Knowledge Management—Implications and Applications for Development Organizations** (Gestión del conocimiento – Consecuencias y aplicaciones para organizaciones de desarrollo), <http://www.bellanet.org/>
 Sobre la base de un taller de trabajo, este informe explica, analiza y sitúa a la gestión del conocimiento dentro de las culturas y prácticas de la comunidad internacional del desarrollo internacional. Expone cinco temas: la comprensión del conocimiento, la definición del propósito estratégico de las actividades del conocimiento, la gestión del proceso y marco del conocimiento, la generación de un impulso y una cultura del conocimiento y el fomento de redes de gestión del conocimiento.
- Institute of Development Studies, **Efela: evaluation feedback for effective learning and accountability: synthesis report** (Instituto de Estudios para el Desarrollo: utilización de los resultados de la evaluación para la responsabilidad y el aprendizaje efectivo: informe de síntesis) julio de 2000, <http://www.ids.ac.uk/ids/>
 Este informe resume los resultados de un estudio de los resultados de las políticas, prácticas, ideas y enfoques la retroalimentación de la evaluación de los miembros de la OCDE. Trata los problemas y disyuntivas a los que se enfrentan los organismos que desean mejorar sus prácticas de utilización de resultados de las evaluaciones y destaca las áreas en las que están surgiendo nuevas formas de pensar y donde se presentan nuevas posibilidades para mejorar las prácticas de retroalimentación de las evaluaciones y de vincularlas con otros objetivos e iniciativas dentro del área de las políticas de desarrollo. El informe presenta los lineamientos de algunos de los principales campos de pensamiento y de aprendizaje e indica los sitios en los que están comenzando a surgir buenas prácticas.
- Morten T. Hansen, Nitin Nohria, and Thomas Tierney, **“What’s Your Strategy for Managing Knowledge?”** *Harvard Business Review* (¿Cuál es su estrategia para gestionar el conocimiento?) marzo-abril de 1999.
 Este artículo examina la práctica de gestión del conocimiento de empresas en varios sectores industriales, centrándose en especial en las empresas consultoras de gestión. Define dos estrategias: la estrategia de codificación y la estrategia de personalización y la forma de elegir la estrategia correcta para cada sector. Los autores afirman que, según la índole de la actividad de una organización, el énfasis en un enfoque incorrecto o asumir ambos enfoques simultáneamente, puede ser perjudicial para la actividad.

H. Desarrollo de capacidades de evaluación

UNDP, **Evaluation Capacity Development in Asia**, 2000 (El desarrollo de capacidades de evaluación en Asia), http://intra.undp.org/co/documents/evaluation_cap_dev_china.pdf
Este informe contiene las actas y las discusiones de la Conferencia de Beijing sobre la evaluación y el desarrollo de capacidades, el 27 y 28 de octubre de 1999. La Conferencia tuvo cuatro objetivos: (a) estimular la reflexión sobre el papel de la evaluación para la buena gestión pública de los asuntos públicos y la reforma del sector público; (b) explorar las relaciones entre la gestión basada en resultados y el seguimiento y evaluación, con relación a la buena gestión pública; (c) identificar estrategias y recursos para generar oferta y demanda de seguimiento y evaluación en países asiáticos; y (d) alentar y apoyar la creación de redes nacionales y regionales para facilitar acciones futuras.

World Bank/OED, **Sub-Saharan Africa: Lessons from Experience in Supporting Sound Governance**, ECD Working Paper Series, no.7, 2000 (Africa Subsahariana: Lecciones aprendidas en el apoyo a una gobernabilidad sana), www.worldbank.org/evaluation/me
Este documento es una buena base para identificar los problemas comunes y las sinergias operativas entre el desarrollo de capacidades de seguimiento y evaluación y la buena gestión pública en el África Subsahariana y para determinar vínculos entre el apoyo a gobernabilidad y el desarrollo de capacidades de seguimiento y evaluación.

World Bank/OED, **Evaluation Capacity Development: A Diagnostic Guide and Action Framework**, ECD Working Paper Series, no.6, 1999 (Desarrollo de capacidades de evaluación: Guía de diagnóstico y marco de acción), www.worldbank.org/evaluation/me
Esta guía tiene por finalidad ayudar a los gobiernos y organismos para el desarrollo que elaboran un sistema de evaluación nacional o sectorial. Contiene nueve medidas sucesivas relacionadas entre sí, para ayudar a la identificación de alternativas de desarrollo de capacidades de evaluación y para el desarrollo de un plan de acción en esta materia. Presenta una lista de comprobación detallada de las cuestiones a considerar cuando se desarrolla la capacidad de evaluación de un país.

I. Intervención en crisis y conflictos

OECD/CAD, **Guidance for Evaluating Humanitarian Assistance in Complex Emergencies**, 1999 (Orientaciones para evaluar la asistencia humanitaria en situaciones complejas de emergencia).
Esta publicación orienta a quienes participan en los encargos, estructuración y gestión de evaluaciones de programas de asistencia humanitaria. Define y describe las características de situaciones de emergencia complejas y explica la diferencia entre la evaluación de programas de asistencia humanitaria y la evaluación de programas convencionales de ayuda. Orienta a los gerentes de evaluación sobre la planificación, puesta en práctica y gestión de la evaluación.

Overseas Development Institute, **Evaluating Humanitarian Assistance Programmes in Complex Emergencies**, 1998 (La evaluación de programas de asistencia humanitaria en situaciones complejas de emergencia).
Este estudio tiene como fin mejorar la coherencia y la calidad de los métodos de evaluación, reforzar la función de responsabilidad de la evaluación, contribuir a institucionalizar las lecciones aprendidas, e identificar mejores métodos para efectuar el seguimiento del desempeño de las operaciones de ayuda humanitaria.

Estudia las consideraciones fundamentales para las evaluaciones dentro de un contexto humanitario, las medidas para fortalecer la eficiencia del proceso de evaluación y la forma de definir los parámetros básicos de la evaluación. Contiene orientaciones para planificar, realizar y gestionar evaluaciones en situaciones de conflicto, incluyendo la preparación de términos de referencia, composición de equipos, fuentes de información y técnicas de recolección de información, así como métodos de trabajo.

UNHCR, **Enhancement of the Evaluation Function in UNHCR**, 1998 (Fortalecimiento de la función de evaluación en ACNUR), <http://www.unhcr.ch/evaluate/reports>
Este estudio analiza el papel de la función de evaluación en ACNUR. La sección I contiene un análisis de situación. La sección II trata las medidas principales para fortalecer la evaluación, creando una estructura positiva y sugiere mejoras para el ciclo de evaluación.

UNHCR, **Planning and Organising Useful Evaluations**, 1998 (Planificación y organización de evaluaciones útiles) <http://www.unhcr.ch/evaluate/reports>
Estas guías tienen como propósito ayudar al personal de la sede y del campo de ACNUR en la evaluación y análisis de una amplia gama de actividades operativas que realiza ACNUR. Las guías proveen una presentación elemental de la función, la descripción de los diferentes enfoques y la forma de planificar y realizar evaluaciones y su seguimiento posterior.

