

Planificación, Seguimiento y Evaluación (PSE)

MANUAL

Aprobado por la Junta Directiva de ACT
en mayo de 2012

Índice

| | |
|---|-----------|
| Lista de abreviaturas y siglas | 5 |
| Lista de cuadros, figuras y tablas | 6 |
| 1.0 INTRODUCCIÓN | 8 |
| 1.1 Marco estratégico de ACT Alianza | 9 |
| 1.2 Finalidad de la planificación, el seguimiento y la evaluación en ACT Alianza | 10 |
| 1.3 Seguimiento y evaluación: definiciones y relación | 11 |
| 1.4 Aspectos clave de la planificación, el seguimiento y la evaluación de ACT | 13 |
| 1.4.1 Hacia una terminología común sobre la planificación, el seguimiento y la evaluación de ACT | 13 |
| 1.4.2 Planificación, seguimiento, evaluación y aprendizaje: todos trabajan juntos para obtener resultados | 15 |
| 1.4.3 Seguimiento, evaluación y rendición de cuentas | 16 |
| 1.4.4 Enfoque en los resultados directos y el impacto | 18 |
| 1.4.5 El seguimiento y la evaluación en contextos humanitarios y de desarrollo | 20 |
| 1.4.6 La planificación, el seguimiento y la evaluación de ACT y el género | 21 |
| 2.0 ÁMBITO DE PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE ACT | 24 |
| 2.1 Actividades directas | 24 |
| 2.2 Concienciación y PSE | 24 |
| 2.3 Desarrollo de la capacidad y PSE | 26 |
| 2.4 Otras condiciones de la planificación, el seguimiento y la evaluación de ACT | 28 |
| 3.0 DISEÑO DE PROYECTOS (PLANIFICACIÓN) | 30 |
| 3.1 Planificación del diseño de proyectos | 31 |
| 3.2 Evaluación y análisis | 32 |
| 3.2.1 Análisis de las partes interesadas | 32 |
| 3.2.2 Evaluaciones de las necesidades frente a estudios de referencia | 34 |
| 3.3 Establecer los objetivos del proyecto | 35 |
| 3.4 Completar el diseño: redacción de propuestas | 36 |
| 4.0 PLANIFICACIÓN DE LOS SISTEMAS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN | 39 |
| 4.1 Cronograma del seguimiento y la evaluación | 40 |
| 4.2 Seleccionar y definir indicadores | 41 |
| | 2 |

| | | |
|------------|---|-----------|
| 4.2.1 | Tipos de indicadores | 42 |
| 4.2.2 | Cualidades de los indicadores | 42 |
| 4.3 | Hacia indicadores mundiales de ACT comunes | 46 |
| 4.4 | Marcos de seguimiento y evaluación | 49 |
| 4.4.1 | Elaborar el marco lógico | 49 |
| 4.4.2 | Plan de seguimiento y evaluación | 54 |
| 4.5 | Métodos y herramientas de seguimiento y evaluación | 56 |
| 4.5.1 | Métodos cuantitativos y cualitativos | 56 |
| 4.5.2 | Tipos de herramientas de seguimiento y evaluación | 57 |
| 4.5.3 | Elección de herramientas y métodos de seguimiento y evaluación | 57 |
| 4.6 | Establecer bases de datos de seguimiento y evaluación | 60 |
| 4.7 | Probar los procedimientos de seguimiento y evaluación | 62 |
| 5.0 | RECOGIDA Y ANÁLISIS DE DATOS | 63 |
| 5.1 | Proceso de recogida de datos | 63 |
| 5.1.1 | Preparativos para la recogida de datos | 63 |
| 5.1.2 | Muestreo | 64 |
| 5.1.3 | Establecer una relación de comunicación y mantener la confidencialidad | 66 |
| 5.1.4 | Realizar entrevistas y registrar datos | 66 |
| 5.2 | Entrada y análisis de datos | 66 |
| 5.2.1 | Análisis de datos cuantitativos | 68 |
| 5.2.2 | Análisis de datos cualitativos | 69 |
| 5.2.3 | Dimensiones del análisis de datos | 70 |
| 5.3 | Interpretación del análisis | 71 |
| 5.3.1 | Mejorar la interpretación de los datos | 71 |
| 5.3.2 | Consideraciones para interpretar los resultados del seguimiento y la evaluación | 72 |
| 5.3.3 | Resultados del seguimiento y la evaluación y rendimiento del programa | 73 |
| 5.4 | Presentación de los resultados del seguimiento y la evaluación | 73 |
| 5.5 | Gestionar errores vinculados a los datos de seguimiento y evaluación | 74 |
| 6.0 | USO Y USUARIOS DE LOS RESULTADOS DEL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACIÓN | 76 |
| 6.1 | Decisiones con base empírica | 77 |
| 6.2 | Presentación de informes con base empírica | 79 |
| 6.3 | Concienciación con base empírica | 81 |
| 7.0 | SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y APRENDIZAJE | 81 |
| 7.1 | Buenas prácticas y aprendizaje | 82 |

| | | |
|-------------|--|------------|
| 7.2 | Revisión y aprendizaje de las solicitudes de ayuda/los Fondos de Respuesta Inmediata de ACT | 84 |
| 8.0 | GESTIÓN DE LOS SISTEMAS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN | 84 |
| 8.1 | Calidad de los datos de seguimiento y evaluación | 86 |
| 8.2 | Ética e integridad de la planificación, el seguimiento y la evaluación de ACT | 86 |
| 8.3 | Funciones y responsabilidades de la planificación, el seguimiento y la evaluación | 87 |
| 9.0 | CONDICIONES Y CAPACIDADES NECESARIAS PARA LA PLANIFICACIÓN, EL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACIÓN DE ACT | 88 |
| 9.1 | Capacidades fundamentales de la respuesta humanitaria de ACT | 88 |
| 9.1.1 | Capacidades organizativas | 88 |
| 9.1.2 | Capacidades fundamentales de PSE | 89 |
| 9.2 | Examen periódico del funcionamiento del seguimiento y la evaluación: “seguir el seguimiento” | 91 |
| 9.3 | Sistema de apoyo entre miembros de ACT en cuanto a planificación, seguimiento y evaluación | 93 |
| 10.0 | APÉNDICES | 94 |
| | APÉNDICE 1: El marco lógico (formato) | 94 |
| | APÉNDICE 2: Plan de seguimiento y evaluación | 95 |
| | APÉNDICE 3: Tabla de Seguimiento de Indicadores de Desempeño (IPTT) | 96 |
| | APÉNDICE 4: Tabla de recuento de beneficiarios | 97 |
| | APÉNDICE 5: Tabla de supervisión del rendimiento de los sistemas de seguimiento y evaluación | 98 |
| | APÉNDICE 6: Glosario de planificación, seguimiento y evaluación | 99 |
| | Referencias | 104 |

Lista de abreviaturas y siglas

| | |
|--------|---|
| ACT* | - Acción Conjunta de las Iglesias |
| AGR | - Auditoría de Gestión de Recursos |
| ALNAP* | - Sistema de aprendizaje activo para la rendición de cuentas y el logro de resultados en la asistencia humanitaria |
| CAD | - Comité de Asistencia para el Desarrollo |
| CdC | - Código de conducta |
| CDC* | - Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades |
| CMS | - Cambio más significativo |
| CyRC | - Calidad y rendición de cuentas |
| DCA* | - Dan Church Aid |
| DGR | - Discusiones en grupos de reflexión |
| ECD* | - Desarrollo del niño en la primera infancia |
| ECO | - Evaluación de la capacidad organizativa |
| ERP | - Evaluación Rural Participativa |
| ETR | - Evaluación en tiempo real |
| FdP | - Final de Proyecto |
| FRI | - Fondo de Respuesta Inmediata |
| GCP | - Gestión del ciclo del proyecto |
| HRI | - Hoja de Referencia del Indicador |
| ICCO* | - Organización Intereclesiástica para la Cooperación al Desarrollo |
| ICD | - Indicadores clave del desempeño |
| IDC | - Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad |
| IOV | - Indicadores objetivamente verificables |
| IPTT* | - Tabla de Seguimiento de Indicadores de Desempeño |
| MdV | - Medios de verificación |
| MS | - Miembro solicitante |
| OCDE | - Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos |
| OSC | - Organizaciones de la sociedad civil |
| PA | - Procedimientos acordados |
| POE | - Procedimientos Operativos Estándar |
| PSE | - Planificación, Seguimiento y Evaluación |
| SMART* | - Específicos, medibles, viables y atribuibles, pertinentes y realistas, con plazos, oportunos, rastreables y con fines concretos |
| SyE | - Seguimiento y Evaluación |
| TdR | - Términos de referencia, mandato |
| VARD | - Vinculación entre la ayuda de emergencia, la rehabilitación y el desarrollo |

N. d. T.: El símbolo * indica las siglas que se utilizan en inglés.

Lista de cuadros, figuras y tablas

Cuadros

- Cuadro 1: Planificación, seguimiento y evaluación **y calidad** y rendición de cuentas
- Cuadro 2: Evaluar la solidez de la planificación/del diseño de una solicitud de ayuda de ACT
- Cuadro 3: Diez indicadores mundiales de ACT
- Cuadro 4: Lógica del diseño del programa y marco lógico
- Cuadro 5: Resumen de los pasos para construir un marco lógico
- Cuadro 6: Ventajas y limitaciones del marco lógico
- Cuadro 7: Diez pasos para establecer una base de datos de seguimiento y evaluación sencilla
- Cuadro 8: Casos de interpretaciones erróneas de los datos de seguimiento y evaluación
- Cuadro 9: Informe de ACT sobre los progresos realizados: comentarios y mejoras
- Cuadro 10: Mecanismos de aprendizaje
- Cuadro 11: Dimensiones para la revisión y el aprendizaje de múltiples solicitudes de ayuda/Fondos de Respuesta Inmediata de ACT
- Cuadro 12: Gestión de los sistemas de **seguimiento y evaluación**: buenas prácticas

Figuras

- Figura 1: Marco estratégico de ACT Alianza
- Figura 2: **Ámbito de planificación, seguimiento y evaluación de ACT**
- Figura 3: Pasos del diseño de proyectos
- Figura 4: Diseño de proyectos como base para el seguimiento y la evaluación
- Figura 5: Estructurar los elementos del marco lógico

Tablas

- Tabla 1: Jerarquía de los resultados de los programas
- Tabla 2: Dimensiones de los programas y género
- Tabla 3: Planificación del seguimiento y la evaluación para la creación de capacidad
- Tabla 4: Herramientas de evaluación relacionadas con la gestión
- Tabla 5: Tabla de análisis de las partes interesadas
- Tabla 6: Ejemplo de calendario de seguimiento y evaluación
- Tabla 7: Indicador con objetivo y sin objetivo
- Tabla 8: Medir el cambio sobre los indicadores
- Tabla 9: Marcos y herramientas de seguimiento y evaluación mínimos recomendados para las solicitudes de ayuda/los Fondos de Respuesta Inmediata de ACT
- Tabla 10: Programas informáticos de análisis de datos comunes
- Tabla 11: Plan de análisis
- Tabla 12: Resultados del seguimiento y la evaluación y rendimiento del programa
- Tabla 13: Decisiones para introducir mejoras a nivel de los programas
- Tabla 14: Usuarios y uso de los resultados del seguimiento y la evaluación

Tabla 15: Creación de capacidad durante las crisis: sistemas y herramientas

Tabla 16: Ámbitos fundamentales de las capacidades de PSE

Tabla 17: Evaluación del funcionamiento de PSE en las solicitudes de ayuda/los Fondos de Respuesta Inmediata de ACT

1.0 INTRODUCCIÓN

ACT Alianza es una nueva fuerza mundial que tiene un papel único que desempeñar en la labor humanitaria, de desarrollo y de concienciación, tal y como se expresa en su declaración de misión. La amplia coordinación dentro de los miembros de ACT, la capacidad de los foros nacionales para realizar actividades humanitarias y la utilización colectiva de las capacidades individuales de los miembros de ACT fortalecen a ACT Alianza. Estos entornos institucionales ofrecen amplias posibilidades de aprender y seguir mejorando, de ahí que haya oportunidades para abordar cuestiones relacionadas con el desempeño, la calidad y la rendición de cuentas en la labor humanitaria y de desarrollo de ACT.

El Documento Fundacional de ACT estipula, entre otros objetivos, que ACT Alianza hará lo siguiente: “dedicarse a programas de desarrollo transformacional de alta calidad y eficiencia que contribuyan a un cambio positivo en la vida de la gente” y “responder rápida y eficazmente a emergencias humanitarias para salvar vidas, aliviar sufrimiento y apoyar comunidades¹”. En este Documento Fundacional se establece el compromiso de ACT con la calidad y la rendición de cuentas para orientar la labor conjunta y colaborativa de los miembros de ACT, lo cual se traduce ulteriormente en el primer Plan Estratégico (2011-2014) de ACT y otros instrumentos, entre los que se incluye el Marco de calidad y rendición de cuentas de ACT.

El primer Plan Estratégico (2011-2014) de ACT Alianza establece seis objetivos estratégicos (véase el Marco estratégico de ACT de la siguiente página). Uno de esos objetivos consiste en abordar los temas de la calidad y la rendición de cuentas promoviendo una cultura de calidad y rendición de cuentas; garantizando una gobernanza responsable; permitiendo a las comunidades presentar quejas; reforzando la coordinación de los foros; fortaleciendo la planificación, el seguimiento y la evaluación; promoviendo el aprendizaje compartido; y obteniendo y manteniendo la certificación HAP. Este objetivo estratégico está vinculado con el resto de objetivos estratégicos de ACT y garantiza que todo el trabajo de ACT se realiza de una manera que promete calidad e impacto.

La planificación, el seguimiento y la evaluación, junto con otras normas, constituyen el principal vehículo para abordar los temas de la calidad y la rendición de cuentas en el trabajo de ACT Alianza. El seguimiento sistemático y periódico garantizará la recogida, el análisis y la utilización de información vital de los programas que fundamente las decisiones sobre los programas, mientras que las evaluaciones de ACT contribuirán a identificar las lecciones aprendidas y potenciar el aprendizaje en el seno de ACT. Se espera que este manual proporcione una referencia común en materia de seguimiento y evaluación con el objetivo de promover la adopción de decisiones con base empírica y de ampliar las oportunidades de compartir conocimientos para mejorar la calidad de los programas y los resultados de las solicitudes de ayuda y los Fondos de Respuesta Inmediata de ACT, así como la práctica del desarrollo en toda la Alianza.

Una mejor planificación y sistemas de seguimiento y evaluación funcionales ayudarán a trasladar los temas de la calidad y la rendición de cuentas a la práctica real de la gestión y ejecución de los programas.

¹ Documento Fundacional de ACT Alianza (27 de febrero de 2009), aprobado en la reunión del Comité Ejecutivo Conjunto, p. 4.

1.1 Marco estratégico de ACT Alianza

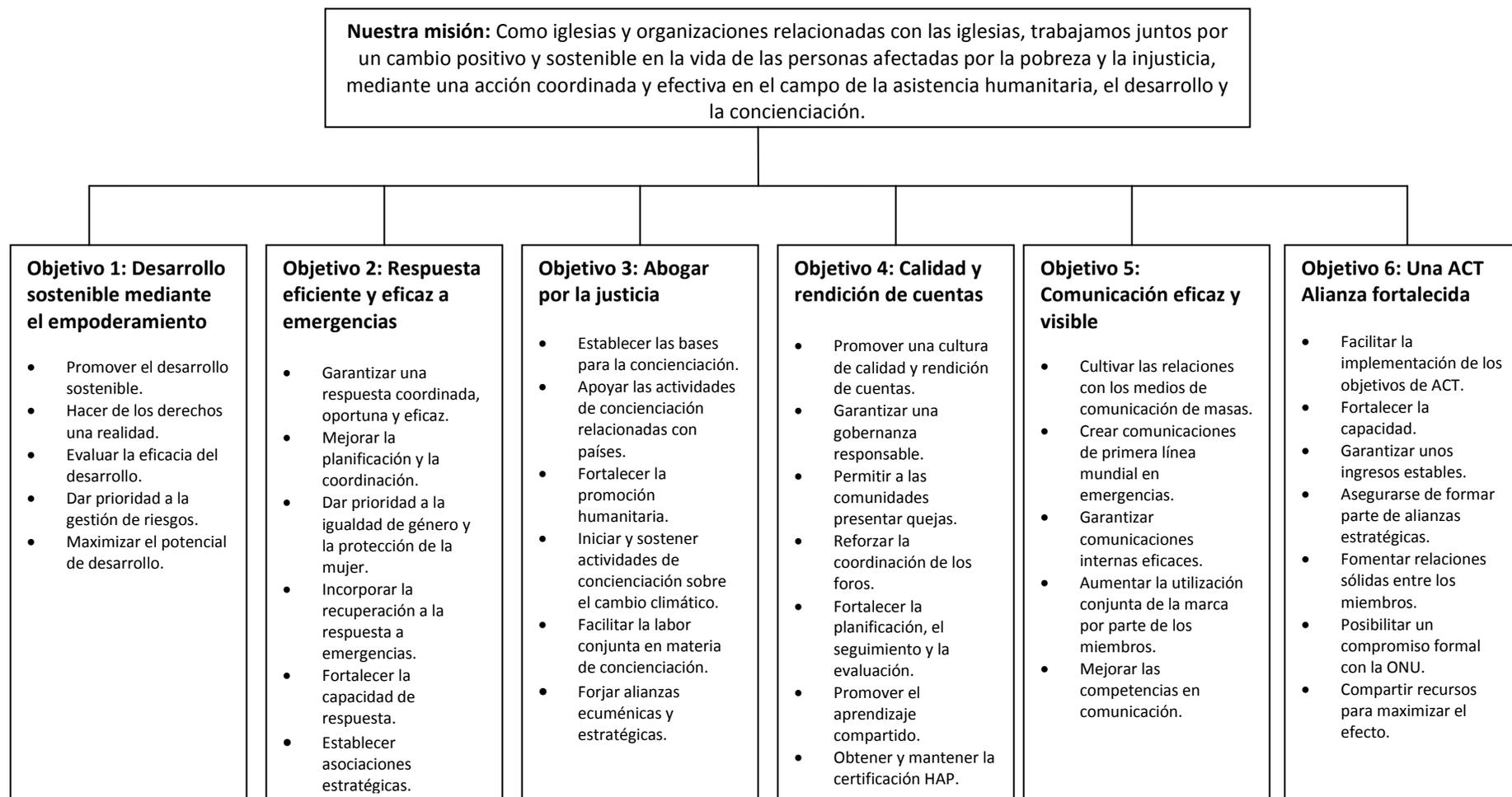


Figura 1: Marco estratégico de ACT Alianza.

1.2 Finalidad de la planificación, el seguimiento y la evaluación en ACT Alianza

El deseo y el compromiso de mejorar la calidad y la rendición de cuentas de la respuesta humanitaria de ACT se ha traducido en la elaboración de directrices de política respaldadas por sistemas de gestión relevantes que pueden utilizarse ampliamente dentro de ACT Alianza.

Se reconoce que es importantísimo que ACT comparta un punto de referencia en materia de PSE para un sistema humanitario común de ACT con vistas a implementar las solicitudes de ayuda con coherencia, calidad y responsabilidad centrándose en el impacto. De acuerdo con el Plan Estratégico, la planificación, el seguimiento y la evaluación de ACT tienen como objetivo aclarar los procedimientos para establecer, gestionar y apoyar los sistemas de seguimiento y evaluación basados en una buena planificación de proyectos. Se espera que esto lleve a utilizar los resultados del seguimiento y la evaluación para fundamentar las decisiones sobre mejoras de los proyectos y promover el intercambio de experiencias y buenas prácticas. A raíz de su compromiso de trabajar unida por un cambio positivo y sostenible mediante la labor coordinada, ACT celebra la diversidad de sus miembros y no trata necesariamente de imponer uniformidad a los métodos de trabajo. No obstante, trabajar juntos implica actuar dentro de unas normas mínimas que promueven y apoyan la colaboración y la coordinación en aras de un compromiso colectivo.

El manual de PSE busca promover la práctica general de PSE en ACT Alianza y hacer hincapié en los resultados y el impacto de los proyectos más que en el rendimiento y el proceso. Este enfoque contribuirá de manera sustancial a aumentar el impacto y fortalecer la sensación de responsabilidad mutua y la calidad de los programas en ACT Alianza. El manual impulsa el trabajo de base de “Tendiendo puentes en PME”² para promover buenas prácticas en la planificación, el seguimiento y la evaluación de ACT Alianza.

Un sistema de seguimiento eficaz que permita recoger y analizar datos sobre el rendimiento aumentará las posibilidades de tomar decisiones programáticas con base empírica y fortalecer las evaluaciones de ACT. En el presente manual se pone de relieve la necesaria interfaz entre el seguimiento rutinario y las evaluaciones específicas para indicar cómo se puede aprovechar el valor de la gestión de resultados de las solicitudes de ayuda y los Fondos de Respuesta Inmediata de ACT a través de una buena planificación y procesos de seguimiento y evaluación sistemáticos. El manual sobre PSE de ACT trata de desarrollar, gestionar y apoyar sistemas ordinarios de PSE, mientras que las directrices de evaluación de ACT son un recurso complementario que establece los principios y las normas de las evaluaciones de ACT y asegura que *“las evaluaciones se llev[a]n a cabo de una manera objetiva, imparcial, abierta y participativa, con base en evidencia verificada empíricamente que sea válida y confiable, y en que los resultados se pon[e]n a disposición”*³.

El seguimiento y la evaluación pueden ayudar a las organizaciones a obtener información importante de las actividades pasadas y actuales que se puede usar como base para el ajuste programático, la reorientación y la planificación futura. Sin sistemas de planificación, seguimiento y evaluación eficaces, es difícil juzgar si el trabajo va en la dirección correcta, si se pueden identificar o proclamar avances y éxitos, y cómo se podrían mejorar los esfuerzos futuros.

² Tendiendo puentes en PME. Pautas para una buena planificación, monitoreo y evaluación (PME) de proyectos de desarrollo comunitario implementados por ONG del hemisferio sur con el respaldo de organismos ecuménicos europeos, 2001, ICCO.

³ Estándares de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas, abril de 2005.

Objetivos de la planificación, el seguimiento y la evaluación (PSE) de ACT

El objetivo de la planificación, el seguimiento y la evaluación de ACT es convertirse en una función principal a través de la cual los miembros de ACT fomenten el aprendizaje y la rendición de cuentas a nivel individual y colectivo. Sobre esta base, la planificación, el seguimiento y la evaluación de ACT tratan de obtener los siguientes resultados:

1. **INTEGRACIÓN:** la planificación, el seguimiento y la evaluación son una parte integral de la implementación de las solicitudes de ayuda de ACT y los organismos de realización han empezado a usarlos más en toda la gestión de las solicitudes de ayuda/los ciclos de los proyectos.
2. **UTILIZACIÓN:** los datos de seguimiento y evaluación y los resultados de la evaluación de ACT son utilizados en varias organizaciones y programas para tomar decisiones con base empírica y alentar el aprendizaje compartido de las mejores prácticas documentadas.
3. **CAPACIDAD:** se crean y mantienen las capacidades del personal de los programas y los asociados en materia de planificación, seguimiento y evaluación como una condición previa importante para que la planificación, el seguimiento y la evaluación prosperen durante todo el período de implementación de los proyectos.

El compromiso de apoyar la calidad de la implementación de la labor humanitaria y de desarrollo de ACT tiene su origen en los esfuerzos de planificación, seguimiento y evaluación de cada uno de los miembros de ACT. La planificación, el seguimiento y la evaluación de ACT están motivados en general por la creciente necesidad de demostrar el impacto colectivo de ACT Alianza. A esto se une la necesidad de adoptar unas normas mínimas comunes para la planificación, el seguimiento y la evaluación de ACT y la coordinación de las actividades de PSE a la luz del compromiso conjunto con la rendición de cuentas y la calidad de las intervenciones de ACT.

1.3 Seguimiento y evaluación: definiciones y relación

*El **seguimiento** es un proceso sistemático y continuo de recogida, análisis y documentación de información que permite presentar informes periódicos sobre los progresos de la implementación de los proyectos a lo largo del tiempo.*

El seguimiento es una herramienta de gestión que sirve para identificar los puntos fuertes y débiles de un proyecto e implica recopilar datos y analizar indicadores durante toda la implementación y rastrear las principales hipótesis identificadas durante el diseño y la planificación del proyecto. La OCDE (2002a) define el seguimiento como una “función continua que utiliza una recopilación sistemática de datos sobre indicadores especificados para proporcionar a los administradores y a las partes interesadas principales de una intervención para el desarrollo indicaciones sobre el avance y el logro de los objetivos, así como de la utilización de los fondos asignados” (p. 27). El poder del seguimiento reside en la disciplina de su carácter “sistemático”, que se debe traducir en una identificación adecuada de qué información *controlable* seguir, siendo proactivos con toda la planificación de cómo se implementará el proceso previa al seguimiento, recopilando únicamente datos sobre indicadores predefinidos, gestionando la información recogida para realizar análisis a tiempo y asegurándose de que los resultados del seguimiento y la evaluación se usan para mejorar la labor de los programas y se ponen a disposición de las partes interesadas pertinentes que los necesiten.

El seguimiento proporciona los primeros indicios del progreso hacia el logro de los objetivos y, por consiguiente, ayuda a todas las personas involucradas a tomar decisiones de mejora oportunas, garantiza la rendición de cuentas y sirve de base para la evaluación y el aprendizaje. La información y el aprendizaje extraídos de las actividades de seguimiento se utilizan para hacer ajustes durante el ciclo de vida del proyecto.

*La **evaluación** es una función única (a diferencia de una continua) que informa sobre los progresos de los resultados reales en comparación con los esperados. La información y las enseñanzas obtenidas de la evaluación se usan para fundamentar proyectos futuros y mejorar el aprendizaje de la organización.*

La OCDE (2002a) define la evaluación como la “apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política en curso o concluido, de su diseño, su puesta en práctica y sus resultados. El objetivo es determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad para el desarrollo. Una evaluación deberá proporcionar información creíble y útil, que permita incorporar las enseñanzas aprendidas en el proceso de toma de decisiones de beneficiarios y donantes” (p. 21).

Principales diferencias entre seguimiento y evaluación

a) Foco principal

El *seguimiento* se centra en la implementación, rastreando los insumos⁴, las actividades (lo que realmente ocurrió), los productos (productos/servicios resultantes, entregables) y los resultados inmediatos. Estudia en qué medida está bien implementado un proyecto, programa o política en relación con los planes de trabajo y los insumos. Con el objetivo de ayudar a orientar la ejecución y mejorar los resultados, durante el seguimiento se recoge información sobre los insumos, las actividades, los productos y los resultados, y se garantiza el uso de esa información para influir en las decisiones sobre proyectos. La *evaluación* es la valoración sistemática y objetiva de los proyectos (ya sean proyectos en curso o finalizados) que se realiza durante o después de la implementación. La evaluación tiene por objeto determinar la relevancia y el cumplimiento de los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad del proyecto o programa. No obstante, el valor de la evaluación radica en aprender lecciones y usar en última instancia la información para tomar decisiones.

El seguimiento responde a la pregunta “¿está el proyecto haciendo lo correcto?”, y la evaluación responde a la pregunta “¿está el proyecto haciendo las cosas correctamente?”. Esto implica que el seguimiento se centra en el progreso de acuerdo con el plan de ejecución, mientras la evaluación se centra en el fin previsto (resultados e impacto) teniendo menos en cuenta si se siguió el plan de ejecución.

La diferencia fundamental entre el seguimiento y la evaluación es su respectivo foco: mientras el primero se centra en la ejecución de las operaciones (procesos y productos), la evaluación se enfoca en los resultados más amplios de la implementación (efectos e impactos) en la comunidad.

b) Control de la implementación

El seguimiento se ocupa de las actividades que están dentro del control y la influencia directos de los gestores del proyecto, mientras la evaluación se preocupa de los cambios a largo plazo que tienen más influencia externa.

⁴ Los insumos incluyen los fondos y los recursos humanos y materiales.

Desde el enfoque del marco lógico, los elementos del proyecto que atañen al seguimiento van en la parte inferior del marco lógico, donde la implementación está más bajo el control de quienes la realizan. La parte inferior del marco lógico representa las actividades rutinarias de las que se obtienen fácilmente datos de seguimiento a partir de los registros disponibles de la implementación. Por otro lado, la evaluación se centra más en la parte superior del marco lógico, donde el alcance del control de los gestores de proyectos es limitado, de ahí la necesidad de un análisis más riguroso que esté relacionado con los resultados y el impacto.

c) Frecuencia de recogida, análisis y comunicación de datos

Otra diferencia entre el seguimiento y la evaluación radica en el hecho de que los datos de seguimiento se recogen, analizan y comunican de manera más sistemática en comparación con los de la evaluación. En tanto que el seguimiento reúne datos sobre insumos, procesos y productos, la evaluación estudia los cambios a medio y largo plazo vinculados a los efectos, los resultados y el impacto para los que, siendo realistas, solo se pueden recoger, analizar y comunicar datos en momentos específicos de la vida del proyecto (con frecuencia, a medio plazo y al final del proyecto) y no de manera rutinaria.

Complementariedad entre seguimiento y evaluación

Por definición, el seguimiento y la evaluación son diferentes, pero complementarios. Los sistemas de seguimiento eficaces que reúnen y analizan información sobre el rendimiento fortalecen las evaluaciones. Confiar en el criterio de los evaluadores hasta sin una base fiable para reunir pruebas sólidas puede inducir a error, dado que el poco tiempo que pasan en el terreno a menudo no es suficiente para que se formen opiniones fiables y de calidad, a no ser que los datos de seguimiento disponibles respalden tales opiniones. Se trata de un caso en que el seguimiento aporta información a la evaluación, además de poner a disposición datos para las decisiones a corto plazo sobre el rendimiento.

Las buenas evaluaciones confían y se basan en la información recogida y analizada durante el seguimiento. Si los datos de seguimiento señalan una gran variación entre el logro de unos resultados concretos y el objetivo previsto, la evaluación puede investigar con más detalle cómo y por qué se producen estas tendencias, y decidir la mejor manera de realizar ajustes.

Durante la evaluación se deberían revisar los datos de seguimiento recogidos a lo largo del período de vida del proyecto para fortalecer las conclusiones de la evaluación y apoyar las valoraciones de los logros basadas en pruebas. Por consiguiente, se recomienda encarecidamente que los sistemas de seguimiento de los programas de respuesta humanitaria de ACT no solo tomen en consideración las necesidades de datos de seguimiento a corto plazo para medir el rendimiento y apoyar las decisiones a corto plazo, sino que también satisfagan las necesidades de evaluación.

1.4 Aspectos clave de la planificación, el seguimiento y la evaluación de ACT

1.4.1 Hacia una terminología común sobre la planificación, el seguimiento y la evaluación de ACT

Los esfuerzos continuos por armonizar el uso de las terminologías de planificación, seguimiento y evaluación y de programación general entre los miembros de ACT no solo mejorarán la planificación y coordinación conjunta de las solicitudes de ayuda de ACT, sino que también aumentarán el intercambio de

conocimientos. ACT Alianza aboga por utilizar una terminología de programación común entre los miembros de ACT.

La planificación, el seguimiento y la evaluación de ACT alientan a los miembros de ACT a trabajar para adoptar terminologías comunes en cuanto a los programas que faciliten la colaboración de los miembros, aumenten el aprendizaje compartido basado en un lenguaje de programación común y mejoren la coordinación de la ayuda.

La sencilla estructura de proyectos descrita más abajo, junto con la categoría de resultados de cada nivel de objetivos, proporciona las terminologías de planificación que los miembros de ACT pueden adoptar fácilmente en el diseño/la planificación, el seguimiento y la evaluación de las solicitudes de ayuda de ACT.

Una *meta* es un objetivo de desarrollo a largo plazo al que el proyecto contribuye. Expresa la intención, el propósito o los resultados esperados del programa. Las metas se inscriben en el cambio amplio y general a más largo plazo en las vidas, esperanzas y aspiraciones de las personas.

Los *objetivos* son lo que el proyecto pretende lograr. Se expresan como afirmaciones que describen en términos concretos los efectos deseados o esperados que deben lograrse en la población a la que está dirigido un proyecto durante el período de ejecución del proyecto o poco después. El término *objetivo específico* se usa a veces para hacer hincapié en que es distinto del *objetivo general* (meta).

Los *productos* son productos o servicios, tangibles o intangibles, que resultan directamente de la realización de actividades. Son los entregables o los resultados específicos, durante la vida de un proyecto, de la ejecución satisfactoria de las actividades.

Tabla 1: Jerarquía de los resultados de los programas

| Estructura del proyecto | Nivel de resultados que hay que medir |
|--------------------------------|--|
| Meta | <i>Indicadores de impacto</i> Miden el cambio con respecto a cambios fundamentales y sostenibles en las vidas de las personas. |
| Resultados | <i>Indicadores de resultados</i> Miden el cambio en los comportamientos y las prácticas. |
| Productos | <i>Indicadores de productos</i> Miden la cantidad y la calidad de los bienes y servicios producidos (entregables) por el proyecto. |

Especificar por adelantado los productos ayuda a delimitar la responsabilidad de los gestores, ya que el proyecto puede garantizar los productos y se pueden pedir cuentas al/a los gestor/es responsable/s acerca de ellos (lo que no ocurre con los objetivos). Deberían poder alcanzarse a corto plazo (p. ej., el objetivo para un año) a fin de que se pueda seguir su evolución; en períodos más largos, que superan el marco temporal de una intervención, básicamente los gestores están exentos de rendir cuentas. Los productos deberían especificarse como productos medibles, no simplemente como la entrega de un insumo. Si los productos se

especifican en detalle, los objetivos ya están claros (p. ej., enseñar a quince bueyes a arar la tierra antes del final de junio) y no es necesario disponer de otros indicadores para los productos⁵.

Las *actividades* son acciones o series de acciones que se realizan usando insumos para generar los productos previstos y alcanzar así los objetivos deseados. Son procesos y no estados que se deben lograr.

Es muy importante para los gestores comprender los cambios a nivel de objetivos. Los objetivos se pueden medir de dos maneras: en relación con el *efecto* (resultados inmediatos) y con respecto a los *resultados directos* (cambio de comportamiento). Por ejemplo, el aumento de la concienciación de la comunidad acerca de temas de higiene personal solo muestra el resultado inmediato de una sensibilización intensiva de la comunidad sobre salud pública, pero un cambio en los comportamientos y prácticas de higiene en los hogares (fruto de un mayor conocimiento) muestra el resultado directo convencional.

1.4.2 Planificación, seguimiento, evaluación y aprendizaje: todos trabajan juntos para obtener resultados

El seguimiento y la evaluación forman parte del diseño y la planificación de proyectos, pero con frecuencia no están vinculados al diseño de los programas debido a la falta de capacidad y de voluntad para hacer seguimientos y evaluaciones o a las tensiones de una implementación poco realista. Estas son características típicas del estado de la planificación, el seguimiento y la evaluación en las organizaciones incipientes y la respuesta a emergencias. Si la planificación, el seguimiento y la evaluación no se integran en la etapa de diseño/planificación de una solicitud de ayuda, resulta difícil hacerlo durante la implementación efectiva. El diseño del proyecto implica elaborar objetivos claros y elegir estrategias que no solo se puedan aplicar sino también medir. La cuestión de la mensurabilidad de las estrategias de ejecución exige prestar atención a la planificación, el seguimiento y la evaluación en la etapa de diseño del proyecto de forma que se establezca una buena condición previa para un mejor seguimiento y evaluación. Que los productos, los resultados y el impacto de un proyecto se midan durante y después de la implementación depende en cierto modo de la mensurabilidad de los resultados esperados establecidos en la etapa de diseño del proyecto y expresados en el marco lógico. Un sólido diseño del proyecto marca la pauta inicial para sistemas de seguimiento y evaluación eficaces.

Planificación. Seguimiento. Evaluación

- Una planificación adecuada favorece la formulación clara de los resultados esperados. No es posible hacer un seguimiento eficaz si no está claro qué se debería controlar y cómo hacerlo. Una buena planificación es un requisito importante para que los sistemas de planificación, seguimiento y evaluación funcionen.
- El seguimiento sistemático garantiza que se recopilan los datos necesarios, lo cual, a su vez, sienta las bases para una buena evaluación.
- El seguimiento facilita la evaluación, pero la evaluación utiliza información adicional que no se recopila durante el seguimiento para hacer análisis amplios y fundamentados.

