

CONOCER LO QUE DA RESULTADO
 CONOCER LO QUE DA RESULTADO
 CONOCER LO QUE DA RESULTADO
 CONOCER LO QUE DA RESULTADO



Del modelo de resultados a la matriz de resultados

Guía para el examen de medidas y la elaboración de ofertas

MODELO DE RESULTADOS DE LA GIZ



Matriz de resultados, Parte B de la propuesta de programa

Descripción de la medida de cooperación técnica		Nombre del programa	
Medida		Medida de	
Resumen	Indicadores de éxito	Fuentes de verificación	Principales riesgos / Riesgos
Objetivo del programa (Resultado) (¿Qué debe lograrse al finalizar el programa completo?)	Valor exacto Valor máximo (Ej. 0, 100%), en la provincia de un país en desarrollo	De la Parte A de la propuesta de programa completo	(¿En qué áreas puede fallar?) ¿En qué aspectos y riesgos se esperan cambios en el entorno de ejecución de actividades y en el desarrollo de actividades y en el nivel de recursos de recursos?
Objetivos del módulo (resultado intermedio) (Objetivo)	Valor exacto Valor máximo, mínimo		
Objetivos esenciales Objetivo A (Resultado)	Valor exacto Valor máximo, mínimo		
Objetivo B	Valor exacto Valor máximo, mínimo		
Actividades (esenciales) en el módulo Actividad A Actividad B	(¿En qué áreas puede fallar?)	(¿En qué áreas puede fallar?)	

Junio de 2013

Publicado por:

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
Postfach 5180

65726 Eschborn, Alemania

T +49 61 96 79-0

F +49 61 96 79-11 15

E Help-M-E@giz.de

Internet:

www.giz.de

Unidad de Monitoreo y Evaluación

Responsable:

Michael Gajo

Eschborn/ Bonn, junio 2013

La presente guía...

... explica el **modelo de resultados** de la GIZ (Capítulo 1)

... apoya la elaboración de un **modelo de resultados** en el marco del examen (Capítulo 2)

... informa sobre las pautas para la **matriz de resultados** en la elaboración de ofertas (Capítulo 3)

... define en un glosario los **conceptos de la GIZ relativos a la gestión basada en resultados** (basándose en el CAD de la OCDE y en el BMZ) (Capítulo 4)