J. Pobreza

World Bank, **Evaluating the Impact of Projects on Poverty: A Handbook**, 2000 (Evaluación del impacto de proyectos sobre la pobreza: Manual), <http://www.worldbank.org/evaluation/toolkits/>
Este manual provee a gerentes de proyectos y analistas de políticas las herramientas necesarias para evaluar el impacto a nivel de proyecto. Está dirigido a lectores que poseen un conocimiento general de estadística. El Manual consta de cuatro capítulos y de una serie de monografías que abarcan una amplia gama de países, tipos de proyecto y métodos de evaluación.

World Bank, **Monitoring and Evaluation for Poverty Reduction Strategies**, 2000 (Seguimiento y evaluación de estrategias de reducción de la pobreza), <http://www.worldbank.org/evaluation/toolkits/>
El Manual de Referencia de Estrategias de Reducción de la Pobreza es un documento en evolución destinado a ayudar a los países a desarrollar y fortalecer sus estrategias de reducción de la pobreza. El capítulo sobre seguimiento y evaluación contiene orientaciones para elaborar sistemas de seguimiento de resultados y estrategias de evaluación de impacto. Además, trata de la forma de utilizar los resultados del seguimiento y evaluación para crear un proceso de retroalimentación y la manera de fomentar la participación en las actividades de seguimiento y evaluación, así como la forma de aumentar la capacidad institucional de evaluación de impacto y de seguimiento de efectos.

K. Género

World Bank, **“Evaluating Gender and Development at the World Bank,”** OED *Precis* No. 200, 2000 (Evaluación de género y desarrollo en el Banco Mundial), www.worldbank.org/evaluation/lessons/

Esta publicación resume y destaca las opiniones de los participantes que asistieron a un seminario del Banco Mundial sobre género y evaluación. Examina temas relevantes a la propuesta de evaluación de la dimensión de género en la asistencia del Banco y la complejidad de los temas relativos a género, así como la diversidad de opiniones sobre cuáles son los enfoques eficaces para resolverlos.

UNDP/Gender in Development, **Guidance Note on Gender Mainstreaming**

(Nota de orientación sobre la incorporación de género),

<http://www/UNDP.org/gender/policies/guidance.html#appendix1>

Esta publicación aboga por la integración de los objetivos de igualdad de género durante todo el ciclo de programación. Destaca las cuestiones claves y define el papel del personal, desde los gerentes superiores hasta los representantes residentes y los puntos focales sobre género. Orienta sobre la manera de integrar la problemática de género en el ciclo de programación y la forma en la que esta integración de la dimensión de género puede ser una herramienta eficaz para ampliar las relaciones públicas.

UNDP/BDP, **Tracking Gender Mainstreaming in MDGD Activities**, 1998

(Seguimiento de la incorporación de género en las actividades de MDGD),

<http://magnet.UNDP.org/Docs/Gender/Testgned.htm>

Esta publicación presenta la situación de la integración de género en las actividades y programas del MDGD, examina brevemente las relaciones entre género y gobernabilidad, e identifica formas y propone herramientas para fortalecer la integración de género en todo el ciclo de los programas.

L. Democracia y gobernabilidad

Department for International Development (DFID), **Strategies for Achieving the International Development Targets: Making Government Work for Poor People**,

junio de 2000 (Estrategias para lograr las metas del desarrollo internacional: hacer que los gobiernos trabajen para los pobres), <http://www.dfid.gov.uk>

Este es un documento interno del Departamento para Desarrollo Internacional del Reino Unido. Presenta una estrategia para hacer que los Gobiernos trabajen en favor de los pobres. El documento examina las capacidades necesarias para los Gobiernos que trabajan en favor de los pobres y las inquietudes que los pobres tienen respecto al tratamiento que reciben de las instituciones del Gobierno. Identifica y promueve siete capacidades claves de los Gobiernos, que éstos necesitan desarrollar en asociación con el sector privado y la sociedad civil, a fin de poder alcanzar las metas del desarrollo internacional.

OECD, **Public Management and Governance** (Gestión pública y gobernabilidad),

<http://www.OECD.org/puma>

Este sitio está dividido en seis áreas claves relacionadas con la gobernabilidad en países de la OCDE: los presupuestos del sector público, la participación ciudadana, ética y corrupción, gestión de recursos humanos, reforma regulatoria, formulación de políticas estratégicas. Para cada una de las áreas se definen los principales problemas y se proveen documentos y enlaces adicionales. También contiene estadísticas del sector público e información sobre iniciativas de gestión pública para cada país miembro.

Sida, **The Evaluability of Democracy and Human Rights Projects**, 1997

(La posibilidad de evaluar proyectos de derechos humanos y democracia), <http://www.sida.org/Sida/jsp/Crosslink.jsp?d=520>

Esta valoración de la evaluación analiza el apoyo de SIDA a la democracia y los derechos humanos, sobre la base de 28 proyectos en cuatro países: El Salvador, Guatemala, Nicaragua y Sudáfrica. El estudio se centra en la evolución del enfoque de SIDA, cuestiones generales relativas a la evaluación de estos proyectos, el contexto de la democracia y los derechos humanos en los países estudiados y la metodología y actividades asociadas a la evaluación. El estudio contiene lecciones aprendidas sobre métodos útiles para la evaluación del impacto sobre derechos humanos y democracia, así como buenas prácticas para la planificación y puesta en práctica de tales proyectos.

UNDP, **Evaluation of the Governance Programme for Latin America and the Caribbean**, 1998 (Evaluación del programa de gobernabilidad para América Latina y el Caribe), <http://intra.UNDP.org/eo/publications/publixations.html>
Esta evaluación temática se llevó a cabo en 1997 y 1998 y abarcó las actividades del PNUD en el área de gobernabilidad en la región durante dicho período. La finalidad de la evaluación fue elaborar conclusiones y proporcionar recomendaciones para mejorar las actividades de cooperación en el área de gobernabilidad y estimular su aplicación en circunstancias diferentes.

Kaufmann, Kraay y Zoido-Lobaton, **“Governance Matters: From Measurement to Action,”** *Finance & Development* (IMF) junio de 2000, Volumen 37, Número 2 (La gobernabilidad importa: De la medición a la acción)

M. Otras referencias

UNDP, Simplification Task Force, **Simplification Report to the Executive Team** (Informe de simplificación para el equipo ejecutivo), <http://intra.undp.org/eo>

UNDP, Evaluation Office, **Impact Assessment of UNDP Country Interventions, Methodology for CLIA Phase I** (version 2.1) (Evaluación del impacto de intervenciones en países del PNUD, metodología para CLIA, fase I), <http://intra.undp.org/eo/methodology/methodology.html>

UNDP, Alex Rusita, **Evalnet, End of mission report** (Informe final de misión) 2001.

UNDP, Netnarumon Sirimonthon, **Evalnet, Tripartite meetings** (Reuniones tripartitas), <http://intra.undp.org/eo>

UNDP, Siv Tokle, **PowerPoint Presentation to the Associate Administrator** (Presentación Powerpoint ante el Administrador Adjunto) 2000.