Los planes de proyectos, ya sean planes de trabajo anuales, trimestrales o mensuales, y el seguimiento y la evaluación se refuerzan mutuamente. Cuando se dispone de indicadores claros que ayudan a medir los progresos y el rendimiento, la planificación contribuye a secuenciar las actividades de implementación de una manera que apoya la obtención de resultados. Un sólido diseño y la ejecución coherente de los proyectos es un gran terreno para

⁵ Tendiendo puentes en PME. Pautas para una buena planificación, monitoreo y evaluación (PME) de proyectos de desarrollo comunitario implementados por ONG del hemisferio sur con el respaldo de organismos ecuménicos europeos, 2001, ICCO.

desarrollar el carácter sistemático de la planificación, el seguimiento y la evaluación. En otras palabras, la planificación debe garantizar las condiciones mínimas para que los sistemas de seguimiento y evaluación sean capaces de ofrecer resultados legítimos para las decisiones y promover el aprendizaje, por ejemplo, identificando los aspectos del rendimiento que son susceptibles de mejora en el próximo ciclo de planificación, ya que las medidas correctivas basadas en los resultados del seguimiento y la evaluación se aplican sobre todo a través de la planificación.

La calidad general de las evaluaciones del impacto puede aumentar considerablemente si los gestores de programas diseñan estos con una visión clara de cómo serán evaluados. Variar de manera deliberada y adecuada las estrategias de ejecución de proyectos puede tener una repercusión importante.

En relación con la gestión del ciclo de los proyectos, se deberían incorporar oportunidades para “aprender antes”, “aprender durante” y “aprender después” de la implementación. La planificación, el seguimiento y la evaluación producen mejoras gracias al aprendizaje y la adopción de nuevos enfoques y prácticas. La disponibilidad de datos de seguimiento y evaluación no es una condición suficiente para tomar decisiones; por lo tanto, el aprendizaje es la fuerza inevitable que vincula los datos de seguimiento y evaluación a la traducción de esos datos en decisiones y la adopción de nuevas medidas (mejoras).



En esencia, el seguimiento y la evaluación pueden servir como instrumentos de gestión, aprendizaje y rendición de cuentas creíbles si los sistemas de seguimiento y evaluación utilizados se basan en un diseño y una planificación del proyecto coherentes y los resultados del seguimiento y la evaluación se usan para aumentar la calidad y cantidad de la implementación.

1.4.3 Seguimiento, evaluación y rendición de cuentas

En los programas, la rendición de cuentas exige transparencia y criterio sobre características fundamentales de los resultados, esto es, la puntualidad de los resultados, el cumplimiento de los objetivos, la calidad, la canalización eficaz de la ayuda (basada en las necesidades/la vulnerabilidad), y exige asimismo tener en cuenta las cuestiones de género en el proceso de prestación de servicios y la distribución de los resultados, prestando atención a si los resultados generales reivindicados se atribuyen al programa. Por consiguiente, la planificación, el seguimiento y la evaluación son una función clave de los programas para la rendición de cuentas pues son un análisis transparente y abierto de los programas, que distingue entre los resultados que tienen éxito y los que no, y aporta pruebas para tomar decisiones/medidas con el fin de introducir mejoras. Los procesos participativos en el diseño, la implementación y el seguimiento y evaluación de programas proporcionan la forma básica de rendición de cuentas al garantizar que los recursos se gastan según lo previsto y crear las condiciones para una mayor repercusión. La planificación, el seguimiento y la evaluación proporcionan datos para aprender y tomar medidas que garanticen la rendición de cuentas. Cuando el análisis del seguimiento y la evaluación no ofrece tendencias claras, no se pueden extraer lecciones del programa ni tomar decisiones con respecto a mejoras, lo cual afecta al camino hacia la rendición de cuentas en cuanto a la poca calidad de los programas y el escaso impacto en los beneficiarios en comparación con lo que sería posible.

Para ACT, la rendición de cuentas es el reconocimiento, la comunicación y el supuesto de responsabilidad por acciones, decisiones y políticas que incluyen administración, gobierno, implementación y consecuencias de la implementación de todas las actividades a las que el miembro se dedica.

*Adaptado del Documento
 Fundacional de ACT, febrero de
 2009, p. 17.*

Para garantizar la rendición de cuentas, se debe conocer aquello por lo que hay que rendir cuentas y a quién, y debe existir un sistema para garantizar que se produce un cambio de una situación de menos responsabilidad a un nivel más alto de rendición de cuentas. El marco de rendición de cuentas de ACT fija los parámetros para la implementación responsable de las solicitudes de ayuda y los Fondos de Respuesta Inmediata de ACT. Debido a los diferentes contextos de la implementación, algunas cuestiones relacionadas con la rendición de cuentas pueden variar dependiendo de las condiciones específicas sobre el terreno. No obstante, la rendición de cuentas no se aplica solo al proceso del diseño y la ejecución de programas, sino también al enfoque general de la gestión organizativa. El seguimiento y la evaluación son un vehículo clave para la rendición de cuentas ya que los buenos sistemas de seguimiento y evaluación ofrecen el control y el equilibrio necesarios en todos los aspectos de los programas y la organización que nos exigen responsabilidades. Una planificación

concreta, la gestión estratégica, la creación de capacidad, una implementación participativa y una administración prudente de los recursos son ejemplos de prácticas de gestión basadas en los resultados que contribuyen a desarrollar la calidad y la rendición de cuentas de los programas.

Cuadro 1: Planificación, seguimiento y evaluación y calidad y rendición de cuentas

La planificación, el seguimiento y la evaluación de ACT se centran en promover la rendición de cuentas basándose en las siguientes cinco esferas de resultados:

A. Aprendizaje institucional

I. Prácticas de aprendizaje institucional:

Adquirir conocimientos para obtener un mejor rendimiento, mejores resultados, una mejor calidad y rendición de cuentas solo puede ser posible cuando existe una cultura de aprendizaje institucional que promueve la reflexión periódica sobre cuestiones relativas a los programas y la gestión. La planificación, el seguimiento y la evaluación deberían encontrar su lugar en esa dinámica de aprendizaje.

B. Sistemas de planificación, seguimiento y evaluación funcionales

II. Enfoque en los resultados y el impacto:

Se centra continuamente en los resultados para demostrar las consecuencias finales del programa, aparte de los productos tradicionales.

III. Mantenimiento de un alto nivel de evaluación y cierre del círculo de la evaluación:

Se hacen esfuerzos constantes por utilizar criterios rigurosos para las evaluaciones de ACT, prestando especial atención a aumentar la credibilidad de la evaluación y cerrar el círculo de la evaluación⁶.

⁶ Cerrar el círculo de la evaluación consiste en promover las lecciones extraídas de las evaluaciones y las medidas sobre sus recomendaciones, cumpliendo así el objetivo por el que se llevó a cabo la evaluación.

IV. Seguimiento de los indicadores globales de ACT:

Se informa sobre diez indicadores sectoriales globales de ACT de forma rutinaria y adecuada por medio de las solicitudes de ayuda individuales. Más tarde, la Secretaría de ACT recopila esa información para demostrar y comunicar el impacto general de ACT, p. ej., a través del informe anual y el sitio web de ACT.

V. Sistemas de seguimiento y evaluación funcionales:

Los sistemas de seguimiento y evaluación de las solicitudes de ayuda y los Fondos de Respuesta Inmediata de ACT funcionan como un mecanismo operativo importante para la calidad y la rendición de cuentas: “lo que se mide, se hace”.

C. Normas, principios y directrices humanitarias fundamentales: normas de HAP, código de conducta

Uso y cumplimiento consistentes de las siguientes normas, principios y directrices humanitarias:

- *Código de conducta* para el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja y para *las organizaciones no gubernamentales* durante las operaciones de socorro en casos de desastre
- *Normas Esfera*
- *Normas de HAP*

El marco de rendición de cuentas de ACT Alianza traduce los parámetros de HAP con respecto a la rendición de cuentas a los compromisos específicos de ACT Alianza en este ámbito. El marco de rendición de cuentas de ACT Alianza promueve políticas y directrices concretas de ACT que fomentan la rendición de cuentas en distintos niveles de gestión y diferentes enfoques programáticos⁷.

Por lo tanto, como vehículo de las normas de calidad y rendición de cuentas, la planificación, el seguimiento y la evaluación de ACT se ocupan no solo de vigilar los indicadores del programa, que es el enfoque genérico del seguimiento y la evaluación, sino también de hacerlo de una manera que establezca el estatus de compromisos⁸ frente al marco de rendición de cuentas de ACT y los principios de HAP en general. De hecho, la existencia, funcionalidad y eficacia de los sistemas de planificación, seguimiento y evaluación de los miembros indican, por sí mismas, un aspecto importante del mecanismo de rendición de cuentas. El cuadro 1 de más arriba muestra la relación fundamental entre la planificación, el seguimiento y la evaluación y la calidad y la rendición de cuentas en ACT Alianza.

1.4.4 Enfoque en los resultados directos y el impacto

Se ha observado que, tanto a nivel de programa como institucional, las organizaciones buscar monitorear si se está llevando a cabo lo planificado y evaluar su efectividad. Pero la pregunta más fundamental continúa estando allí: ¿cuál es el impacto de todo esto?, ¿qué diferencia está marcando en la vida de las personas? (Tendiendo puentes en PME, ICCO, pp. 52-53).

La medición de los resultados directos se centra en el cambio a medio plazo más que en el cambio definitivo a más largo plazo, por lo que es atribuible de manera más realista al proyecto. Por consiguiente, las

⁷ El modelo/marco de rendición de cuentas de ACT abarca diferentes niveles, enfoques y procesos de los programas y la gestión organizativa. Los mecanismos de rendición de cuentas se articulan en diversas políticas, directrices y sistemas de ACT.

⁸ La medida en que el marco de rendición de cuentas de ACT y los principios de HAP determinan nuestra labor programática habitual, nuestros estilos de gestión y los comportamientos de la organización.

evaluaciones del impacto de los programas de ACT se basarán en los resultados directos, de los que se deducen directamente los impactos. Los resultados directos se convierten en la aproximación más cercana a los impactos. Eso reforzará la sólida relación entre las evaluaciones y la rendición de cuentas de ACT, puesto que los resultados directos se atribuyen de forma realista a las intervenciones del proyecto. La iniciativa de evaluación del impacto de ACT Alianza proporciona en su “Guía para apreciar nuestra contribución al cambio” un conjunto de herramientas útiles para estudiar el impacto a partir de los resultados directos del proyecto.

El enfoque en los resultados directos nos ayuda a garantizar una mayor rendición de cuentas de la implementación del proyecto, haciendo hincapié en el cambio a medio plazo en la vida de la población objetivo.

Transmitir información sobre la capacitación impartida, la distribución de alimentos o el número de inodoros construidos tiene una importancia vital para la gestión programática. Sin embargo, no proporciona suficiente información acerca del rendimiento de los programas. Por ello, está aumentando la demanda de información sobre los resultados directos de los programas, mientras se reconoce ampliamente que la selección y el seguimiento de los indicadores de resultados plantean un serio desafío para el personal de programas. El marco lógico exige, en cierta medida, la identificación de indicadores con respecto a los resultados y el impacto, lo que lo convierte en un marco común ideal para el diseño del programa y su seguimiento y evaluación. La gestión basada en los resultados requiere que los programas se gestionen y evalúen en comparación con los resultados directos esperados para determinar si la implementación cumple el propósito del proyecto.

La información sobre los productos es una condición necesaria pero no suficiente para gestionar el proyecto y presentar informes sobre los progresos realizados. Las distintas partes interesadas, incluidos los donantes, muestran interés por comprender el cambio que se está produciendo gracias a la ejecución de los proyectos. Centrarse demasiado en los productos ha dejado a muchos interesados directos frustrados con informes sobre la marcha de los trabajos orientados a los procesos. Consciente de eso, ACT Alianza presta atención a captar los cambios a corto plazo, así como los cambios incipientes a más largo plazo, que se están produciendo en la vida de la población meta como resultado de la implementación. Pueden ser cambios atribuibles únicamente a la implementación de un proyecto/una solicitud de ayuda concretos. La clave es contar con una lógica de intervención clara y un tanto realista que demuestre un vínculo coherente entre la implementación y los resultados directos

esperados.

Los productos (lo que el proyecto ha desarrollado) solo muestran los procesos emprendidos y lo ocupado que ha estado el personal, pero lo más importante es relacionar estos resultados del proceso con los motivos (objetivos) por los que esos productos son importantes. Los informes que demuestran los progresos/logros en comparación con los objetivos prestan atención a los resultados directos y solo cuentan con el apoyo de mostrar los productos. Aunque el número de personas capacitadas puede ser un buen indicador para mostrar las medidas que se están tomando con el fin de alcanzar un cierto objetivo, se podría cuantificar más detalladamente el logro de un objetivo como ese calculando, por ejemplo, el número de personas capacitadas que han empezado a demostrar (o que han demostrado) el uso de una nueva práctica agrícola en sus huertos. En cuanto a la gestión del proyecto, mientras el personal sobre el terreno y los voluntarios se concentran en los entregables (capacitación), los gestores de proyectos deberían preocuparse más por los resultados directos (cambio de comportamientos) para poder dirigir la implementación del proyecto hacia el impacto. Informar sobre los resultados implica garantizar que se dedica atención a los efectos secundarios, además de los productos, para identificar la manera en que las comunidades están plasmando los productos en prácticas que caracterizan un cambio positivo de comportamiento.

Con frecuencia, los gestores y otros miembros clave del personal son quienes mejor comprenden los conceptos de resultados directos e impacto, pero estos conceptos han de articularse con todo el personal de proyectos como un punto de partida para centrarse en los resultados. El enfoque en los resultados repercute en cómo fijamos los indicadores. Si los indicadores no se definen de un modo que garantice la recogida de información sobre los resultados, eso no sucederá por casualidad, y la falta de medición de los resultados puede llevar a que nos centremos menos en estos (resultados reales): lo que se mide, se hace. La presentación de informes basados en datos requiere que comprobemos con regularidad que la información que se recoge producirá el corpus informativo necesario para la elaboración de informes.

El enfoque en los resultados directos marca el camino al seguimiento de los resultados (inspirado por los cambios en la vida de las personas que se atribuyen al proyecto) y se aleja del seguimiento tradicional de la implementación (limitado a los cambios en los entregables del proyecto).

1.4.5 El seguimiento y la evaluación en contextos humanitarios y de desarrollo

Las situaciones humanitarias son con frecuencia dinámicas y los programas deberían ser capaces de responder a cambios radicales. Eso implica que se deberían controlar y analizar continuamente las condiciones humanitarias para asegurarse de que los programas siguen siendo pertinentes ante la evolución de las situaciones. Un desafío fundamental para la calidad de la implementación de las intervenciones de emergencia es que a menudo la información clave no está rápidamente a disposición de los usuarios de dicha información. Las situaciones humanitarias son con frecuencia dinámicas y es crucial que los proyectos sean capaces de responder a las condiciones cambiantes a fin de garantizar que continúan siendo relevantes para el contexto. Esto solo puede ser posible si se cuenta con sistemas de seguimiento y evaluación funcionales que garanticen seguimiento, análisis y documentación continuos. El suministro de datos fiables apoya la adopción de decisiones sobre el proyecto basadas en datos comprobados y permite que se tomen de manera oportuna medidas correctivas para mejorar la calidad de la labor humanitaria.

Es necesario tomar en consideración los factores contextuales que afectan a la capacidad de respuesta de un organismo. La rápida variación de las condiciones humanitarias implica la aplicación flexible y adaptable de los sistemas de seguimiento y evaluación, que se reconsidera y modifica continuamente a la luz de las condiciones cambiantes. Los principales aspectos de los sistemas de seguimiento y evaluación flexibles y adaptables incluyen el marco lógico con énfasis en los indicadores, el plan de seguimiento y evaluación, las herramientas de recogida de datos y las bases de datos para gestionar la información de seguimiento y evaluación. Un cambio en una parte importante de los sistemas de seguimiento y evaluación, por ejemplo en el marco lógico, implicará revisar otros subcomponentes que constituyen esos sistemas. La falta de flexibilidad y adaptabilidad de los sistemas de seguimiento y evaluación en las situaciones de emergencia humanitaria es responsable a menudo de la inexactitud de los datos o la no funcionalidad de los sistemas en general.

La documentación sistemática de las condiciones humanitarias dinámicas exige sistemas de seguimiento y evaluación funcionales que sean capaces de mantener informados a los gestores con datos correctos, identificando las medidas que están funcionando bien y las que no están funcionando, además de los factores subyacentes. A partir de esta recopilación periódica de información y del análisis de la situación, es probable que se tomen decisiones informadas que contribuyan a garantizar que se adoptan medidas correctivas oportunas y se mejora la calidad general de la implementación.

En la respuesta humanitaria de emergencia, sencillamente no podemos trabajar con enfoques de la planificación y la gestión basados en planes detallados. Aunque el cambio que queremos introducir (impacto) tiene que estar claro, con frecuencia necesitamos enfoques más flexibles, adaptables y orientados al proceso que guíen un plan de acción que sortee la complejidad y avance hacia la introducción de ese cambio. Por consiguiente, al planificar el seguimiento y la evaluación, reconocemos la necesidad de sistemas orientados al aprendizaje que ayuden permanentemente a los gestores a abordar las condiciones humanitarias de un contexto complejo y cambiante. Además, la creciente demanda de responsabilidad y transparencia hace necesarios sistemas y procesos de planificación, seguimiento y evaluación eficaces que faciliten e informen sobre el progreso y el impacto de los proyectos y programas de desarrollo. Debemos tener presentes estas repercusiones programáticas en nuestra determinación de establecer sistemas de seguimiento y evaluación que funcionen en la respuesta humanitaria.

A menudo los sistemas de seguimiento no proporcionan la información necesaria para tomar decisiones de carácter rutinario con respecto a la gestión. Hay una serie de razones que explican esas deficiencias: la falta de tiempo en las primeras fases de una respuesta para diseñar un sistema de seguimiento adecuado o recoger datos, la escasa prioridad que se da a la recogida de datos y la falta de capacidad en materia de planificación, seguimiento y evaluación del personal sobre el terreno en cuanto a cuestiones relacionadas con qué datos recoger y cómo reunir y analizar datos. La situación de la mayoría de las emergencias humanitarias hace que sea muy difícil que haya un seguimiento y una evaluación sistemáticos debido al acceso restringido en algunos casos y a la presión de atender

las abrumadoras necesidades de la población afectada. Por lo general, se presta poca atención a los sistemas, los estudios, las evaluaciones y la calidad en general, ya que la prioridad se centra en suministrar de inmediato cantidades de ayuda para salvar vidas. Por ese motivo, resulta difícil mostrar casos de seguimientos y evaluaciones muy satisfactorios. La ausencia de procesos de seguimiento y evaluación en situaciones de emergencia humanitaria de valor demostrable, debida a estos factores restrictivos, ha afectado al compromiso de la organización con el seguimiento y la evaluación.

Abordar estos problemas requerirá la acción concertada de todo el sistema humanitario a fin de garantizar que los organismos de realización mejoran sus sistemas de seguimiento y usan sistemas de recogida de datos que facilitan las decisiones a corto plazo sobre los programas y apoyan las evaluaciones. Está claro que, al integrar el seguimiento y la evaluación en el diseño del programa, implicar al personal en la aclaración de los indicadores y los medios de recogida de datos, prestar más atención a la capacidad mínima de todos los que se ocupan de diferentes elementos de las funciones de seguimiento y evaluación, y proporcionar asesoramiento experto que ayude a mantener en marcha y en el buen camino el proceso, el seguimiento y la evaluación prestan apoyo al alto rendimiento, facilitan la obtención de resultados de alta calidad y son importantes a la hora de promover la responsabilidad humanitaria.

1.4.6 La planificación, el seguimiento y la evaluación de ACT y el género

Las respuestas humanitarias son más eficaces si se gestionan basándose en una comprensión cabal de las diferentes necesidades, vulnerabilidades, intereses, capacidades y estrategias de afrontamiento de mujeres y hombres de todas las edades, y de niñas y niños, así como de los diferentes efectos que tienen los desastres o los conflictos armados en unos y otros. Mediante un análisis de la dimensión de género es posible llegar a comprender estas diferencias y las desigualdades que se manifiestan en las funciones y en la carga de trabajo de mujeres y hombres, el acceso a los recursos y el control sobre ellos, el poder de decisión y las oportunidades de desarrollar sus potencialidades⁹. En términos de calidad e impacto, preocupa que la asistencia humanitaria satisfaga las distintas necesidades de las mujeres, las niñas, los hombres y los niños

⁹ El Proyecto Esfera: Carta Humanitaria y normas mínimas para la respuesta humanitaria, p. 16.

para generar resultados positivos y sostenibles; sin embargo, las evaluaciones de la eficacia de las operaciones humanitarias muestran con frecuencia que hay poca igualdad entre los sexos.

En ACT, la incorporación de la perspectiva de género y la equidad entre los sexos son tanto un enfoque como una intervención programática, por lo cual, la planificación, el seguimiento y la evaluación en materia de género seguirán sus pasos. Los principales resultados de los programas de ACT en cuanto al género son:

- Se han identificado las brechas de género y las medidas para abordarlas.
- Los mecanismos, herramientas, marcos y directrices pertinentes se revisan desde una perspectiva de género para que tengan en cuenta las cuestiones de género.
- Se han identificado oportunidades para la incorporación de la perspectiva de género y la equidad entre los sexos, y se han elaborado estrategias adecuadas que tienen en cuenta estas cuestiones.
- En concreto, los datos de seguimiento y evaluación están desglosados por sexo y los informes sobre los progresos realizados tratan las cuestiones de género.

Eso implica que los programas de ACT se deben diseñar, ejecutar, controlar y evaluar desde una perspectiva de género, tanto con respecto al proceso como a los resultados.

El género y la gestión del ciclo de los proyectos

El seguimiento y la evaluación de las cuestiones de género atañen a la valoración de las medidas específicas de un proyecto que tienen como objetivo promover el género en todo el diseño, la implementación, el seguimiento y la evaluación del proyecto. Por otro lado, los sistemas de seguimiento y evaluación basados en consideraciones de género se ocupan del proceso de controlar y evaluar los resultados en relación con el género de los programas diseñados y ejecutados teniendo en cuenta las cuestiones de género. La tabla de más abajo muestra una programación que tiene en cuenta las cuestiones de género para la planificación, el seguimiento y la evaluación basados en el género en el marco de la gestión del ciclo de los proyectos.

El género en los programas de ACT

La programación que tiene en cuenta las cuestiones de género es una herramienta que promueve la dignidad humana y garantiza un acceso equitativo a la ayuda. Todos los programas deberían asegurarse de que la asistencia humanitaria beneficia por igual a las mujeres y a los hombres. Este tipo de programación se basa en el análisis de género, una investigación apreciativa de los puntos fuertes y débiles de las prácticas actuales de la ejecución de los programas para garantizar la participación en pie de igualdad de todos: mujeres, hombres, niñas y niños. Los datos desglosados por género y edad ofrecen importante información acerca de quiénes –mujeres, hombres, jóvenes y ancianos– están afectados y quiénes corren más riesgo. Dichos datos siempre deben formar parte de todas las evaluaciones estándar de ACT Alianza. El desglose mínimo es por Mujer-Hombre, menores de 18 años y mayores de 18 años; el desglose preferido para situaciones de emergencia es Mujer-Hombre, por grupos de edad: 0-6, 6-18, 18-65 y más de 65 años.

De la Política de género de ACT Alianza (revisada en abril de 2010)

Tabla 2: Dimensiones de los programas y género

| | |
|--|---|
| Valoración e identificación | <ul style="list-style-type: none"> • Las valoraciones y los estudios de referencia tienen en cuenta las cuestiones de género. • Se hace un análisis de género para identificar las vulnerabilidades relacionadas con el género y las posibles consecuencias negativas de la intervención del proyecto en las mujeres y los hombres. • Se establecen objetivos en relación con las cuestiones de género. • Se crea capacidad en el plano organizativo para implementar proyectos que incorporan la perspectiva de género. |
| Diseño y evaluación del proyecto | <ul style="list-style-type: none"> • El género está integrado en las metas y los objetivos fijados. • Se elabora un plan para crear capacidad con el fin de abordar las cuestiones de género en la implementación, el seguimiento y la evaluación. • Se desarrollan sistemas de seguimiento y evaluación que reflejan indicadores, resultados y métodos de seguimiento y evaluación que tienen en cuenta las cuestiones de género (haciendo hincapié en el desglose de los datos por sexo y edad). |
| Implementación y seguimiento | <ul style="list-style-type: none"> • Se crea capacidad para integrar las cuestiones de género en la gestión, el seguimiento y la evaluación del proyecto. • Se recogen, analizan y comunican datos basados en consideraciones de género en función de indicadores que tienen en cuenta las cuestiones de género. |
| Evaluación y aprendizaje (Resultados directos relacionados con el género) | <ul style="list-style-type: none"> • Los resultados directos y el impacto de la integración del género se evalúan en relación con la ejecución global del proyecto. • Se evalúan los efectos directos y el impacto de las intervenciones del proyecto sobre los hombres y las mujeres. • Las lecciones de la implementación centrada en el género y sus resultados se documentan y comparten para influir en la implementación posterior y las futuras medidas. • Se evalúa el proceso de la programación con enfoque de género y se recomiendan mejoras que aspiran a obtener resultados sólidos basados en el género. |

El enfoque para garantizar un sistema de seguimiento y evaluación eficaz que tenga en cuenta las cuestiones de género es asegurarse de que el género está integrado en todo el ciclo de gestión del proyecto, con claros enfoques o actividades basados en el género. La Política de género de ACT aboga por utilizar herramientas de programación basadas en consideraciones de género para las evaluaciones de las necesidades, la planificación, la implementación, el seguimiento y la evaluación.

2.0 ÁMBITO DE PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE ACT

Existen tres elementos principales de los programas que caracterizan la respuesta de ACT a emergencias y el desarrollo sostenible, concretamente: las actividades directas de los programas, la concienciación y la creación de capacidad. Todos ellos trabajan juntos para obtener resultados de los programas y establecen los pilares para planificar e implementar las actividades de planificación, seguimiento y evaluación.

La recopilación de datos de seguimiento y evaluación y las evaluaciones específicas de ACT deben cubrir todos estos aspectos de los programas con claros indicadores para medir el progreso en cada uno de los elementos de los programas. Un rendimiento relativamente alto en todos los elementos refleja un diseño adecuado y una implementación bien gestionada y centrada en los resultados. Por otro lado, un desempeño desequilibrado o poco satisfactorio en uno de los componentes del programa muestra una deficiencia en el diseño o la ejecución de los programas. Las tres condiciones de los programas (principios humanitarios/de desarrollo, cuestiones de gestión y el contexto humanitario en general) que moldean los programas de ACT están vinculadas a estos tres elementos programáticos. Por lo tanto, resulta útil considerar un programa de ACT como la integración de las actividades directas y aspectos relacionados (capacidad y concienciación) que aumentan conjuntamente la calidad y el impacto en el marco de ciertas condiciones directas e indirectas, concretamente: la gestión de programas, las normas y principios humanitarios, y el contexto humanitario en general. Los explicamos a continuación.



2.1 Actividades directas

Las actividades directas están vinculadas a la obtención de productos y resultados del proyecto destinados a producir un impacto duradero en la vida de las comunidades afectadas. La ejecución de actividades sectoriales, las estrategias empleadas y los procesos emprendidos constituyen la esencia de los programas de ACT. La planificación, el seguimiento y la evaluación de ACT se ocupan de planificar y medir los indicadores en distintos niveles de resultados, principalmente los productos y los efectos. Sin embargo, este pilar central del programa de ACT se apoya en los otros dos pilares que abordan las preocupaciones relacionadas con la capacidad y las necesidades de concienciación para soluciones a largo plazo.

2.2 Concienciación y PSE

No siempre es fácil obtener resultados en materia de concienciación en un breve espacio de tiempo junto con resultados directos del proyecto. De ahí que el seguimiento de la concienciación en las emergencias humanitarias ponga el acento en reunir datos en relación con el desarrollo de temas y procesos de concienciación, más que en el cumplimiento de objetivos de concienciación, que es en lo que se deberían

centrar las evaluaciones. Los indicadores relativos a la concienciación son más cualitativos y tienen relación con lo siguiente:

Identificación y clara descripción de los resultados de concienciación (a corto y largo plazo)

- Cambio de las condiciones políticas (resultados de concienciación) que incluyen:
 - cambio de la importancia del tema de concienciación
 - cambio de opinión de destinatarios de la concienciación claves
 - cambios en la retórica pública y privada con respecto a posiciones de concienciación
 - cambio en publicaciones escritas o en la política sobre el tema o los cambios

Coordinación y capacidad para obtener los resultados de concienciación esperados

- Eficacia de la coordinación de procesos de concienciación con múltiples actores.
- Cambio en la capacidad de los actores de concienciación que se mide por sus acciones constantes e informadas al abordar los temas de concienciación prioritarios identificados.

Diseño de programas de concienciación eficaces que sean viables (dados los contextos locales) para lograr resultados en materia de concienciación

- Importancia y pertinencia de los temas de concienciación identificados y de las estrategias para abordar las condiciones cambiantes a la luz de las metas a largo plazo en materia de concienciación.
- Viabilidad/eficacia de los canales de concienciación identificados/elegidos en la etapa de diseño del proyecto.
- Relevancia y eficacia de los materiales e instrumentos de concienciación utilizados para ayudar a concienciar.
- Cambio de las condiciones locales y las hipótesis básicas que determinan el éxito de la concienciación.
- Indicios de las perspectivas (señales de cambio) de los resultados previstos en cuanto a la concienciación.

En sus directrices de evaluación del impacto de la concienciación (M. Laney, 2003), el Centro de Recursos para la Gestión de la Información y las Comunicaciones (CIMRC, por sus siglas en inglés) propone las cinco dimensiones generales que figuran a continuación, cada una de ellas con una serie de indicadores para evaluar la labor de concienciación:

- i) Modificación de las políticas
- ii) Una sociedad civil fortalecida
- iii) Cambio del público en general
- iv) Ampliación del espacio democrático (esto es, el espacio en el que los grupos de la sociedad civil pueden operar con eficacia en la sociedad)
- v) Apoyo a la formulación de políticas centradas en las personas

Los datos sobre la concienciación con frecuencia no están disponibles en forma cuantificable. La recopilación y el análisis periódicos de estos datos se basan en la información cualitativa generada a través de las reuniones de seguimiento y reflexión regulares (p. ej., mensuales o trimestrales) de las partes interesadas en las que se documenta la información sobre el desarrollo de los acontecimientos, a la que se suman entrevistas específicas. La información recogida se ordena siguiendo el plan habitual de seguimiento y evaluación de la labor de concienciación, y se informa de los progresos en relación con aspectos específicos de la ejecución del proyecto en los que la concienciación influye de manera directa o indirecta.

Dado el carácter cualitativo y descriptivo de la información de concienciación, reunir datos de seguimiento y evaluación de esta labor requiere una documentación estandarizada (incluyendo las historias) del progreso a corto plazo y de los resultados de las actividades de sensibilización. La documentación inicial puede

proporcionar un nivel básico de referencia para medir los avances, siempre que los indicadores estándar y la metodología de la documentación no cambien.

Hay una crucial interfaz de seguimiento y evaluación entre los datos de la implementación directa y los datos de actividades de concienciación concretas. Los datos de seguimiento y evaluación acerca de la implementación regular del proyecto se pueden tomar en consideración a la hora de revisar e informar sobre las metas y el foco de la concienciación. Los datos comprobados ofrecen una base sólida y respetable para la credibilidad de las posturas de concienciación, ya que los datos demuestran hechos y no percepciones. En los programas basados en información fáctica, los datos de seguimiento y evaluación proporcionan pruebas sólidas sobre las que se pueden perfeccionar y volver a examinar los temas de sensibilización o elaborar declaraciones sobre la labor de concienciación. Los datos hablan por sí solos, representan el statu quo. Los resultados del seguimiento y la evaluación sobre la implementación directa también se pueden utilizar para verificar los avances en las actividades de concienciación, esto es, para demostrar si una acción de concienciación ha contribuido a cambiar ideas y posturas o incluso a reducir las prácticas injustas. Sin embargo, esa relación de causalidad (si la acción de concienciación es la causa del cambio positivo logrado) solo puede demostrarse a través de la evaluación del impacto. Se necesitan pruebas de la causalidad.

2.3 Desarrollo de la capacidad y PSE

Para la planificación, el seguimiento y la evaluación de ACT, la principal cuestión con respecto a la capacidad es: *¿Hasta qué punto los programas de ACT han aumentado las capacidades del personal, las instituciones locales y los beneficiarios a través de medidas deliberadas de creación de capacidad?* Al poner en práctica los programas, ACT se esfuerza por desarrollar y mantener las capacidades del personal de programas, la población afectada (beneficiarios) y las instituciones locales.

Los programas y la creación de capacidad de ACT se gestionan de manera integrada, pues se considera que tienen la misma finalidad. Enfocar simultáneamente la implementación del proyecto y la creación de capacidad reconoce que los programas eficaces solo se ponen en marcha con personal eficaz y que los programas pueden arrojar resultados y efectos sostenibles solo si se empodera al personal, los beneficiarios y las instituciones locales para que desempeñen sus respectivas funciones.

La planificación, el seguimiento y la evaluación de ACT se ocupan de calcular en qué medida los programas de ACT han creado capacidades sostenibles entre el personal para que suministre servicios de calidad, entre los beneficiarios para que sean capaces de beneficiarse de las oportunidades que les ofrece el proyecto conservando los beneficios, y en las instituciones locales para que mantengan las capacidades locales creadas. En la tabla 3 se demuestran el foco, los resultados, ejemplos de indicadores, los posibles métodos de medición y el uso de los resultados/datos de seguimiento y evaluación de la capacidad para las dimensiones de ACT relacionadas con la capacidad (personal, beneficiarios e instituciones locales).

Una vez que hayan sido identificadas, las deficiencias de capacidad se deben abordar rápida y eficazmente. No es suficiente con desarrollar una formación adaptada a las necesidades de capacidad específicas del personal, se debe hacer bien y a tiempo. Las preocupaciones en cuanto a la calidad de la creación de capacidad en un caso como este se centrarían en si la formación estaba bien enfocada, si se llevó a cabo de una manera que permite impartir conocimientos y si se realizó a tiempo, cuando su aplicación todavía era pertinente para el proyecto en cuestión. Con respecto a la capacitación, es importante observar que la capacitación en sí misma no crea capacidad, sino que es una condición previa para que la capacidad se desarrolle, esto es, realizar una capacitación no basta para que alguien desarrolle sus conocimientos a

menos que tenga la oportunidad de llevar a la práctica las habilidades aprendidas a través de un apoyo técnico de seguimiento o de iniciativas propias para aplicar lo aprendido.

Tomar medidas para abordar las carencias/deficiencias de capacidad identificadas implica brindar un apoyo específico a la creación de capacidad que esté adaptado a las deficiencias de capacidad/necesidades existentes y que, no obstante, tenga debidamente en cuenta los recursos (tiempo, dinero y capacitadores) disponibles. Las actividades de creación de capacidad incluyen: capacitación a medida, preparación individual, asesoramiento, apoyo a la gestión de la actuación profesional, intercambio de puestos de trabajo, observación laboral, visitas de toma de contacto, etc. En cuanto a la evaluación de las mejoras, estas acciones de creación de capacidad tendrán que medirse a dos niveles, concretamente: (i) la calidad del proceso generada para realizar con eficacia la actividad de creación de capacidad, y (ii) el grado en que han contribuido a tratar las deficiencias de capacidad identificadas. En ambos casos, se puede aprender de las acciones para mejorar los enfoques de creación de capacidad.

Tabla 3: Planificación del seguimiento y la evaluación para la creación de capacidad

| Foco (Capacidad de quién) | Resultados esperados en materia de capacidad | Indicadores de capacidad | Métodos de medición | Uso de los resultados/datos de seguimiento y evaluación de la capacidad |
|------------------------------|--|--------------------------|---------------------|---|
| Personal | <i>Aumento de las aptitudes y los conocimientos del personal para prestar servicios adecuadamente.</i> Capacidades del personal = eficacia y eficiencia de la prestación de servicios. | | | |
| Población afectada | <i>Mejora del capital humano de la población afectada para que se hagan cargo de sus propias vidas.</i> Capacidades de los beneficiarios = participación eficaz en los programas de una manera que amplíe las posibilidades de calidad, rendición de cuentas e impacto de las intervenciones humanitarias de ACT. | | | |
| Instituciones locales | <i>Aumento de la eficiencia y la eficacia de las instituciones locales que sirven como conducto para la eficacia y la mejora de los resultados</i> | | | |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | <p><i>de las intervenciones humanitarias de ACT.</i></p> <p>Capacidades de las instituciones locales = sistemas organizativos desarrollados y funcionales y aptitudes afines que apoyan la prestación sostenible de servicios a las comunidades.</p> | | | |
|--|--|--|--|--|

2.4 Otras condiciones de la planificación, el seguimiento y la evaluación de ACT

Además de los pilares principales de los programas de ACT (actividades directas, concienciación y capacidad), la planificación, el seguimiento y la evaluación de ACT toman en consideración algunas condiciones internas y externas específicas que también afectan al rendimiento, la calidad y el impacto del programa.

(i) Contexto humanitario en general

Las situaciones dinámicas que con frecuencia caracterizan la respuesta humanitaria implican que los programas deberían ser capaces de responder a cambios radicales y de manera continua. Esto significa que se deberían controlar y analizar constantemente las condiciones humanitarias para garantizar que los programas siguen siendo relevantes ante la evolución de las situaciones. Sin embargo, el contexto específico de cada emergencia humanitaria hace que todas las respuestas de ACT tengan cierta singularidad debido a factores específicos como las culturas locales, las instituciones, el acceso humanitario, las dimensiones de la vulnerabilidad, la lejanía, etc., y a cómo afectan esos factores a las estrategias de ejecución. Además, cada situación humanitaria puede tener relación con problemas concretos de vulnerabilidad y protección, y con las implicaciones del entorno externo inmediato que se articulan en las principales hipótesis. Todo ello repercute en qué controlar y evaluar, y cómo hacerlo.

Dado que esos factores contextuales influyen en la capacidad y el impacto de la respuesta humanitaria de la organización, se han de tomar en consideración durante el diseño y la implementación del proyecto, así como en la etapa de seguimiento y evaluación. La rápida evolución de las condiciones humanitarias exige una aplicación flexible y adaptable de los sistemas de seguimiento y evaluación que se revise y modifique continuamente a la luz de las condiciones cambiantes. Podría resultar inevitable modificar qué se controla (indicadores) y cómo se controla (métodos) a medida que cambian las condiciones humanitarias y las prioridades. Las prácticas de evaluación habituales tendrán que adaptarse para reflejar la realidad específica de cada situación humanitaria. Desde el punto de vista del diseño del proyecto, las condiciones operativas específicas deben servir de base al diseño y la reestructuración de los proyectos, orientando así la viabilidad de los mismos y sus posibilidades de tener impacto.

(ii) Principios y directrices humanitarios

Se deben poner en práctica las normas y principios de que se dispone para una implementación responsable, de calidad y centrada en el impacto de la labor humanitaria y de desarrollo. La

planificación, el seguimiento y la evaluación identifican que llevar a la práctica los compromisos sobre tales normas/principios contribuye en gran medida a aumentar la rendición de cuentas. Por lo tanto, se trata de observar que las solicitudes de ayuda de ACT y los proyectos coordinados relacionados se ejecutan de una manera que demuestra el estricto cumplimiento de las políticas de ACT y de los principios y directrices prioritarios de la labor humanitaria/de desarrollo que ACT suscribe.

En cuanto a las prácticas humanitarias y de desarrollo en general, la planificación, el seguimiento y la evaluación de ACT responderán a las normas Esfera (calidad), los principios de HAP (rendición de cuentas) y el código de conducta para las ONG (ética). Otros principios, que incluyen la vinculación entre la ayuda de emergencia, la rehabilitación y el desarrollo (VARD) y los ocho principios de Estambul para la eficacia del desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil (OSC), serán considerados asimismo en el proceso de planificación, seguimiento y evaluación, sobre todo durante las evaluaciones, ya que tienen mucho que ver con la sostenibilidad y el impacto.

El uso coherente de las políticas y directrices específicas de ACT es una cuestión interna importante para la rendición de cuentas y la garantía de calidad. Se espera que la ejecución de los programas de ACT garantice la coherencia con las políticas de ACT y otros principios relevantes entre los que el Código de conducta de ACT es fundamental.

(iii) Gestión

La gestión es una función importante de la distribución eficaz de ayuda humanitaria, lo cual se pone de relieve en su contribución a la gestión del personal (incluyendo la contratación y la gestión de las personas), la gestión y el control logísticos, la administración de las finanzas, la coordinación y las decisiones programáticas u organizativas estratégicas, entre otros. ACT cree que el rendimiento de los programas está estrechamente vinculado a funciones clave de la gestión como la adquisición oportuna, la coordinación informada, una estrategia clara, la contratación oportuna, la gestión del personal en un entorno de apoyo y, lo más importante, la buena administración de los recursos disponibles. Esto es todavía más crucial en la respuesta humanitaria, donde la rapidez y las decisiones suponen una gran diferencia a la hora de llevar a cabo una respuesta eficaz.

ACT reconoce que la gestión contribuye en gran medida a la calidad y la rendición de cuentas de las intervenciones de los programas. No obstante, la atención se sigue centrando en las funciones de gestión básicas, más que en sistemas de gestión completos.

La cuestión central de la evaluación de la eficacia de la gestión en la labor humanitaria o de desarrollo de ACT es si los procesos de gestión (las funciones clave antes mencionadas) y el enfoque estratégico han favorecido o limitado la calidad y el impacto de los programas, y el sentido de la responsabilidad.

Hay muchas herramientas que se pueden utilizar para evaluar los entornos financieros, la capacidad del personal, las funciones administrativas, el sistema de adquisiciones, etc. Las siguientes herramientas son importantes y están accesibles para este propósito.

| Tabla 4: Herramientas de evaluación relacionadas con la gestión | |
|--|--|
| Herramienta de Auditorías de Gestión de Recursos (AGR) | <p>Es una herramienta desarrollada por ICCO y Kerk in Actie que los miembros de ACT utilizan habitualmente junto con las auditorías formales. La herramienta de Auditorías de Gestión de Recursos ayuda a las organizaciones o los proyectos/programas a evaluar distintas funciones de gestión, que incluyen la gestión de las finanzas, los bienes, el personal, los activos, los medios de transporte y otros recursos. “El esquema de este tipo de auditoría puede adaptarse a la estructura de la administración de la organización y de sus Procedimientos Operativos Estándar (POE). Una auditoría de gestión de recursos es un tipo de auditoría que sigue procedimientos acordados (PA) y, por consiguiente, no es una auditoría financiera estándar. Por su parte, una auditoría financiera estándar provista de un dictamen se puede integrar fácilmente en una auditoría de gestión de recursos”¹⁰.</p> <p>Esta herramienta, desarrollada por ICCO y Kerk in Actie, está siendo utilizada por muchos miembros de ACT junto con las auditorías financieras. Las auditorías de gestión de recursos pueden usarse de modo flexible y adaptarse a las necesidades específicas de diferentes organizaciones, grandes y pequeñas.</p> |
| <u>Herramienta de evaluación de la capacidad organizativa de ACT</u> | <p>Proporciona a los miembros y los foros de ACT una serie de directrices para la evaluación que se pueden aplicar a varias funciones organizativas, incluida la gestión, y a partir de las cuales se pueden planear y apoyar actividades de creación de capacidad. http://www.actalliance.org/resources/policies-and-guidelines/capacity-development</p> |
| <u>Chequeo de Salud de Mango</u> | <p>El Chequeo de Salud de Mango es una herramienta de autoevaluación que consta de una serie de declaraciones de buenas prácticas y ayuda a evaluar la salud de la gestión financiera de una organización. Al igual que la mayoría de las herramientas de autoevaluación, se lleva a cabo en más de una ocasión para determinar los avances logrados en la gestión financiera: a la primera evaluación normalmente sigue una nueva en el segundo o tercer año. “Ha sido concebido como una herramienta de autoevaluación para que puedan identificar los ámbitos en los que necesitan mejorar y es asimismo un conjunto de declaraciones de buenas prácticas” (traducción libre, Mango, 2009). http://www.mango.org.uk/Guide/HealthCheck</p> |

3.0 DISEÑO DE PROYECTOS (PLANIFICACIÓN)

El diseño de proyectos implica establecer objetivos claros y elegir estrategias que no solo se puedan ejecutar, sino también medir. La cuestión de la mensurabilidad de las estrategias de ejecución exige prestar atención al seguimiento y la evaluación en la etapa de diseño de un proyecto para fijar una buena condición previa que garantice el éxito del seguimiento y la evaluación. Diseñar proyectos es el proceso sistemático de utilización de la información disponible para desarrollar, con la ayuda de herramientas de planificación

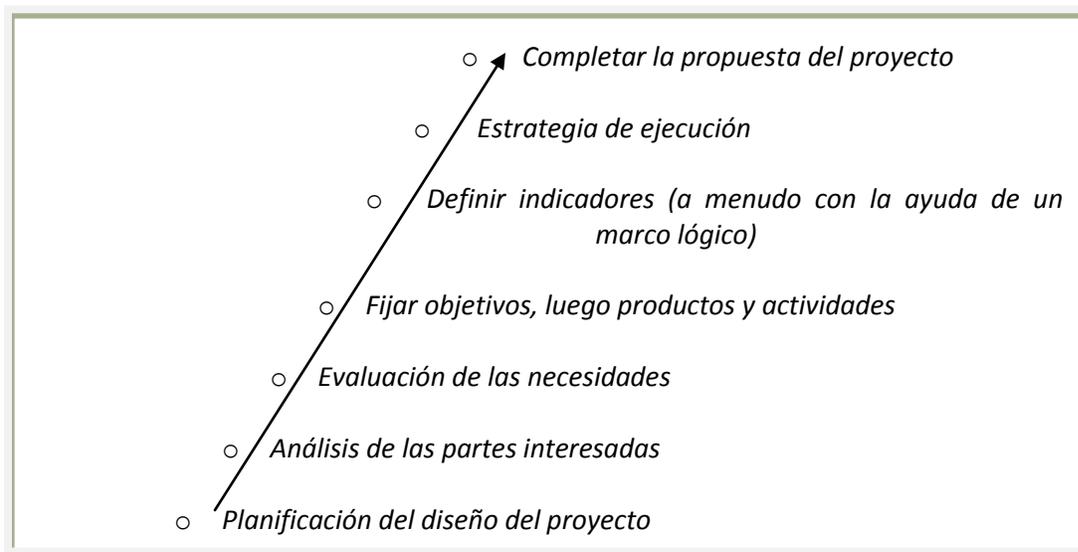
¹⁰ *Terms of Reference, Resource Management Audit (RMA), ICCO and/or Kerk in Actie, Template, Version 2009.*
Traducción libre.

específicas con las que el personal está familiarizado, un proyecto coherente de una duración determinada que tiene:

- Una meta clara que establece el propósito
- Objetivos específicos, medibles, viables y atribuibles, pertinentes y realistas, con plazos, oportunos, rastreables y con fines concretos (SMART)
- Resultados claros
- Productos esperados claros
- Metas realistas
- Actividades que están vinculadas a los resultados esperados y pueden lograrlos
- Estrategias de ejecución viables
- Indicadores objetivamente verificables (articulados con frecuencia en un marco lógico)
- Hipótesis básicas identificadas (articuladas con frecuencia en un marco lógico)
- Un plan de trabajo bien terminado
- Un plan de seguimiento y evaluación
- Un presupuesto realista

Los anteriores son los elementos convencionales de un proyecto bien diseñado siempre que estén bien formulados, concuerden y se expresen claramente. Cada uno de esos elementos está vinculado a los demás, lo que se traduce en un diseño de proyectos coherente que es capaz de lograr los resultados esperados, siempre y cuando se gestione bien el proyecto y las principales hipótesis sigan siendo válidas. El desarrollo de un proyecto bien diseñado es un proceso que puede describirse utilizando los procedimientos principales que aparecen en la figura 3 a continuación.

Figura 3: Pasos del diseño de proyectos



3.1 Planificación del diseño de proyectos

La solidez del diseño de un proyecto determina en parte si la implementación conseguirá el impacto que se espera. El punto de partida de la planificación es planear la planificación: decidir el equipo, los recursos y la experiencia que se necesitan para formar opiniones informadas. Entre las actividades previas a la planificación se incluyen establecer el equipo de planificación (normalmente el personal de proyectos básico), hacer que el equipo de planificación realice una visita de familiarización a las comunidades,

identificar el apoyo externo necesario (en función de los requisitos técnicos), fijar el momento adecuado (día y hora) para la planificación y hacer cualquier otra gestión necesaria antes de la planificación, incluyendo la logística y el material de oficina. Estar bien preparado para planificar contribuye a una buena planificación. Invitar/informar tarde al personal que participa en la planificación, las deficiencias logísticas y la falta de material de oficina, la escasa facilitación y las referencias insuficientes a información vital son muestras de poca preparación que contribuyen a reducir la calidad de la planificación.

3.2 Evaluación y análisis

La evaluación y el análisis de las necesidades llevan a comprender mejor la situación sobre el terreno y a documentar mejor la planificación. Una evaluación exhaustiva y un análisis más profundo son una parte importante del diseño de proyectos que se ocupa de reunir y analizar la información de los proyectos, lo que conduce a un diseño sólido basado en necesidades reales y contextos específicos. Las evaluaciones de las necesidades se completan a menudo con herramientas de análisis adicionales como el análisis de las partes interesadas y el análisis DAFO.

3.2.1 Análisis de las partes interesadas

Un análisis integral de las partes interesadas favorece la participación activa y ayuda a establecer buenas relaciones que son necesarias para el éxito del programa.

Las partes interesadas son personas, grupos o instituciones con intereses en un programa o proyecto concreto. Las principales partes interesadas son las comunidades de interés inmediatas y los interesados secundarios son los intermediarios del proceso y pueden incluir organismos gubernamentales y otros órganos institucionales que no tienen necesariamente ninguna participación o interés directos en el programa.

El análisis de las partes interesadas es la identificación de los interesados clave de un proyecto, la evaluación de sus intereses y de las maneras en que esos intereses afectan al grado de riesgo y la viabilidad de un proyecto. Contribuye al diseño del proyecto identificando las metas y funciones de los diferentes grupos y ayudando a formular las formas adecuadas de interacción con esos grupos.

En el análisis, estudiamos a la parte interesada y la relación. El objetivo de llevar a cabo un análisis de este tipo es identificar y evaluar el impacto potencial de los interesados clave en el programa y después preparar estrategias relacionadas únicamente con aquellos interesados que merecen atención.

El análisis de las partes interesadas contribuye a:

- Identificar y definir las características de las principales partes interesadas que tienen relaciones con el programa.
- Determinar los intereses de esas partes interesadas en relación con los problemas que el programa trata de solucionar.
- Valorar el tipo de participación adecuado de los diferentes interesados en las distintas etapas del programa.

En última instancia, el análisis de las partes interesadas garantizará que el programa (i) establece y mejora las relaciones correctas, y (ii) da participación a diferentes interesados en los niveles adecuados del desarrollo y la gestión de programas. Se analizan y abordan las condiciones primordiales que se considera que están inhibiendo esas condiciones para el éxito.

Llevar a cabo el análisis de las partes interesadas

La etapa inicial más fundamental del diseño de proyectos es decidir cómo involucrará el proyecto a los interesados cuya participación y contribución forma parte de las condiciones de éxito del proyecto. Se realiza un análisis de las partes interesadas para determinar las relaciones adecuadas y aumentar el valor de esas relaciones con el fin de potenciar los efectos del proyecto. Los siguientes tres pasos principales ayudan a explicar el proceso de realizar un análisis de este tipo.

Paso 1: Definir claramente el propósito del análisis de las partes interesadas

Antes de llevar a cabo un análisis de las partes interesadas, deben estar claros el programa o la política específicos en los que se centrará el análisis. Es importante definir el propósito del análisis y precisar cómo se usarán los resultados justo desde el principio para que el proceso se vincule continuamente a la meta.

Paso 2: Identificar a los principales grupos de interesados

Identificar y hacer una lista de todas las partes interesadas como punto de partida trabajando en un pequeño grupo mixto de miembros del personal y asociados. Las partes interesadas pueden ser personas, grupos, comunidades, organizaciones u otras instituciones como la iglesia, y reflejan la diversidad del entorno del proyecto con varias relaciones posibles, como beneficiarios, proveedores, promotores, etc. Resulta útil agrupar a los interesados en conjuntos más pequeños (p. ej., hombres y mujeres, ubicación, departamentos organizativos) para garantizar un análisis detallado y para evitar pasar por alto a algunas partes interesadas y caer en el error común de identificar solamente entidades genéricas y comunes. La decisión de qué partes interesadas elegir debe basarse en el diferente impacto que cada una de ellas puede tener en la organización. Cabe destacar que la mezcla de interesados clave y sus funciones pueden cambiar en las diferentes etapas del proyecto.

Paso 3: Determinar los intereses, la influencia y las relaciones

Cuando se dispone de una lista completa de las partes interesadas, se hace un análisis más exhaustivo de los interesados usando una tabla que ayuda a evaluar específicamente los intereses, la influencia y las relaciones, tal y como se recoge a continuación en la tabla de evaluación de las partes interesadas. Después, se evalúa la influencia e importancia en el proyecto de cada interesado. No todos los interesados identificados serán útiles para el proyecto, así que la preselección de los mismos en función de su evidente papel e importancia ayudará a centrar el análisis. La regla general para identificar a las partes interesadas clave en este proceso es preguntar: ¿el apoyo o la falta de apoyo de qué interesado podría influir de manera significativa en el éxito del programa? Si no se involucra ni atiende a las partes interesadas ‘importantes’, entonces no se podrá decir que el proyecto es un éxito.

Tabla 5: Tabla de análisis de las partes interesadas

| Partes interesadas | Dimensiones de análisis | | | Importancia ¹¹ [(-) o (+)] |
|--------------------|-------------------------|-------------------|--|--|
| | <i>Interés</i> | <i>Influencia</i> | <i>Relaciones con partes interesadas</i> | |
| A. DIRECTAS | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| B. INDIRECTAS | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Paso 4: Establecer estrategias para promover la participación

Una vez que se ha identificado a las partes interesadas y se ha determinado su importancia para el proyecto, el próximo paso sería preguntar: *ahora que he identificado a todas estas partes interesadas, ¿qué hago con la lista?* Como ya se ha mencionado, no todos los interesados identificados serán útiles para el proyecto, así que un examen más profundo para reducir la lista a solo unos pocos que sean importantes contribuiría a determinar decisiones y estrategias de asociación y colaboración concretas. Esta etapa tiene como finalidad ayudar a identificar las estrategias para aproximarse y dar participación a cada persona o grupo. Cómo hacerlo dependerá normalmente de los resultados del análisis previo, basándose en los puntos fuertes específicos detectados según los índices de relevancia/importancia. Las estrategias de relación con cada parte interesada dependerán del tipo y nivel apropiados de la participación del interesado. Vale la pena observar que el nivel de participación de las partes interesadas puede cambiar a medida que se implementa el proyecto y que a veces se identifica a nuevos interesados a lo largo del proceso, por lo que es necesario considerar el análisis de las partes interesadas para asociaciones flexibles y dinámicas.

3.2.2 Evaluaciones de las necesidades frente a estudios de referencia

La evaluación (evaluación de las necesidades) es una actividad importante anterior al proyecto que conduce al diseño del mismo. Proporciona información útil para determinar las necesidades, los beneficiarios, los objetivos del proyecto y las estrategias de ejecución.

Las directrices para evaluaciones de emergencia de ACT Alianza ofrecen pasos para llevar a cabo evaluaciones rápidas y detalladas de las emergencias, así como para informar sobre los datos recogidos. En el caso de emergencias repentinas, se recomienda el procedimiento de evaluación rápida de emergencias de ACT para recoger información básica que ayude a seleccionar el objetivo y preparar una petición de respuesta inmediata a través de la solicitud de ayuda preliminar o el Fondo de Respuesta Inmediata. A esto sigue una evaluación más detallada de la emergencia que puede conducir a una mejor planificación, seguimiento y evaluación de las solicitudes de ayuda. La lista de verificación de la evaluación de emergencias de ACT hace hincapié en la recogida de tipos específicos de datos sobre las características de la población, las necesidades por sectores y los principales requisitos en materia de coordinación y capacidad, y suministra el formato para la presentación de informes de la evaluación de la emergencia.

¹¹ Signos de suma (+) o resta (-) simples, dobles o triples muestran la relevancia (nivel de importancia) de la parte interesada para el proyecto.

Normalmente, los estudios de referencia se realizan después de que el proyecto haya sido diseñado y antes de que comience la implementación. Las evaluaciones recogen información para diseñar proyectos, mientras que los estudios de referencia reúnen información sobre indicadores con la finalidad de comparar el rendimiento.

En las situaciones de emergencia, con frecuencia resulta difícil encontrar tiempo suficiente para llevar a cabo sistemáticamente evaluaciones antes del proyecto y un estudio de referencia al comenzar el mismo. En esta situación, se recogen datos de referencia esenciales en el marco de las evaluaciones de emergencia y se realizan los esfuerzos convenientes para actualizar esos datos en la primera fase de implementación. Las evaluaciones rápidas son muy importantes en el diseño de proyectos, pero solo si los datos reunidos son exactos a partir de una planificación y un proceso de evaluación cuidadosos. Los datos inexactos pueden introducir errores en el diseño y la implementación del proyecto, lo que a su vez puede afectar negativamente a la población.

3.3 Establecer los objetivos del proyecto

Fijar objetivos es un proceso que consiste en utilizar la información recogida durante la evaluación de las necesidades para desarrollar una estructura de proyecto que aborde las necesidades críticas. Una forma habitual de enfocar este asunto es elaborando un árbol de problemas en torno al planteamiento de un problema cuidadosamente identificado que describe el problema fundamental. *Un problema central débil desorienta el análisis de la situación problemática y encauza mal la intervención del proyecto.* Por consiguiente, es importante dedicar tiempo a examinar e identificar el problema fundamental y contar con una descripción sólida del mismo que refleje de la mejor manera posible la dimensión crucial de la situación problemática.

Análisis del árbol de problemas

El análisis de problemas con diagrama de árbol es una importante representación visual de la realidad y una herramienta altamente participativa para el diseño de proyectos que se vale de la metáfora de un árbol en el que el problema planteado aparece en el tronco mientras las ramas y las raíces ilustran los efectos y las causas fundamentales. Durante un análisis de este tipo, se hace a los participantes una serie de preguntas que les ayudan a identificar las causas y las causas fundamentales del problema central identificado (centrado en el tronco del árbol para este análisis), así como los efectos asociados y los efectos secundarios. Las causas fundamentales y los efectos se examinan capa tras capa sobre la base de la realidad concreta de la situación problemática y se justifican mediante la información disponible reunida durante la evaluación de las necesidades o la evaluación de la emergencia en el caso de una respuesta humanitaria.

Las causas son los factores subyacentes que han contribuido a provocar el problema central. Las causas fundamentales son las causas de las causas, que hacen que las causas inmediatas contribuyan colectivamente al problema central. Los efectos son las condiciones negativas que resultan del problema.

Fijación de objetivos

Habiendo utilizado los resultados de la evaluación de las necesidades para elaborar el análisis del árbol de problemas, se prevé que los resultados de ese análisis reflejen el problema central, las causas fundamentales y los efectos del problema. Los efectos negativos planteados se transforman entonces en objetivos del proyecto (convirtiendo las declaraciones negativas en positivas) y el problema central se

transforma en la meta global. El árbol de problemas también ayuda a identificar los productos y las actividades principales.

Al establecer objetivos SMART, asegúrense de que los objetivos están orientados a la acción, reflejan logros más que esperanzas, prevén un cambio concreto y dirigen sus esfuerzos a una o varias categorías específicas de la población. En concreto, las declaraciones de objetivos deberían:

- Reflejar acciones futuras concluidas o resultados deseados.
- Utilizar verbos de acción enérgicos que señalan logros, p. ej., desarrollar, construir, reducir, etc.
- Ser específicas sobre el tipo de cambio previsto (actitud, conocimiento, comportamiento, estado de la situación o una condición particular).
- Especificar el grupo de población al que se dirigen, p. ej., las familias pobres, los jóvenes vulnerables, etc.

El marco lógico

Una vez que se han determinado y acordado la meta, los objetivos y las actividades (con los productos), la próxima etapa sería establecer indicadores, lo que frecuentemente se hace usando el marco lógico para que la identificación de los indicadores esté vinculada a la valoración de la viabilidad de los indicadores seleccionados preguntando cómo se recopilarán los indicadores (métodos) y quién recogerá la información (responsabilidad). El marco lógico es un instrumento importante para diseñar sistemas de seguimiento y evaluación sólidos y apoya la implementación de proyectos orientada a los resultados. En el apartado 4.4.1 se detalla el procedimiento para elaborar un marco lógico.

Contrariamente a la creencia generalizada de que el marco lógico se desarrolla después de la fase de diseño de un proyecto, en realidad forma parte del diseño del proyecto y se desarrolla antes de escribir la propuesta.

3.4 Completar el diseño: redacción de propuestas

Redactar la propuesta es la última parte del proceso de desarrollo de un proyecto y se basa en elementos clave que ya existen, que incluyen el informe de evaluación, el análisis de las partes interesadas, el análisis detallado, la estructura del proyecto (meta y objetivos) y el marco lógico. Redactar la propuesta de un proyecto consiste en conectar esos elementos para que encajen y completar el cuerpo de la propuesta de una manera coherente que describa lo mejor posible la situación problemática y cómo la intervención prevista reduciría el problema. La presentación de resultados claros a diferentes niveles de resultados y la identificación de los medios para medir resultados son puntos fuertes del diseño de proyectos.

El seguimiento de la implementación pone el acento en la recogida regular de datos de insumos y productos para ayudar a detectar lagunas, conocer el estado de la ejecución y tomar medidas correctivas apropiadas. La secuencia descrita en la figura 4 explica que: el proyecto moviliza primero un conjunto de *insumos* (recursos humanos y financieros, equipo, etc.), que transmite por medio de distintos *procesos/actividades* (sesiones de capacitación, construcción de infraestructura) para generar *productos* (p. ej., número de personas capacitadas, kilómetros de carretera construidos, unidades de vivienda construidas).

Los *productos*, por su parte, se traducen en *resultados* (p. ej., aumento del conocimiento, mejores prácticas) que pueden repercutir en los beneficiarios o extenderse al resto de la población, lo que resulta en *impactos* a toda la población (reducción de la malnutrición, mayores ingresos, mejora de la seguridad alimentaria, etc.).

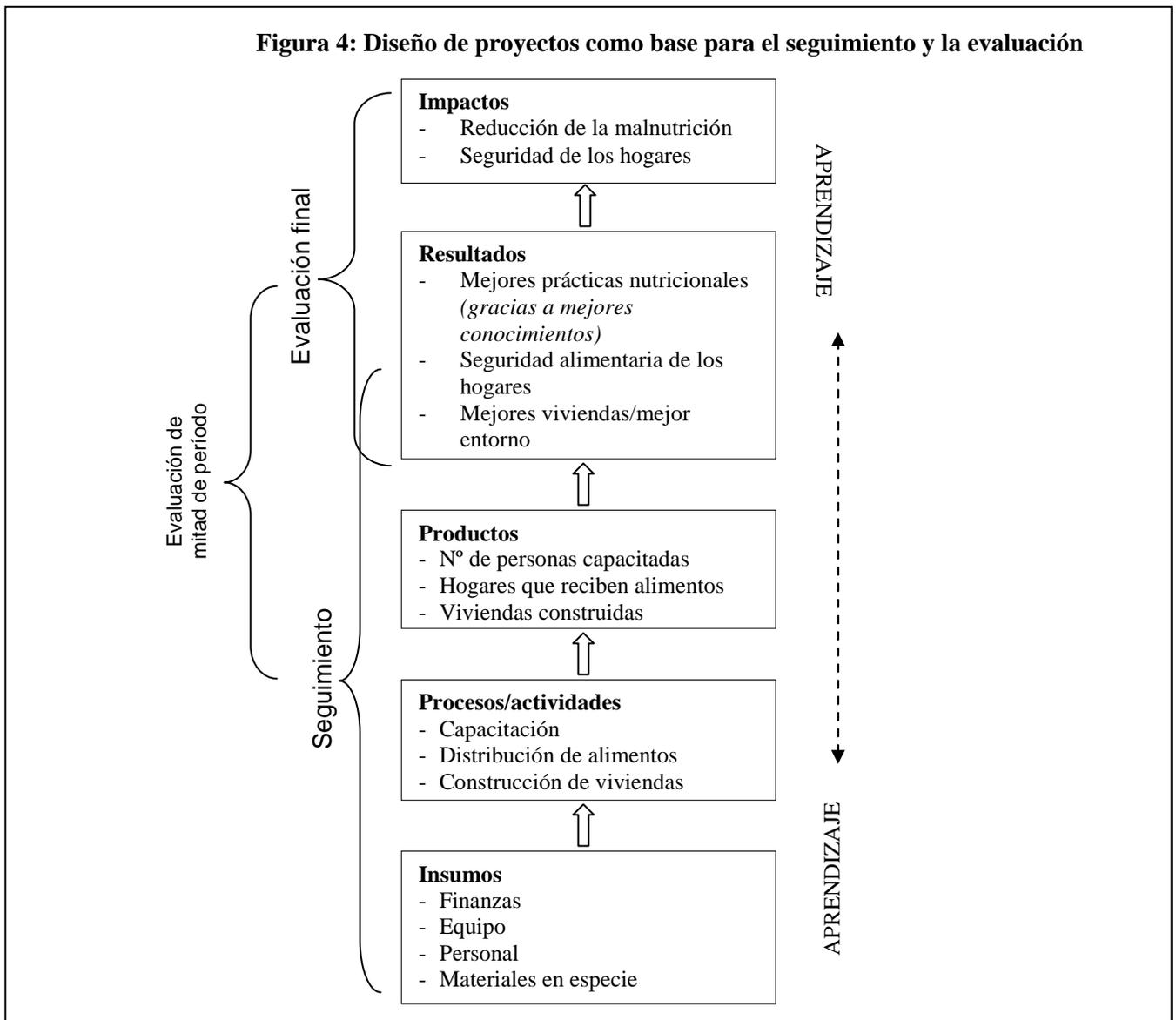
Es importante vincular los diferentes niveles de seguimiento entre sí de la misma manera que los niveles de planificación están relacionados para reflexionar sobre cómo las conclusiones y los resultados de un nivel contribuyen a los resultados de los posteriores. Se espera que esto mejore la coherencia de las operaciones sobre el terreno. La principal responsabilidad del seguimiento siempre recaería fundamentalmente en el nivel de implementación:

- *nivel de la comunidad*: la responsabilidad recae en los miembros de la comunidad.
- *nivel del proyecto*: la responsabilidad recae en el personal de proyectos.
- *nivel del programa*: la responsabilidad recae en los altos directivos.
- *nivel de la estrategia*: la responsabilidad recae en el equipo de las partes interesadas.

... con líneas de comunicación establecidas entre los niveles para que la información (pertinente) correcta se filtre en ambas direcciones.

Fuente: *PME framework for DWS, LWF*. Traducción libre.

El diseño de los sistemas de seguimiento y evaluación debe reflejar la tipología de proyectos proceso-producto-resultados-impacto con indicadores y métodos de seguimiento y evaluación adecuados para cada nivel. Además, los sistemas de seguimiento y evaluación deberían controlar factores externos como las precipitaciones, las políticas y los precios de mercado para prevenir y atenuar la posible influencia negativa de tales factores en las condiciones del proyecto. Disponer de información sobre esos datos externos también ayudará a poner en contexto el proyecto cuando se expliquen los resultados.



Un buen diseño de proyectos apoya el desarrollo de sistemas de seguimiento y evaluación funcionales que permiten a ACT Alianza:

- Atender eficazmente las necesidades de la población afectada por desastres, los pobres y los vulnerables en todo el mundo.
- Medir/contar los logros de los proyectos y celebrarlos.
- Documentar y compartir las lecciones aprendidas para garantizar que la calidad de los proyectos mejora constantemente.
- Transmitir información a los donantes y las partes interesadas con precisión.

Cuadro 2: Evaluar la solidez de la planificación/del diseño de una solicitud de ayuda de ACT

Los objetivos del proyecto son medibles y las estrategias de ejecución, coherentes

- Los objetivos del proyecto están claramente establecidos y son específicos, medibles, viables y atribuibles, pertinentes y realistas, con plazos, oportunos, rastreables y con fines concretos (SMART).
- Las estrategias de ejecución reflejan fielmente la realidad del contexto y tratan de maximizar el impacto.

Las publicaciones/lecciones y los informes de evaluación pertinentes se usan de forma óptima en la fase de planificación

- Durante la planificación del proyecto se han usado informes de evaluación y/o aprendizaje anteriores de otras solicitudes de ayuda/proyectos de ACT que resultan pertinentes.
- Los informes de las evaluaciones realizadas han sido utilizados para definir mejor los objetivos y mejorar la planificación.

Las actividades, los productos, los objetivos y las metas demuestran relaciones de causalidad plausibles

- Los resultados esperados de una solicitud de ayuda de ACT deben estar claramente identificados y establecidos desde el principio.
- Las actividades seleccionadas obtendrían los productos deseados y contribuirían a los resultados.
- Los insumos (incluyendo los fondos y el personal requerido) son adecuados para producir los productos previstos.

El seguimiento y la evaluación están integrados en la etapa de planificación del proyecto

- El plan de seguimiento y evaluación se desarrolla con componentes clave que incluyen indicadores del desempeño, y se señalan los métodos, el período y la responsabilidad de la recogida de datos.
- Las hipótesis básicas que repercuten en el impacto se identifican y expresan.

Se aborda la creación de capacidad y los temas transversales

- Las maneras claras de integrar el género y la protección forman parte del diseño de proyectos.
- Se evalúa el estado de la capacidad de implementación y se proporciona un plan para subsanar las deficiencias identificadas en materia de capacidad.

4.0 PLANIFICACIÓN DE LOS SISTEMAS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

La mayoría del seguimiento y la evaluación adolece del hábito de prestar demasiada atención a la implementación del sistema de seguimiento y evaluación, y poner poco interés en las inevitables actividades destinadas a allanar el terreno y en fijar las condiciones previas necesarias para que la planificación, el seguimiento y la evaluación prosperen. El carácter sistemático del seguimiento y la evaluación requiere que se dirija la misma atención a una cuidadosa planificación, ya que es el eje central del funcionamiento del sistema de seguimiento y evaluación. No hay ningún sistema de seguimiento y evaluación de un proyecto determinado que sea lo suficientemente bueno como para aplicarlo completamente a otro proyecto, a pesar de que se debe actuar con cautela para no caer en el peligro de volver a inventar la rueda. No hay excusas para planear poco o nada la planificación, el seguimiento y la evaluación de un proyecto específico, pues las herramientas y los recursos ya disponibles deben adaptarse al contexto único del proyecto. Los diseños de todos los proyectos son únicos, y otros elementos necesarios

vinculados al diseño y la implementación de la planificación, el seguimiento y la evaluación de un proyecto (incluyendo la estrategia de ejecución, las hipótesis básicas, la capacidad y la estructura institucional) también varían según la organización, la ubicación del proyecto y el contexto local. Además, articular procesos de PSE para cada proyecto es importante para la integración en el proceso de implementación.

4.1 Cronograma del seguimiento y la evaluación

Hay actividades/procesos de seguimiento y evaluación diferentes pero interrelacionados que deben ocurrir para garantizar el desarrollo y buen funcionamiento de los sistemas de seguimiento y evaluación. Entre ellos se incluye establecer el marco lógico que articula los indicadores en relación con las fuentes de datos, elaborar el plan de seguimiento y evaluación para hacer operativos ambos procesos, proporcionar herramientas adecuadas de seguimiento y evaluación, compartir las enseñanzas extraídas de los resultados del seguimiento y la evaluación más allá del uso del programa, y revisar el propio sistema de seguimiento y evaluación para que siga siendo relevante ante las condiciones dinámicas del programa. El calendario de seguimiento y evaluación ayuda a proyectar gráficamente estas tareas principales del seguimiento y la evaluación y señala las fechas clave para las mismas. Este calendario es una herramienta importante para los gestores del seguimiento y la evaluación, que deberían saber cuándo realizar cada tarea, tanto durante el diseño como durante la implementación de un sistema de seguimiento y evaluación. Como muestra la tabla 6, el calendario de seguimiento y evaluación es un cronograma de los principales acontecimientos del seguimiento y la evaluación que el personal de este campo debe seguir e implementar.