UNDP, Siv Tokle, **IAWG Presentation on RBM and M&E** (Presentación del IAWG sobre GBR y S&E) Ginebra, 2001.

UNDP, Uzbekistan, **New Approach to Monitoring in Uzbekistan** (Nuevo enfoque sobre seguimiento en Uzbekistán) RBEC best practice newsletter no.4, Nov-Dec 2000, <http://intra.undp.org/rbec>

UNFPA, Linda Sherry-Cloonan, **IAWG Presentation on RBM and M&E** (Presentación del IAWG sobre GBR y S&E) Ginebra, 2001.

World Food Programme, **Strategy for 2002-2005** (Estrategia para 2002-2005) WFP/EB.A/2001/5-B/1.

World Food Programme, **Notes on the development of RBM in WFP** (Notas sobre el desarrollo de la GBR en el PMA) 18 de julio de 2001.

World Bank, **Aid and Reform in Africa, A World Bank Study** (Ayuda y reforma en África) diciembre de 1999.

Anexo: Instrumentos de seguimiento y evaluación

En los siguientes Anexos se presentan los principales instrumentos para el seguimiento y la evaluación orientados a resultados. Estos instrumentos complementan los Capítulos 4 y 5 sobre los procesos de seguimiento y evaluación. Aquí se presentan cuatro instrumentos específicos: ejemplos de un plan de evaluación y seguimiento; una ejemplo de términos de referencia de una evaluación; un formato para informes anuales de proyecto; y un formato para un informe de misión de campo. El manual concluye con un cuadro integral que muestra la manera en la que los gerentes de proyecto, los gerentes de programa y el personal superior de gerencia podrían utilizar el menú flexible de instrumentos de seguimiento en una oficina de campo mediana o grande.

- Anexo A. Plan de evaluación y seguimiento
- Anexo B. Términos de referencia de una evaluación
- Anexo C. Informe anual de proyecto (IAP)
- Anexo D. Informe de misión de campo
- Anexo E. Menú de instrumentos de seguimiento

Los formularios poseen notas que indican dónde y cómo pueden adaptarse para ajustarse para servir a diferentes propósitos. Los anexos pueden ayudar a los usuarios a aplicar de forma flexibles los instrumentos y formatos que se centran en resultados y en el logro de efectos.

Estos Anexos están disponibles por vía electrónica en la página Web de la Oficina de Evaluación del PNUD: <http://intra.undp.org/eo>. En el futuro, algunos o todos estos instrumentos, también podrán estar disponibles a través de un sistema informático integrado.

Anexo A. Plan de Evaluación y Seguimiento

PROPÓSITO

Los objetivos del plan de evaluación y seguimiento son:

La sede del PNUD utilizará también estos planes para juzgar el cumplimiento de las evaluaciones, basadas en las evaluaciones que la OC se compromete a realizar en el ciclo de programas de un país.

- Proveer a las OC y otras unidades un instrumento de planificación para realizar evaluaciones;
- Registrar y analizar las lecciones aprendidas y las conclusiones de las evaluaciones;
- Ayudar a supervisar el progreso de las recomendaciones de las evaluaciones.

PREPARACIÓN Y PRESENTACIÓN

Las oficinas de campo preparan su plan de evaluaciones al comienzo de cada ciclo de programación, y lo presentan por vía electrónica (o en copia sobre papel) a la Oficina de Evaluación del PNUD.²⁰ Esto involucra decisiones estratégicas y selectivas por parte de la gerencia y el personal del programa, sobre qué debe evaluarse y cuándo. Posteriormente, la OC utiliza el plan para asegurar que las actividades de planificación de las evaluaciones siguen su curso correcto.

Una vez realizadas las evaluaciones, la OC introduce electrónicamente la información, o envía o carga en la red el informe completo a la Oficina de Evaluación (y lo introduce en el sistema una vez que está listo). La Oficina de Evaluación es responsable de supervisar el cumplimiento de las evaluaciones y analizar sistemáticamente la información generada, para promover el aprendizaje. La OC también introduce en el cuadro resúmenes, incluyendo recomendaciones. Esto sirve de base para el seguimiento y la investigación sobre las conclusiones, lecciones y recomendaciones de las evaluaciones. La OC efectúa el seguimiento de la implementación de las recomendaciones de las evaluaciones, registrando las decisiones referidas a las recomendaciones de las evaluaciones y a las acciones complementarias realizadas para su implementación.

CALENDARIO

La oficina de campo presenta el plan de evaluación a la Oficina de Evaluación durante el primer trimestre de cada ciclo de programa del país. Posteriormente, puede lo puede actualizar de forma continua, anualmente o periódicamente, según las necesidades locales. Por ejemplo, si se prevé la primera evaluación de un efecto después de transcurridos tres años del programa del país, la OC no necesitará revisar la planificación hasta un año antes de la evaluación.

FLEXIBILIDAD

Las oficinas de campo que no deben realizar una evaluación obligatoria no necesitan formular un plan de evaluación. Las evaluaciones de proyecto son voluntarias y se registran en el plan una vez convenidas a nivel de país. Las OC pueden añadir elementos que describen la planificación para todas sus actividades de seguimiento y evaluación, si así lo desean.

²⁰ Previamente, el Plan de Evaluación se ha preparado electrónicamente y se ha hecho accesible en la página Web intranet de la Oficina de Evaluación. En el futuro, el plan funcionará en interfaz con el sistema corporativo del SGBR. Entretanto, las OE elaboran el plan en programa Word. En el cuadro inferior se indican los servicios electrónicos en el futuro.

PLAN DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

[Période du programme (eg. 2002-2006)] [Insertar el país]