Tabla 6: Ejemplo de calendario de seguimiento y evaluación

| Principales actividades de SyE | Período de solicitud de ayuda (1 junio de 2011-31 de mayo de 2012) | | | | | | | | | | | | |
|--|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--|
| | Jul | Ago | Sep | Oct | Nov | Dic | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | |
| Elaborar la estrategia o directrices de SyE | | | | | | | | | | | | | |
| Desarrollar y compartir marcos de SyE | | | | | | | | | | | | | |
| Desarrollar herramientas de SyE | | | | | | | | | | | | | |
| Probar y revisar herramientas de SyE | | | | | | | | | | | | | |
| Capacitación del personal sobre SyE | | | | | | | | | | | | | |
| Evaluación en tiempo real | | | | | | | | | | | | | |
| Informar mensualmente del estado del rendimiento | | | | | | | | | | | | | |
| Realizar sesiones trimestrales de reflexión sobre el programa de SyE | | | | | | | | | | | | | |
| Informe de mitad de período | | | | | | | | | | | | | |

la escuela por grado y sexo. Un indicador puede desglosarse de acuerdo a una serie de factores, por ejemplo: sexo (hombre y mujer), edad (menos de 5 años, menos de 18 años, entre 18 y 55, más de 55 años), entorno urbano y rural, grupos ya existentes y recién formados, estaciones secas y húmedas, etc. La decisión de desglosar los datos se toma en el momento de definir los indicadores, no durante el análisis.

4.2.1 Tipos de indicadores

(a) Indicadores cuantitativos y cualitativos

Los indicadores son factores o variables cuantitativos o cualitativos que proporcionan un medio sencillo y fiable para medir los logros o reflejar los cambios en las actividades de los proyectos. Los indicadores cuantitativos están asociados a los números y se pueden analizar numéricamente. Las unidades de medida de los indicadores cuantitativos se expresan en cifras. Sin embargo, la cuantificación de los indicadores con frecuencia no es posible en ciertas situaciones en las que las características o el estado de los indicadores solo pueden expresarse de modo adecuado mediante descripciones/explicaciones. En este caso, se eligen indicadores cualitativos, que se definen de forma adecuada para permitir mediciones objetivas, incluso cuando las realizan diferentes personas en distintos períodos de tiempo.

(b) Indicadores directos e indirectos/aproximados

Reunir datos sobre algunos indicadores plantea grandes problemas por las competencias o los recursos que se necesitan. Por ejemplo, puede ser difícil y caro recopilar información sobre los ingresos y gastos de los hogares, habida cuenta del reto relacionado con la capacidad de las familias para hacer un seguimiento de los gastos, la definición de ingresos, el síndrome de confidencialidad en torno a los ingresos, etc. En estos casos, con frecuencia se buscan datos de indicadores alternativos sobre los que la recopilación de datos es factible en términos de competencias y recursos. Estos indicadores alternativos/indirectos se llaman indicadores aproximados, ya que solo proporcionan una alternativa aproximada para medir un indicador difícil.

4.2.2 Cualidades de los indicadores

La selección de indicadores es una actividad de PSE importante durante la etapa de diseño del proyecto. Normalmente los puntos fuertes y la claridad de los indicadores se articulan en la 2ª columna de la matriz del marco lógico. Los indicadores son el tema más relevante de la planificación, el seguimiento y la evaluación y deben seleccionarse cuidadosamente a fin de sentar una buena base para PSE.

a) **Los indicadores deben ser medibles, precisos y realistas**

Medibles

Un indicador adecuado es medible y define claramente la medición de forma que dos personas lo medirían de la misma manera. Para proporciones o porcentajes cuantitativos, esto significa que tanto el numerador como el denominador deben estar definidos con claridad. Para números enteros cuantitativos y datos cualitativos, implica definir cada término del indicador de tal modo que no pueda haber malentendidos sobre el significado de ese indicador. Es una condición esencial para garantizar que los datos recogidos por diferentes personas en diferentes momentos son coherentes y comparables. Ejemplos de indicadores que no son medibles incluyen el porcentaje de hogares cuyos alimentos son seguros (no se define con precisión qué son “alimentos seguros”) y el porcentaje de mujeres que tienen mayor acceso a servicios sanitarios (“acceso” no se define con precisión). El medio fundamental para garantizar que los indicadores son

medibles es definir todos los términos del indicador, incluso aquellos sobre cuyo significado pueda haber un acuerdo general entre los miembros del personal.

Precisos

La principal preocupación a la hora de elegir indicadores es que deben ser precisos al medir aquello para lo que han sido elegidos. No todos los indicadores pueden medir con el mismo nivel de precisión; algunos son medidas más precisas que otros.

Por ejemplo, medir el peso por altura de los niños menores de 5 años dará una cifra más precisa del porcentaje de niños con malnutrición (emaciación) grave que medir el perímetro braquial. Durante la selección de indicadores es necesario primero hacer una lista de todos los indicadores posibles y después dar prioridad a aquellos que prometen la medición más precisa. Una declaración o definición clara también aumenta la precisión de los indicadores, ya que un indicador bien definido es más ‘agudo’ en cuanto a su capacidad de medir con precisión unidades específicas.

Realistas

Los indicadores seleccionados deben ser realistas en cuanto a su capacidad de reunir los datos con los recursos disponibles. Algunos indicadores plantean grandes problemas para recopilar datos debido al coste o las competencias necesarios (p. ej., estudios antropométricos, encuestas por muestreo a gran escala). Ser realistas al planificar qué información se puede recoger facilita otros criterios.

b) Los indicadores deben ser objetivamente verificables

Los indicadores del desempeño deberían formularse en términos tan concretos como sea posible para que no se presten a interpretaciones ambiguas y diversas. Es absolutamente necesario disponer de definiciones claras y completas para garantizar un nivel razonable de objetividad y comparabilidad a lo largo del tiempo, en particular en el caso de los indicadores cualitativos. Se necesitaría perfeccionar aún más los indicadores cuando los términos utilizados son necesariamente ambiguos, no específicos y, por consiguiente, tienen distintos significados. La Hoja de Referencia del Indicador (HRI) es una herramienta que ayuda a aclarar los términos ambiguos que se usan forzosamente para definir indicadores, p. ej., número de hogares con “mejor” saneamiento, número de unidades de vivienda de “calidad” construidas. En estos ejemplos, los términos “mejor” y “calidad” no son específicos ni medibles, por lo cual sus interpretaciones pueden variar dependiendo de los diferentes puntos de vista. Esos indicadores se deben articular en la HRI para evitar llenar el marco lógico de definiciones largas. La objetividad de los indicadores del desempeño es una norma de calidad inevitable que se requiere para recoger datos objetivos y comparables en distintos períodos de tiempo. Es poco probable que los datos reunidos permitan una evaluación útil del progreso si los indicadores no se definen con claridad y coherencia.

Del mismo modo, es difícil medir indicadores multidimensionales (p. ej., cantidad y calidad de los cereales cosechados) usando indicadores únicos porque contienen múltiples *unidades de análisis*¹². Para facilitar el análisis y la interpretación de los datos, cada indicador debe tener una sola unidad de análisis y maneras específicas de agregar o desglosar datos según sea necesario.

Es necesario aclarar explícitamente los atributos de calidad que identifican de forma exclusiva a los indicadores cualitativos para que las mediciones se basen objetivamente en definiciones estándar. Si no se matizan y estandarizan los atributos de calidad, es probable que distintas personas aporten diferentes puntos de vista o interpretaciones, afectando así a la objetividad y estandarización de los principios de seguimiento.

¹² La *unidad de análisis* es la principal entidad que se estudia durante el análisis de datos.

El énfasis en los indicadores objetivamente verificables (IOV) es tal que, en la medida de lo posible, los indicadores deben expresarse de un modo claro, sencillo y franco que permita una interpretación única de los significados independientemente de quién usa el indicador y en qué momento se utiliza. La falta de participación en la selección y definición de los indicadores, el cambio del personal con responsabilidades de PSE clave y el uso de consultores externos son maneras habituales de que se produzcan a menudo distintas interpretaciones de los mismos indicadores si no están bien definidos.

c) Los indicadores deben ser pocos y claves: menos es más

Existe la tendencia de pedir demasiada información, suponiendo que es fundamental disponer de más información para la gestión del proyecto. Intentar recoger demasiada información con frecuencia resulta en un exceso de datos. Las necesidades de información deben estar relacionadas directamente con la toma de decisiones de los niveles de gestión designados. El personal directivo sobre el terreno requiere información más detallada, mientras en esferas más altas se usan datos agregados y resumidos. La selección de los indicadores debería reflejar esto mediante la especificación de un conjunto de información mínima. Normalmente se necesita mucho tiempo y dinero para recoger y analizar una gran cantidad de datos, lo que se puede evitar manteniendo la atención centrada en el conjunto de información mínima que realmente se necesita para tomar decisiones.

d) Los indicadores son neutrales

i) Dirección de los indicadores

Un indicador es simplemente una medida y, como tal, debería ser neutral o no direccional (esto es, ni positivo ni negativo). Los indicadores no miden solo el aumento de algo, sino también su disminución y la ausencia de cambios. Es tendencioso pensar en los indicadores como medidas de aumento, porque puede que a veces la implementación no cause ningún cambio o incluso resulte en un cambio negativo, contrariamente a nuestra expectativa sobre la dirección del cambio.

Si un proyecto urbano apoya la reintegración social de los niños de la calle, un indicador como “porcentaje de la reducción del número de niños de la calle” puede registrar un aumento del número de estos niños, ya que muchos podrían ver el apoyo a la integración social como un incentivo para ir a la calle. En este caso, resulta obvio que el supuesto de que el indicador solo mediría una “reducción” sería erróneo. El positivismo sobre la dirección del cambio se ve motivado con frecuencia por nuestro deseo de generar resultados (de acuerdo con el propósito de la implementación), pero son los indicadores los que deberían medir el cambio (sea cual sea la dirección) sin basarse en lo que suponemos o esperamos con respecto a la dirección del cambio.

ii) Objetivos frente a indicadores

Los indicadores tienen por objeto simplemente medir cambios y a veces esos cambios no son necesariamente positivos o deseables. Por lo tanto, no es necesario establecer indicadores que conlleven objetivos o como condiciones deseadas. Los indicadores deben ser neutrales o no direccionales (esto es, ni positivos ni negativos). Se deberían incluir los objetivos en la declaración de objetivos, productos y actividades. Los objetivos especifican el nivel de logros o resultados deseados que se pretende conseguir en cualquier período de tiempo durante la vida de un proyecto. Por ejemplo, que el 30% de las madres practiquen un sistema mejorado de alimentación infantil en el plazo de un año desde la implementación del proyecto. Por otro lado, los indicadores deberían medir el progreso

hacia el logro del objetivo. Por consiguiente, la finalidad de los indicadores y los objetivos es diferente, pero ciertamente hay entre ellos una sólida relación funcional. Existe cierta confusión sobre si los indicadores deberían incluir objetivos o no y, sobre esto, hay un principio.

No existe ningún inconveniente en que los indicadores lleven objetivos, porque hay un objetivo vinculado a cada indicador; sin embargo, para ser discretos sobre lo que realmente se está midiendo, es bueno asegurarse de que la redacción de los indicadores empieza por “número” o “porcentaje de”, en lugar de los objetivos. Es lógico que sigan siendo “números” o “porcentajes” todavía por determinar (dado que sus niveles cambian en las distintas etapas de la implementación). Más bien, los objetivos deberían formar parte de declaraciones de objetivos SMART o declaraciones de productos claras. La necesidad de que los objetivos, los productos y las actividades sean medibles (de acuerdo con los criterios SMART) es en parte un llamamiento para señalar objetivos claros en la declaración de objetivos/productos o actividades. En cuanto a la planificación del marco lógico, los objetivos deberían formar parte de la estructura del proyecto (objetivos, productos y actividades) en la primera columna del marco lógico, ya que esto describe la lógica interna del proyecto. Algunas veces, los gestores de proyectos también elaboran una tabla distinta para los objetivos que se usa para hacer regularmente análisis de los indicadores del desempeño con el fin de determinar el desempeño de cada indicador con respecto al objetivo asociado a él.

Tabla 7: Indicador con objetivo y sin objetivo

| <i>Indicador sin objetivo</i> | <i>Indicador con objetivo</i> |
|---|--|
| nº de familias que usan exclusivamente cocinas de bajo consumo de combustible (que ahorran energía) | el 20% de las familias usan exclusivamente cocinas de bajo consumo de combustible (que ahorran energía) un año después del inicio del proyecto |
| cambio porcentual de la matriculación en los primeros cursos de la escuela primaria | aumento del 15% de la matriculación en los primeros cursos de la escuela primaria en un plazo de dos años |

Determinar objetivos no es un proceso lineal, porque es una proyección hecha en medio de la falta de información suficiente y de una base clara para fijarlos. La determinación de objetivos puede basarse en las experiencias pasadas, los conocimientos de expertos, los requisitos de los donantes o la información de las evaluaciones realizadas. Por consiguiente, los gestores de proyectos encuentran más fácil establecer objetivos después de que se haya hecho la evaluación de referencia. Por ejemplo, si todavía no han reunido datos de referencia y no conocen las tasas de matriculación actuales, puede resultar difícil fijar un objetivo para el aumento de la matriculación.

Evaluación de la calidad de los indicadores

- **DIRECTO:** ¿Mide el indicador el resultado con la mayor precisión posible? ¿Se basa el indicador en una sola unidad de análisis (esto es, no es dimensional)?
- **OBJETIVO:** ¿Transmite el indicador una única definición o traducción del significado a diferentes personas? ¿Ofrece el análisis una traducción sencilla y generalmente comprensible?
- **VIABLE:** ¿Es posible recoger datos sobre el indicador de manera oportuna? ¿Es el coste de la recopilación de datos sobre el indicador realista? ¿Se pueden reunir los datos convenientemente?
- **ÚTIL:** ¿Está claro cómo se utilizará el resultado del indicador para efectuar mejoras? ¿Está disponible el resultado del indicador en el momento en que se necesita para la toma de decisiones? ¿Se tiene en cuenta el desglose de datos necesario? ¿Se considera necesario el desglose?

Tabla 8: Medir el cambio sobre los indicadores

| Indicador | Unidad | Cambio esperado | Método de recogida de datos | Enfoque de la medición |
|--|----------------------------------|---|---|--|
| <u>Indicador de efecto</u> % de visitas de inspectores escolares que siguen el protocolo de inspección estándar | Visitas de inspectores escolares | Las visitas de inspección escolar se realizan de manera apropiada | Registro de las visitas de inspección <u>Según los criterios:</u> Lista de verificación del protocolo de inspección escolar | <i>Si las visitas de inspección se realizan correctamente o no</i> <i>Contar el número de <u>visitas de inspección correctas</u> (NO el número total de visitas de inspección) realizadas</i> |
| <u>Indicador de producto</u> % de madres seleccionadas que han completado (satisfactoriamente) la formación sobre prácticas de nutrición infantil | Madres de niños (0-5 años) | Finalización de la formación sobre nutrición | Registro desde la lista de participantes en la formación <u>Según los criterios:</u> - Solo niños de 0-5 años - Todas las sesiones de formación completadas - Pertenecientes a lugares específicos | Número de madres que han asistido a cursos de formación sobre nutrición |

4.3 Hacia indicadores mundiales de ACT comunes

No siempre es práctico prescribir un conjunto de indicadores genéricos para que se utilice en diferentes condiciones de ejecución, porque los indicadores deben desarrollarse específicamente para el contexto del diseño y la implementación de cada programa. Sin embargo, a lo largo del tiempo se han desarrollado indicadores sectoriales comunes que se usan en muchos programas como un práctico marco de referencia.

El avance hacia indicadores mundiales de ACT comunes creará oportunidades para controlar e informar del rendimiento global y para demostrar el impacto de la respuesta humanitaria de ACT, sobre todo a través del sistema de solicitudes de ayuda de ACT. También hará que los miembros presten más atención al tema de la rendición de cuentas colectiva, así como a demostrar los resultados de los esfuerzos conjuntos que las iglesias y las organizaciones relacionadas con las iglesias hacen bajo el acuerdo de cooperación de ACT Alianza.

Promover indicadores mundiales de ACT comunes contribuirá al logro de los siguientes objetivos:

- i) Proporcionar los indicadores sectoriales mínimos que apoyarán las decisiones estratégicas y la mejora continua de la respuesta humanitaria de ACT.
- ii) Fundamentar la revisión de las políticas de ACT en una mejor comprensión de las tendencias y el impacto en torno a indicadores mundiales de ACT específicos.
- iii) Alentar la comparación de datos clave sobre la respuesta humanitaria de ACT y la comunicación de los efectos a lo largo del tiempo.
- iv) Promover las decisiones programáticas con base empírica y la mayor utilización de los resultados de PSE para aumentar la calidad de la respuesta humanitaria de ACT.

Contar a nuestros beneficiarios

Los indicadores mundiales de ACT son un conjunto de indicadores de desempeño mínimo de los principales sectores de los programas. Los indicadores son importantes para demostrar el valor e impacto total de todas las solicitudes de ayuda de ACT implementadas en un año dado. En relación con el propósito que lleva a los miembros de ACT a trabajar juntos, los sistemas de seguimiento y evaluación de ACT deberían ayudar a demostrar los resultados globales y la rendición de cuentas general de la labor conjunta y coordinada de los miembros de ACT.

El estado de cada indicador sectorial principal/central es la contribución colectiva de los indicadores subsidiarios o contributivos asociados a ese indicador. La información sobre los indicadores mundiales de ACT se basará únicamente en diez indicadores sectoriales principales, pero los programas tendrán que detallar sus indicadores en el terreno para incluir los indicadores subsidiarios/contributivos con el fin de que se puedan cubrir todas las dimensiones de los datos necesarias y otros indicadores del desempeño imprescindibles para apoyar las decisiones relativas a los programas a nivel del terreno. La información sobre los diez indicadores mundiales de ACT formará parte de los informes periódicos sobre los progresos realizados en las solicitudes de ayuda y los Fondos de Respuesta Inmediata.

Los datos sobre los indicadores mundiales de ACT en relación con diferentes solicitudes de ayuda/Fondos de Respuesta Inmediata se presentarán a la Secretaría de ACT (mediante los mecanismos de presentación de informes periódicos sobre la marcha de los trabajos), donde los respectivos Oficiales Regionales de Programas los introducirán en la base de datos normalizada de solicitudes de ayuda/Fondos de Respuesta Inmediata de ACT.

Cuadro 3: Diez indicadores mundiales de ACT

1.0 SALUD (2 indicadores)

1.1 nº de personas (hombres, mujeres) que tienen acceso a servicios de salud gracias a programas de ACT

- 1.1.1 nº de personas que reciben medicamentos y tratamiento en un establecimiento sanitario gestionado principalmente gracias a un programa de ACT
- 1.1.2 nº de personas con discapacidad física que han tenido acceso a servicios de rehabilitación directamente financiados por programas de ACT

1.2 nº de establecimientos sanitarios apoyados por programas de ACT mediante la construcción y/o rehabilitación

- 1.2.1 nº de hospitales apoyados mediante una nueva construcción y/o rehabilitación
- 1.2.2 nº de centros de salud/dispensarios comunitarios apoyados mediante una nueva construcción y/o rehabilitación

2.0 AGUA Y SANEAMIENTO (2 indicadores)

2.1 nº de personas que tienen acceso a agua potable suministrada a través de programas de ACT

2.2 nº de personas que tienen acceso a instalaciones sanitarias

- 2.2.1 nº de personas que usan letrinas que funcionan proporcionadas mediante programas de ACT
- 2.2.2 nº de personas que usan espacios de ducha/baño que funcionan contruidos a través de programas de ACT
- 2.2.3 nº de personas que aplican prácticas básicas de saneamiento e higiene en el hogar (p. ej., lavarse) con el apoyo de un programa de ACT

3.0 ALIMENTACIÓN Y NUTRICIÓN (3 indicadores)

3.1 nº de niños malnutridos que participan en un programa de alimentación de ACT

| | |
|------------|---|
| 3.1.1 | nº de niños que padecen malnutrición (grave y moderada) ingresados en el centro de alimentación selectiva adecuado |
| 3.1.2 | nº de niños de 6-59 meses y de mujeres embarazadas y lactantes que recibieron productos de alimentación suplementaria general |
| 3.1.3 | nº de niños que van a la escuela primaria que han recibido asistencia a través de programas de alimentación escolar |
| 3.2 | nº de niños y de mujeres embarazadas que reciben productos alimenticios suplementarios |
| 3.2.1 | nº de niños de 6-59 meses que reciben cápsulas de vitamina A durante las campañas de vacunación |
| 3.2.2 | nº de niños de 6-59 meses y de mujeres embarazadas y lactantes que reciben micronutrientes |
| 3.3 | nº de adultos malnutridos que han recibido ayuda alimentaria |
| 4.0 | MEDIOS DE SUBSISTENCIA (1 indicador) |
| 4.1 | nº de familias que se benefician de actividades de subsistencia |
| 4.1.1 | nº de personas seleccionadas que recibieron ingresos/alimentos a través de programas de dinero por trabajo y/o alimentos por trabajo |
| 4.1.2 | nº de personas que reciben formación técnica para aumentar su empleabilidad y facilitar la creación de microempresas/pequeñas empresas |
| 4.1.3 | nº de personas que reciben créditos o subvenciones para microempresas |
| 4.1.4 | nº de personas que reciben semillas, equipos agrícolas y bueyes |
| 5.0 | VIVIENDA (1 indicador) |
| 5.1 | nº de personas que tienen acceso a una vivienda proporcionada/financiada a través de programas de ACT |
| 5.1.1 | nº de personas (de las familias) de cuyas casas se han retirado escombros/desechos |
| 5.1.2 | nº de personas (de las familias atendidas) que usaron tiendas, lonas y otros materiales de refugio suministrados a través de programas de ACT |
| 5.1.3 | nº de personas (de las familias atendidas) cuyas casas han sido rehabilitadas/reparadas o construidas directamente por medio de un programa de ACT |
| 6.0 | EDUCACIÓN (1 indicador) |
| 6.1 | nº de niños que se benefician de actividades centradas en la educación |
| 6.1.1 | nº de niños que reanudaron sus estudios después de que se hubieran retirado los escombros de las escuelas dañadas o destruidas (a través de programas de ACT) |
| 6.1.2 | nº de niños que estudian en las escuelas ubicadas en tiendas de campaña que se han obtenido e instalado gracias a programas de ACT |
| 6.1.3 | nº de escolares que reciben clases de profesores que han seguido cursos de formación, reciclaje profesional o repaso en educación infantil a través de un programa de ACT |
| 6.1.4 | nº de niños que se benefician del suministro de materiales educativos básicos |
| 6.1.5 | nº de escolares que se beneficiaron de ayuda psicosocial proporcionada con el apoyo de un programa de ACT |
| 6.1.6 | nº de escolares que se benefician de servicios de desarrollo del niño en la primera infancia (ECD, por sus siglas en inglés) prestados a través de un programa de ACT |

Nota:

- ii. *Dependiendo del alcance de la integración de los programas, puede ocurrir que los indicadores contributivos se cuenten dos veces. Cuando sea probable, se necesitará un método apropiado de sustracción o exclusión para que los datos de seguimiento y evaluación sigan siendo auténticos y precisos.*
- iii. *Las normas Esfera deben usarse para matizar el significado y comprender las normas mínimas vinculadas a cada indicador sectorial principal. Consúltense el apartado de normas esenciales del Manual de Esfera para las normas mínimas relacionadas con los indicadores sectoriales.*

El análisis resumido de los indicadores mundiales de ACT, junto con otra información adicional sobre el presupuesto total y la evolución de los gastos, se utilizará con los siguientes fines:

- Proporcionar información para el Informe Anual de ACT.
- Proporcionar información estratégica sobre las solicitudes de ayuda/los Fondos de Respuesta Inmediata de ACT a la Junta Directiva y el Comité Ejecutivo.
- Publicarlo en el sitio web de ACT Alianza para demostrar la rendición de cuentas general de ACT.
- Fundamentar la revisión de las políticas de ACT.

4.4 Marcos de seguimiento y evaluación

4.4.1 Elaborar el marco lógico

El marco lógico es un instrumento importante para diseñar sistemas de seguimiento y evaluación sólidos y apoya la implementación de proyectos orientada a los resultados. *El marco lógico* relaciona los objetivos del programa con los componentes del programa y sus respectivos insumos, actividades y productos en diferentes etapas de la implementación. El concepto del marco lógico se basa en las relaciones causales entre las metas, los objetivos, los productos y los insumos. Cada nivel de la estructura de un proyecto se mide mediante indicadores: a nivel de los insumos, no necesitan indicadores porque tienen datos concretos sobre los recursos humanos y financieros. Lo mismo ocurre con las actividades. La necesidad de indicadores comienza a nivel de los productos.

Un marco lógico proporciona la base para un buen diseño de proyectos y, contrariamente a lo que muchos piensan, se desarrolla antes de escribir los detalles de la propuesta de un proyecto (pero después de la evaluación de las necesidades y el árbol de estrategia). Como marco, el diseño de un marco lógico se basa en la lógica de intervención que constituye el arte del marco lógico. Un marco lógico solamente es útil en la medida en que ha sido elaborado de manera correcta.

La finalidad del marco lógico es aclarar la lógica del proyecto con (no a) el equipo del proyecto, un marco para sopesar las estrategias y opciones alternativas que sienta una buena base para el seguimiento y la evaluación. ¡La presentación de un marco lógico completo no es la finalidad primordial del marco lógico!

Un marco lógico es una herramienta de planificación de proyectos que:

- i) Aclara la intervención y la lógica de un proyecto.
- ii) Sienta una buena base para el seguimiento y la evaluación.
- iii) Comunica los puntos fuertes del diseño de un proyecto a las partes interesadas y los donantes.

Por consiguiente, aparte de rellenar la matriz y presentar una versión completa, el marco lógico se usa como marco a fin de aclarar con el equipo del proyecto la lógica de intervención del proyecto y otras cuestiones relacionadas con el diseño, y sienta la base para un seguimiento y una evaluación funcionales. Mientras un buen proceso y producto del marco lógico es una motivación para desarrollar sistemas de seguimiento y evaluación sólidos, la falta de rigor en el proceso de diseño y la insuficiente calidad de su contenido producen el efecto contrario.

Los principales contenidos de la matriz del marco lógico

Cada una de las cuatro columnas del marco lógico está vinculada a aspectos importantes del diseño de proyectos y la identificación de indicadores. La primera y la cuarta columna articulan el diseño del programa y las hipótesis, mientras la segunda y la tercera describen los indicadores de medición del rendimiento del seguimiento y la evaluación y los medios para comprobar si las hipótesis expresadas en el diseño del programa siguen siendo válidas.

Construcción de un marco lógico

Antes de construir un marco lógico, es importante decidir quién debería participar en este proceso. La construcción de un marco lógico implica analizar, discutir y refutar temas antes de consensuarlos e incluirlos en el marco lógico. La búsqueda de consenso en torno a las cuestiones relacionadas con el proyecto hace que el marco lógico sea necesariamente una herramienta de planificación participativa. El equipo del proyecto, los representantes de los beneficiarios y las principales partes interesadas deberían participar¹³ en el desarrollo del marco lógico de un proyecto.

No hay una única mano experta que pueda producir un marco lógico útil, ya que la esencia de la participación, el diálogo y el establecimiento de bases comunes en torno a la lógica del proyecto, las hipótesis, los indicadores y los medios para verificarlos constituyen en gran medida la finalidad del marco lógico, más que el hecho de que esté bien completado.

Elaborar el marco lógico de una manera participativa para aprovechar y establecer opiniones comunes es la razón fundamental para utilizar el marco lógico como un marco que apoye la planificación conjunta y reúna perspectivas a fin de fortalecer la estructura del proyecto, más que buscar rellenar los cuadros y contemplar el marco lógico completo como un fin en sí mismo. Por lo tanto, no desarrollamos un marco lógico para que exista, sino que más bien lo usamos como marco para aportar y cribar ideas, un medio para lograr un buen diseño de proyectos y una base sólida para el seguimiento y la evaluación.

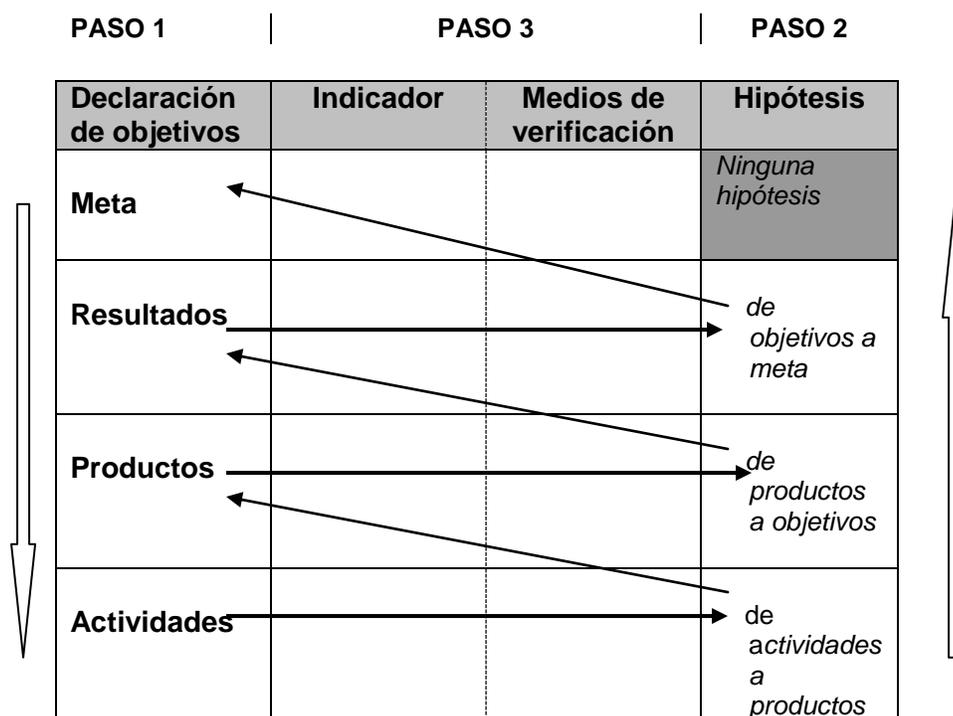
Como marco, el diseño de un marco lógico se basa en algún patrón lógico (secuencia) que constituye el arte del marco lógico. Si la construcción del marco lógico no se hace siguiendo la secuencia esperada, el resultado no será sólido, lo cual no solo reduce el valor del marco lógico como base para el seguimiento y la evaluación, sino también su legitimidad ante el equipo del proyecto.

Pasos para construir un marco lógico:

Desarrollar un marco lógico es un proceso de tres pasos que se puede ilustrar demostrando cómo encajan (lógica) los diferentes componentes del marco lógico como muestra la siguiente figura.

¹³ No es necesario que los beneficiarios sepan leer y escribir para merecer una participación activa en el diseño de un proyecto y las actividades de seguimiento y evaluación. Los proyectos en favor de los pobres reconocen rotundamente y trabajan con la certeza de que las comunidades son pobres o vulnerables sin restar valor a su contribución por medio de la participación.

Figura 5: Estructurar los elementos del marco lógico



Paso 1: Columna 1 (lógica interna, relación causal)

Esta columna resume el diseño o lógica interna del programa. Incorpora una jerarquía de lo que el programa hará (insumos, actividades y productos) y tratará de conseguir (finalidad y meta). Completar la columna incluye los siguientes pasos:

Paso 2: Columna 4 (lógica externa)

Esta columna detalla las hipótesis y riesgos externos en relación con cada nivel de la lógica interna del diseño que se necesita para que se dé el nivel inmediatamente superior. Determina las hipótesis básicas (condiciones) que deben seguir siendo válidas para garantizar que cada componente del proyecto definido en la columna 1 se hace realidad. Esto implica preparar la columna 4 en relación con los elementos correspondientes de la columna 1, esto es, que la columna 4 fija las condiciones reales de la columna 1 y es importante examinar esta realidad externa antes de elaborar los indicadores sobre la base de la lógica de intervención de la columna 1. Comprobar la lógica externa implica establecer hipótesis en relación con los componentes del proyecto correspondientes identificados en la columna 1, comenzando desde abajo y siguiendo hacia arriba (pensando hacia arriba). Eso establece la lógica **vertical** del marco lógico a través de la relación *SI-ENTONCES*. En el caso de que la lógica externa resulte menos viable, se puede modificar la estructura del proyecto (en la columna 1) antes de definir los indicadores.

Por consiguiente, las hipótesis (columna 4) proporcionan condiciones importantes que son necesarias para garantizar que: (i) las actividades planeadas producirán los resultados esperados, y (ii) la relación causa-efecto entre los diferentes niveles de los resultados programáticos tendrá lugar como se espera.

Obtener resultados depende, hasta cierto punto, de si las hipótesis formuladas resultan ser verdaderas. Las hipótesis incorrectas en cualquier fase de la cadena de resultados pueden convertirse en un obstáculo para lograr los resultados esperados, de ahí la importancia de las hipótesis no solo para fortalecer la lógica del proyecto, sino también para permitir controlar las condiciones externas que determinan el éxito del proyecto.

Cuadro 4: Lógica del diseño del programa y marco lógico

En el marco lógico se refleja bien y se prueba la solidez del diseño de un proyecto. Para establecer la lógica del diseño del marco lógico, ponemos a prueba la lógica interna y externa (esto es, las columnas 1 y 4, respectivamente) y revisamos el marco lógico del programa para determinar su viabilidad. El proceso de comprobar la lógica empieza por los insumos y luego avanza en sentido ascendente hacia la meta usando una prueba lógica: “si” (lógica interna) “y” (lógica externa) “entonces” (lógica interna del siguiente nivel). En el caso de que la lógica señale cualquier problema de implementación, será necesario ajustar el marco lógico para superar los fallos en la lógica o las relaciones inviables/improbables entre distintos niveles de la jerarquía del marco lógico.

La prueba lógica de los diseños del marco lógico se hace comprobando si se cumplen las siguientes condiciones de diseño:

- *Los insumos son suficientes para realizar las actividades identificadas.*
- *Las actividades son apropiadas y suficientes para obtener los productos (entregables) con el nivel deseado de calidad y cantidad.*
- *Los productos, junto con las correspondientes hipótesis, son suficientes para alcanzar los objetivos (resultados).*

Paso 3: Columnas 2 y 3 simultáneamente

La columna 2 describe cómo se controlará y evaluará el diseño proporcionando los indicadores usados para medir si los diversos elementos del diseño del programa se han producido según lo previsto. La columna 3 especifica la/s fuente/s de información o los medios de verificación para evaluar los indicadores. Estas columnas se preparan simultáneamente con el fin de garantizar la comprobación inmediata de la viabilidad de cualquier indicador elegido antes de avanzar con el resto del diseño. Los indicadores de la columna 2 se seleccionan a partir de los elementos del diseño del proyecto de la columna 1 y los medios de verificación de la columna 3 se definen en función de los indicadores identificados en la columna 2. El proceso de rellenar las dos columnas va de arriba abajo identificando los indicadores más adecuados para cada nivel de los objetivos del proyecto, y esto se hace al mismo tiempo que se indican los medios a través de los cuales se verificarán objetivamente los indicadores.

Cuadro 5: Resumen de los pasos para construir un marco lógico

Columna 1

- Definir la meta general.
- Definir el/los objetivo/s de la forma más SMART posible.
- Definir los productos para lograr el/los objetivo/s.
- Definir las actividades para obtener cada producto.
- Comprobar la “lógica vertical” con la prueba del “si... entonces” (trabajando de abajo arriba).

Columna 4

- Definir las hipótesis clave en cada nivel (trabajando de abajo arriba).
- Comprobar que la lógica vertical sigue siendo válida teniendo en cuenta estas hipótesis: “si... y... entonces...”.

Columna 2 y columna 3

- Definir indicadores para los objetivos, luego para los productos y a continuación para la meta.
- Definir los medios de evaluación en lo relativo a la meta, los objetivos y los productos.
- Comprobar la “lógica horizontal” en cada fila.

Insumos

- Indicar los insumos y los costes de las principales actividades en la última fila, i. e. el resumen presupuestario.

Revisión del marco lógico

El marco lógico arroja luz sobre las ideas relacionadas con el proyecto en un momento determinado y, por consiguiente, su contenido debería modificarse forzosamente cuando cambian los contextos. El marco lógico no es un documento estático, es fundamental revisarlo con el fin de que siga siendo relevante para la situación del proyecto.

La importancia de revisar el marco lógico es más crucial en el caso de una solicitud de ayuda, dado que el contexto humanitario es dinámico y cambiante. Si un marco lógico no se revisa para responder a un cambio significativo en las condiciones humanitarias, el uso rígido del mismo marco lógico –que no refleja la realidad del cambio– puede llevar a que los datos de seguimiento estén distorsionados y que no se recojan suficientemente los resultados del proyecto.

Aunque es importante revisar el marco lógico, no se debería hacer con demasiada frecuencia cuando hay un cambio menor. Y cuando se considera necesaria una revisión, se debería hacer una revisión completa de todo el marco lógico. Teniendo en cuenta su base de lógica, un cambio en un componente del proyecto puede significar que cambie otro componente.

Específicamente, la revisión del marco lógico ayuda a establecer que:

- Los objetivos (y los consiguientes resultados), junto con las hipótesis en relación con los resultados, son necesarios y suficientes para lograr el impacto.
- Las declaraciones de objetivos y de productos no son simplemente reafirmaciones, resúmenes o conglomerados las unas de las otras, sino que reflejan el correspondiente resultado conjunto de un nivel más las hipótesis de ese mismo nivel.
- Los objetivos, los productos, las actividades, los insumos y las hipótesis están claros y son medibles. Las hipótesis, más que riesgos, son condiciones positivas deseadas que se formulan, y la alta probabilidad de que se cumplan determina la viabilidad del proyecto, dadas las condiciones externas.

Cuadro 6: Ventajas y limitaciones del marco lógicoVentajas

- Permite revisar la factibilidad de un proyecto estableciendo explícitamente la coherencia interna y la factibilidad externa de lo que se planifique.
- Entrega un resumen centrado en el tema forzando un uso sucinto del lenguaje.
- Facilita la comunicación sobre el proyecto entre los participantes.
- Promueve una planificación orientada hacia los objetivos por sobre la planificación orientada hacia las

actividades.

- Facilita la relación entre la planificación micro y la planificación macro.
- Realza los límites del control, los factores predecibles y, por lo tanto, la responsabilidad al especificar los supuestos claves.
- Precipita la negociación de consenso entre los encargados de la planificación al buscar redacciones simples para un número limitado de objetivos específicos.
- Facilita la administración de diversas actividades unidas por objetivos comunes.
- Obliga a los participantes a ser explícitos respecto a las implicancias de llevar a cabo las actividades planificadas, en términos de recursos, supuestos y riesgos.
- Obliga a los encargados de la planificación a pensar desde un comienzo la forma en que monitorearán y evaluarán un proyecto.

Limitaciones

- Seguir demasiado al pie de la letra un marco lógico puede convertirlo en un patrón inflexible.
- El marco lógico asume una jerarquía lógica de causa-efecto. No puede hacer frente a una causalidad mutua.
- El marco lógico es neutral en relación con aspectos como género y problemas medioambientales, y puede permitir que los encargados de la planificación los obvien.
- El marco lógico enfatiza la evaluación de los efectos por sobre la comprensión del proceso de cambio.
- Con enfoques participativos de la construcción del marco lógico, la inexperiencia y amplia base de los participantes puede llevar al establecimiento de metas irreales o al hecho de que se pasen por alto actividades muy valiosas.
- El marco lógico sólo busca indicaciones para efectos planificados/esperados e ignora las evidencias de efectos imprevisibles o de eventos o procesos que pudieran amenazar el éxito del proyecto.

Fuente: ICCO (2001). Tendiendo puentes en PME, pp. 67-68.

4.4.2 Plan de seguimiento y evaluación

El plan de seguimiento y evaluación es un documento operativo fundamental del seguimiento y la evaluación que vincula los indicadores expresados en el marco lógico con el procedimiento de recoger y gestionar los datos para esos indicadores. Con los mismos indicadores del marco lógico, el plan de seguimiento y evaluación lleva el tema de la recopilación de datos a la fase de planificación final donde se especifican las fuentes de la reunión de datos, se determinan los métodos para recoger los datos, se señalan los plazos para recopilar todos los datos necesarios y se especifica también la responsabilidad concreta de reunir diferentes datos.

El plan de seguimiento y evaluación es un elemento fundamental del sistema de seguimiento y evaluación y funciona como una importante herramienta de referencia para gestionar y documentar el proceso de recogida de datos. Para que un sistema de seguimiento y evaluación funcione, debe existir un plan de seguimiento y evaluación que responda claramente las cuatro preguntas de planificación claves: ¿qué?, ¿cómo?, ¿cuándo? y ¿quién?

Como mínimo, su plan de seguimiento y evaluación debería abarcar:

| | | |
|---------------|---------------------------|---|
| QUÉ | (Indicadores): | ¿Qué datos se recogerán para poder hacer un seguimiento de los indicadores? |
| CÓMO | (Métodos y herramientas): | ¿Cómo se recogerán los datos? |
| CUÁNDO | (Frecuencia): | ¿Cuándo se recogerá cada conjunto de datos necesarios? |

QUIÉN (Responsabilidad): ¿Quién es el responsable de recoger qué datos y quién efectuará el análisis?

Un apéndice del plan de seguimiento y evaluación puede incluir los aspectos para el análisis de datos de seguimiento y evaluación, que en particular identifiquen el análisis más adecuado que necesita cada conjunto de datos y señalen cuándo se informará de los resultados del análisis. El calendario de presentación de informes sobre los resultados del seguimiento y la evaluación se basa en los momentos en que esos resultados específicos serán de mayor utilidad, dependiendo del ciclo del programa, los acontecimientos clave de la planificación, las actividades de concienciación o una oportunidad de aprendizaje destacada. Por consiguiente, el calendario para poner a disposición los resultados del seguimiento y la evaluación debe revisarse a la luz de estos acontecimientos y oportunidades con el fin de impulsar el uso de los resultados.

Algunos planes de seguimiento y evaluación son exhaustivos e incluyen también otros aspectos como cómo se utilizarían los resultados del seguimiento y la evaluación para adaptar los programas. Cuando la recopilación de datos corresponde a un grupo de personas o un equipo, es importante señalar quién es la persona más responsable del grupo o equipo de personas responsables. Si se indica que la responsabilidad recae en un grupo o equipo como bloque unitario, eso podría acarrear que no se reunieran los datos debido a la falta de rendición de cuentas o del necesario sentido de la responsabilidad individual. El apéndice 2 ilustra un formato sencillo de un plan de seguimiento y evaluación elaborado para gestionar el proceso de recogida de datos, y el análisis y la presentación de informes de los resultados del seguimiento y la evaluación.

Plan de seguimiento y evaluación de las solicitudes de ayuda de ACT

Se requiere que todas las solicitudes de ayuda de ACT tengan un plan de seguimiento y evaluación que se comparta con el personal que participa en la implementación de las actividades de seguimiento y evaluación y sea comprendido por este. El plan de seguimiento y evaluación garantiza la aplicación prevista de los sistemas de seguimiento y evaluación, ya que estos sistemas no pueden funcionar si no se presta la debida atención a su planificación.

Puede haber uno solo o múltiples planes de seguimiento y evaluación para las solicitudes de ayuda/los Fondos de Respuesta Inmediata de ACT dependiendo de su modelo de implementación, es decir, de si lo implementan miembros individuales o se hace conjuntamente. Cuando se trate de un sistema conjunto típico de solicitud de ayuda/Fondo de Respuesta Inmediata con una clara planificación conjunta y disposiciones coordinadas sobre el seguimiento y la evaluación, se desarrollará un exhaustivo plan de seguimiento y evaluación conjunto con funciones compartidas entre los organismos de realización para recoger y analizar datos específicos en relación con la implementación del organismo individual. El plan de seguimiento y evaluación de cada miembro contribuiría al plan maestro conjunto gestionado por el organismo principal y en el cual se basa el análisis y la evaluación de la solicitud de ayuda/el Fondo de Respuesta Inmediata general.

Aunque se alienta decididamente el sistema conjunto típico de solicitud de ayuda/Fondo de Respuesta Inmediata, ya que se entiende que promueve el valor de ACT Alianza por medio de la planificación y la acción conjuntas, a veces es comprensible que no sea práctico, por ejemplo, debido a la amplia distancia geográfica entre los miembros que implementan. En esas situaciones en que es inevitable que los miembros individuales planifiquen un modelo cooperativo de implementación, la parte de la solicitud de ayuda/Fondo de Respuesta Inmediata de cada miembro tendrá su propio plan de seguimiento y evaluación.

El plan de seguimiento y evaluación debe ser revisado a fin de garantizar que sigue siendo relevante para las condiciones de implementación. Esa revisión también afecta a las herramientas y la base de datos del seguimiento y la evaluación. Al revisar el plan, consideren las siguientes preguntas:

- *¿Están funcionando los indicadores como estaba previsto?*
- *¿Estamos obteniendo la información que necesitamos?*
- *¿Cómo podemos mejorar el plan de seguimiento y evaluación?*

4.5 Métodos y herramientas de seguimiento y evaluación

4.5.1 Métodos cuantitativos y cualitativos

Los **métodos cuantitativos** son aquellos que se basan generalmente en *enfoques estructurados* o *estandarizados* para recoger y analizar datos numéricos. Casi todas las cuestiones relativas a una evaluación o investigación se pueden examinar utilizando métodos cuantitativos porque es posible medir numéricamente la mayor parte de los fenómenos. Algunos métodos cuantitativos comunes incluyen el censo de población, las encuestas demográficas y los componentes estándar de las encuestas de instalaciones sanitarias, entre las que se encuentran el censo de establecimientos de salud, las entrevistas a proveedores, las observaciones de la relación proveedor-usuario y las entrevistas a los usuarios a la salida de los establecimientos.

Los **métodos cualitativos** son los que se basan por lo general en diversos *métodos semiestructurados* o *abiertos* para producir información detallada y descriptiva. Los métodos cualitativos comunes incluyen las *discusiones en grupos de reflexión* y las *entrevistas en profundidad*.

Los métodos cuantitativos y los cualitativos se pueden usar de manera *complementaria* para investigar el mismo fenómeno.

- Se podrían emplear métodos abiertos y exploratorios (cualitativos) para investigar qué temas son los más importantes y qué lenguaje utilizar en un cuestionario estructurado.
- Otra posibilidad podría ser realizar una encuesta y encontrar resultados inusuales que la encuesta no puede explicar, pero que podrían explicarse mejor a través de discusiones abiertas en grupos de reflexión o entrevistas en profundidad de un subgrupo de los encuestados.
- Además, se podrían aplicar métodos cualitativos y cuantitativos simultáneamente para obtener información numérica y descriptiva sobre el mismo tema.

Una manera de transformar los datos cualitativos en datos cuantitativos para el análisis habitual es utilizando las *escalas de Likert*, que proporcionan niveles de clasificación, p. ej., 1 = malo, 2 = regular, 3 = bueno, 4 = muy bueno y 5 = excelente.

El principio es que los datos de seguimiento y evaluación deben ser medibles y el proceso tiene que ser sistemático. Los datos cualitativos deben ser cuantificables y se han de medir igual que cualquier dato cuantitativo. No obstante, se podrían recoger datos cualitativos con el fin de facilitar las perspectivas necesarias para los datos cuantitativos, caso en el que los datos cuantitativos proporcionan la base de medición mientras la información cualitativa da una base para interpretar los datos, de ahí la necesidad de

Métodos cualitativos comunes de recogida de datos

- Observaciones
- Discusiones en grupos de reflexión
- Entrevistas semiestructuradas
- Métodos de ERP

usar de forma complementaria las herramientas de recogida de datos cuantitativos y cualitativos. Por ejemplo, además de usar una matriz para registrar información específica, el personal puede observar y anotar algunas cuestiones que pueden apoyar una mejor traducción del análisis de los datos extraídos de la matriz.

4.5.2 Tipos de herramientas de seguimiento y evaluación

Las herramientas para la recogida de datos de seguimiento y evaluación son de varios tipos estándar desarrollados para reunir información específica y se usan para recoger datos cuantitativos o cualitativos.

Las herramientas son fundamentales para la recopilación de datos cuantitativos porque los métodos cuantitativos se basan en instrumentos estructurados y estandarizados como cuestionarios, formularios, tablas y listas de verificación. En tanto que las herramientas se usan con frecuencia para recoger datos de seguimiento y evaluación cuantitativos, la información reunida usando herramientas cualitativas con fines de seguimiento y evaluación requiere que la información cualitativa se transforme en unidades de subcategorías de información y se cuantifique para permitir que la recopilación de información de la misma naturaleza sea objetiva y coherente. Eso eliminaría las tendencias subjetivas que de lo contrario reducirían la objetividad y el valor comparativo de los datos de seguimiento y evaluación recogidos usando información cualitativa.

Principales herramientas cuantitativas de recogida y registro de datos

- Matrices
- Tablas (p. ej., la IPTT)
- Formularios
- Cuestionarios codificados
- Listas de verificación

4.5.3 Elección de herramientas y métodos de seguimiento y evaluación

No hay nada tan inútil como los datos inexactos, de ahí la máxima de que ¡los métodos importan! En lo que respecta a los métodos o las herramientas de recopilación de datos, son importantes dos condiciones, concretamente:

- (i) qué clase de métodos o herramientas eligen para recoger datos (la base para elegir herramientas de recopilación de datos), y
- (ii) cómo utilizan las herramientas de recopilación de datos elegidas.

Ambas condiciones repercuten en la exactitud y fiabilidad de los datos de seguimiento y evaluación. La principal preocupación acerca de las herramientas de recopilación de datos de seguimiento y evaluación no es la falta de herramientas, sino la elección y el uso adecuados de las mismas. Frecuentemente el personal solo está familiarizado a medias con el uso de herramientas de recogida de datos. Por ende, el uso indebido de estas herramientas –no su carencia– es a menudo la causa de las inexactitudes de los datos de seguimiento y evaluación. Una cuestión clave para elegir los métodos de reunión de datos es si optar por métodos que prometen resultados de alta calidad sin tener en cuenta la capacidad existente para gestionarlos o conformarse con métodos que el personal puede manejar dada su capacidad. Aunque la preocupación por la calidad de los resultados del seguimiento y la evaluación suele orientar las decisiones sobre la elección de los métodos que se han de utilizar, es posible que no sea fácil usar métodos con los que el personal no está familiarizado; por lo demás, esto puede ocasionar que el proceso de seguimiento y evaluación tarde en ponerse en marcha o incluso que el funcionamiento general del sistema de seguimiento y evaluación se vea afectado. Por lo tanto, es más adecuado usar métodos para los que ya hay capacidad, pues eso contribuye a adelantar la puesta en práctica de los sistemas de seguimiento y evaluación. Si la elección de los métodos que se consideran mejores se basa en la expectativa de que aumente la capacidad del personal, a menudo esas aspiraciones y esperanzas no se hacen realidad a corto plazo, lo que trae consecuencias para la puesta en marcha del seguimiento y la evaluación.

De los métodos de SyE...

- *Los métodos importan.*
- *Menos es más.*

Las herramientas de recopilación de datos son desarrolladas por el personal de proyectos o adaptadas a partir de tipos similares disponibles. Una vez desarrolladas, es importante probarlas antes de utilizarlas de verdad, y modificarlas si es necesario. De lo que se trata es de garantizar que se dispone de herramientas eficientes que funcionan para ustedes o su proyecto, no necesariamente de herramientas que han funcionado para otros. Teniendo en cuenta la necesidad de familiarizarse con las herramientas de recogida de datos antes de utilizarlas, las nuevas herramientas se deberían diseñar de manera participativa para involucrar en su diseño al personal que las usará. Es más útil dar participación al personal en el diseño de las herramientas que se les pedirá que usen que explicarles la utilización de herramientas ya desarrolladas/listas para usar.

Sin embargo, si por alguna razón inevitable, el personal no participa en el diseño de las herramientas de recopilación de datos, se debería proporcionar al personal de programas una orientación o capacitación exhaustiva sobre el uso de esas herramientas. Además de participar en el diseño de las herramientas o en la capacitación u orientación sobre su uso correcto, también es importante que se expliquen al personal de programas los motivos para recoger datos concretos a fin de que comprendan la necesidad de la reunión de datos y sean capaces de comunicar la importancia de esta labor a los beneficiarios y los participantes involucrados. El personal y los participantes en el programa no usarán adecuada y realmente las herramientas de recopilación

Uso adecuado de los instrumentos de recogida de datos de seguimiento y evaluación

Asegúrense de que la herramienta de recopilación de datos:

1. está estandarizada para recoger información cuantificable específica.
2. es precisa y no tiene errores de diseño.
3. se usa de manera sistemática: datos de la misma naturaleza reunidos con una frecuencia determinada.
4. es usada por quienes han recibido formación para utilizar las herramientas de manera correcta.
5. ha sido aprobada (confirmada) por los gestores y no se puede modificar en cualquier momento sin una revisión sistemática y el consentimiento de los gestores.
6. se marca como “usada” poco después de introducir datos para evitar la posibilidad de que se dupliquen los datos.

de datos si no conocen los motivos y la importancia de recoger esos datos, especialmente en relación con su función como personal y sus necesidades como comunidades.

Para que puedan cumplir la función para la que son diseñadas, las herramientas de recogida de datos deberían ser:

- Sencillas para que sean fáciles de usar para las personas que se ocupan de la recogida de datos.
- Concisas para reunir solo la información que es necesaria (según el plan de seguimiento y evaluación) y se utilizará.
- Rentables de forma que no requieran más tiempo ni más encuestados de lo que es razonablemente posible.
- Eficientes de modo que cumplan la finalidad prevista y permitan que los datos tengan calidad.
- Probadas para garantizar que son fáciles de usar para las personas que las administrarán.

Tabla 9: Marcos y herramientas de seguimiento y evaluación mínimos recomendados para las solicitudes de ayuda/los Fondos de Respuesta Inmediata de ACT

| | | |
|--|--------------|--|
| Diseño del seguimiento y la evaluación | Marco lógico | El marco lógico es una importante herramienta de seguimiento y evaluación que apoya la implementación de proyectos orientada a los resultados y ayuda a aclarar la lógica del proyecto con (no a) el equipo del proyecto. Específicamente, la finalidad del marco lógico es: (i) aclarar la intervención y la lógica de un proyecto, (ii) sentar una buena base para el seguimiento y la evaluación, y (iii) comunicar los puntos fuertes del diseño de un proyecto a las partes interesadas y los donantes. Se desarrollan (opcionalmente) marcos lógicos para todas las solicitudes de ayuda de ACT junto con el plan de ejecución. (Véase el apéndice 1) |
| | Plan de SyE | El plan de seguimiento y evaluación es un documento operativo fundamental del seguimiento y la evaluación que vincula los indicadores expresados en el marco lógico con el procedimiento de recoger y gestionar los datos para esos indicadores. Con los mismos indicadores del marco lógico, el plan de seguimiento y evaluación lleva el tema de la recopilación de datos a la fase de planificación final donde se especifican las fuentes, los métodos, los plazos y la responsabilidad específica de reunir diferentes datos. El plan de seguimiento y evaluación es un elemento clave del sistema de seguimiento y evaluación y funciona como una importante herramienta de referencia para gestionar el proceso de recogida de datos. Para que un sistema de seguimiento y evaluación funcione, debe existir un plan de seguimiento y evaluación que responda de modo claro y adecuado las cuatro preguntas de planificación claves: ¿qué?, ¿cómo?, ¿cuándo? y ¿quién? Los planes de seguimiento y evaluación de las solicitudes de ayuda de ACT se desarrollan junto con el plan de ejecución y se usan para orientar la recogida y el análisis de los datos de seguimiento y evaluación durante toda la implementación. (Véase el apéndice 2) |
| Registro y comunicación de datos de | IPTT | La Tabla de Seguimiento de Indicadores de Desempeño (IPTT) es una herramienta de elaboración de informes que ayuda a controlar el rendimiento de todos los indicadores clave en comparación con los |

| | | |
|--------------------------|------------------------------------|--|
| seguimiento y evaluación | | objetivos previstos. La IPTT se usa para introducir en una sola tabla los resultados reales conseguidos en un trimestre para cada indicador clave, lo que permite hacer comparaciones trimestrales con los objetivos y el punto de referencia (si están disponibles). Una insuficiencia de resultados en relación con los objetivos significa que la implementación no marcha bien y esto atraerá la atención de los gestores hacia las razones de la insuficiencia, lo que hará que se tomen decisiones para mejorar la situación en el siguiente trimestre. Como matriz de información, la IPTT solo maneja datos consolidados, esto es, los obtenidos después de que los datos recogidos se hayan agregado. (Véase el apéndice 3) |
| | Tabla de recuento de beneficiarios | Esta es una herramienta utilizada para ayudar a contar a los beneficiarios atendidos a través de las distintas intervenciones destinadas a proporcionar ayuda básica de emergencia y los servicios puestos en marcha. La tabla de recuento de beneficiarios hace hincapié en contar a nuestros beneficiarios y demostrar la rendición de cuentas, el impacto y la eficiencia y administración de los recursos. Los principales motivos de preocupación a la hora de usar esta herramienta son asegurarse de que solo se cuenta a los beneficiarios que reúnen las condiciones exigidas ¹⁴ y de que se evita contarlos dos veces. (Véase el apéndice 4) |

4.6 Establecer bases de datos de seguimiento y evaluación

Las bases de datos son diseñadas justo después de que se desarrollen las herramientas de recogida de datos y antes de que se comience realmente a recoger datos. Eso brindará la oportunidad de probar y revisar el mecanismo de obtención de datos y, por lo general, de optimizar los datos. Establecer la base de datos después de la recopilación puede ser cuestionado si resultó difícil procesar ciertos conjuntos de datos tras dedicar tiempo y recursos a la recogida. La norma es tener una base de datos probada antes de empezar a recoger datos para que la concordancia entre los métodos de recopilación y de entrada y análisis de datos esté garantizada. Con frecuencia, el personal se ve frenado por datos que no pueden analizarse de acuerdo con lo previsto porque el análisis solo se adoptó y no se probó. De ahí que la prueba de puesta en funcionamiento sea un paso importante a la hora de sincronizar los procedimientos de entrada/análisis con los de recogida de datos, ya que si se advierten dificultades en la entrada/el análisis de los datos se puede recomendar un cambio a tiempo en los métodos de recogida de datos sin que afecte al sistema de seguimiento y evaluación.

Para que la cantidad de información de seguimiento y evaluación recogida sea fácil de manejar, debería existir un plan para el análisis que se probase incluso antes de empezar el propio análisis. Es importante utilizar una base de datos de seguimiento y evaluación sencilla para almacenar, analizar y poner los datos a disposición de otros siempre que sea necesario. Una documentación adecuada es un elemento fundamental de los sistemas de seguimiento y evaluación eficaces.

¹⁴ Los beneficiarios que reúnen las condiciones exigidas son aquellos que han recibido un paquete completo de ayuda de emergencia, han utilizado los servicios proporcionados o están participando convenientemente en la reconstrucción de sus vidas, y sus familiares directos, según lo previsto por el proyecto.

Si los formularios de recogida de datos de seguimiento y evaluación cumplimentados no reciben un número de serie, se pueden producir fácilmente errores de duplicación de datos; y si esos formularios no están bien almacenados en un lugar seguro o si pasa mucho tiempo antes de introducir la información en la computadora, también se pueden perder datos.

Cuadro 7: Diez pasos para establecer una base de datos de seguimiento y evaluación sencilla

1. Usando como guía los indicadores, definan lo que quieren almacenar en el sistema de información y con qué finalidad.
2. Planifiquen la entrada y el análisis de datos en función del plan de seguimiento y evaluación (si está disponible) para aclarar el qué, cómo, cuándo y quién de esos procesos. Se hará hincapié en la consideración técnica del método (cómo) para el análisis de datos.
3. Planifiquen y diseñen la base de datos para la entrada y el análisis de datos.
4. Determinen la estructura de la base de datos, normalmente con la ayuda de un profesional de las tecnologías de la información, basándose en el tipo de base de datos elegido con el que el personal está familiarizado.
5. Asegúrense de que hay un vínculo institucional establecido para el flujo de datos de seguimiento y evaluación:
 - (i) El personal recoge los datos según lo planeado para respetar los plazos previstos de entrada/análisis de datos.
 - (ii) La entrada/el análisis de datos se realiza conforme a lo previsto para permitir la presentación oportuna de los resultados del seguimiento y la evaluación para diversos usos según lo planeado.
6. Determinen los diferentes métodos/estilos para la presentación de los resultados del seguimiento y la evaluación que podrían ser adecuados para los distintos tipos de usuarios de esos resultados.
7. Proporcionen formación a los usuarios sobre el sistema, de lo contrario puede que nunca se use de forma óptima.
8. Realicen un análisis de datos más detallado y regular.
9. Presenten los resultados del análisis de maneras adecuadas para los diferentes usuarios de los datos de seguimiento y evaluación.
10. Adapten el sistema con regularidad evaluando su uso con los usuarios.

El almacenamiento de información relacionada con el impacto ayuda a orientar la estrategia del proyecto y, por otro lado, la información relacionada con el progreso ayuda a controlar la implementación. Almacenar esta variedad de información, desde datos de encuestas hasta copias de contratos y correspondencia, requerirá probablemente diferentes sistemas de almacenamiento de información. Las computadoras pueden contribuir de manera decisiva a rastrear los datos, pero no son la panacea. Lograr un impacto ciertamente no depende de computarizar datos. También se puede fotocopiar y divulgar la información que se tiene que compartir, y que cada receptor use un sistema de archivo común.

Las bases de datos pueden estar diseñadas de antemano con restricciones para minimizar los errores al introducir datos. Establecer sencillos controles de calidad de los datos como parte del funcionamiento de un sistema de seguimiento y evaluación es una cultura importante que puede ayudar a reducir los errores en los datos de seguimiento y evaluación. Cuando se usa MS Access para la base de datos, una serie de

funciones de control pueden facilitar el diseño de pantallas de entrada de datos fáciles de usar y que detecten errores de la siguiente manera:

- i. Utilizar formularios para introducir datos que se almacenan en tablas protegidas, impidiendo así la modificación directa de los datos, es una excelente manera de reducir los casos en que se alteran datos almacenados por error.
- ii. Pueden utilizar la pestaña “Mensaje de entrada” para escribir un mensaje que guíe al usuario para que introduzca los datos correctamente en las celdas correspondientes. Por ejemplo, si al seleccionar una celda, la persona puede ver un mensaje como “1= hombre”, “2= mujer”, seguro que introduce los códigos correctos.
- iii. Pueden usar la pestaña “Mensaje de error” para escribir un mensaje que quien introduce los datos verá si escribe un valor que no entra dentro del rango válido establecido para una celda determinada. Por ejemplo, la celda de “edad” puede mostrar un “Mensaje de error” que diga “edad válida entre 18 y 54 años”. Cuando el usuario introduce un valor incorrecto, recibe un mensaje de error con una guía.
- iv. Crear una lista de determinadas entradas admisibles puede ayudar a limitar las entradas a valores específicos para celdas particulares. Cuando las entradas están claramente predefinidas (p. ej., primaria, secundaria, superior y universitaria en la columna “educación”), resulta útil crear una lista de la que el usuario puede elegir, lo que reduce los errores al limitar la entrada de datos únicamente a las categorías pertinentes para celdas específicas.

Tabla 10: Programas informáticos de análisis de datos comunes

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - MS Excel - MS Access | <p>Son las bases de datos más comúnmente usadas para almacenar datos de seguimiento y evaluación. Aunque utilizar MS Access requiere más formación, el programa ofrece mejores opciones para el análisis y la programación, y es adecuado para manejar un gran volumen de datos.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> - SPSS - EpiData - Epiinfo | <p>Epiinfo es un programa informático puesto a disposición gratuitamente (se puede bajar de Internet) a través del proyecto de epidemiología de CDC diseñado para la creación de cuestionarios y bases de datos fáciles, y la entrada y el análisis de datos con estadísticas, gráficos y mapas epidemiológicos. Su uso está muy extendido fuera de la investigación epidemiológica y, por lo general, es adecuado para los datos obtenidos de cuestionarios, ya que las pantallas de entrada de datos se pueden diseñar de forma similar al cuestionario. SPSS puede requerir una inversión en el programa.</p> |

La utilización de sistemas de datos basados en Internet como SQL, por ejemplo, proporciona acceso en línea a datos sociodemográficos básicos de un país determinado. Esto incluye datos sobre el número de habitantes, el PIB, el ámbito geográfico y algunas clasificaciones mundiales generales que también pueden usarse junto con los resultados del seguimiento y la evaluación para relacionar el análisis de los programas con las cuestiones más generales del país.

4.7 Probar los procedimientos de seguimiento y evaluación

Al igual que ocurre con cualquier herramienta o método de investigación, todas las herramientas y métodos de seguimiento y evaluación deben someterse a pruebas y están sujetos a las modificaciones necesarias. Esto incluye probar las herramientas de recogida de datos y comprobar el funcionamiento de la base de datos para la entrada y el análisis de datos, etc., antes de iniciar el proceso real de recogida y análisis de

datos. Eso garantizará la armonía entre los métodos de recogida de datos y los de análisis de datos como un punto fuerte del diseño para el seguimiento y la evaluación, aumentará la calidad de la información y promoverá la legitimidad de los sistemas de seguimiento y evaluación.

Hacer pruebas es un paso importante del diseño, pues garantiza que los controles de calidad están integrados en el proceso de diseño. Cualquier defecto de diseño identificado se trata en la fase de diseño y se garantiza que **los procesos** se desarrollan sobre la base de hipótesis contrastadas y una elección coherente de los métodos y las herramientas. Sin embargo, esto no implica que no sea necesario hacer revisiones y modificaciones en el futuro. Las pruebas se basan únicamente en terrenos de prueba limitados, así que una revisión después de un período de uso real se beneficiará de una amplia experiencia con diferentes elementos del sistema y la participación de distintas personas.

5.0 RECOGIDA Y ANÁLISIS DE DATOS

Es importante que la recopilación de datos sea coherente con la finalidad de su uso, por lo que es necesario ceñirse a la información limitada que es esencial para medir los indicadores establecidos. El principio fundamental es que no merece la pena recoger información que no está claro que se vaya a utilizar, pues eso reflejaría una pérdida de tiempo y recursos. Reunir información de seguimiento y evaluación es distinto a reunir otra información del proyecto porque la primera, por definición, es sistemática y está dedicada a un tipo concreto de información. Por consiguiente, la recogida de datos de seguimiento y evaluación se debe hacer de manera sistemática y coherente de acuerdo con los plazos del plan de seguimiento y evaluación, y se tiene que supervisar adecuadamente el proceso. Eso garantizará la mensurabilidad de los datos, ya que la recopilación de datos representa el segundo nivel de la calidad de los datos después del diseño.

5.1 Proceso de recogida de datos

5.1.1 Preparativos para la recogida de datos

Instrucciones/guías para las herramientas de seguimiento y evaluación

Para la mayor parte de las herramientas de recogida de datos, incluidas las preguntas de las entrevistas, las listas de verificación, los formularios o los cuestionarios, se necesitan instrucciones claras que guíen el uso correcto de las herramientas o del método. Tener instrucciones adecuadas garantiza que las preguntas de las entrevistas se enfocan y comprenden de la misma manera, independientemente de cuándo se lleve a cabo la visita sobre el terreno o quién la realice. El proceso de seguimiento y evaluación no debería confiar en las perspectivas de las personas, sino en el sistema para que las variaciones de los datos de seguimiento y evaluación se deban a lo que ocurrió y no a cómo se recogieron los datos. El carácter sistemático y objetivo de los sistemas de seguimiento y evaluación requiere que los métodos y las preguntas utilizados al hacer un seguimiento sean uniformes:

- a lo largo del tiempo (cuando se aplican);
- en los distintos lugares (donde se realiza);
- en todas las personas (que lo llevan a cabo).

Cuando se usan métodos cualitativos, es posible que sea necesario profundizar en un asunto. Por lo tanto, puede ser una buena idea no limitarse a los temas incluidos en las guías de entrevistas, sino conservar la lista de temas o puntos de debate solo para recordarnos los temas fundamentales que se deben mencionar.

Traducción al idioma de las entrevistas

Las herramientas de recopilación de datos se deben traducir al idioma en que se realizarán las entrevistas, los debates o las reuniones. Es difícil traducir las preguntas o los temas de debate sobre el terreno durante las entrevistas; por consiguiente, las herramientas deben desarrollarse en el idioma de las entrevistas o ser traducidas a este. Una traducción incoherente con frecuencia da lugar a respuestas incoherentes y datos inexactos.

Familiarización y uso práctico de las herramientas de seguimiento y evaluación

Las personas que usen la herramienta sobre el terreno deben estar familiarizadas con ella antes de usarla con los encuestados. Es fundamental para garantizar que la herramienta no se convierte en una carga ni trastorna la relación de comunicación establecida con los encuestados. Las herramientas de recopilación de datos pueden dar datos exactos y fiables solo si se usan de acuerdo con la ética y los principios que determinan su uso correcto. El que los entrevistadores sin experiencia lean las preguntas de la entrevista directamente de una hoja de papel o presten demasiada atención a dejar constancia de las declaraciones se asocia con frecuencia a un proceso formal que se considera que exige una respuesta formal y tener muy presente todo lo que se discute. Los entrevistadores deben prepararse debidamente revisando las preguntas de las entrevistas, las listas de verificación o los puntos de debate antes de reunirse con los encuestados y luego echar un vistazo a esa información una vez más al final de la sesión para asegurarse de que no han olvidado ningún punto clave. Incluso cuando se haga referencia a las preguntas de las entrevistas, las listas de verificación o los puntos de debate, en realidad solo se echará un vistazo o se hará una consulta rápida para recordar el tema. Las preguntas deberían hacerse con arreglo al tema del que se trate y a cómo se entienden, pero no de la manera en que están escritas en una hoja de papel.

Elección de los encuestados

El número total de encuestados y los criterios de selección de los mismos (quién será entrevistado) deberían decidirse antes de comenzar la recogida de datos. La decisión sobre los encuestados debería basarse en quiénes son los más indicados para responder las preguntas o los temas del seguimiento y la evaluación, p. ej., es habitual preguntar a las madres sobre cuestiones de malnutrición infantil, mientras que los jóvenes son los más ‘ceranos’ a los datos sobre relaciones sexuales antes del matrimonio. La decisión sobre los encuestados también se ve determinada por el equilibrio deliberado de las principales características de los encuestados, incluyendo sexo, edad o cualquier categoría específica identificada (por ejemplo, hogares a cargo de niños, jóvenes de zonas periurbanas y rurales, etc.). Si los encuestados son mayoritariamente hombres, el análisis de los datos y los resultados presentarán de manera sesgada las opiniones que mantienen predominantemente los hombres, y viceversa. Mezclar las diferentes categorías que identifican las características principales de los encuestados generará los datos más representativos.

5.1.2 Muestreo

Una muestra es una parte de toda la población/grupo en los que están interesados. Si desean calcular el bienestar de todos los jóvenes que fueron víctimas de un secuestro en un lugar determinado, pero no pueden observarlos a todos, elegirán solo una muestra X (esto es, algunos de ellos) para hacer un seguimiento y luego sacar conclusiones que se consideran representativas de toda la población de jóvenes que fueron secuestrados.

Por el coste que supondría y las limitaciones de la capacidad, a menudo no es posible reunir información de todas las actividades en todos los lugares de ejecución de los programas. Por consiguiente, utilizar muestras representativas sería la manera más eficiente y eficaz de recopilar solo una pequeña unidad de información para entender la situación del programa más amplio. Se usan con frecuencia las muestras en situaciones donde reunir todos los datos requiere mucho tiempo, es caro o plantea algunos problemas prácticos.