Modèle — rempli

EVALUACIÓN	EFFECTOS O PROYECTOS ASOCIADOS	OBJETIVO SECUNDARIO	CALENDARIO DE LA EVALUACIONES	PRESUPUESTO DEL PROGRAMA	SITUACIÓN DE LA EVALUACIÓN Y COMENTARIOS
EVALUACIONES DE EFECTOS					
<ul style="list-style-type: none"> Mayor representatividad del Parlamento** Marco regulatorio, legal y de políticas eficaz para la descentralización 	<p>CTY/00/004 - Apoyo electoral</p> <p>CTY/01/892 - Programa de gobernabilidad nacional</p> <p>CTY/95021 - Gobernabilidad local</p> <p>CTY/95/008 - Desarrollo participativo de distritos</p> <p>CTY/97/005- Integración de género</p>	<p>G1-SG2</p> <p>G1-SG3 [En el futuro, menú desplegable]</p>	<p>2004</p> <p>1er trimestre [En el futuro, menú desplegable]</p>	<p>Para efecto: \$ 4.5 M [si se atribuye] o bien</p> <p>Para cada proyecto: \$ 7.9 M \$ 12 M \$ 2.1 M</p>	<p>[Observaciones, si hay. Las oficinas pueden incluir aquí postergaciones o aclaraciones sobre el calendario de evaluación]</p> <p>Opciones:</p> <p>Efectuado* [o sea, enviado a la oficina de evaluación]</p> <p>Pendiente</p> <p>Reprogramado</p> <p>[En el futuro, la situación cambiará automáticamente cuando el informe de evaluación se introduzca en la base de datos]</p>
EVALUACIONES DE PROYECTO					
<ul style="list-style-type: none"> CTY/02/932 - Agua potable en áreas rurales CTY/00/001 - Aviación civil 	<p>Efecto: Marco nacional de políticas reformado para lograr acceso universal a los servicios básicos.</p> <p>N/D</p>	<p>G2-SG2</p> <p>N/D</p>	<p>2005</p> <p>[Si no se ha decidido el programa trimestral, indicar solo el año]</p>	<p>\$ 2.1 M</p> <p>[En el futuro, el título del proyecto y su presupuesto aparecerán al introducir el número]</p>	<p>Reprogramado para el 2o trimestre de 2006 debido a la coordinación con la evaluación de socios de la ONU en la misma área.</p>
OTRAS EVALUACIONES					
<ul style="list-style-type: none"> Ejecución nacional Evaluación de la cartera del PP Evaluación conjunta <p>[Cualquier otra evaluación que abarque varios proyectos o efectos, p. ej., evaluación PP, evaluación de participación de la sociedad civil]</p>	<p>Todos los proyectos NEX</p> <p>Todos los proyectos y efectos</p>	<p>Todos</p> <p>Todos</p>	<p>2002</p> <p>2o trimestre</p>	<p>N/D</p> <p>[Ningún presupuesto asociado a evaluaciones temáticas]</p>	<p>Pendiente, según lo recomendado en el Examen Anual.</p>

SEGUIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES DE LAS EVALUACIONES 2001-2003

OBJETIVO SECUNDARIO: Mayor cohesión social basada en la gobernabilidad participativa a nivel local y comunidades e instituciones locales fortalecidas (SG3)		SOCIOS CLAVES		
RECOMENDACIONES	DECISIONES DE GESTION	ACCIONES PLANIFICADAS	DEADLINE/RESPONSIBLE	PLAZO/RESPONSABLE
EVALUACIÓN DE EFECTO: Marco regulatorio, legal y de políticas eficaz para la descentralización [Si hay evaluación de proyecto, indicar número y título, p. ej., CTY/02/932 - Agua potable en áreas rurales. Si es distinto, indicar tema/título de evaluación.]				
1. Para lograr el efecto, incluir el desarrollo de un marco macroeconómico que reconozca el papel de la comunidad en la toma de decisiones y que vincule el desarrollo con la sostenibilidad y el crecimiento con equidad. (fecha)	De acuerdo (fecha) Opciones: De acuerdo En desacuerdo Acuerdo parcial [En el futuro, menú desplegable]	<ul style="list-style-type: none"> ■ Apoyo focal de asistencia externa sobre mayor integración de comités de planificación y procesos presupuestarios. ■ Diagnóstico de comités interdepartamentales con respecto a su capacidad y relevancia para la planificación descentralizada, incluyendo la integración de temas dinámicos del desarrollo, tales como la minería y propietarios de tierras que aportan recursos a las provincias, etc. 	Hasta Diciembre de 2003/ Gobierno y CR Enero de 2002/ Depto. De Presupuesto y ATP	Parcialmente logrado, debido a ... Logrado
2. Limitar las actividades de apoyo a 20 distritos, pero incluir como producto la elaboración de un proyecto para apoyar la planificación participativa y las capacidades de información en la totalidad de los 75 distritos. (fecha)	Acuerdo parcial (fecha) [La Gerencia de la OC adopta decisiones de gestión en consulta con los socios]	<ul style="list-style-type: none"> ■ Un asesor de planificación cada dos distritos, ayudado por dos funcionarios superiores del campo. ■ Desarrollar criterios para ejecución en nuevos distritos, sobre la base de experiencia positiva en distritos piloto. 	Marzo de 2002/ Dirección ministerial. Inmediato/ ATP	Postergado hasta Agosto Logrado (fecha) No es realista lograr la ejecución en 75 distritos dentro del plazo previsto.
3. Decisión sobre necesidad de ATP a ser adoptada por la Secretaría del Comité BSNL. (fecha)	En desacuerdo - el proceso de selección no será transparente (fecha) [Añadir texto donde sea útil; puede incluir respuesta del gobierno u otras contrapartes si son distintas]	<ul style="list-style-type: none"> ■ El PNUD nominará al ATP [También es posible indicar "Ninguna acción", pero normalmente se propone una acción alternativa cuando la gerencia está en desacuerdo con la recomendación] 	Aprobaciones de nuevos proyectos 2001-2003/continua PNUD	Logrado (fecha)
4. Terminación del manual de planificación descentralizada teniendo en cuenta el trabajo ya realizado a nivel provincial.	De acuerdo (fecha)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Crear grupo de trabajo con planificadores elegidos de las provincias donde se progresa. ■ El grupo de trabajo identificará los elementos claves del ciclo de proyecto, el sistema de planificación y el ciclo presupuestario. 	Marzo de 2002 Octubre de 2001	Logrado (fecha) Retrasado (fecha)
5. Continúa ...				

Anexo B: Términos de referencia de una evaluación

Los términos de referencia de evaluación que figuran a continuación se han concebido para ser adaptados y utilizados tanto en evaluaciones de proyecto como en evaluaciones de efectos. Se indican los contenidos específicos para evaluaciones de efectos.

1. INTRODUCCIÓN

Breve descripción del contexto del país del programa, incluyendo sus prioridades y necesidades de desarrollo. También se sitúan en este contexto el efecto, el programa, el proyecto, el grupo de proyectos y otros elementos a evaluar y se identifican los principales interesados, socios y beneficiarios.

Para una **evaluación de efecto**, debe incluirse la siguiente información:

- Breve descripción del efecto (línea de base y situación actual del efecto);
- Motivos de la participación del PNUD con respecto al efecto y por qué está siendo evaluado ahora;
- Breve descripción de los principales productos e iniciativas del PNUD que se espera contribuyan al efecto;
- Principales socios involucrados en el efecto;
- Destacar el progreso hacia o logro del efecto.

2. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

Breve descripción de la forma en que se identificó la necesidad de una evaluación, así como quiénes son los principales interesados en la evaluación y una descripción del motivo por el que la evaluación se lleva a cabo y por qué se realiza en este momento.

3. ALCANCE DE LA EVALUACIÓN

Describe cuál es el foco de atención (e, implícitamente, lo que **no** se trata).

Para una **evaluación de proyecto**, el alcance debería incluir:

- Cobertura geográfica del proyecto;
- Calendario del proyecto que cubrirá la evaluación;
- Cuestiones relativas a la importancia, desempeño y éxito del proyecto o proyectos cubiertos por la evaluación.