(a) Diseño de muestreo

Los diseños de muestreo más comunes son el muestreo aleatorio simple, el muestreo intencional y el muestreo aleatorio sistemático, como se explica a continuación:

1. Muestreo aleatorio simple

Esta selección aleatoria de encuestados o participantes en debates en grupo es frecuentemente una buena técnica cuando todos quieren participar y su método o la falta de tiempo exigen una participación limitada. Se puede hacer de muchas maneras distintas y, si se hace bien, tiene un sesgo de selección menor que el de la selección intencional. Si el método de selección aleatoria se explica a todos los posibles encuestados de un grupo, la mayoría de las personas aceptan de buen grado haber sido elegidos o no para participar.

2. Muestreo intencional

Es la selección deliberada de individuos que ustedes piensan que son los más indicados para proporcionarles datos exactos y se usa en métodos cualitativos y rápidos de recopilación de datos. Es especialmente válido en el caso de las entrevistas a informantes clave cuando determinadas personas (p. ej., mujeres cabeza de familia, chicas adolescentes, dirigentes comunitarios, curanderos tradicionales, etc.) pueden estar en mejores condiciones para debatir temas o responder a preguntas que el encuestado medio.

3. Muestreo aleatorio sistemático

En este enfoque, el proceso consiste en seleccionar para la muestra miembros de una población mayor de acuerdo con un punto de partida aleatorio y un intervalo fijo periódico. Por consiguiente, cada enésimo miembro de la población total es seleccionado para incluirlo en la muestra de población. Dado que el intervalo periódico está determinado de antemano y el punto de partida se elige al azar, se sigue pensando que el muestreo sistemático es un método de muestreo aleatorio. Una forma habitual de seleccionar una muestra de población usando el muestreo sistemático es sencillamente dividir el número total de unidades de la población general por el número deseado de unidades de la muestra. El resultado de la división sirve de intervalo para seleccionar las unidades de muestra de entre la población general. Por ejemplo, si desearan elegir un grupo aleatorio de mil hogares de una población de 50.000 usando el muestreo sistemático, simplemente seleccionarían cada 50ª casa, ya que $50.000/1.000 = 50$, siempre que el primer hogar fuera elegido al azar.

(b) Determinar el tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra debe ser suficientemente grande para representar de manera adecuada la población que trata de representar, pero también lo suficientemente pequeña como para que sea eficiente teniendo en cuenta las limitaciones de los recursos y la capacidad. Cuanto mayor es el tamaño de la muestra, mayor es la precisión con la que la muestra puede estimar las características de la población. Al mismo tiempo, las muestras seleccionadas deben tener características parecidas a las de la población. El tamaño de una muestra aleatoria simple se determina utilizando la sencilla ecuación de más abajo:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

donde

n: tamaño de la muestra requerido
 N: tamaño de la población (conocido)
 e: nivel de precisión deseado
 (p. ej., e = 0,05 con un 95% de nivel de confianza)

El principio del muestreo aleatorio simple es entrevistar a todos los elementos seleccionados en la muestra (n) e inferir de su análisis conclusiones para toda la población (N).

5.1.3 Establecer una relación de comunicación y mantener la confidencialidad

Interactuar e intercambiar ideas informalmente son maneras agradables de ponerse manos a la obra durante las entrevistas y ayudan a establecer contacto humano con los encuestados. Se anima a los entrevistadores a que les pidan tiempo a los encuestados sin imponerse, expliquen el propósito de la entrevista y aclaren antes de realizarla cualquier pregunta, si hay alguna, que los encuestados puedan tener (que podría afectar a su respuesta). Todo esto se ha convertido en un preámbulo habitual de las encuestas y afecta a la objetividad y razonabilidad con que los encuestados comunican sus opiniones. En casos delicados como temas sexuales, corrupción e ingresos, o problemas sociales/de salud asociados con la estigmatización, establecer una muy buena relación de comunicación (confianza) es sumamente crucial y requiere paciencia y tiempo. Generar confianza al comienzo y durante todo el período de la entrevista requiere algo de contexto y cierta sensibilidad cultural, en especial conocer el idioma local para garantizar una buena comunicación y una mejor comprensión de las cuestiones delicadas para una comunidad concreta desde el punto de vista cultural.

La confidencialidad es una cuestión ética en el ámbito de la investigación que exige que, en la medida de lo posible, los datos sean recogidos de manera anónima, de modo que no sea factible identificar al encuestado después de las entrevistas. Los beneficiarios solo responderán con objetividad a cuestiones como el acceso a los alimentos distribuidos y el método utilizado en la distribución, por ejemplo, si saben que no se usará en su contra. Es importante asegurar al encuestado al comienzo de la entrevista las normas de la misma y aclarar en particular las cuestiones de confidencialidad.

5.1.4 Realizar entrevistas y registrar datos

Las técnicas de entrevista solo son eficaces cuando se aplican de manera prudente y ética, prestando la debida atención a las consideraciones técnicas que exige cada una de ellas. Las cuestiones éticas relativas a la realización de investigaciones también se aplican a las entrevistas de seguimiento y evaluación. Por lo tanto, los encargados de recoger datos deben tener sensibilidad hacia las cuestiones culturales (sobre todo, una forma de vestir apropiada), tener muy presente la cantidad de tiempo que pueden entretener a los entrevistados, ser muy conscientes de cómo tratar temas delicados, poder leer el lenguaje corporal y saber escuchar, entre otras cosas.

Se deben utilizar de manera correcta y precisa las herramientas de registro de datos, como tablas, formularios de seguimiento y evaluación o sencillas listas de las opiniones de los encuestados. Esto requerirá capacitar a quienes recogen datos antes de comenzar la recopilación de datos, proporcionar aclaraciones sobre el terreno cuando sea necesario, hacer inmediatamente una verificación cruzada de los datos del terreno en busca de posibles errores o contradicciones, supervisar estrictamente la recogida de datos, etc.

5.2 Entrada y análisis de datos

No deben recoger primero los datos, solo para descubrir después que no se pueden analizar (en vista de las herramientas de seguimiento utilizadas y la base de datos desarrollada). Eso asfixiaría el proceso de

seguimiento y evaluación, y también hace difícil corregir el fallo en el sistema. Una vez que se han diseñado las herramientas de recopilación de datos y las bases de datos (en la fase de diseño de la planificación, el seguimiento y la evaluación), es fundamental hacer una prueba de los procesos de seguimiento y evaluación –incluidos los procesos de reunión, entrada y análisis de datos– para comprobar la coherencia metodológica y el flujo de procesos en el sistema de seguimiento y evaluación.

“Al igual que ocurre con nuestros formularios de evaluación de la capacitación, nunca nadie sabe dónde desaparecen los formularios de seguimiento de proyectos”.

Una vez reunidos, los datos se deben introducir lo más rápido posible y los formularios de datos usados se deben marcar (como “hecho”, “introducido”, o con un sencillo símbolo de verificación en negrita “v”) preferiblemente en rojo para evitar que se vuelvan a introducir. Tanto si son datos cuantitativos como si se trata de datos cualitativos, es importante que se introduzcan en un formato lógico que se pueda entender y analizar fácilmente. Resulta fácil introducir los datos cuantitativos en función de campos predeterminados incluidos en el cuestionario o cualquier procedimiento de entrevista.

En el caso de los datos cualitativos, también es importante clasificar la información con arreglo a temas específicos, p. ej., las razones por las que “el proyecto no tuvo éxito” por sexo y edad. En tales casos, observar las pautas que van apareciendo ayuda a sugerir posiciones u opiniones comunes entre diferentes categorías de encuestados. El análisis de datos cualitativos implica identificar, examinar e interpretar pautas y temas en los datos descriptivos.

Al igual que sucede con el diseño de herramientas y la recogida de datos, es muy fácil cometer errores al introducir datos. Controlar los errores de transcripción es un control de calidad esencial para el sistema de seguimiento y evaluación en la etapa de entrada de datos. Cuando los datos están introducidos, es necesario depurarlos y prepararlos para el análisis. La depuración de datos incluye identificar y examinar los datos sospechosos que quedan fuera del rango común (también llamados valores erráticos o atípicos), y garantizar que los datos están completos. Antes de analizar los datos, hay que subsanar los errores identificables y también identificar y solucionar los valores que faltan para que el conjunto de datos esté suficientemente preparado para un buen análisis.

No hay maneras obvias de poder garantizar una identificación eficaz de todos los valores omitidos y/o erráticos, y ciertamente no es posible examinar todos los datos, sobre todo en una base de datos grande. Una manera que ayuda a examinar los datos es leerlos rápidamente para comprobar que no hay valores omitidos y/o erráticos. El modo más común y eficaz de identificar valores omitidos y/o erráticos consiste en ejecutar tablas de frecuencia para cada variable con el fin de mostrar el número total de casos asociados a cada rango de datos introducidos y los resultados conmutativos. Es preciso corregir los valores omitidos y/o erráticos identificados consultando el formulario fuente/original/en papel concreto que contiene el valor específico identificado como errático o que falta. Algunas veces en el formulario de seguimiento y evaluación original se descubre que se introdujo un valor erróneo o que el valor se saltó debido a los errores de transcripción cometidos durante la entrada de datos. Sin embargo, también podría ocurrir que la información se hubiera registrado mal en el formulario original durante la recogida de datos.

Cuando se comete un error durante la entrada de datos, se puede solucionar identificando su causa y el formulario original específico. Encontrar los formularios de seguimiento y evaluación originales para suprimir errores de la información introducida en la base de datos solo es posible si los formularios reciben un número de serie y los datos se introducen sobre esa base. Cuando se cometen errores durante la recogida de los datos, el formulario de datos original contendrá los errores y, por consiguiente, solo la persona que recopiló la información puede corregir el error, ya sea recordando la información correcta o

volviendo a establecer contacto con el encuestado en cuestión. En el apartado 5.5 se puede encontrar información detallada sobre cómo subsanar errores.

La entrada de datos debe ser supervisada, especialmente cuando la realizan personas con menos experiencia, cotejando al azar los datos introducidos con los formularios de seguimiento y evaluación originales. Después de introducir los datos, los formularios originales tienen que guardarse durante al menos tres trimestres antes de tirarlos o deshacerse de ellos, p. ej., los formularios de seguimiento y evaluación cuyos datos fueron introducidos en el período del trimestre comprendido entre octubre y diciembre deberían ser destruidos en octubre, después del trimestre de julio a septiembre. Cualquier duda que requiera consultar los formularios originales se puede resolver en el plazo de los tres trimestres.

5.2.1 Análisis de datos cuantitativos

El seguimiento está más vinculado a la recogida y el análisis de datos cuantitativos, mientras que la evaluación se ocupa principalmente de la información cualitativa necesaria para un análisis en profundidad. En el caso de los métodos cuantitativos, el análisis de los datos reunidos a través de los sistemas de seguimiento y evaluación habituales para conocer el estado de los indicadores clave del desempeño comienza elaborando un plan de análisis y haciendo un análisis de prueba. El plan de análisis indica, para cada nivel de resultados, los indicadores que han de ser analizados, la unidad¹⁵ de análisis que se debe utilizar, cualquier desglose de los datos que sea necesario, el método de análisis que se ha de aplicar (p. ej., ejecutar tablas de frecuencia, hacer tabulaciones cruzadas, calcular porcentajes promedios, etc.) y el método adecuado para la presentación de los resultados del seguimiento y la evaluación.

Tabla 11: Plan de análisis

| Resultados | Indicador | Unidad de análisis | Desglose | Método de análisis | Presentación de resultados de SyE |
|--------------------|--|--|--------------------------|--|---|
| Resultado A | Nº de personas capacitadas que han adoptado nuevas prácticas agrícolas | Personas capacitadas que han adoptado nuevas prácticas | Hombres Mujeres | Porcentaje de adopción | Tabla de resultados |
| Producto A1 | Nº de familias que han recibido semillas y aperos de labranza | Familias | Rurales Periurbanas | Frecuencia | Gráfico circular |
| Producto A2 | Nº de personas capacitadas en nuevas prácticas agrícolas | Grupos | Preexistentes Creados | Frecuencia Tabulación cruzada con el porcentaje de adopción | Gráfico de barras sencillo Tabla de contingencia |

¹⁵ Con frecuencia la unidad de análisis es distinta a la unidad de observación, p. ej., los padres representan la unidad de observación cuando se les pregunta sobre la asistencia escolar de sus hijos, pero los hijos son la unidad de análisis para responder a cuestiones de desempeño relacionadas con ellos mismos, no los padres que respondieron a algunas de las preguntas.

5.2.2 Análisis de datos cualitativos

Al igual que con los otros tipos de datos, el análisis y la interpretación son necesarios para poner en orden y comprender los datos cualitativos y eso requiere un enfoque sistemático del análisis. Los métodos de recogida de datos cualitativos más comúnmente usados son: los cuestionarios abiertos, las entrevistas individuales, las discusiones en grupos de reflexión y las observaciones. La manera de analizar los datos cualitativos está relacionada con los métodos utilizados para recoger los datos, pues los diferentes métodos disponen los datos brutos de distinta manera.

Para analizar los datos cualitativos, es importante considerar un procedimiento de *embudo* para gestionar gran cantidad de información reduciéndola a unidades de información más pequeñas a través de un proceso de clasificación enfocada. No es posible gestionar una unidad de información grande para el análisis, de ahí la necesidad de establecer pautas que puedan reducir las unidades de información mediante agrupaciones y clasificaciones. Sin sugerir que se adopte un procedimiento lineal, a continuación figuran los pasos para el análisis de datos cualitativos.

Pasos para analizar datos cualitativos

(i) *Familiarizarse con el grueso de la información*

El proceso de análisis de datos cualitativos comienza familiarizándose con los datos, ya que el análisis incluirá relacionar diferentes aspectos de la información. Cuanto mejor conozcan el contenido de la información, mejor posición ocuparán para relacionar las perspectivas que contiene. Estar familiarizados con la información también ayuda a controlar la calidad de los datos antes de que tenga lugar el análisis.

(ii) *Enfocar el análisis*

El análisis de los datos cualitativos debe estar relacionado con las preguntas del seguimiento y la evaluación que necesitan respuesta o con la finalidad con la que se recogieron los datos. Esto implica ordenar las respuestas con arreglo a las preguntas o los temas usados en la recopilación de datos, o por la naturaleza de los encuestados, ya sean individuos o grupos.

(iii) *Clasificar en categorías y subcategorías*

Resulta útil reducir el alcance de la información clasificándola dentro de cada grupo de datos principal identificado en categorías y subcategorías que estén relacionadas con características o temas comunes o importantes de la información. Eso exige estar muy familiarizados con los datos brutos leyendo y volviendo a leer la información e identificando las palabras clave y los títulos 'suelos' de las ideas principales/comunes que forman el grueso de la información que está siendo analizada. Establecer categorías y subcategorías es el proceso más decisivo del análisis de datos cualitativos, pues los datos pasan del conjunto general de la información a grupos y subgrupos específicos, y se identifican nuevas cuestiones.

(iv) *Comparar y relacionar cuestiones dentro de las categorías y entre ellas*

Una vez que se dispone de categorías y subcategorías de información bastante distintivas, el próximo paso es establecer algunas relaciones entre ellas para determinar las diferentes maneras en que los temas clave se relacionan con distintos niveles de encuestados, lugares, épocas, etc. Este es el momento de identificar cualquier similitud, diferencia o contradicción; algunas de las cuales podrían precisar un análisis posterior para poder poner significado a esas relaciones. Se considera a menudo que los temas recurrentes tienen relativamente mayor importancia que los que se repiten menos y viceversa. Dado que el análisis de información cualitativa no es tan lineal como el análisis

de información cuantitativa, es necesario que estén abiertos a considerar las nuevas cuestiones que surjan fuera de su categorización y tengan sensibilidad para los casos sorprendentes o extremos. Eso hará que se capten más matices en contextos complejos y evitará la generalización que con frecuencia se promueve al organizar y reorganizar metodológicamente los datos cualitativos. Cuando la información extraída está disponible, es posible interpretar los datos y sacar conclusiones. El apartado 5.3 contiene información detallada sobre la interpretación de los resultados de los análisis.

5.2.3 Dimensiones del análisis de datos

Análisis de un único resultado

Se realiza un análisis para cada resultado con el fin de establecer los logros en comparación con los objetivos y la calidad. Específicamente, el análisis de un único resultado se realiza en las siguientes dimensiones de análisis:

Objetivos: Para determinar los logros reales (rendimiento) en comparación con los objetivos prefijados y comunicar los progresos del proyecto.

Puntos de referencia: Para comparar el estado actual del rendimiento con el nivel de referencia y determinar si la implementación ha cambiado algo con respecto a la situación inicial.

Tendencias: Para determinar las variaciones del rendimiento a lo largo del tiempo, esto es, comparando el rendimiento actual con el de períodos anteriores, p. ej., meses, trimestres, años.

Además de las anteriores dimensiones de análisis para un único resultado, hay otras mediciones cualitativas específicas que se deberían hacer para ayudar a establecer si cada resultado principal tiene un nivel aceptable o no. Especialmente interesante es la puntualidad de los resultados. El análisis de un único resultado debería contribuir a establecer si, además de cumplir los objetivos o mostrar progresos generales, los resultados fueron proporcionados en el momento en que eran más pertinentes para los beneficiarios. La puntualidad es un factor importante a la hora de medir la eficiencia de los programas humanitarios en los que salvar vidas tiene que ver no solo con satisfacer las necesidades inmediatas, sino también con proporcionar en el momento adecuado los artículos de socorro. La puntualidad se asocia con todos los aspectos de los programas que tienen consecuencias temporales, p. ej., distribuir semillas a tiempo para la temporada de siembra, suministrar alimentos antes de que el hambre provoque la muerte, etc.

Análisis de datos en todas las esferas de resultados

La comparación lateral de todos los resultados ayuda a profundizar la comprensión de las cuestiones de rendimiento más generales que afectan a diferentes pilares de los resultados. El análisis de los datos en todos los ámbitos de resultados consiste en comprender las variaciones del rendimiento entre las diferentes esferas de resultados, esto es, el análisis de los resultados de alto rendimiento en comparación con los de bajo rendimiento. Si los gestores conocen las razones por las que el rendimiento en un ámbito de resultados particular es bajo en comparación con otros resultados, entienden mejor el desempeño del programa en su conjunto.

5.3 Interpretación del análisis

El análisis de los datos de seguimiento y evaluación no es un fin del procesamiento de datos, ya que los datos por sí mismos no interpretan la situación que intentan representar. Los analistas de datos son, con frecuencia, víctimas de que no se usen los datos de seguimiento y evaluación al proporcionar análisis sin interpretaciones suficientes o enfocadas. El análisis debe ser interpretado para mostrar las relaciones entre los logros reales y los puntos de referencia, las variaciones del rendimiento a lo largo del tiempo, etc., y eso debe contribuir a responder las preguntas relativas al rendimiento o demostrar los avances. Sin embargo, puede que a menudo no sea posible que el personal de seguimiento y evaluación de la oficina principal o sede central haga esas interpretaciones de los datos de seguimiento y evaluación debido a que no conoce suficientemente los motivos de las deficiencias o relaciones identificadas. Es erróneo asumir que el personal de seguimiento y evaluación que realiza el análisis informático de esos datos será capaz en todos los casos de dar razones o interpretaciones plausibles de los motivos –los porqués y los cómo– para explicar el análisis de los datos de seguimiento y evaluación.

5.3.1 Mejorar la interpretación de los datos

La interpretación de los datos con frecuencia requiere la interrelación entre el personal de seguimiento y evaluación y el personal sobre el terreno si es el primero el que realiza el análisis de datos, en vez del personal de programas habitual. Incluso el personal de programas puede necesitar consultar a la comunidad y los voluntarios para dar respuestas creíbles (sin hacer suposiciones) para explicar las variaciones en los datos de seguimiento y evaluación, por lo que se recomienda encarecidamente la ‘participación¹⁶’ en el análisis. Frecuentemente se descarta la participación de la comunidad, el personal sobre el terreno y los voluntarios por la falta de claridad sobre la función de estas partes interesadas principales en la realización del análisis de los datos de seguimiento y evaluación. Se tendrá que pedir a los dirigentes comunitarios que justifiquen las relaciones o variaciones detectadas en el análisis de datos, p. ej., ¿por qué los grupos recién formados son menos eficaces que los que existen desde hace al menos dos años? La persona que analiza los datos debe relacionarse con quienes tienen las explicaciones necesarias para ese análisis. Es bueno prestar atención a las pruebas, pero se necesita conocimiento local para explicar esa tendencia a fin de establecer la causalidad o la lógica de intervención, así que el personal que hace el análisis de los datos debe dar participación a las comunidades locales, el personal sobre el terreno y los voluntarios, y no usar conocimientos generales.

¹⁶ La interpretación más genuina y sólida de los datos de seguimiento y evaluación solo es posible con las personas que están más cerca de la fuente de datos: esta es la esencia de un seguimiento y una evaluación participativos.

Cuadro 8: Casos de interpretaciones erróneas de los datos de seguimiento y evaluación

Datos de seguimiento y evaluación y análisis correctos + interpretación errónea =
decisiones programáticas equivocadas

Caso A: Puntualidad, no dinámica de grupo

Los grupos recién formados han tenido cosechas muy malas en comparación con los grupos antiguos/preexistentes del programa. Un miembro del personal de seguimiento y evaluación que realizaba el análisis desde la oficina usó su conocimiento común para interpretar que los grupos recién formados están menos organizados. Sin embargo, durante la evaluación, estos grupos se quejaron de que habían recibido las semillas y la capacitación tarde para la temporada de siembra porque la organización da prioridad a los servicios a grupos antiguos/preexistentes en reconocimiento de su larga colaboración con ellos.

Caso B: Equipo, no adopción

En un programa que lucha contra la malnutrición, el análisis indica que solo el 10% de las madres a quienes va dirigido han adoptado el nuevo sistema de alimentación infantil en el hogar. Al contribuir a un informe sobre los progresos realizados, un miembro del personal lo atribuye a la lenta adopción de nuevas prácticas debido a las barreras culturales mientras señala que el número de madres que adopten la nueva práctica seguirá aumentando a medida que superan las barreras culturales. No obstante, durante la evaluación, las madres explican que no tienen la cuchara de 3 ml recomendada para medir cantidades específicas de los alimentos del bebé.

El que está más cerca de la fuente de datos está bien situado para interpretar los resultados del seguimiento y la evaluación. Incluso con un análisis muy sólido, todavía se pueden cometer errores en la interpretación si los que hacen análisis informáticos de los datos de seguimiento y evaluación suponen las razones/interpretaciones de los resultados del seguimiento y la evaluación.

5.3.2 Consideraciones para interpretar los resultados del seguimiento y la evaluación

Los resultados del seguimiento y la evaluación se traducen como rendimiento alto, medio o bajo en comparación con los objetivos, los puntos de referencia, la calidad o puntualidad percibidas: todos ellos representan diferentes aspectos de la eficacia y la eficiencia. Estos resultados se traducen en función de otros factores, que incluyen:

i) Investigar otras posibles razones

Con frecuencia hay otras razones que es posible investigar para ofrecer explicaciones adecuadas de que no se cumplan, se superen o simplemente se puedan cumplir los objetivos durante cualquier período examinado. Por consiguiente, los resultados del seguimiento y la evaluación deben incluir un examen crítico de las razones alternativas que podrían contribuir a causar las mismas variaciones registradas en los objetivos de rendimiento.

ii) *Considerar los factores contextuales*

Para comprender los resultados del seguimiento y la evaluación en el contexto específico del programa, es importante usar información sobre las tendencias de las hipótesis básicas. Evaluar los resultados en función de las hipótesis básicas destaca la necesidad de tomar en consideración el contexto cambiante para una interpretación correcta de los datos y este es el principal motivo de la recogida y el análisis regulares de información relacionada con las hipótesis básicas, además de datos sobre los resultados del programa.

5.3.3 Resultados del seguimiento y la evaluación y rendimiento del programa

El análisis se centra en responder a los requisitos de los indicadores de desempeño, por lo tanto, no debe ser complicado, de ahí que se insista en que *“los métodos importan”*.

Asimismo, se deben interpretar los resultados del análisis para ayudar a responder las preguntas claves en relación con el rendimiento.

| Tabla 12: Resultados del seguimiento y la evaluación y rendimiento del programa | |
|--|--|
| <p><i>Proceso:</i> ¿Están bien encaminadas las actividades y están siendo ejecutadas según lo previsto (verificar los progresos en comparación con el plan de trabajo y la puntualidad)?</p> | <ul style="list-style-type: none"> – ¿Se cumplen, superan o no alcanzan los objetivos de rendimiento? – ¿Qué diferencia hay entre el rendimiento de este período y el del último período (p. ej., trimestre o año)? – ¿En qué se diferencia el rendimiento de este período de la situación (datos) de referencia? ¿Ofrecen las tendencias suficientes indicios de que los objetivos se cumplirán al final del proyecto? – ¿Se están desarrollando tendencias positivas o negativas desde que comenzó la implementación? ¿Están relacionadas esas tendencias con factores conocidos dentro de la implementación o fuera del control del proyecto (hipótesis básicas)? |
| <p><i>Productos:</i> ¿Se producen los productos en la cantidad esperada? ¿Es la calidad de las actividades y los productos deseable?</p> | |
| <p><i>Resultados:</i> ¿Se están obteniendo los resultados esperados o se están traduciendo los productos en el logro de resultados?</p> | |

5.4 Presentación de los resultados del seguimiento y la evaluación

La presentación de informes sobre el seguimiento y la evaluación consiste en proporcionar datos rutinarios analizados para servir distintos intereses de acuerdo con la finalidad de los resultados del seguimiento y la evaluación (esto es, el uso y los usuarios de los distintos resultados del seguimiento y la evaluación). La finalidad de estos resultados debería orientar la manera de presentarlos. Por consiguiente, no se puede recomendar ningún estilo de presentación concreto, pero un repaso de las distintas opciones de presentación ayudaría a abordar necesidades más específicas de los resultados del seguimiento y la evaluación.

Debido a su impacto visual, los diagramas y los gráficos son maneras populares de presentar los resultados del seguimiento y la evaluación, ya que los gráficos basados en datos permiten al público captar su mensaje

de un vistazo sin tener que romperse la cabeza descifrando una lista o tabla de datos de seguimiento y evaluación. A pesar de que también tienen muchos inconvenientes, como las falsas impresiones, y requieren una explicación precisa, es más fácil (y más persuasivo) para el público ver tendencias y comparaciones en gráficos que calcularlas a partir de los datos brutos. Los gráficos más comunes son:

- i. *Gráfico de barras sencillo:* - Usado para presentar porcentajes o frecuencias de un único resultado. Es una presentación lineal y sencilla.
- ii. *Gráfico circular:* - Usado para representar fracciones, visualizar parte de un todo o comprender cómo diferentes partes forman un conjunto.
- iii. *Gráfico de barras agrupadas:* - Usado para comparar varios grupos de elementos, como ilustra la figura de más abajo.

5.5 Gestionar errores vinculados a los datos de seguimiento y evaluación

Los datos de seguimiento y evaluación tienden a contener errores. Reconocer esta realidad es el primer paso para mantener los compromisos de reducir los casos de invalidez causados por errores vinculados a la recogida, la entrada y el análisis de datos. Para garantizar que los datos son válidos, debemos prestar atención a una serie de posibles fuentes de errores de medición.

Un tipo común de error ajeno al muestreo es el error de transcripción, que se comete *cuando se transcriben datos de un documento (electrónico o en papel) a otro o de una base de datos a otra. Los errores de transcripción se producen mucho en las siguientes situaciones:*

- a) *Cuando las personas que introducen los datos no han recibido una formación adecuada, por lo que cometen muchos errores de entrada de datos.*
- b) *Cuando no se almacenan bien los formularios en papel usados para recoger datos.*
- c) *Cuando pasa bastante tiempo antes de que los datos recogidos se introduzcan en la computadora.*
- d) *Cuando se introducen equivocadamente datos erróneos en la computadora.*

(a) Errores de muestreo

Por el coste que supondría y las limitaciones de la capacidad, a veces no es posible reunir información de todas las actividades en todos los lugares de ejecución de los programas. Por consiguiente, utilizar muestras representativas sería la manera más eficiente y eficaz de recopilar solo una pequeña unidad de información para entender la situación del programa más amplio. Se usan con frecuencia las muestras en situaciones donde reunir todos los datos requiere mucho tiempo, es caro o plantea algunos problemas prácticos. Como el muestreo solo trata de la representatividad, está sujeto a errores que se deben controlar. El problema surge si las muestras extraídas no son proporcionales al tamaño de la población o sus características no se asemejan lo máximo posible a las de la población, de forma que la población no esté bien representada por la muestra. Las muestras deben ser suficientemente grandes para representar de manera adecuada la población que tratan de representar, pero también lo suficientemente pequeñas como para que sean eficientes teniendo en cuenta las limitaciones de los recursos y la capacidad. Cuanto mayor es el tamaño de la muestra, mayor es la precisión con la que la muestra puede estimar las características de la población. Al mismo tiempo, las muestras seleccionadas deben tener características parecidas a las de la población.

(b) Errores de recogida de datos

Son errores que resultan de otros procedimientos de recopilación de datos, que incluyen la negligencia del entrevistador y los vinculados a la utilización de métodos de recogida de datos poco apropiados, entre los que se encuentran el diseño deficiente de los instrumentos de recogida de datos, los encuestadores poco formados o partidistas, el uso de preguntas (debido a que tratan temas delicados) que dan lugar a respuestas incompletas o falsas de los encuestados, o los errores cometidos durante la introducción de los datos.

(c) Errores de entrada de datos

Después de haber recogido la información sobre el terreno, introducir estos datos en la computadora se asocia normalmente a algunos errores de entrada de datos que se pueden minimizar. El registro de los datos de seguimiento y evaluación en formularios de recogida de datos y el flujo de datos desde la fuente de papel hasta la entrada en la computadora se vinculan normalmente a muchas fuentes comunes de errores. Por lo tanto, estas etapas principales de los datos de seguimiento y evaluación deberían estar sometidas a controles de calidad de los datos. Los siguientes son errores comunes en los datos de seguimiento y evaluación:

- *Registro deficiente:* si los datos de seguimiento y evaluación no están bien registrados por la mala letra de los encuestadores, los errores pasan a la recogida y el análisis de datos sin ser descubiertos. Es habitual cuando el personal/los participantes que usan formularios de seguimiento y evaluación no registran la información con claridad.
- *Errores de transcripción:* a menudo copiar los datos de los formularios a la computadora requiere atención para garantizar su exactitud evitando, p. ej., escribir 10 en vez de 01, o 21 en vez de 12 como ponía en el formulario. Los errores de transcripción son causados por errores tipográficos y se pueden evitar fácilmente cotejando con cuidado los datos con la fuente original.
- *Errores de coherencia:* se originan cuando dos o más respuestas del mismo cuestionario o formulario de recopilación de datos son contradictorias, por ejemplo, una discrepancia entre la edad y la fecha de nacimiento. Se producen durante el registro original.
- *Valores fuera de rango o erráticos/atípicos:* se producen cuando determinados datos están fuera del rango probable, cruzando así el límite desconocido de los extremos. Aunque a veces los valores erráticos o extremos que quedan fuera del rango normal son legítimos, con frecuencia revelan errores que se atribuyen a un registro erróneo. Se deben cuestionar y verificar estos valores erráticos.

Una vez que se han identificado los errores comunes, la naturaleza de estos indicará la fuente de errores y esta será la puerta de entrada para abordar los errores. Los errores que surgen debido a equivocaciones al teclear o una codificación contradictoria se pueden verificar y solucionar directamente desde la oficina. Por otra parte, los errores de datos más comunes encontrados en los formularios o cuestionarios de recogida de datos originales que se deben a datos que faltan, valores extremos, datos ambiguos, etc., precisarían una verificación sobre el terreno para establecer la corrección necesaria. Independientemente de la fuente, si se introducen

“Hacer un seguimiento del número de mujeres violadas no ayuda a prevenir las violaciones si no se toman medidas en función de esos datos de seguimiento”

Palabras de la Comisaria europea de Cooperación Internacional, Ayuda Humanitaria y Respuesta a las Crisis durante la conferencia del Consejo Internacional de Organizaciones Voluntarias (CIOV) de 2011.

demasiados errores en el proceso de recogida de datos, los datos resultantes no serán válidos y el uso de datos inválidos en los programas no solo induce a error, sino que también puede ser catastrófico dado que puede llevar a tomar decisiones equivocadas que afecten negativamente a la vida de los beneficiarios.

Para minimizar el sesgo, se deben triangular los datos de múltiples fuentes durante el análisis, antes de que las conclusiones sean redactadas. La triangulación es un método mixto de aproximación para obtener y analizar datos con el objetivo de medir superposiciones pero también diferentes facetas de un fenómeno, produciendo una comprensión enriquecida con el fin de garantizar la validez de los datos cualitativos. Las percepciones locales también están incluidas en el análisis, para evitar una respuesta humanitaria basada solamente en percepciones y prioridades externas¹⁷. Además, proporcionar una orientación exhaustiva a quienes participan en la recogida y el análisis de datos es importante para garantizar el uso correcto de las herramientas y los métodos de seguimiento y evaluación.

6.0 USO Y USUARIOS DE LOS RESULTADOS DEL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACIÓN

¡No vale la pena recoger información que no se usa! Si no se hacen esfuerzos para usar los resultados del seguimiento y la evaluación, no hay absolutamente ninguna razón para desperdiciar recursos (tiempo, personal y fondos) en el proceso. Se debe aclarar el uso potencial de los resultados del seguimiento y la evaluación cuando se empiezan a diseñar los sistemas de seguimiento y evaluación; que esté claro “quién necesita qué datos o datos para qué” motiva al proceso de seguimiento y evaluación para obtener datos creíbles con el fin de cumplir el propósito identificado. Michael Quinn Patton (1997), en su libro *Utilization-Focused Evaluation* (Evaluación centrada en la utilización) recalcó la necesidad de tener presente –en todas las etapas del diseño y la gestión de la evaluación– la “utilización prevista por los usuarios previstos” de los datos de seguimiento y evaluación. De modo parecido, el diseño y la implementación de los sistemas de seguimiento y evaluación deben basarse en el *uso final de los resultados del seguimiento y la evaluación*, esto es, el uso especificado de esos resultados por parte de las partes interesadas especificadas.

La finalidad primordial de los datos de seguimiento y evaluación es ayudar a tomar decisiones sobre el proyecto en diversas etapas de la implementación. El uso habitual de los resultados del seguimiento y la evaluación está sujeto a las siguientes condiciones:

- i) Los resultados del seguimiento y la evaluación deben considerarse precisos y válidos, y eso tiene consecuencias para la solidez del diseño y la capacidad de gestión de los sistemas de seguimiento y evaluación.
- ii) Los resultados del seguimiento y la evaluación se ponen a disposición para que lleguen a las personas que los necesitan en el momento en que todavía son muy pertinentes.
- iii) Debe existir un fuerte apoyo de los dirigentes para poder institucionalizar el seguimiento y la evaluación y convertirlos en una práctica programática/organizativa habitual.
- iv) Los resultados del seguimiento y la evaluación se presentan de manera clara y sencilla, y se comunican a las respectivas partes interesadas por medio de acuerdos estructurados.

No basta con desarrollar y seguir un sistema de seguimiento sistemático si los datos reunidos no se usan para orientar la implementación y obtener mejores resultados y más calidad.

- i) *Presentación de los resultados*: compartir en el momento oportuno los resultados del seguimiento y la evaluación que explican los progresos de los indicadores clave del desempeño.

¹⁷ INEE: Normas mínimas para la educación en situaciones de emergencia, crisis crónicas y reconstrucción temprana, p. 22.

- ii) *Mejora del programa y rendición de cuentas*: introducir cambios correctivos basados en los resultados del seguimiento y la evaluación.
- iii) *Concienciación basada en datos empíricos*: apoyar las actividades de concienciación basadas en pruebas.
- iv) *Examen de la estrategia*: decidir la estrategia a largo plazo.
- v) *Seguimiento de la evaluación*: proporcionar los datos necesarios a los evaluadores.

6.1 Decisiones con base empírica

Cuando el seguimiento y la evaluación son una parte integral de un programa, es probable que sus resultados se usen regularmente para mantener al personal en “modo de aprendizaje”, reflexionando sobre el rendimiento del programa con el fin de entender mejor qué está funcionando bien, qué no está funcionando, por qué y cómo se pueden hacer mejoras. Sin embargo, los resultados del seguimiento y la evaluación solo se utilizan si se considera que son creíbles y reflejan la realidad de la situación del programa. Asimismo, estos resultados deben ponerse a disposición de quienes los necesitan de manera oportuna, presentarse de la forma que mejor permita su utilización, y comunicarse mediante un proceso estructurado respaldado por los gestores.