Para una **evaluación de efecto**, deberían incluirse las mismas áreas, adaptadas a efectos. El alcance de la evaluación también debería incluir como mínimo las lecciones aprendidas, las conclusiones y recomendaciones en las siguientes áreas:

- Indicación de si se ha conseguido el **efecto** y en caso contrario, si se ha progresado hacia su consecución;
- Análisis de los **factores** subyacentes que están fuera del control del PNUD y que influyen en el efecto (incluyendo las oportunidades y amenazas que afectan el logro del efecto);
- Indicación de si los productos y otras intervenciones del PNUD pueden ser verosíblemente vinculados con el logro del efecto, incluyendo los principales **productos**, programas, proyectos y la asistencia de apoyo y otras que han contribuido al efecto;
- Indicación de si la **estrategia de alianzas** del PNUD ha sido adecuada y eficaz.

4. PRODUCTOS QUE SE ESPERAN DE LA EVALUACIÓN

Descripción de los productos que desea obtener el gerente de la evaluación, por ejemplo, un informe de evaluación con conclusiones, recomendaciones, lecciones aprendidas, calificación de desempeño. También incluye una lista de acciones o una descripción de las mejores prácticas en un área determinada o en el nicho adecuado para intervenciones del PNUD en un país específico.

Para una evaluación de efectos, el producto puede ser un informe que incluya:

- Estrategias para continuar o terminar la asistencia del PNUD para lograr el efecto;
- Recomendaciones para formular una futura asistencia para el efecto, si se justifica;
- Lecciones aprendidas sobre mejores y peores prácticas en la producción de productos, vinculándolos con los efectos y utilizando alianzas estratégicamente;
- Calificación del progreso hacia efectos y del progreso hacia productos;
- Calificación sobre la relevancia del efecto.

5. METODOLOGÍA O ENFOQUE DE EVALUACIÓN

Sugiere elementos claves de la metodología a utilizar por el equipo de evaluación.

Para **evaluaciones de proyectos o efectos**, esta sección puede incluir información sobre:

- Análisis de la documentación (trabajo de escritorio);
- Entrevistas;
- Visitas de campo;
- Cuestionarios;
- Técnicas participativas y otros enfoques para recolectar y analizar datos;
- Participación de interesados y/o socios.

Para una **evaluación de efecto**, se recomienda incluir una breve descripción adicional sobre la metodología de evaluación de efectos, particularmente su foco en el cambio del desarrollo y en el rol de los socios.

6. EQUIPO DE EVALUACIÓN

Detalla el número de evaluadores y sus áreas de experiencia, así como sus respectivas responsabilidades. El Jefe de Equipo siempre es responsable de la terminar el informe. Los evaluadores pueden ser internos o externos, nacionales o internacionales, personas o empresas. Puede ser muy ventajoso utilizar empresas en lugar de personas en las evaluaciones. El siguiente cuadro muestra algunas de las ventajas (e inconvenientes) de cada uno de los enfoques.

7. DISPOSICIONES DE IMPLEMENTACIÓN

Información sobre las siguientes arreglos:

- Arreglos de gestión, específicamente el papel de la oficina de campo del PNUD y de los socios.
- Calendario del proceso de evaluación, incluyendo un desglose de tiempo para las siguientes actividades:
 - Estudio en oficina;
 - Reuniones de información a los evaluadores;
 - Misiones de campo, entrevistas, cuestionarios;
 - Rendiciones de informes por parte de los evaluadores;
 - Preparación del informe;

VENTAJAS E INCONVENIENTES DE CONTRATAR EMPRESAS DE EVALUACIÓN O EVALUADORES INDIVIDUALES

	EMPRESAS	PERSONAS
Ventajas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los honorarios se acuerdan como paquete y es poco probable que varíen a menos que haya un cambio en los Términos de Referencia. 2. Los miembros del equipo están acostumbrados a colaborar. 3. La empresa asegura la calidad de los productos. 4. Se garantiza un enfoque multidisciplinario. 5. Los procedimientos de contratación, aunque son más largos que los de las personas, generalmente son más fáciles. 6. Una empresa desarrolla la metodología o la propuesta para la evaluación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las personas pueden ser altamente calificadas, con conocimientos muy especializados y muchos años de experiencia. 2. Los variados antecedentes de los miembros del equipo contribuyen al debate y a la discusión, que pueden enriquecer el ejercicio. 3. Puede ser menos costoso.
Inconvenientes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Puede ser costoso. 2. Si la empresa ha tenido una relación excesiva con el tema o con la organización, esto puede afectar la credibilidad del ejercicio. 3. Los miembros del equipo suelen tener enfoques o perspectivas análogos, con lo que se pierde la riqueza de tener diferentes posiciones. 4. Los procedimientos de licitación pueden ser largos y engorrosos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La identificación de consultores individuales lleva mucho tiempo. 2. Formar un equipo de profesionales que no han trabajado juntos puede afectar la cohesión y la coherencia del trabajo y aumentar el riesgo de conflictos que perjudican el progreso. 3. Todo cambio del calendario genera costos adicionales de honorarios, viáticos y gastos de viaje. 4. La logística debe ser proporcionada por la oficina de campo.

- Reunión con interesados;
- Finalización del informe;
- Consultas y seguimiento.

- Recursos necesarios y apoyo logístico requerido. Número de consultores y expertos y tiempo durante el cual serán necesarios. Tipo de viajes necesarios. Materiales necesarios. Si bien los arreglos de financiación para la evaluación se estudian durante la fase de planificación, no deben quedar reflejados en los Términos de Referencia mismos.

Para una **evaluación de efecto**, el propósito y momento de la evaluación impondrán el tiempo de trabajo de las diversas partes. La Tabla 5 del Capítulo 5 muestra una comparación de tiempo y recursos necesarios para evaluaciones de efectos. El personal de la Oficina de Campo encargado de la gestión de la evaluación del efecto, o sea, el grupo de efectos o el equipo local de evaluación, usarán estos cálculos como cifras aproximadas para elaborar el presupuesto de una evaluación de efectos.

Anexo C: Informe anual de proyecto

El formato del IAP es TOTALMENTE FLEXIBLE. No obstante, deberá abarcar los elementos esenciales sobre resultados, concretamente el progreso hacia efectos, productos generados y los esfuerzos relevantes sobre alianzas y la asistencia de apoyo. Cada oficina podrá añadir cualquier otro elemento, dependiendo del proyecto y de los resultados.

Para el proyecto: _____
 [Insertar número y título abreviado: CTY/99/002/D/99 - Alivio de la pobreza]

Periodo cubierto: _____
 [Indicar el período desde el último IAP. Normalmente, el ejercicio: enero 2001-diciembre 2002]

DESEMPEÑO DEL PROYECTO – CONTRIBUCION A LOS OBJETIVOS DEL MRE

[El cuadro siguiente analiza brevemente la contribución del proyecto durante el período estudiado al logro de un efecto. El Gerente de Proyecto se concentrará en la columna "Actualización de productos", pero como experto técnico también puede efectuar contribuciones u opiniones para la columna "Actualización de efectos". Todo proyecto contribuye a un efecto. Si el proyecto o programa es grande y con varios componentes, puede contribuir a más de un efecto. Si así fuere, incluya también estos efectos, o refiera los productos al efecto.]

OBJETIVO MRE: [del MRE]	OBJETIVO SECUNDARIO MRE: [del MRE]	AREA ESTRATÉGICA DE APOYO: [del MRE]
-----------------------------------	--	--

Efectos	Actualización de efecto	Productos anuales	Actualización de productos	Motivos, si el progreso es menor de lo previsto	Actualización de estrategias de alianza	Recomendaciones y acciones propuestas
Efecto [del MRE]	Breve análisis de la situación y cualquier cambio observado, cualquier contribución al proyecto.	Para productos del MRE, utilizar metas MRE. Para otros productos, utilizar el documento de proyecto o el plan de trabajo.	Logros del proyecto en productos (indicar si son estratégicos). Cuando no hay fijadas metas en el MRE, utilizar datos del plan de trabajo.	Si es aplicable. Analiza los factores subyacentes y los motivos de brechas en productos y metas.	Breve información sobre cualquier logro o problema (informe de excepción).	Acciones sobre cualquier asunto relacionado con el efecto, progreso de productos, o alianzas. Medidas correctivas. Responsabilidades.



DESEMPEÑO DE PROYECTO – CUESTIONES DE EJECUCIÓN

[Pueden existir problemas genéricos no relacionados con un producto en particular, o que se aplican a todos los productos. En tal caso, el Gerente de Proyecto indica los "tres principales" desafíos. Se puede ampliar si se considera indispensable, si bien generalmente todos los elementos mejorarán si se resuelven los problemas principales. Si estas cuestiones están indicadas en el cuadro anterior, puede dejarse en blanco esta sección]

Enumere los tres problemas principales (como máximo, si los hubiere) observados durante la ejecución y proponga soluciones. Indique cualquier medida ya adoptada para resolver los problemas.

1. _____
2. _____
3. _____

CALIFICACIÓN DEL PROGRESO HACIA RESULTADOS

[Si la Oficina de Campo ha decidido utilizar como instrumento la “calificación del Progreso”, el Gerente de Proyecto indicará la puntuación que otorga al progreso en el logro de productos. Posteriormente, el Gerente de Proyecto indicará su acuerdo (o asignará un puntaje diferente) y calificará el progreso realizado en alcanzar los resultados. Estas calificaciones podrán ser utilizadas por la OE y/o la Sede, para el análisis IAOR y como contribución a evaluaciones y otros fines de validación de resultados.]

PARA EFECTOS:

- Cambio positivo (determinado por pruebas de un cambio de la línea base hacia la meta final MRE medido por un indicador de efecto)**
- Cambio negativo (descenso a un nivel inferior a la línea base, medido por un indicador de efecto)**
- Sin cambios**

PARA PRODUCTOS: Aplicado a cada objetivo de producto

[Solamente para productos estratégicos. Si las partes desean calificaciones de todos los productos, los que no están en el MRE se basarán en el documento de proyecto, el plan de trabajo o cualquier otro acuerdo sobre resultados esperados.]

- No (no logrado)**
- Parcialmente (solo si se han logrado las dos terceras partes de un objetivo cuantitativo, o más.)**
- Si (logrado)**

ASISTENCIA DE APOYO NO BRINDADA MEDIANTE PROYECTOS O PROGRAMAS

[La asistencia de apoyo contribuye al efecto y/o a los productos. En esta sección el Gerente de Proyecto informará sobre todas las actividades realizadas no previstas en el plan de trabajo o que aún deben producir resultados concretos. La finalidad es identificar actividades adicionales o específicas necesarias para asegurar el progreso hacia efectos. Esta sección del IAP puede contribuir a la sección sobre informes del IAOR para la formulación del “diálogo de políticas y promoción”. Permite que la oficina de campo y el proyecto trabajen en la misma dirección en cuanto a promoción y diálogo. Si la asistencia de apoyo no fuera de importancia para el proyecto, o de tratamiento demasiado sensible, esta sección puede dejarse en blanco.]

Actividades más importantes de asistencia de apoyo (si las hubiere) emprendidas por el proyecto

Principales obstáculos al progreso hacia el efecto que requieren asistencia de apoyo adicional

1. _____
2. _____
3. _____

Por favor, proponga elementos de estrategia de asistencia de apoyo para el año próximo:

LECCIONES APRENDIDAS

[Las lecciones aprendidas del IAP deberán servir como contribución al análisis de desempeño del IAOR y a la memoria anual, que permite a los socios compilar e intercambiar las lecciones aprendidas de todos los proyectos e IAPs.]

Describa brevemente las principales lecciones aprendidas durante el año:

1. _____
2. _____
3. _____

Preparado por: _____ (Gerencia de proyecto, nombre y cargo)

[Nota: Dado que para conseguir eficiencia los informes se enviarán por medio electrónico en la medida de lo posible, no es necesaria la firma. El Gerente de Proyecto podrá transmitirlo mediante correo electrónico, a través de un sitio Web o mediante un programa informático.]

Anexo D: Informe de misión de campo

El contenido del informe de la misión de campo dependerá del propósito de la misión. Como mínimo, cualquier informe de misión de campo debe contener un análisis del progreso hacia resultados, la generación de productos, las alianzas, los principales retos y acciones propuestas. Podrá incorporar información adicional si fuera necesaria y solicitada por la gestión de la oficina de campo o el comité directivo del proyecto. **EL FORMATO DE INFORME QUE PRESENTAMOS A CONTINUACIÓN PUEDE SER MODIFICADO POR LA OFICINA DE CAMPO PARA ADAPTARLO A LAS NECESIDADES LOCALES.**

Fecha de la visita: _____

Tema y lugar de la visita: _____
 [Número(s) y título (s) de proyecto, lugar visitado]

Objeto de la misión [Marcar los aplicables, o añadir otros.]

- Examen de progreso hacia resultados
- Apoyo a la toma de decisiones
- Solución de problemas
- Satisfacción y retroalimentación de beneficiarios
- Aprendizaje
- Responsabilidad
- Otros (especificar) _____

[El mismo cuadro que para el IAP, a fin de mantener la coherencia]

OBJETIVO MRE: [del MRE]		OBJETIVO SECUNDARIO MRE: [del MRE]		AREA ESTRATÉGICA DE APOYO: [del MRE]		
Efectos	Actualización de efecto	Productos anuales	Actualización de productos	Motivos, si el progreso es menor de lo previsto	Actualización de estrategias de alianza	Recommandations et mesures proposées
Efecto No. 1 [del MRE]	Breve análisis de la situación y cualquier cambio observado, cualquier contribución al proyecto.	Para productos del MRE, utilizar metas MRE. Para otros productos, utilizar el documento de proyecto o el plan de trabajo.	Resultados del proyecto en productos (indicar si son estratégicos). Cuando no hay fijadas metas en el MRE, usar datos del plan de trabajo.	Si es aplicable.	Breve información sobre cualquier logro o problema (informe de excepción).	Acciones sobre cualquier asunto relacionado con efectos, progreso de productos, o alianzas. Medidas correctivas. Responsabilidades/plazos.
Efecto No. 2	En caso de que el proyecto contribuya a más de un efecto.					