Se pueden tomar una serie de decisiones basadas en los resultados del seguimiento y la evaluación para introducir mejoras en el programa con el fin de influenciar la implementación a todos los niveles. Los cambios aconsejados de acuerdo con los datos de seguimiento y evaluación demuestran cómo las pruebas orientan las decisiones, esto es, los datos hablan por sí solos. La tabla 13 de más abajo ilustra algunos de los puntos de decisión en los que se puede influir usando las conclusiones generadas a partir de los datos de seguimiento y evaluación.

Tabla 13: Decisiones para introducir mejoras a nivel de los programas

| | |
|------------------------------------|--|
| Estrategia y enfoques del proyecto | Cambiar el estilo de la prestación de servicios. |
| Actividades | Sustituir, eliminar y modificar algunas actividades. |
| Indicadores | Perfeccionar los indicadores para satisfacer las expectativas de datos reales. |
| Objetivos | Revisar los criterios de selección de los objetivos, p. ej., de los hogares encabezados por niños a los hogares vulnerables encabezados por niños. |

A veces las organizaciones identifican algunos indicadores básicos, conocidos también como indicadores clave del desempeño, sobre los que se recogen datos específicos que se analizan y ponen a disposición (se informa sobre ellos) para contribuir a ofrecer información crucial necesaria para las decisiones de gestión y para comprender el estado y la dirección de los programas. Los gestores de proyectos necesitan esa información para controlar la dirección del proyecto y centrarse en los resultados previstos como se ilustra a continuación.

*“Un indicador clave es un mecanismo que facilita que los oficiales de programas y el asociado se mantengan mutuamente informados del progreso del programa, los cambios importantes, el presupuesto, etc. Hablen con el asociado de qué elementos fundamentales son los más importantes y pertinentes para **the concerning**” (PME Guidelines for Disaster Response Programmes, ICCO, p. 7).*

Las tendencias de los datos de seguimiento y evaluación pueden ayudar a aclarar las estrategias exitosas o los componentes concretos de los programas que pueden aumentar la proyección y el impacto reproduciendo o ampliando las actividades que tienen mejor rendimiento. Así es como se identifican los puntos débiles de un programa que se ha de mejorar o eliminar gradualmente. Al mostrar si un programa está alcanzando o no sus objetivos, la planificación, el seguimiento y la evaluación responden al fin previsto del programa y el sentido de la responsabilidad general. El análisis de las partes interesadas realizado en la fase de diseño del proyecto indica el tipo de datos de seguimiento y evaluación que es relevante para los diferentes interesados. Con el fin de facilitar su uso, es importante aclarar el período concreto en que es más útil para cada usuario principal disponer de datos, p. ej., una tabla sinóptica del rendimiento del programa sería muy útil para los gestores de programas durante la reunión de planificación trimestral, un resumen de los casos documentados ayudaría a la promoción de políticas locales a influir en los Gobiernos y las organizaciones de la sociedad civil.

Tabla 14: Usuarios y uso de los resultados del seguimiento y la evaluación

| Usuarios de datos | Ejemplo de uso | |
|------------------------------|--|---|
| Gestores de programas | La modificación de los programas, p. ej., más financiación para aumentar la escala de la implementación. Los gestores de programas prestan atención en particular a algunos indicadores clave del desempeño que muestran los principales avances, los cambios importantes y las consecuencias para el presupuesto. | Mejora del programa y rendición de cuentas |
| Personal de proyectos | La modificación de las estrategias de ejecución del proyecto, p. ej., dar participación a más hombres en la campaña de sensibilización sobre el VIH, afinar los criterios generales de los hogares encabezados por una sola persona a los hogares 'vulnerables' encabezados por una única persona. | |
| Comunidades afectadas | Lecciones sobre prácticas importantes de la comunidad que se consideran adecuadas para hacer frente a la vulnerabilidad. | |
| Dirigentes comunitarios | Lo que ha funcionado y lo que no, p. ej., el resultado de trabajar con grupos comunitarios existentes y recién creados. | Aprendizaje y repetición |
| Funcionarios gubernamentales | Modificación de las políticas. | |
| Donantes | Decisiones de financiación basadas en el impacto conseguido y el aumento de la rendición de cuentas. | Concienciación: cambio político |
| Medios de comunicación | Promoción de políticas. | |

6.2 Presentación de informes con base empírica

Un informe es una oportunidad para que los ejecutores de proyectos se informen e informen a otros (partes interesadas, asociados, donantes, etc.) sobre los progresos, los problemas, las dificultades encontradas, los éxitos y las lecciones aprendidas durante la implementación de los programas y las actividades. La presentación de informes con base empírica hace hincapié en los resultados (efectos) y, por consiguiente, las declaraciones hechas sobre los avances se apoyan en información verificable. Los sistemas de seguimiento y evaluación deben esforzarse por producir estas pruebas o información auténtica y verificable para usarlas al escribir informes sobre la marcha de los trabajos. Señalar los productos (p. ej., el número de personas capacitadas) es necesario, pero no suministra suficiente información para un informe sobre los progresos que satisfaga los intereses de las partes interesadas, incluidos los donantes.

La presentación de informes sobre los progresos realizados en las solicitudes de ayuda/los Fondos de Respuesta Inmediata de ACT se basa en los indicadores clave del desempeño acordados. Todas las solicitudes de ayuda y los Fondos de Respuesta Inmediata de ACT tendrán un marco lógico que exprese los productos como indicadores de resultados a partir de los cuales se identifican los indicadores clave del desempeño y en los que se basan los informes sobre la marcha de los trabajos. Los informes aportarán ideas sobre los resultados esperados y no esperados, los niveles de logros en comparación con los objetivos con explicaciones de las discrepancias entre esos logros y los objetivos, las dificultades, las lecciones aprendidas y maneras resumidas de abordar algunos desafíos. Se trata de proporcionar un panorama completo de los progresos e información relacionada para que los lectores tengan una idea clara de los avances y las limitaciones de la implementación.

Centrar los informes principalmente en los productos (lo que el proyecto ha desarrollado) solo muestra los procesos llevados a cabo y lo ocupado que ha estado el personal. Los informes que demuestran los progresos/logros en comparación con los objetivos se centran en los resultados y se apoyan en los productos mostrados. Aunque el número de personas capacitadas puede ser un buen indicador para mostrar las medidas que se están tomando con el fin de alcanzar un cierto objetivo, se podría cuantificar más detalladamente el logro de un objetivo como ese calculando, por ejemplo, el número de personas capacitadas que han empezado a demostrar (o que han demostrado) el uso de una nueva práctica agrícola en sus huertos. En cuanto a la gestión del proyecto, mientras el personal sobre el terreno y los voluntarios se concentran en los entregables (capacitación), los gestores de proyectos deberían preocuparse más por los resultados (cambio de comportamientos) para poder dirigir la implementación del proyecto hacia el impacto. Informar sobre los resultados implica garantizar que se dedica atención a los efectos secundarios, además de los productos, para identificar la manera en que las comunidades están plasmando los productos en prácticas que caracterizan un cambio positivo de comportamiento.

Con frecuencia, los gestores son quienes mejor comprenden los conceptos de resultados e impacto, pero todo el personal de proyectos debe articular estos conceptos como un punto de partida para centrarse en los resultados. El enfoque en los resultados repercute en cómo fijamos los indicadores. Si los indicadores no se definen de un modo que garantice la recogida de información sobre los resultados, eso no sucederá por casualidad: ¡lo que se mide, se hace! La presentación de informes basados en datos requiere que comprobemos con regularidad que la información que se recoge producirá el corpus informativo necesario para informar de los progresos realizados en el logro de los resultados.

Cuadro 9: Informe de ACT sobre los progresos realizados: comentarios y mejoras

Los comentarios son necesarios para celebrar los informes bien escritos o apoyar las mejoras de aquellos que necesitan más calidad. Los miembros del personal de programas de la Secretaría de ACT coordinan las cuestiones relativas a la presentación de informes y ofrecerán comentarios acerca de los informes sobre los progresos recibidos de cada solicitud de ayuda/Fondo de Respuesta Inmediata. Asimismo, se puede reforzar el proceso manteniendo conversaciones telefónicas para plantear problemas de calidad de los informes y acordar el nivel de mejora para el siguiente informe. Además del formato de presentación de informes de ACT, se pondrá a disposición de los miembros que implementan que lo necesiten un informe de muestra. El modelo de informe ayuda a ilustrar la esencia del contenido de los informes y esto puede conseguir que se avance en el cumplimiento del formato de presentación de informes de ACT.

Redactar un informe sobre los progresos realizados

Utilizar los datos de seguimiento y evaluación para explicar los logros, desafíos y deficiencias fundamentales: ¡las pruebas hablan por sí solas!

(i) Aclarar el interés de los usuarios

Los informes de ACT sobre los progresos realizados son herramientas esenciales para hacer un seguimiento del progreso, así que si los redactores no escriben en relación con las expectativas de los donantes y otros usuarios, los informes no cumplirán su función. Lo que los donantes y otras partes interesadas principales de ACT esperan conocer gracias a los informes sobre los progresos incluye:

- Lo que se ha conseguido en comparación con los objetivos (datos).
- Si el proyecto va por buen camino para cumplir los plazos y los objetivos.
- Qué decisiones clave se han tomado.
- Qué está sucediendo ahora y qué cuestiones están en juego.
- Cuáles son los nuevos resultados atribuidos a la implementación (demostrando las pruebas).
- Cómo se han afrontado las dificultades que figuraban en informes anteriores.
- Los desafíos actuales y las maneras de abordarlos.

(ii) Centrarse en los aspectos esenciales y los resultados

Es importante prestar más atención a lo que los donantes y las partes interesadas principales quieren en los informes sobre la marcha de los trabajos, p. ej., a los donantes de ACT les gustaría ver:

- Un uso complementario de información cuantitativa y cualitativa.
- El desglose de datos por sexo, principales grupos de destinatarios o ubicación.
- La demostración de los resultados (cantidad y calidad) a todos los niveles: tanto productos como resultados, y una explicación clara de cómo los productos han arrojado esos resultados.
- La explicación de las principales discrepancias entre los logros y los objetivos.
- Las pruebas de los resultados y el impacto declarados.

(iii) Mantener la sencillez

Es difícil leer un largo informe sobre los progresos abarrotado de información; por ello, se hace hincapié en que los informes de ACT sean breves y concisos, con información clave que responda a las necesidades de los usuarios. Los informes escritos en un lenguaje claro y sencillo son más útiles para los usuarios.

- (iv) *Afinar el informe para adaptarlo al público al que va dirigido*
El principal parámetro es proporcionar información teniendo presentes los intereses de los usuarios de los informes de ACT. Saber lo que los usuarios querrían conocer leyendo el informe y prestar atención a la claridad son temas importantes que contribuirán a afinar el informe.
- (v) *La puntualidad de los informes importa*
Los informes son fiables y útiles solo si se presentan a tiempo, pero con el nivel de calidad necesario.
- (vi) *Utilizar sistemáticamente el formato y las directrices de presentación de informes de ACT*
Los informes de ACT deben cumplir las directrices de ACT para la presentación de informes y se deberían elaborar a partir de las pruebas generadas a través de los datos de seguimiento y evaluación. El apartado sobre resultados/logros está vinculado a la rendición de cuentas y se debe basar en una buena documentación de los progresos, mientras el apartado sobre las lecciones aprendidas debe ser innovador y basarse en pruebas sólidas de las relaciones causales (esto es, que muestren cómo el método o la actividad X provoca o no provoca el resultado Y).

6.3 Concienciación con base empírica

Hay una crucial interfaz de seguimiento y evaluación entre los datos de la implementación directa y los datos de actividades de concienciación concretas. Los datos de seguimiento y evaluación acerca de la implementación regular del proyecto se pueden tomar en consideración a la hora de revisar e informar sobre las metas y el foco de la concienciación. Los datos comprobados ofrecen una base sólida y respetable para la credibilidad de las posturas de concienciación, ya que los datos demuestran hechos y no percepciones. En los programas basados en información fáctica, los datos de seguimiento y evaluación proporcionan pruebas sólidas sobre las que se pueden perfeccionar y volver a examinar los temas de sensibilización o elaborar declaraciones sobre la labor de concienciación. Los datos hablan por sí solos, representan el statu quo. Los resultados del seguimiento y la evaluación sobre la implementación directa también se pueden utilizar para verificar los avances en las actividades de concienciación, esto es, para demostrar si una acción de concienciación ha contribuido a cambiar ideas y posturas o incluso a reducir las prácticas injustas. Sin embargo, esa relación de causalidad (si la acción de concienciación es la causa del cambio positivo logrado) solo puede demostrarse a través de la evaluación del impacto. Se necesitan pruebas de la causalidad.

7.0 SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y APRENDIZAJE

El seguimiento y la evaluación cumplen la importante función de documentar y comunicar lecciones basadas en las experiencias adquiridas durante las intervenciones humanitarias. Para una red de organizaciones humanitarias como ACT Alianza, es especialmente importante aprender de su sistema humanitario para continuar mejorando las prácticas humanitarias. El seguimiento y la evaluación facilitan datos para analizar y comprender cómo los procesos, los enfoques y las estrategias contribuyeron al logro de los objetivos de un proyecto. Se tienen que documentar y compartir ampliamente las lecciones más importantes para que sirvan de base a las futuras medidas. Eso implica un proceso en el que se reflexione sobre las medidas tomadas, se identifiquen las lecciones que se pueden reproducir, se utilicen las lecciones documentadas y se fundamenten las prácticas mediante la aplicación de nuevos conocimientos o la repetición de las lecciones comprobadas; ese proceso también será revisado.

La alta calidad es uno de los pilares para que ACT Alianza logre su visión, misión, finalidades y metas. Los elementos clave de la alta calidad son cómo las organizaciones miembros tratan asuntos relacionados con la gestión, enfoques de trabajo, programa, presentación de informes y relaciones de una manera que incluya rendición de cuentas y transparencia. ACT entiende la alta calidad como un proceso de aprendizaje entre pares, que permite a sus miembros aprender unos de otros y hacer que rindan cuentas unos ante otros y ante las poblaciones afectadas. Alta calidad significa que los miembros de ACT implementan eficazmente el Código de Buenas Prácticas de ACT, las políticas, lineamientos y procedimientos de ACT, y los principios relacionados clave (v. g., Código de Conducta, Principios de Asociación), y los estándares mínimos requeridos de tales políticas¹⁸.

7.1 Buenas prácticas y aprendizaje

Qué aprender:

Saber “qué no funcionó y por qué” es, en el seno de la planificación, el seguimiento y la evaluación, la base para aprender las mejores prácticas. Al igual que identificar y promover una estrategia exitosa es una manera esencial de aumentar el impacto, aprender y evitar una estrategia de ejecución que no ha tenido éxito sirve para reducir las deficiencias de un proyecto y, en cierto modo, también contribuye a mejorar el impacto. Los temas para aprender no se basan en la información que se descubre por casualidad que es útil, sino que se identifican sistemáticamente las cuestiones fundamentales que se considera que contienen la *‘semilla mejorada’* para multiplicarse y mejorar la manera de hacer las cosas. No todas las lecciones documentadas son importantes para el aprendizaje, así que una posterior identificación de los temas que resulta más útil aprender demostrará que el aprendizaje vale la pena. Una lección que sea útil aprender debe tener el potencial de reproducirse ampliamente, la capacidad de cambiar las prácticas tradicionales para obtener mejores resultados, y relevancia para el sistema o la labor de la/s organización/es, p. ej., la respuesta humanitaria. Aunque la demanda de lecciones específicas tiene como resultado la oferta de lecciones de esa clase, en muchos casos la oferta de lecciones determina la demanda de aprender las lecciones.

Quién aprende:

El aprendizaje va destinado a las personas o instituciones cuyas acciones y decisiones pueden ser influenciadas por nuevos sistemas de conocimientos para introducir mejoras en las prácticas tradicionales en aras de prácticas más adecuadas que prometen mejores resultados e impacto. ACT Alianza aspira a garantizar que el aprendizaje se produce en distintos grupos institucionales de ACT, que incluyen los foros, los grupos de trabajo y las comunidades de práctica, así como a través de actividades de aprendizaje especializadas, como evaluaciones, jornadas de formación, estudios y documentación específicos, e intercambio de las mejores prácticas.

Aprender para qué (por qué):

Aprender está motivado por el valor que se percibe que tiene y cómo diferentes personas relacionan este valor con mejoras inmediatas o futuras. En otras palabras, debe existir una razón para prestar atención al aprendizaje y esta razón puede variar de una persona a otra o de una organización a otra. Para aprender, se debe comprender claramente el valor intrínseco de las lecciones y considerarlas relevantes si se aplican a

¹⁸ Documento Fundacional de ACT Alianza (27 de febrero de 2009), aprobado en la reunión del Comité Ejecutivo Conjunto, p. 17.

otros ámbitos. El valor de una lección no se atribuye solo a la naturaleza de la cuestión/idea específica que se aprende, sino también a cómo se presenta la lección.

Cómo aprendemos:

El proceso de aprendizaje (cómo aprendemos) necesita tanta atención como los productos de aprendizaje (qué aprendemos) si se quiere hacer realidad el objetivo del aprendizaje (resultados del aprendizaje). A veces aprender se ve impulsado por cambios en el entorno o por diferencias entre lo que planeamos hacer y lo que logramos. Esto se llama aprendizaje adaptativo y, en efecto, la mayoría de las veces extraemos enseñanzas de las circunstancias en las que nos encontramos. Una organización de ejecución puede vivir una situación que requiera reflexión y adaptación para cambiar la estrategia o el enfoque de la implementación en función de lo aprendido a raíz de una práctica que no está funcionando bien o sirviéndose de las observaciones de situaciones donde se superaron condiciones similares. Puede que no sea un aprendizaje institucionalizado, pero es un proceso necesario para responder a una deficiencia del rendimiento.

Por otro lado, el aprendizaje puede ser intencional, proactivo o estratégico. Este tipo de aprendizaje se produce cuando adoptamos una perspectiva a más largo plazo del ciclo de aprendizaje y su mejora haciendo del aprendizaje un sistema o introduciéndolo en un proceso de aprendizaje institucional. Eso significa que no solo las cuestiones relativas al aprendizaje formarán el programa de aprendizaje, sino también el propio proceso de aprendizaje (retroalimentación de circuito doble y aprender sobre el aprendizaje).

La elección del enfoque de aprendizaje también determina si se aprende o no. Algunas veces, las personas prestan atención a temas de los que se aprende menos –en vez de a otros de los que podrían aprender más– cuando su presentación es mejor, de ahí que los métodos de aprendizaje importen. Diferentes personas aprenden cosas distintas de diversas maneras, por lo que las actividades que apoyan el aprendizaje deberían ser variadas y adaptadas a los distintos públicos y sus circunstancias. Los canales y las actividades de aprendizaje dependen de las características básicas de los participantes, p. ej., la ubicación, el interés principal, el mejor método de comunicación y el nivel necesario (tolerable) de detalles del contenido del aprendizaje. Es tan importante “¿cómo transmito la lección?” como “¿qué lección se aprende?”.

Es necesario perfeccionar el proceso de aprendizaje con regularidad. “Un elemento crucial es la obtención de información sobre la propia actividad de aprendizaje: no solo lo que las personas están aprendiendo, sino cómo lo hacen” (traducción libre, Lambert, 2008). Las reacciones y los comentarios son parte importante del proceso para un aprendizaje eficaz, ya que exponen los motivos para *aprender sobre el aprendizaje*.

ACT promoverá varios mecanismos de aprendizaje que resultan de la documentación de las lecciones programáticas, las evaluaciones de ACT y otras formas de revisiones de los programas realizadas. Los diferentes mecanismos de aprendizaje ayudan a identificar y seleccionar diferentes objetivos/públicos o cada oportunidad de aprendizaje destacada. El cuadro 10 identifica **seis** mecanismos de aprendizaje principales que se pueden examinar para transmitir lecciones y buenas prácticas:

Cuadro 10: Mecanismos de aprendizaje

Exámenes a posteriori de las actividades.
Talleres de intercambio de conocimientos, vinculados o no a evaluaciones de ACT.
Identificar y sacar lecciones de los modelos de buenas prácticas.

Bibliotecas electrónicas.
Comunidad de práctica de PSE de ACT.
Documentos de aprendizaje fundamentales compartidos usando CD-ROM.

Adaptado de: Unlocking the potential within (2004), p. 126.

7.2 Revisión y aprendizaje de las solicitudes de ayuda/los Fondos de Respuesta Inmediata de ACT

También se aprende a distintos niveles de las solicitudes de ayuda/los Fondos de Respuesta Inmediata de ACT dependiendo de las diferentes categorías que los identifican, como se indica a continuación en el cuadro 11. Extraer lecciones institucionales de diversas dimensiones de las solicitudes de ayuda/los Fondos de Respuesta Inmediata de ACT es una forma útil de conocer las diversas situaciones de ejecución y aprender de ellas que puede utilizarse en todos los ámbitos a través de las principales decisiones para mejorar las prácticas humanitarias de ACT.

Cuadro 11: Dimensiones para la revisión y el aprendizaje de múltiples solicitudes de ayuda/Fondos de Respuesta Inmediata de ACT

1. Región de la respuesta/emergencia
2. Solicitudes de ayuda nuevas *versus* de continuación
3. Número de miembros participantes
4. Tamaño/escala de la intervención o nivel de financiación
5. Experiencia de los organismos de realización en la gestión de solicitudes de ayuda de ACT
6. Colaboración con los asociados o cualquier acuerdo de implementación importante
7. Tipos de desastres¹⁹ (énfasis en el tipo de desastre predominante)
 - *Operación para los refugiados*
 - *Conflictos y operaciones relativas a los desplazados internos*
 - *Socorro y rehabilitación tras un terremoto*
 - *Socorro y rehabilitación tras una erupción volcánica*
 - *Sequía/crisis de seguridad alimentaria*
 - *Operaciones de socorro y recuperación en caso de inundaciones*
 - *Conflictos y sequía*
 - *Socorro y rehabilitación tras un ciclón*
 - *Rehabilitación después de los conflictos*

8.0 GESTIÓN DE LOS SISTEMAS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

El desarrollo de sistemas de seguimiento y evaluación consiste en diseñar, apoyar el proceso, obtener datos y aprender lecciones a fin de introducir mejoras basadas en pruebas sólidas. Una vez que se hayan implementado todos los marcos de seguimiento y evaluación, incluidos el marco lógico y el plan de

¹⁹ Adaptado de “A Snapshot of ACT emergency appeals”; *Unlocking the potential within* (2004), pp. 64-65.

seguimiento y evaluación, y que se hayan desarrollado y probado las herramientas y las bases de datos de seguimiento y evaluación, la recogida y el análisis rutinarios de datos sobre el rendimiento del proyecto (seguimiento) y el análisis sistemático del impacto (evaluación) se convierten en los procesos de seguimiento y evaluación que hay que gestionar. Estos procesos son como un organismo vivo con diferentes aspectos que se coordinan desde una posición central, pero que están relacionados con los procesos de recopilación de datos y con la comunicación de los resultados del seguimiento y la evaluación, y la toma de decisiones en función de esos resultados.

Cuadro 12: Gestión de los sistemas de seguimiento y evaluación: buenas prácticas

| | | |
|-------|--|---|
| i) | Los objetivos del proyecto están claramente establecidos y son SMART, lo que hace que el diseño del proyecto sea coherente. | |
| ii) | Los indicadores están bien seleccionados y claramente establecidos. | <i>Incorporar controles de calidad de los datos en todas las fases del proceso de PSE</i> |
| iii) | Los formularios de recogida de datos son adecuados, precisos y fáciles de usar, han sido probados (perfeccionados) y están en el idioma con el que los usuarios están familiarizados. | |
| iv) | El personal, los asociados y los miembros claves de la comunidad que toman parte en la recogida y/o el análisis de los datos de seguimiento y evaluación reciben formación sobre el uso correcto de los instrumentos de seguimiento y evaluación y el proceso en el que participan. | |
| v) | Los formularios de recogida de datos de seguimiento y evaluación se rellenan de forma correcta y coherente para cumplir el requisito de que el proceso de seguimiento y evaluación sea sistemático. | <i>Comprobar regularmente la calidad de los datos</i> |
| vi) | El plan de recogida y análisis de datos está muy vinculado al ciclo de recopilación de datos. | |
| vii) | Las bases de datos de seguimiento y evaluación se desarrollan, prueban y actualizan para satisfacer las exigencias específicas del seguimiento y la evaluación. | <i>Tomar medidas para corregir los errores identificados</i> |
| viii) | Los datos se introducen rápidamente en la base de datos de seguimiento y evaluación, y el análisis se realiza de acuerdo con el plan de análisis. | |
| ix) | Se hacen esfuerzos conscientes para minimizar las consecuencias de los errores de transcripción en la entrada de datos. | |
| x) | El análisis/los resultados del seguimiento y la evaluación se presentan y comunican bien y de manera oportuna para los distintos usos, que incluyen, entre otros, usarlos en las reuniones de planificación, redactar informes sobre los progresos realizados, revisar las solicitudes de ayuda, fundamentar las decisiones de los gestores sobre la implementación y sentar una base firme para reforzar las conclusiones de la evaluación. | <i>Mejorar el sistema de recogida de datos y documentar los cambios realizados</i> |
| xi) | Los sistemas de seguimiento y evaluación se revisan en las fases críticas del programa. | |

8.1 Calidad de los datos de seguimiento y evaluación

Este apartado trata los criterios fundamentales para evaluar la calidad de la validez, fiabilidad y puntualidad de los datos sobre el rendimiento. Los datos recogidos solo son significativos si tienen la calidad más alta posible y esto sugiere hacer un seguimiento rutinario del propio sistema de seguimiento. Controlar la calidad de los datos forma parte de “seguir el seguimiento”, esto es, comprobar la salud de los sistemas y la validez de los datos en todas las fases importantes del proceso y la gestión de la recogida de datos.

La calidad de los datos de seguimiento y evaluación depende, en gran medida, de la fiabilidad de los datos. La fiabilidad hace referencia a la estabilidad del proceso de medición. Esto es, suponiendo que no hubiera ningún cambio real en la variable que se mide, ¿proporcionaría el mismo proceso de medición los mismos resultados o conclusiones si el procedimiento se repitiera una y otra vez? Esta es la característica definitoria del seguimiento y la evaluación: un proceso sistemático y estandarizado con resultados (datos) que no se ven afectados de manera irregular por que el proceso de seguimiento y evaluación cambie. Hay muchas formas de garantizar la calidad de los datos y la mayoría de estas medidas se basan en una buena planificación y supervisión.

8.2 Ética e integridad de la planificación, el seguimiento y la evaluación de ACT

Aunque los datos de seguimiento y evaluación señalen un bajo nivel de rendimiento, eso no refleja necesariamente un rendimiento deficiente ni el fracaso del proyecto. Con frecuencia, existen dificultades operacionales que explican el “bajo nivel de rendimiento”, las cuales varían de un proyecto a otro. Las condiciones sociales dinámicas que son ajenas al proyecto a menudo plantean retos a la implementación, de ahí que el estado de los logros deba interpretarse en el contexto de esas condiciones. La supervisión interna es especialmente susceptible al dilema de la integridad del seguimiento y la evaluación si la transparencia y una cultura de buenas prácticas integradas en la gestión de XXX.

Los donantes y el personal de la sede central se dan cuenta de esos desafíos, la mayoría de los cuales están fuera del control de la gestión. Por esta razón ciertos proyectos se aprueban como ‘exitosos’ aunque la implementación no cumpla los objetivos. No obstante, el reconocimiento de las deficiencias identificadas a través del sistema de seguimiento y evaluación brinda la oportunidad de tomar medidas correctivas para materializar los objetivos.

Por consiguiente, no hay motivos para que las organizaciones que implementan no promuevan la transparencia, la honestidad y la integridad al manejar y comunicar datos de seguimiento y evaluación. La integridad y honestidad de los datos es una cuestión ética en ACT Alianza. Comprometer la ética del seguimiento y la evaluación va en contra del Código de buenas prácticas de ACT.

Cuando los datos de seguimiento y evaluación reflejan serias discrepancias entre el estado de la implementación y los objetivos, se debería considerar un indicio de un problema de ejecución, pero también un incentivo para introducir mejoras. Los gestores deben generar este positivismo y conseguir que el personal comprenda mejor la función del seguimiento y la evaluación, sobre todo en relación con la evaluación externa. Eso aumentará la ética y la integridad del personal a la hora de manejar los datos de seguimiento y evaluación. La integridad de los datos es una buena práctica importante de la gestión de los sistemas de seguimiento y evaluación. Prestar atención a la integridad de los datos contribuye en gran medida a la solidez del propio sistema de seguimiento y evaluación, así como a la calidad y fiabilidad de los datos generados por medio del sistema.

8.3 Funciones y responsabilidades de la planificación, el seguimiento y la evaluación

El seguimiento es una actividad cotidiana que se hace durante la implementación de un proyecto. Es una parte esencial de la gestión basada en los resultados y no una tarea adicional que debe gestionar un oficial o una dependencia de seguimiento y evaluación. Por este motivo, la descripción del puesto de un gestor de proyectos debería incluir las responsabilidades en relación con el seguimiento y la evaluación como, p. ej., apoyar el establecimiento de sistemas de seguimiento y evaluación, encontrar maneras de alentar y respaldar los esfuerzos de supervisión de las propias comunidades, asegurarse de que el seguimiento se lleva a cabo durante las visitas sobre el terreno, facilitar los intercambios para aprender lecciones, y promover el uso de los datos de seguimiento y evaluación en la toma de decisiones.

Cada programa se asocia con una distribución de las funciones de seguimiento y evaluación entre el personal de programas y los representantes de los beneficiarios, basada fundamentalmente en que diferentes personas reúnan diferentes tipos de datos en sus respectivos lugares. La función específica de un oficial de seguimiento y evaluación o del miembro del personal designado para ese rol consiste en apoyar el proceso general del diseño de los sistemas, la recogida de datos y específicamente la gestión de los datos de seguimiento y evaluación para obtener un análisis utilizable.

Personal de proyectos/sobre el terreno: recogida regular de datos de seguimiento y evaluación

El personal de proyectos/sobre el terreno es un contacto primordial en el proceso de recogida de datos de seguimiento y evaluación. Una vez sistematizadas las herramientas del seguimiento y la evaluación, el personal de proyectos/sobre el terreno se convierte en el principal vehículo para reunir datos de las comunidades.

Comunidades/beneficiarios: datos de seguimiento y evaluación a nivel comunitario

Los beneficiarios de los programas no son solo receptores pasivos de la ayuda, sino que también desempeñan un papel decisivo recogiendo y almacenando información comunitaria (p. ej., actas de las reuniones comunitarias, registros de asistencia a la escuela de niños/profesores o registros de usuarios de agua por parte del comité de usuarios de agua). Los datos de seguimiento y evaluación reunidos y almacenados a escala comunitaria por comités, escuelas o grupos se convierten a menudo en la principal fuente de datos para el personal de programas que transmite datos de la comunidad a la oficina del programa. Por lo tanto, el papel que desempeñan las comunidades recogiendo esos datos es indiscutible. No obstante, los sistemas de seguimiento y evaluación basados en las comunidades y la calidad de los datos recogidos dependen de que se oriente de manera exhaustiva a las estructuras comunitarias correspondientes sobre las funciones que se espera que desempeñen en cuanto al seguimiento y la evaluación, y de que se entienda claramente la finalidad por la cual se necesitan datos de seguimiento y evaluación precisos y fiables.

Oficial de seguimiento y evaluación o miembro del personal a quien se ha asignado esa función: supervisión general del seguimiento y la evaluación

Para garantizar la objetividad, la calidad de los datos y los sistemas de apoyo, el seguimiento no debería depender de una única persona. Lo ideal sería que la recopilación de datos no fuera la función principal de los oficiales de seguimiento y evaluación, ya que son las personas que están más cerca de una fuente de datos determinada y que ocupan la mejor posición para ese cometido quienes deberían reunir los datos. Los oficiales de seguimiento y evaluación garantizan un proceso coordinado de desarrollo y gestión de los sistemas de seguimiento y evaluación, proporcionan apoyo técnico a los procesos de seguimiento y evaluación, y consolidan y comunican los resultados del seguimiento y la evaluación de acuerdo con el plan de seguimiento y evaluación.

9.0 CONDICIONES Y CAPACIDADES NECESARIAS PARA LA PLANIFICACIÓN, EL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACIÓN DE ACT

Los diversos desafíos a los que se enfrentan la planificación, el seguimiento y la evaluación –ya sean debidos a la capacidad técnica, la complejidad de los programas, las condiciones inseguras o que cambian rápidamente– requerirán un compromiso permanente y herramientas de PSE adaptables, que en algunos casos se irán probando. El seguimiento regular del propio sistema de seguimiento y evaluación en función de las principales características de un sistema de seguimiento y evaluación que funciona bien proporcionará información sobre su grado de desarrollo y uso, y mostrará también las deficiencias y lagunas que se deben subsanar para mejorar el sistema.

Un buen seguimiento y una sólida evaluación de los programas y las políticas son fundamentales para demostrar los avances logrados en la obtención de resultados. Como la implementación de **procesos eficaces/un sistema de seguimiento y evaluación eficaz** implica la participación activa de todo el personal encargado de la ejecución, se requiere trabajo en equipo y cooperación interdepartamental/intersectorial para hacer que el sistema funcione satisfactoriamente.

Con el fin de mejorar las condiciones que apoyan el desarrollo y la práctica de la planificación, el seguimiento y la evaluación de ACT, se prevén los siguientes tres procesos:

- i. Apoyar las capacidades para una implementación de calidad de la respuesta humanitaria de ACT en relación con funciones organizativas clave que incluyen PSE.
- ii. Llevar a cabo un examen periódico de las capacidades fundamentales de PSE.
- iii. Promover un sistema de apoyo entre los propios miembros de ACT en lo relativo a la planificación, el seguimiento y la evaluación.

9.1 Capacidades fundamentales de la respuesta humanitaria de ACT

Las capacidades necesarias para la planificación, el seguimiento y la evaluación pueden ser específicas de estos tres procesos y generales para otras cuestiones relativas a la capacidad organizativa que son esenciales para que la planificación, el seguimiento y la evaluación prosperen. Ambos tipos deben contar con apoyo para que haya suficientes condiciones que trabajen juntas para una planificación, un seguimiento y una evaluación eficaces.

9.1.1 Capacidades organizativas

El funcionamiento de los sistemas de seguimiento y evaluación se basa en el funcionamiento de otros sistemas de la organización, que incluyen sistemas de evaluación, planificación, finanzas, personal, adquisiciones y gestión. Además de en PSE, es muy importante centrarse en la gestión y los sistemas organizativos más generales para garantizar que la respuesta humanitaria de ACT es eficaz. La calidad del programa y los resultados no solo dependen de lo bien gestionado que esté un programa, sino también del papel desempeñado por distintas funciones de gestión, que son a la vez aspectos programáticos y organizativos de la eficacia.

La mayor parte de los organismos utiliza Procedimientos Operativos Estándar o un manual administrativo para detallar la manera de realizar las operaciones cotidianas. Los POE refuerzan la sistematización que los sistemas de seguimiento y evaluación necesitan para prosperar. La tabla **15** destaca los sistemas y las

herramientas básicos necesarios para aumentar la capacidad de respuesta en casos de emergencia durante la fase de crisis.

| Tabla 15: Creación de capacidad durante las crisis: sistemas y herramientas | |
|--|--|
| <u>Sistemas y herramientas</u> | <u>Necesidades de desarrollo de otros sistemas</u> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Coordinación de las respuestas de los foros • Sistemas de gestión financiera • Sistemas de seguimiento y evaluación • Competencias y sistemas administrativos • Competencias de gestión de la información para apoyar las operaciones y las solicitudes de ayuda • Competencias de evaluación conjunta • Apoyo para desarrollar y gestionar solicitudes de ayuda | <ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos Operativos Estándar (POE) y técnicas de coordinación de foros • Conjunto de herramientas de gestión financiera: capacitación de medio día • Plantillas de seguimiento y evaluación e indicadores estándar: módulo de capacitación de medio día • Herramientas de gestión de la información: capacitación de medio día • Lista de verificación para la evaluación de las necesidades: capacitación de medio día del equipo de evaluación conjunta • Herramienta de evaluación rápida de la capacidad • Desarrollo y gestión de solicitudes de ayuda (capacitación existente) |

Fuente: ACT Strategy for protecting and building capacities during humanitarian crises. Traducción libre.

Los sistemas de seguimiento y evaluación no funcionarán bien aislados, sino como parte de una organización funcional con políticas claves y sistemas y procedimientos básicos implementados. Por ejemplo, no es factible garantizar el aprendizaje a partir de los resultados del seguimiento y la evaluación si apoyar el entorno de aprendizaje no es una práctica habitual en la organización, no se documentarán los procesos si no hay un sistema de archivo, etc.

Reconocer y detectar las deficiencias fundamentales en relación con la capacidad organizativa, incluidas las funciones de gestión, es un factor importante para fortalecer los sistemas organizativos y la administración de los recursos, y para apoyar la rendición de cuentas y la calidad de las solicitudes de ayuda de ACT. El interés de la planificación, el seguimiento y la evaluación en la gestión y las funciones más generales de la organización se basa en la idea fundamental de que una respuesta humanitaria eficaz no viene determinada únicamente por la eficacia del programa, sino también por la gestión de este.

9.1.2 Capacidades fundamentales de PSE

Cuando un sistema de seguimiento y evaluación no funciona, una respuesta común es “capacidad escasa” o “insuficiente”. La capacidad es “la habilidad de las personas y las organizaciones para desempeñar funciones de manera eficaz, eficiente y sostenible”²⁰.

²⁰ UNDP. 1998. “Capacity assessment and development in a systems and strategic management context”. Management Development and Governance Division, technical advisory paper No. 3. New York, United Nations Development Program. Traducción libre.

Tabla 16: Ámbitos fundamentales de las capacidades de PSE

| Ámbito de capacidad de PSE | Descripción |
|---|--|
| ○ Claridad conceptual del seguimiento y la evaluación | Definiciones, conceptos claves y finalidades de hacer seguimiento y evaluación. Diferencias y relaciones entre la planificación, el seguimiento y la evaluación. |
| ○ Diseño de proyectos como base para el seguimiento y la evaluación | Evaluación de la relación entre el diseño de proyectos y el seguimiento y la evaluación. Utilización del árbol de estrategia para solucionar el problema planteado y preparar metas, objetivos, productos y actividades del proyecto claros. Desarrollo de objetivos SMART y de la estrategia del proyecto que prometen resultados. Distinción (finalidad, puntualidad) entre una evaluación y un estudio de referencia. |
| ○ Elementos de los sistemas de SyE | Elementos comunes que constituyen un sistema completo de seguimiento y evaluación y sus interrelaciones, así como factores vinculados a su desarrollo y uso. Pasos para desarrollar sistemas de seguimiento y evaluación. |
| ○ Indicadores | Naturaleza de los indicadores: indicadores directos e indirectos (aproximados), indicadores cuantitativos y cualitativos. Niveles de indicadores: indicadores de productos, de resultados y de impacto. Desarrollo de indicadores y comprensión de sus características. |
| ○ Desarrollo del marco lógico | Concepto del marco lógico en la planificación de proyectos. Desarrollo sistemático de marcos lógicos y aplicación lógica de los mismos en la planificación y gestión de proyectos. Ventajas e inconvenientes de la utilización de marcos lógicos. |
| ○ Plan de SyE | Desarrollo de un plan de seguimiento y evaluación viable y realista que está relacionado con indicadores clave del desempeño. |
| ○ Métodos de recogida de datos | Diferentes métodos de recogida de datos que incluyen discusiones en grupos de reflexión, entrevistas a informantes clave, métodos de ERP y encuestas formales. Diferentes contextos para distintos métodos de recopilación de datos de seguimiento y evaluación. |
| ○ Herramientas de recogida de datos | Utilización de una variedad de herramientas de recogida de datos que incluyen formularios sencillos, tablas para registrar datos, cuestionarios, listas de verificación para observaciones, etc. Ventajas y desventajas de utilizar determinadas herramientas de reunión de datos. |
| ○ Análisis de datos | Condiciones previas/capacidades logísticas y técnicas para el análisis de datos de seguimiento y evaluación. Preparación de los datos de seguimiento y evaluación para el análisis y elección del tipo y del nivel adecuados de análisis. Realización de pruebas y modificación del plan de análisis, realización del análisis y presentación e interpretación de los datos analizados. |

| | |
|---|---|
| ○ Comunicación de datos de seguimiento y evaluación | Comunicación y utilización de los resultados del seguimiento y la evaluación: partes interesadas de distintos ámbitos. Repercusiones de la puntualidad y las reuniones de planificación de los proyectos en el uso de los resultados del seguimiento y la evaluación. |
|---|---|

9.2 Examen periódico del funcionamiento del seguimiento y la evaluación: “seguir el seguimiento”

Los sistemas de seguimiento y evaluación son forzosamente dinámicos, ya que deben permanecer alerta a las condiciones de los proyectos que con frecuencia cambian y contribuyen a la complejidad de la gestión de proyectos. Esto ocurre sobre todo en el caso de la respuesta de emergencia, donde la incertidumbre de la situación y las estadísticas demográficas poco sólidas hacen que los sistemas de seguimiento y evaluación sean vulnerables si no se actualizan para seguir siendo pertinentes ante la evolución de las situaciones.

La evaluación de los sistemas de seguimiento y evaluación ayuda a las organizaciones a estudiar las posibilidades de fortalecer el diseño y funcionamiento de sus sistemas de seguimiento y evaluación. Esto cobra más importancia en el caso de los programas de emergencias humanitarias, donde los contextos locales son tan dinámicos que una revisión de esos sistemas mantendría su relevancia a pesar de que las situaciones cambien.

Una planificación, un seguimiento y una evaluación funcionales y eficaces de las solicitudes de ayuda/los Fondos de Respuesta Inmediata de ACT tendrán como objetivo concretar los tres resultados que se esperan de PSE conforme a las mediciones del conjunto de siete indicadores de eficacia/desempeño de PSE que figuran a continuación en la tabla 17. Se reunirá información sobre todos estos indicadores usando una herramienta específica: la tabla de supervisión del rendimiento. En el gráfico de más abajo se muestra la relación entre los resultados de PSE, los indicadores de eficacia/desempeño y la tabla de supervisión del rendimiento.

La debilidad de los sistemas de seguimiento y evaluación puede ser perjudicial para la implementación, ya que pueden suministrar datos erróneos y hacer que se tomen decisiones equivocadas que afecten negativamente a la vida de los beneficiarios. Cuando los sistemas de seguimiento y evaluación no se supervisan, puede que no se apliquen (lo que se mide, se hace) o podrían generar información errónea y conducir a decisiones equivocadas, esto es, el axioma de “si entra basura, sale basura”. Por consiguiente, un sistema de seguimiento y evaluación funcional debe ser supervisado regularmente desde el punto de vista de los sistemas, y se han de tomar medidas para introducir mejoras.

ACT aspira a producir tres resultados con respecto a las solicitudes de ayuda/los Fondos de Respuesta Inmediata: (i) poner de relieve la relación entre las evaluaciones y una buena planificación de los proyectos, (ii) identificar las condiciones mínimas para que la implementación de las solicitudes de ayuda/los Fondos de Respuesta Inmediata de ACT funcione, y (iii) subrayar la necesidad de una implementación coherente de maneras normalizadas y estructuradas de utilizar los resultados de la planificación, el seguimiento y la evaluación y de introducir mejoras continuas.

Se hará un seguimiento de los tres resultados de PSE esperados con la ayuda de los siete indicadores de eficacia/desempeño de PSE facilitados en la tabla de más abajo.

| Tabla 17: Evaluación del funcionamiento de PSE en las solicitudes de ayuda/ los Fondos de Respuesta Inmediata de ACT | | |
|---|---|--|
| Funciones de PSE | Resultados de PSE | Indicadores |
| Evaluaciones y planificación para solicitudes de ayuda/Fondos de Respuesta Inmediata de calidad | La evaluación de la emergencia se realiza de acuerdo con los procedimientos y la ética, puntualmente y con la participación activa de las comunidades, y se utilizan claramente los resultados (tanto cualitativos como cuantitativos) para fundamentar la selección de los beneficiarios y el diseño coherente de las solicitudes de ayuda/los Fondos de Respuesta Inmediata de ACT y producir información de referencia | 1) Porcentaje de evaluaciones de las necesidades de emergencia realizadas siguiendo los procedimientos de evaluación de ACT que produjeron información de evaluación oportuna y suficiente centrada en el mandato, con un sencillo análisis que desglosaba datos por sexo y grupos vulnerables identificados |
| | | 2) Porcentaje de solicitudes de ayuda y Fondos de Respuesta Inmediata desarrollados de una manera que demuestra un uso coherente y adecuado de la información de evaluación disponible para: <ul style="list-style-type: none"> a) <i>establecer indicadores SMART</i> b) <i>seleccionar adecuadamente los beneficiarios por sexo y grupos vulnerables</i> c) <i>formular las estrategias de ejecución más adecuadas</i> d) <i>seleccionar indicadores SMART</i> e) <i>desarrollar un plan de ejecución práctico y orientado a los resultados</i> |
| Desarrollo de marcos de PSE sólidos | El personal de ejecución desarrolla y formula marcos de PSE mínimos, incluidos el marco lógico y el plan de SyE, con indicadores claramente establecidos, así como herramientas de recogida de datos y bases de datos de seguimiento y evaluación informáticas | 3) Porcentaje de solicitudes de ayuda/Fondos de Respuesta Inmediata que tienen productos medibles e indicadores de resultados que son adecuados para demostrar los progresos del proyecto y están bien formulados por el personal |
| | | 4) Porcentaje de solicitudes de ayuda/Fondos de Respuesta Inmediata que tienen planes de SyE desarrollados que están bien formulados por el personal y se usan como principal herramienta de referencia del seguimiento y la evaluación |
| | | 5) Porcentaje de solicitudes de ayuda/Fondos de Respuesta Inmediata para los que se han desarrollado y probado herramientas de seguimiento adecuadas y suficientes para recoger datos de seguimiento y evaluación de calidad |
| Recogida y análisis de datos y utilización de los resultados | Los procedimientos estándar de SyE para recoger, analizar y utilizar datos de seguimiento y evaluación, basados en herramientas de | 6) Porcentaje de solicitudes de ayuda/Fondos de Respuesta Inmediata que han demostrado un uso apropiado de las herramientas de seguimiento y evaluación aprobadas para recoger y analizar datos según el plan de SyE |
| | | 7) Porcentaje de solicitudes de ayuda/Fondos de |

| | | |
|--|--|---|
| | seguimiento aprobadas, están regularizados e institucionalizados y son revisados periódicamente para su mejora | <p>Respuesta Inmediata que garantizaron la utilización de los datos de seguimiento y evaluación:</p> <ul style="list-style-type: none"> i) comunicando puntualmente los resultados del seguimiento y la evaluación en comparación con los indicadores clave del desempeño ii) haciendo cambios correctivos iii) fundamentando la planificación de proyectos iv) proporcionando los datos necesarios a los evaluadores |
|--|--|---|

El personal de la Secretaría de ACT y los equipos de supervisión conjunta de ACT realizarán la supervisión del rendimiento durante sus visitas de seguimiento programadas, por lo que esta formará parte de sus respectivos mandatos. También la pueden hacer algunos de los organismos de financiación individuales que visiten la implementación a través de un acuerdo coordinado por la Secretaría. La supervisión del rendimiento puede ser realizada por uno o múltiples organismos de realización; los resultados tabulares de la misma se presentarán en un documento adjunto al informe de la misión conjunta. No es realista hacer la supervisión antes de que pasen seis meses desde el comienzo de la ejecución. Los miembros que implementan son responsables de poner en práctica las recomendaciones, mientras que la Secretaría se encarga de hacer el seguimiento para garantizar que se aplican las medidas recomendadas a fin de mejorar el rendimiento.

En el apéndice 5 figura la tabla de supervisión del rendimiento con una lista de preguntas que pueden ayudar a valorar el desarrollo y funcionamiento de los principales aspectos de los sistemas de seguimiento y evaluación.

9.3 Sistema de apoyo entre miembros de ACT en cuanto a planificación, seguimiento y evaluación

Como se destaca en el informe de evaluación de ACT Alianza *Unlocking the potential within* (Eriksson & Borton, 2004), los miembros de ACT con menores capacidades deberían poder obtener apoyo técnico de los que tienen mayores capacidades. Desde esta perspectiva, el sistema de apoyo entre miembros de ACT en lo relativo a la planificación, el seguimiento y la evaluación promoverá la transferencia de capacidades de PSE de los miembros de ACT que las tienen a los que carecen de ellas. Sin limitarse a un enfoque particular, el sistema de apoyo entre miembros de ACT buscará las mejores maneras de promover:

- (i) El intercambio de recursos y conocimientos técnicos sobre prácticas de PSE contemporáneas a través de la comunidad de práctica de PSE de ACT.
- (ii) El apoyo técnico y la transferencia de conocimientos entre las organizaciones para desarrollar y gestionar sistemas de seguimiento y evaluación funcionales.

Por medio de la colaboración técnica entre los propios miembros en el seno de ACT Alianza, aumentará la atención prestada al enfoque de la gestión basada en los resultados, el nivel de rendición de cuentas respecto a los resultados y el impacto de la labor humanitaria y de desarrollo de ACT.

10.0 APÉNDICES

APÉNDICE 1: El marco lógico (formato)

| Jerarquía de objetivos | Indicadores | Medios de verificación | Hipótesis |
|------------------------|--------------------------------|------------------------|---|
| Meta | | | <i>Ninguna hipótesis</i> |
| Resultados | | | <i>Hipótesis de resultados a meta</i> |
| Productos | | | <i>Hipótesis de productos a resultados</i> |
| Actividades | <u>Lista de insumos claves</u> | | <i>Hipótesis de actividades a productos</i> |

APÉNDICE 2: Plan de seguimiento y evaluación

| Jerarquía de objetivos (Estructura del proyecto) | Indicadores | Recogida de datos | | | | Análisis y presentación de informes | |
|---|-------------|-------------------|-----------------|------------|---------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|
| | | Método | Fuente de datos | Frecuencia | Persona responsable | Método de análisis | Plazo de presentación de informes |
| Meta | | | | | | | |
| Objetivo 1.0 | | | | | | | |
| Producto 1.1 | | | | | | | |
| Producto 1.2 | | | | | | | |
| Producto 1.3 | | | | | | | |
| Objetivo 2.0 | | | | | | | |
| Producto 2.1 | | | | | | | |
| Producto 2.2 | | | | | | | |
| Objetivo 3.0 | | | | | | | |
| Producto 3.1 | | | | | | | |
| Producto 3.2 | | | | | | | |
| Producto 3.3 | | | | | | | |
| Etc. | | | | | | | |

APÉNDICE 3: Tabla de Seguimiento de Indicadores de Desempeño (IPTT)

| Indicador | Inicio del proyecto | | Progreso del proyecto | | | | | | | | Final del proyecto | |
|------------------------------------|---------------------|-----------------|-----------------------|------|--------------|------|--------------|------|--------------|------|----------------------------|-----------------------|
| | Punto de referencia | Objetivo al FDP | 1º trimestre | | 2º trimestre | | 3º trimestre | | 4º trimestre | | Objetivo al FDP (revisado) | Situación real al FDP |
| | | | Previsto | Real | Previsto | Real | Previsto | Real | Previsto | Real | | |
| Resultado 1 (resultados) | | | | | | | | | | | | |
| Producto 1.1 | | | | | | | | | | | | |
| Producto 1.2 | | | | | | | | | | | | |
| Producto 1.3 | | | | | | | | | | | | |
| Resultado 2 | | | | | | | | | | | | |
| Producto 2.1 | | | | | | | | | | | | |
| Producto 2.2 | | | | | | | | | | | | |
| Resultado 3 (resultados) | | | | | | | | | | | | |
| Producto 3.1 | | | | | | | | | | | | |
| Producto 3.2 | | | | | | | | | | | | |
| Producto 3.3 | | | | | | | | | | | | |

APÉNDICE 4: Tabla de recuento de beneficiarios

| Sector | Objetivo previsto | Resumen de beneficiarios atendidos (2011) | | | | Total de beneficiarios atendidos | Varianza (porcentaje) | Explicaciones de los resultados |
|--|-------------------|---|-------|------------------------|---|----------------------------------|---|--|
| | | Desplazados internos | | Comunidades de acogida | | | | |
| | | H | M | H | M | | | |
| Agua y saneamiento | 4.800 | 1.855 | 1.880 | | | 3.735 | $\frac{(3.735 - 4.800)}{4.800} \times 100\% = 22\% (-)$ | Las actividades de agua y saneamiento no llegaron a casi un tercio de los beneficiarios previstos. Esto se debió a... |
| 1. Acceso a agua limpia | 2.700 | 1.395 | 1.595 | | | 2.990 | 11% | Se consiguió acceso a agua limpia para un 11% más de beneficiarios que el objetivo previsto. Este éxito se atribuye a la buena participación de los dirigentes locales en la movilización local. |
| 2. Capacitación en saneamiento y concienciación sobre prácticas higiénicas | 2.100 | 460 | 285 | | | 745 | 65% (-) | El proyecto alcanzó menos de la mitad (35%) del objetivo previsto. Esto se debió a la percepción negativa de las prácticas higiénicas no tradicionales introducidas. |
| Salud y nutrición | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| Distribución de alimentos | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| Distribución de alimentos | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|------|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Etc. | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

APÉNDICE 5: Tabla de supervisión del rendimiento de los sistemas de seguimiento y evaluación

Clave

- 1 = En absoluto
 2 = Relativamente, mínimamente
 3 = Medianamente
 4 = Adecuadamente

| Ámbitos principales | Preguntas sobre el rendimiento de los sistemas de seguimiento y evaluación | | | | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|--|------------------|-------------------|------------|--|---|---|---|
| | | | | | <i>(marque la casilla correspondiente)</i> | | | |
| 1 = En absoluto | 2 = Relativamente, mínimamente | 3 = Medianamente | 4 = Adecuadamente | Valoración | | | | |
| i) <i>Planificación</i> | El proyecto/la solicitud de ayuda tiene un propósito/finalidad claramente establecido y los objetivos son SMART y medibles. | | | | | | | |
| | ¿Se desarrollan los indicadores y el plan de SyE durante la planificación del proyecto? | | | | | | | |
| | ¿Forma parte la recogida de datos de la ejecución regular del proyecto? | | | | | | | |
| | ¿Se ha utilizado información de la evaluación detallada de las necesidades para determinar los objetivos y establecer los puntos de referencia? | | | | | | | |
| | ¿Se está usando el manual de PSE de ACT o cualquier otra guía específica de SyE? | | | | | | | |
| ii) <i>Existencia de marcos de SyE</i> | ¿Existe un marco lógico completado con indicadores de proceso/actividad, de productos y de resultados definidos? | | | | | | | |
| | ¿Se elaboró el marco lógico con la plena participación del personal de proyectos? | | | | | | | |
| | ¿Existe un plan de SyE con los elementos clave del qué, cómo, cuándo y quién? | | | | | | | |
| | ¿Son adecuados y prácticos los elementos clave del plan de SyE (esto es, qué, cómo, cuándo y quién)? | | | | | | | |
| iii) <i>Presupuestación del seguimiento y la evaluación</i> | ¿Se prevén en el proyecto/presupuesto los principales requisitos en materia de SyE (incluyendo la creación de capacidad y una dotación de personal adecuada)? | | | | | | | |
| | ¿Se planea el presupuesto de evaluación en la etapa de planificación del proyecto? | | | | | | | |
| | ¿Se basa el proyecto de presupuesto de evaluación en las decisiones sobre los días de evaluación, las tarifas del mercado de la consultoría, el número de entrevistados y las necesidades de traducción? | | | | | | | |
| iv) <i>Disponibilidad de herramientas de SyE adecuadas</i> | ¿Se desarrollan herramientas para recoger todos los datos de seguimiento? | | | | | | | |
| | ¿Se usan las herramientas desarrolladas para reunir información? | | | | | | | |
| | ¿Se desarrollan bases de datos de seguimiento y evaluación para almacenar los datos recogidos? | | | | | | | |
| v) <i>Recogida y análisis de datos</i> | ¿Se realiza la recogida de datos de seguimiento y evaluación según el plan? | | | | | | | |
| | ¿Se introducen los datos en la base de datos con regularidad? | | | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | ¿Se analizan los datos según el plan de SyE usando un programa específico de análisis de datos (Excel, Access, Epi o SPSS)? | | | | |
| | ¿Se desglosan los datos por sexo, edad, grupo vulnerable y ubicación? | | | | |
| | ¿Se comunica a (comparte con) el personal de proyectos y el/los gestor/es el resumen de los resultados del análisis de datos de seguimiento y evaluación? | | | | |
| vi) <i>Utilización de los resultados del seguimiento y la evaluación</i> | ¿Usa el personal los resultados del seguimiento y la evaluación durante las reuniones de planificación? | | | | |
| | ¿Usa el personal los resultados del seguimiento y la evaluación para hacer cambios correctivos? | | | | |
| | ¿Usa/n el/los gestor/es los resultados del seguimiento y la evaluación para redactar informes sobre los progresos realizados? | | | | |
| | ¿Usan los gestores los resultados del seguimiento y la evaluación para tomar otras decisiones importantes sobre la organización? | | | | |
| | ¿Tienen el personal y las partes interesadas fácil acceso a los resultados del seguimiento y la evaluación una vez que los solicitan? | | | | |
| | Otra (especifique)... | | | | |
| vii) <i>Responsabilidad de los sistemas de SyE</i> | ¿Está clara la función de los gestores de los sistemas de seguimiento y evaluación y es así en la práctica? | | | | |
| | ¿Están claras las funciones del personal en cuanto a la recogida de datos y la utilización de los resultados del seguimiento y la evaluación y son así en la práctica? | | | | |

APÉNDICE 6: Glosario de planificación, seguimiento y evaluación

| | |
|---|---|
| <i>Actividades</i> | Acciones o series de acciones que se realizan usando insumos para generar los productos previstos. |
| <i>Análisis de las partes interesadas</i> | Es un análisis de los intereses y las preocupaciones de quienes pueden verse afectados por un proyecto o pueden influir en su resultado. |
| <i>Beneficiarios</i> | Las personas cuya situación el proyecto se propone mejorar. Con frecuencia es útil distinguir entre beneficiarios directos (aquellos a quienes el proyecto ayuda directamente) y beneficiarios indirectos (personas que se benefician indirectamente del proyecto). |
| <i>Beneficios</i> | Los resultados positivos del proyecto en el desarrollo personal, material, económico o social de los beneficiarios o en la mayor capacidad del grupo al que está dirigido el proyecto, la comunidad más amplia o el asociado en la ejecución. |
| <i>Ciclo del proyecto</i> | Modelo de todo el ciclo vital de un proyecto. |
| <i>Condición previa del proyecto</i> | Condición que debe cumplirse antes de que pueda comenzar un proyecto. |
| <i>Cualitativo</i> | Se refiere a características definitorias (p. ej., indicadores) que no se pueden cuantificar. Implica el uso de percepciones y juicios. |
| <i>Cuantitativo</i> | Se refiere a algo medido o susceptible de ser medido en cifras y que se expresa en montos o cantidades. |

| | |
|---------------------------------|---|
| <i>Efectos</i> | Cambios intermedios que puede producir un proyecto, durante el período del proyecto o poco después, normalmente a nivel de sus objetivos específicos. |
| <i>Eficacia</i> | ¿En qué medida han contribuido los impactos de la intervención a alcanzar sus objetivos específicos y generales? Véanse también el análisis de la rentabilidad, los impactos, la lógica de intervención, los objetivos, los objetivos específicos, los objetivos generales, los resultados y los resultados/efectos directos. |
| <i>Eficiencia</i> | ¿En qué medida la conversión de los insumos de una intervención en productos y resultados se ha realizado de manera económica? |
| <i>Errores de transcripción</i> | Son errores simples de entrada de datos que se cometen cuando se transcriben datos de un documento (electrónico o en papel) o una base de datos a otros. Es posible evitarlos y los gestores deberían proponerse eliminarlos. Los errores de transcripción se pueden evitar fácilmente cotejando con cuidado los datos con la fuente original. |
| <i>Estudios de casos</i> | Técnica de recogida de datos que implica el examen de un número limitado de casos o proyectos específicos que el evaluador prevé que serán reveladores acerca del programa en su conjunto. Los estudios de casos suelen ser adecuados cuando es sumamente difícil elegir una muestra lo suficientemente grande como para que sus conclusiones se puedan generalizar estadísticamente al conjunto de la población; cuando la generalización no es importante; cuando se necesitan datos detallados, normalmente descriptivos; y cuando es probable que los casos o proyectos que deben estudiarse sean bastante complejos. Véanse también los diseños de estudios de casos y la recopilación de datos. |
| <i>Evaluación</i> | Proceso sistemático para identificar los resultados del proyecto, cualificarlos y/o cuantificarlos, y compararlos con los deseados en el/los objetivo/s del proyecto. La evaluación se puede hacer de manera continua o periódica durante la ejecución del proyecto o específicamente cuando este concluya. |
| <i>Evaluación del impacto</i> | Identificación y análisis sistemáticos del impacto, considerando asimismo si se ajusta bien a la meta. |
| <i>Factor de riesgo</i> | El factor de riesgo hace referencia a la posibilidad de que una hipótesis no se cumpla. |
| <i>Finalidad</i> | La razón o el enfoque del proyecto, que describe la situación mejorada que se espera que el proyecto logre. |
| <i>Hipótesis</i> | Sucesos que se han de producir o condiciones que deben existir para que un proyecto tenga éxito, pero sobre los que los gestores del proyecto tienen poco o ningún control. |
| <i>Hitos</i> | Los hitos son objetivos intermedios o parámetros de referencia. Eso significa que si su objetivo para el proyecto entero es aumentar la utilización de los servicios relacionados con las infecciones de transmisión sexual (ITS) en un 40% en el plazo de dos años, podrían planificar lograr un aumento del 10% al final del primer año. Comparar los progresos al final del primer año con los hitos fijados les dice si están en el buen camino para lograr su objetivo. |
| <i>Impacto</i> | Cambios duraderos e importantes en la vida de las personas –incluidos los cambios no |

| | |
|---|---|
| | planeados, sean positivos o negativos– a los que el proyecto contribuye directa o indirectamente. |
| <i>Indicadores</i> | Pruebas cuantitativas o cualitativas usadas para evaluar en qué medida se consiguen los cambios deseados. |
| <i>Indicadores objetivamente verificables (IOV)</i> | Se pone de relieve la objetividad de los indicadores y se establece que los indicadores deben definirse de un modo claro, sencillo y franco que permita una interpretación única de los significados independientemente de quién usa el indicador y en qué momento se utiliza. |
| <i>Insumos</i> | Recursos (financieros, técnicos, materiales y equipos) necesarios para llevar a cabo las actividades del proyecto. |
| <i>Lógica de intervención</i> | <p>Estrategia para lograr la finalidad del proyecto, que consta de resultados, actividades y medios, y contribuye a los objetivos generales.</p> <p>Es la relación conceptual de los insumos de una intervención con la producción de sus productos y, posteriormente, con sus impactos sobre la sociedad en términos de resultados y efectos.</p> <p>El examen de la lógica de intervención del programa tendrá una importancia central en la mayoría de las evaluaciones. El evaluador debe preguntar cómo consigue el programa sus objetivos específicos, y cómo contribuyen estos al logro de los objetivos generales. Los términos “teoría de la actuación”, “lógica del programa” y “teoría del programa” se usan a veces más o menos con el mismo significado.</p> |
| <i>Marco lógico</i> | Herramienta para reflexionar sobre la meta, los objetivos y las actividades del programa/proyecto y las conexiones entre ellos. La forma más simple de marco lógico es una matriz con cuatro filas y cuatro columnas. Es un método para analizar y presentar los elementos más importantes de un proyecto y sus interrelaciones. |
| <i>Meta</i> | Objetivo de desarrollo a largo plazo al que el proyecto contribuye. |
| <i>Muestra</i> | Conjunto de personas o cosas seleccionadas de una población dada de forma que se puedan estimar las propiedades y los parámetros de la población, o plantear hipótesis sobre esa población. |
| <i>Objetivos</i> | Lo que el proyecto pretende lograr. Los objetivos se expresan como afirmaciones que describen en términos concretos los efectos deseados o esperados que deben lograrse en la población a la que está dirigido un proyecto durante el período de ejecución del proyecto o poco después. El término <i>objetivo específico</i> se usa a veces para hacer hincapié en que es distinto del <i>objetivo general</i> (véase más arriba <i>meta</i> , palabra de la que este último es un término alternativo). |
| <i>Partes interesadas</i> | Aquellas personas, organizaciones, categorías o grupos de personas que tienen interés directo o indirecto en un proyecto (p. ej., beneficiarios, trabajadores remunerados y voluntarios, donantes, asociados y otros organismos, el Gobierno local). La expresión incluye a quienes pueden verse afectados por el proyecto y a quienes procurarán que funcione. |

| | |
|------------------------------------|---|
| <i>Participación</i> | Participación del personal y las personas afectadas por un proyecto en la planificación y realización de las actividades del proyecto o en el seguimiento, la revisión o la evaluación del mismo. |
| <i>Pertinencia</i> | La medida en que los objetivos de la intervención son pertinentes en relación con la evolución de las necesidades y las prioridades a nivel nacional y mundial. |
| <i>Planificación participativa</i> | Manera de planificar en la que los beneficiarios llevan la iniciativa y también participan facilitadores externos. |
| <i>Productos</i> | Productos o servicios, tangibles o intangibles, que resultan directamente de la realización de actividades. |
| <i>Programa</i> | Conjunto de proyectos que son ejecutados o respaldados por una organización –que normalmente se identifican en función de un área geográfica, un sector de la población o un tema– respecto del cual se adopta un enfoque coordinado. También puede incluir otras actividades complementarias a los proyectos. Un programa, al igual que un proyecto, puede implicar la colaboración entre distintas organizaciones. |
| <i>Proyecto</i> | Se refiere a los diferentes tipos de intervenciones para el desarrollo que se diseñan con el fin de alcanzar ciertos objetivos específicos en el marco de un presupuesto dado, dentro de una organización determinada y en un período concreto. |
| <i>Punto de referencia</i> | La situación o condiciones existentes antes de que comience una intervención. Los datos de referencia pueden ser comparados con las conclusiones de un estudio posterior de la situación/condiciones para ver qué ha cambiado, y pueden ser utilizados como parte de un sistema de seguimiento. |
| <i>Rentabilidad</i> | Se trata simplemente de la ‘relación calidad-precio’, o el grado en que el proyecto beneficiará al mayor número de personas al menor coste razonable. Por lo tanto, mide el coste por beneficiario: el coste total del proyecto dividido por el número de beneficiarios directos. En palabras sencillas, la rentabilidad significa ser capaz de lograr objetivos a un coste razonable e incluso al menor coste posible. |
| <i>Resultados</i> | Productos de las actividades que juntos logran la finalidad del proyecto. No son solo productos físicos, sino también el comienzo del disfrute de beneficios sostenibles. |
| <i>Resultados/efectos directos</i> | Cambios que resultan del uso de los productos durante el período de ejecución del proyecto o poco después, incluidos los cambios no planeados. |
| <i>Revisión</i> | Evaluación, en un momento determinado, de los avances alcanzados por un proyecto o programa o por un aspecto concreto de un proyecto o programa. En general, es más informal que una evaluación, y a menudo es interna y periódica. |
| <i>Seguimiento</i> | Evaluación sistemática y continua de los avances logrados por el proyecto en relación con sus insumos, actividades y productos planificados. |
| <i>Sostenibilidad</i> | La capacidad de mantener a lo largo del tiempo los beneficios obtenidos para el grupo destinatario o de seguir generando beneficios. |

| | |
|------------------------------------|--|
| | ¿Hasta cuándo se puede esperar que duren las repercusiones positivas del programa (medidas por su utilidad) después de que se haya puesto fin a la intervención? |
| <i>Supervisión del rendimiento</i> | La supervisión de los cambios en los indicadores del desempeño revela si se están produciendo los resultados deseados y si la implementación va por buen camino. |
| <i>Triangulación</i> | Uso de múltiples teorías, métodos y/o fuentes de datos para verificar y sustentar una evaluación. Se usa para eliminar los sesgos que surgen cuando se recurre a disciplinas unitarias, observadores únicos, informantes con intereses personales y métodos parciales (OCDE CAD, 2002: 37; Weiss, 1995). |
| <i>Unidad de análisis</i> | La <i>unidad de análisis</i> es la principal entidad que se estudia durante el análisis de datos, p. ej., hogares encabezados por niños, escuelas, familias, hombres, mujeres, etc. |
| <i>Validez</i> | La validez hace referencia a la medida en que las estrategias y los instrumentos de recopilación de datos miden lo que tienen por objeto medir (CAD). Se trata de hasta qué punto una medida representa verdaderamente lo que intentamos medir. |

Referencias

1. ICCO. (2001). *Tendiendo puentes en PME. Pautas para una buena planificación, monitoreo y evaluación (PME) de proyectos de desarrollo comunitario implementados por ONG del hemisferio sur con el respaldo de organismos ecuménicos europeos.*
2. MEASURE Evaluation Project. (2003). *A Guide to Monitoring and Evaluation of Capacity-Building Interventions in the Health Sector in Developing Countries. MEASURE Evaluation Manual* (Series, No. 7): Anne LaFond, MS, JSI Research & Training Institute, Inc; Lisanne Brown, PhD, Tulane University.
3. Ministry for Foreign Affairs of Finland, Department for Development Policy. (2006). *Guidelines for Programme Design, Monitoring and Evaluation.*
4. El Proyecto Esfera. (2011). *Carta Humanitaria y normas mínimas para la respuesta humanitaria* (Tercera edición).
5. ACT Alliance. (2004). *Unlocking the potential within. Evaluation of the ACT Alliance in the international response to Crises.* Eriksson, J. & Borton, J.
6. USAID Center for Development Information and Evaluation. (1998). *Performance Monitoring and Evaluation TIPS, Guidelines for Indicator and Data Quality* (Number 12).
7. ICCO and Kerk in Actie. (2009). *PME Guidelines for Disaster Response Programmes.* Joanne van der Schee (in cooperation with POs in Delhi and Utrecht, R&D and DM unit).
8. United Nations World Food Programme, Office of Evaluation. *Going to the Field to collect Monitoring and Evaluation Data.*
9. ALNAP. (ODI2009). *Real-time evaluations of humanitarian action, An ALNAP Guide* (Pilot Version): Cosgrave, J., Ramalingman, B. & Beck, T.
10. ODI. (1998). *Relief and Rehabilitation Network Paper. Evaluating Humanitarian Assistance Programme in complex emergencies:* Alistair Hallam. Edited by Borton, J., Gibbons L. & Longford S.
11. Catholic Relief Services. (2004). *Propack. The CRS Project Package.* US, Baltimore: Stetson, V., Sharrock, G. & Hahn, S.
12. Patton, M.Q. (1997). *Utilization-Focused Evaluation: The New Century Text.* 3rd Edition. Sage Publications, CA.
13. Lambert, B. (2008). *Reflections on learning in healthy organisations, unpublished paper.*
14. UNDP. (1998). *Capacity assessment and development in a systems and strategic management context: Management Development and Governance Division* (technical advisory paper No. 3). New York.
15. Mango. (2009). *Mango's Health Check: How healthy is financial management in your not-for-profit organization?* (Version 3).
16. ICCO and Kerk in Actie. (2009). *Terms of Reference: Resource Management Audit (RMA), Template* (Version 2009).
17. ACT Alliance. (2010). *ACT Strategy for protecting and building capacities during humanitarian crises.*
18. DWS, Lutheran World Federation. *PME planning framework.*
19. Red Interinstitucional para la educación en situaciones de emergencia. (2004). *Normas mínimas para la educación en situaciones de emergencia, crisis crónicas y reconstrucción temprana.* Nueva York y Ginebra (www.ineesite.org).
20. Communications and Information Management Resource Centre (CIMRC). (2003). *Advocacy impact assessment guidelines:* Megan, Lloyd Laney.