DESEMPEÑO DEL PROYECTO – CUESTIONES DE IMPLEMENTACION

[Cuando la persona que realiza la misión de campo observa problemas genéricos no relacionados con un producto en particular, o que se aplican a todos los productos,deberá indicar los “tres principales”retos.]

Enumere los tres problemas principales (como máximo, si los hubiere) observados durante la implementación y proponga soluciones.

1. _____
2. _____
3. _____

CALIFICACIÓN DEL PROGRESO HACIA RESULTADOS

[Si la oficina de campo ha decidido utilizar calificaciones en el IAP, es útil incluir aquí una sección similar para validación.El Gerente de Programa del PNUD, u otra persona que realice la visita indicará el puntaje que otorga al progreso.Este dato podrá ser utilizado por la oficina de campo o la Sede para el análisis IAOR, por el Comité Director para análisis y acciones y como insumo para evaluaciones.]

PARA EFECTOS:

- Cambio positivo (determinado por pruebas de un cambio de la línea base hacia la meta final MRE medido por un indicador de efectos)**
- Cambio negativo (descenso a un nivel inferior a la línea base, medido por un indicador de efectos)**
- Sin cambios**

PARA PRODUCTOS: Aplicado a cada resultado de producto

[Solamente para productos estratégicos. Si las partes desean calificaciones de todos los productos,los que no están en el MRE se basarán en el documento de proyecto,el plan de trabajo o cualquier otro acuerdo sobre resultados esperados.]

- No (no logrado)**
- Parcialmente (solo si se han logrado las dos terceras partes de un objetivo cuantitativo,o más.)**
- Si (logrado)**

LECCIONES APRENDIDAS

[Esta sección podrá llenarse cuando en la discusión con la gerencia del proyecto o con los beneficiarios surjan durante la visita lecciones aprendidas,o cuando el Gerente de Programa directamente observe una lección.]

Describa brevemente las principales lecciones aprendidas durante el proyecto:

1. _____
2. _____
3. _____

Participantes de la misión de campo:

[Llenar solamente cuando la visita haya sido conjunta o con acompañamiento.]

Preparado por: _____ **(Nombre,cargo,organización)**

[Nota: Dado que para conseguir eficiencia los informes se enviarán por medio electrónico en la medida de lo posible,no es necesaria la firma.El Gerente de Programa podrá transmitirlo mediante correo electrónico,a través de un sitio Web o mediante un programa informático.]

ANEXOS

- **Lista de personas con las que se ha reunido** [Opcional]
- **Otros anexos**

Anexo E: Menú de instrumentos de seguimiento

El siguiente cuadro muestra la forma en que los tres principales grupos involucrados en la asistencia del PNUD – Gerentes de Proyecto, Gerentes de Programa y gerentes principales— utilizarán normalmente el menú flexible de instrumentos de seguimiento en una oficina de campo mediana o grande. El sombreado indica que ese instrumento es especialmente importante a ese nivel.

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES Y USOS DE LOS DISTINTOS INSTRUMENTOS DE SEGUIMIENTO				
	INSTRUMENTO/ MECANISMO DE SEGUIMIENTO	GERENTE DE PROYECTO	GERENTE DE PROGRAMA DEL PNUD	GERENCIA PRINCIPAL DE LA OFICINA DE CAMPO/PNUD
Niveles de resultados en aumento ↓	Informe de Entrega Consolidado (IEC), Informe de Entrega de Proyecto (IEP)	Preparar y usar el IEP para preparar presupuestos y calcular gastos.	Analizar gastos según línea presupuestaria y plan de trabajo. Procesar revisiones presupuestarias en caso necesario.	No utilizado, salvo en caso de problemas importantes, deficiencias de entrega o sobregastos.
	Planes de trabajo de proyecto	Preparar y utilizar el plan de trabajo de actividades según resultados. Compartirlo con personal de proyecto, OC y mecanismo directivo (si lo hubiere). Utilizarlo para aplicar y revisar estrategia de proyecto y planificar uso de recursos.	Participar en el establecimiento de hitos de referencia en el plan de trabajo. Revisarlo para acordar resultados claves y asegurar que los resultados contribuyen al MRE. También puede ser utilizado para discutir actividades, insumos correspondientes y presupuestos. Utiliza hitos críticos para supervisar alerta temprana sobre progreso insuficiente.	No utilizado. Podrá ser informado por GP sobre eventos importantes que requieren conocimiento o apoyo de gerentes.
	Informes de progreso o trimestrales	Preparar según lo convenido en documentos de proyecto o con el PNUD. Compartirlo con personal de proyecto, OC y mecanismo directivo (si hubiere). Utilizarlo para presentar progreso y problemas.	Analizar los informes en cuanto a resultados logrados y progreso. Realizar acciones. Compartir con socios en torno al efecto, si procede. Puede utilizarlo para valorar el progreso del plan de trabajo y para nuevas solicitudes de fondos.	No utilizado (salvo que surjan problemas importantes sobre los que el GP alerta a los gerentes).
	Reuniones de grupos focales	Puede organizarlas periódicamente con beneficiarios del proyecto. Lo ideal es planificarlas en el documento de proyecto. Usarlas para adaptar la estrategia. Compartir resultados.	Utilizar resultados para analizar y examinar la estrategia. Identificar lecciones aprendidas. También puede utilizarlas con socios claves, para obtener retroalimentación sobre efectos, normalmente mediante contratación de expertos SyE que organizan la reunión.	No utilizado. Sólo alerta por GP si surgen problemas políticos o descontento.
	Reuniones bilaterales/ tripartitas	Puede convocarlas. Utilizar para resolver problemas y discutir estrategia.	Podrá convocarlas. Utilizar para proveer retroalimentación, resolver problemas y discutir estrategia.	Normalmente sólo participará si involucra cuestiones de política o toma de decisiones, y cuando participa la contraparte del Gobierno.

	INSTRUMENTO/ MECANISMO DE SEGUIMIENTO	GERENTE DE PROYECTO	GERENTE DE PROGRAMA DEL PNUD	GERENCIA PRINCIPAL DE LA OFICINA DE CAMPO/PNUD
Niveles de resultados en aumento ↓	Documentación sustantiva del proyecto	Preparar como parte del plan de trabajo.Utilizar para compartir logros y/o nuevas ideas. También podrá utilizarse para diálogo de políticas.	Analizar en cuanto a contenido, calidad,acciones necesarias.Comprobar conformidad con plan de trabajo para resultados principales.Identificar temas de política: utilizar para supervisar efectos,donde proceda.	No utilizado. Normalmente recibirá los informes principales sólo para temas claves,o será alertado sobre problemas por GP.
	Informe anual de proyecto (IAP)*	Preparado por el Asesor Técnico Principal o Director. Lo comparte con el personal de proyecto, OC y mecanismo directivo (si hubiere).Califica el progreso en resultados.	Provee instrucciones para incluir temas adicionales en el proyecto.Analiza en cuanto a contenido,calidad,acciones necesarias.Califica el progreso en productos/efectos y examina la valoración de productos por proyecto.Lo comparte con las redes de conocimiento.	Adopta decisiones sobre cuestiones políticas o de seguimiento,si GP informa sobre problemas importantes.Utiliza IAP para buscar programas principales.Busca tendencias.
Niveles de resultados en aumento ↓	Evaluación de proyecto	Puede solicitarla (normalmente prevista en documento de proyecto). Podrá pedírsele que ayude a organizar la evaluación. Proporciona apoyo e información.Actúa.	Puede ponerla en marcha. Podrá organizar la evaluación en nombre del gobierno.Comparte lecciones aprendidas.Hace seguimiento.	Podrá decidir que es necesaria la evaluación del proyecto.Adopta decisiones políticas con socios sobre recomendaciones y elabora respuesta gerencial.
	Misiones de campo	Da apoyo e información a la misión visitante. Visitará operaciones de implementación en el campo.	Normalmente visitará cada programa/proyecto que contribuye al efecto del MRE por lo menos una vez al año. Podrá realizarla el GP, asesor de políticas,un equipo de la OC con/sin socios. Verifica resultados,recomienda acciones.	Se anima al representante residente y a los gerentes de la OC a que realicen visitas de campo seleccionadas. Adopta decisiones sobre temas de política o seguimiento si GP informa que hay problemas importantes.
	Visitas puntuales de comprobación	Normalmente no utilizadas, aunque puede realizar comprobaciones puntuales a los contratistas. Asegura que funcionan los sistemas para comprobaciones puntuales de OC.	Muy útil para supervisar responsabilidades administrativas y de gestión.Hechas por Unidad de Apoyo al Programa,el Gerente de Programa o personal administrativo. Verifica rendición de cuentas,hace recomendaciones,identifica obstáculos, califica progreso.	Adopta decisiones sólo si se informa sobre problemas importantes, hace seguimiento de tendencias si surgen problemas generales de responsabilidad.
	Encuestas de clientes	Puede recoger reacciones de beneficiarios sobre desempeño del proyecto y/o necesidades.	Podrá encargar encuestar de clientes para recoger reacciones sobre progreso del efecto. Las usa para validar resultados o indicadores y emprender acciones correctoras.	Actúa según conclusiones de encuestas,o sea, promoción y/o acciones correctivas de la estrategia de efectos.
	Valoración/ Seguimiento externa	No utilizado.	Podrá encargar a expertos externos una validación técnica independiente de resultados de proyecto,análisis de situación de efectos o investigación.	Decide sobre el uso estratégico de expertos externos.Usa sus conclusiones para informar a socios sobre efectos.

	INSTRUMENTO/ MECANISMO DE SEGUIMIENTO	GERENTE DE PROYECTO	GERENTE DE PROGRAMA DEL PNUD	GERENCIA PRINCIPAL DE LA OFICINA DE CAMPO/PNUD
Niveles de resultados en aumento ↓	Evaluación de efecto	Da información y apoyo a la evaluación. Seguimiento, si el progreso hacia el efecto es lento.	Principal organizador con equipo OC y socios. Provee insumos sobre el efecto a seleccionar. Contrata el equipo de evaluación. Dirige la elaboración de los términos de referencia. Asegura la participación/consultas.	Adopta decisiones estratégicas sobre los efectos a evaluar con socios. Comparte el informe de evaluación con los principales socios. Dirige la respuesta de la gerencia. Acciones complementarias. Seguimiento de la aplicación de las recomendaciones.
	Mecanismos/comités directivos	Comparte IAP/otros documentos. Normalmente organiza reuniones. Actúa sobre decisiones y adapta estrategia.	Trabaja con el proyecto para asegurar la planificación, centrado en resultado y seguimiento. Comparte enfoques GBR. Supervisa seguimiento. [Para comités directores para efecto, ver grupo de efecto].	Puede dirigir las reuniones. Podrá ser informado por GP sólo sobre cuestiones importantes políticas o si surgen problemas.
Niveles de resultados en aumento ↓	Reunión/taller de interesados	Normalmente responsable de su organización, según plan de trabajo. Los utiliza para adaptar la estrategia, sobre la base de las reacciones de los beneficiarios.	Anima a reuniones de interesados, sobre efecto y/o proyecto, cuando es útil. Asegura el seguimiento del plan de acción procedente del taller. Utilizado para valorar el progreso hacia el efecto según opiniones de los beneficiarios. Ayuda a reorientar actividades hacia efectos.	Seguimiento de temas de política. Promoción de cambios como resultado del taller. Utilizado para generar consenso sobre prioridades. Utilizado como insumo para examen anual y evaluaciones.
	Grupo de efecto	Participa. Da información sobre resultados/ actividades del proyecto, en cuanto a productos y efecto. Cambia enfoque según retroalimentación del grupo.	Lo organiza y participa, puede dirigirlo. Valora la situación de productos y efectos estratégicos, asegura la ejecución del seguimiento de efectos. Formula y comparte lecciones. Define el enfoque estratégico orientado a efectos. Provee insumos a la evaluación de efectos.	Puede dirigir el grupo, especialmente cuando participan socios externos. Usa aportes de los grupos para el examen anual. Actúa sobre las cuestiones de política que surgen.
	Examen anual	Aporta los IAP como instrumento de discusión. Puede participar, según el grado de detalle del tema que se discute. Adapta la estrategia según el examen.	Aporta datos importantes de informes, evaluación y experiencias, sobre la base de cuestiones claves y tendencias del IAP. Registra conclusiones y asegura el seguimiento de cada efecto. Participa en reuniones de examen. Ayuda a elaborar el IAOR.	Asegura liderazgo y consultas. Utilizado para generar consenso y entendimiento mutuo con socios sobre efectos y desempeños. Utilizado como insumo para la evaluación por ENUAP de progreso hacia objetivo/MANUD. Dirige planificación de trabajo de OC para año siguiente. Supervisa la ejecución de decisiones importantes.
	Grupos de coordinación de donantes	Muy poco utilizados.	Puede participar. Asegura retroalimentación a proyecto.	Dirige/participa en grupos de alto nivel de organismos. Asegura atención a resultados. Aporta a IAOR.
	CCA/UNDAF (ACP/MANUD)	Muy poco utilizado. Puede proveer información sobre asuntos temáticos o técnicos.	Puede participar. Aplica lecciones aprendidas a programación. Asegura insumos a proyectos.	Dirige/participa en grupos de alto nivel de organismos. Asegura atención a resultados.
	Evaluaciones temáticas/ evaluaciones de impacto	Muy poco utilizadas.	Puede ser consultada para información. Aplica lecciones aprendidas a programación.	Decide sobre realización y uso de tales evaluaciones. Dirige seguimiento y aprendizaje. Aporta a IAOR.
	IAOR	Proveerá información a través del IAP. Podrá recibirlo como reacción.	Lo prepara en equipo, basado en IAPs y examen anual. Aporta a proyecto.	Se utiliza como instrumento de gestión. Enlace con la Sede. Comparte con socios claves.