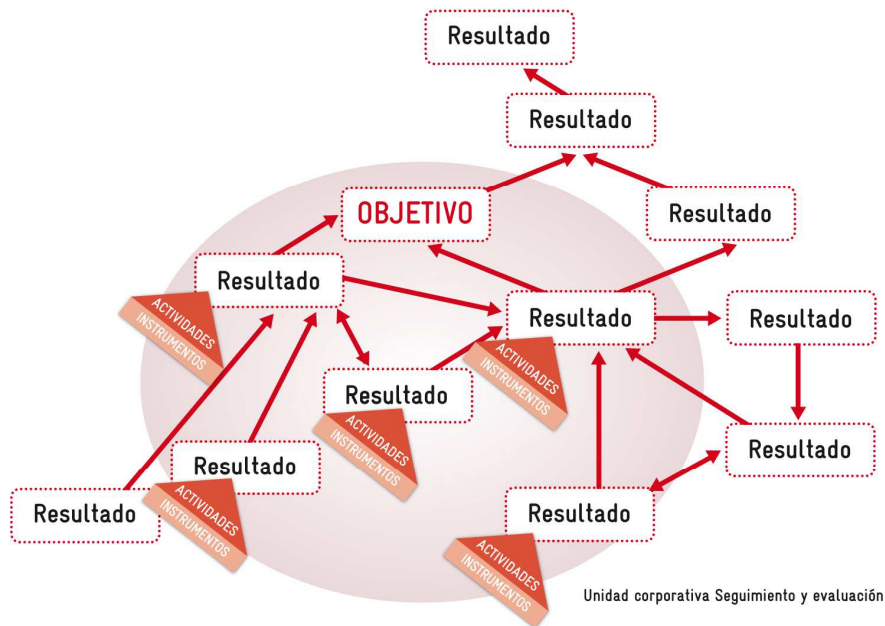
Índice

1. El modelo de resultados de la GIZ.....	1
2. El modelo de resultados en el marco del examen.....	3
2.1 Modelo de resultados, actividades e instrumentos.....	3
2.2 Elaboración de un modelo de resultados en 5 pasos.....	4
3. La matriz de resultados en la oferta	9
4. Glosario: Conceptos de la GIZ relativos a la gestión basada en resultados.....	13

1. El modelo de resultados de la GIZ

El modelo de resultados es la base en la que se apoyan todas nuestras medidas, y al mismo tiempo la expresión más clara de la gestión basada en resultados de la GIZ. No deja de ser un *modelo* y, como tal, un reflejo simplificado de la realidad que no aspira a ilustrarla perfectamente. Representa los cambios positivos complementarios e interdependientes para cuya consecución la GIZ y/u otros actores, conjuntamente con las contrapartes, efectúan aportes. El modelo de resultados, por tanto, pone a la vista un proceso de cambio en el que pretendemos influir con nuestra medida.

MODELO DE RESULTADOS DE LA GIZ



El modelo de resultados refleja todo el proceso de cambio en un sector y hace visibles en él los enfoques de una medida.

- Resultado
 - En estas casillas se muestran los pasos del proceso de cambio que abarcan:
 - los resultados positivos intencionales de la medida,
 - otros cambios / resultados necesarios de determinados actores fuera del ámbito de responsabilidad, así como
 - las condiciones marco / los factores externos fuera del ámbito de responsabilidad.
- - Las flechas representan las hipótesis de resultados, es decir, los supuestos sobre las interacciones de los resultados.
- OBJETIVO
 - La casilla contiene el objetivo negociado y acordado con la contraparte y el comitente.
- ACTIVIDADES
INSTRUMENTOS
 - Estos símbolos muestran las palancas en las que situamos nuestras intervenciones (instrumentos, actividades).
- Ámbito de responsabilidad / cooperación con las contrapartes / límites del sistema

Conviene destacar algunas *características* importantes del modelo de resultados:

- (1) El modelo describe los *cambios (resultados)* acaecidos, unidos entre sí por una relación causal. Los cambios positivos se pueden influir mutuamente. En este proceso pueden producirse también flujos recíprocos de retroalimentación, que fortalecen la sostenibilidad de los procesos de cambio.
- (2) El modelo de resultados da una visión completa de un *proceso de cambio* intencional (por ejemplo, en un sector en un país contraparte). Por lo tanto, no muestra sólo los cambios logrados a través de las intervenciones de la medida. Al ser elaborado conjuntamente con las contrapartes, garantiza la *compatibilidad de la medida de la GIZ con las estructuras y procesos de éstas*.
- (3) Los cambios sobre los que influimos con nuestras intervenciones son sólo una parte del conjunto del proceso de cambio. Este subconjunto es lo que denominamos *ámbito de responsabilidad*. El ámbito de responsabilidad representa el radio de acción en el que se realiza y conduce la medida en cooperación con otros actores (fondo rojo). Puede haber otros actores y donantes que actúen en otros ámbitos del proceso de cambio en su totalidad.
- (4) La lógica del modelo de resultados facilita la discusión y el *proceso de negociación* con las contrapartes, así como la *comunicación* con los comitentes.
- (5) La imagen completa que ofrece el modelo de resultados muestra *opciones de acción alternativas* sobre las que se discute y decide en diálogo con las contrapartes. De este modo, se identifican y analizan *opciones estratégicas* dentro del proceso de cambio.
- (6) La secuencia de los pasos a seguir para la elaboración de un modelo de resultados facilita el trabajo pero no es obligatoria. Con frecuencia no es un conjunto coherente de temas y cuestiones lo que hay que tratar, sino más bien asuntos interconectados e interdependientes. Por tanto, estos pasos deben entenderse como flujos recíprocos de reflexión. Es posible que los usuarios vuelvan a retomar más tarde temas ya discutidos (pasos) anteriormente o que antepongan el tratamiento de alguno de ellos.
- (7) Se identifican las *actividades* que habrán de realizar la contraparte y la GIZ como efecto palanca, a fin de ejercer la mayor influencia posible para generar cambios. Las actividades se implantan en *diferentes campos de acción*. A través de sus intervenciones, el responsable de la orden y la contraparte ejercen *influencia* sobre los cambios y, por lo tanto, sobre el logro de los objetivos.
- (8) Los *instrumentos* de la GIZ se definen a partir de las actividades planificadas y se aplican en función de sus ventajas comparativas. De este modo, se obtiene la combinación óptima de instrumentos y se presta apoyo a la estrategia de recursos humanos de una medida.
- (9) Los cambios que se producen fuera del ámbito de responsabilidad son poco sensibles a las influencias, pero resultan de *interés* para la medida. Por ello, ésta amplía su visión y observa también estos cambios.
- (10) Gracias a esta diferenciación entre el proceso de cambio íntegro y nuestro ámbito de responsabilidad definido dentro de él, se hacen más visibles las *condiciones marco* y los *riesgos*. Mediante la elección de actividades flexibles y de los instrumentos, nuestras medidas pueden reaccionar ante estos riesgos.
- (11) El modelo es *compatible* con otras lógicas de resultados (por ejemplo, la del CAD de la OCDE) y al mismo tiempo lo suficientemente flexible como para aplicarlo en todos los *sectores de actividad* y para todos los instrumentos de la GIZ.

2. El modelo de resultados en el marco del examen

El examen y la preparación de una medida prevén una o varias reuniones con las contrapartes *in situ*, con el objeto, entre otras cosas, de:

- garantizar el encuadre de la medida en las estrategias y actividades de la contraparte política,
- llegar a un entendimiento común sobre la orientación estratégica de la medida,
- elaborar un modelo de resultados,
- discutir los resultados, conclusiones y recomendaciones de la misión de examen con todos los demás actores importantes.

Según el contexto, se pueden elegir los *formatos de participación* siguientes:

- una discusión en un círculo reducido de decisores y de responsables de dirección por el lado de la contraparte y de la GIZ,
- la realización de un taller único con todos los grupos involucrados importantes,
- un procedimiento evolutivo en el que se combinan diferentes formatos de participación. Así, por ejemplo, se pueden realizar primero pequeñas reuniones o mesas de diálogo con participantes o grupos seleccionados en las que se valoran los resultados de los análisis y de las recomendaciones y, a continuación, se agregan dichas valoraciones y se sintetizan en una conclusión final que se refleja en el modelo de resultados.

La elaboración del modelo de resultados conjuntamente con las contrapartes en el marco del examen ayuda a *orientar la estrategia de la medida teniendo en cuenta las estrategias de las contrapartes, acordar objetivos e identificar a los actores pertinentes, así como los aportes* de la GIZ y las contrapartes en el proceso de cambio que se pretende generar. Si se llevan a cabo talleres, se recomienda realizarlos bajo la conducción de moderadores externos. Se obtiene, así, un modelo de resultados que refleja el *proceso de cambio previsto en el (sub)sector y, dentro de éste, los puntos de partida de la medida*.

Las conclusiones del taller se conciertan con los responsables y decisores de la organización contraparte en el plano político. Por último, se documentan las principales conclusiones del examen y del taller en una ayuda memoria en el correspondiente idioma de comunicación común. La ayuda memoria es firmada por el responsable de la misión de examen, el director o la directora de país de la GIZ y los representantes de las organizaciones pertinentes del lado de la contraparte.

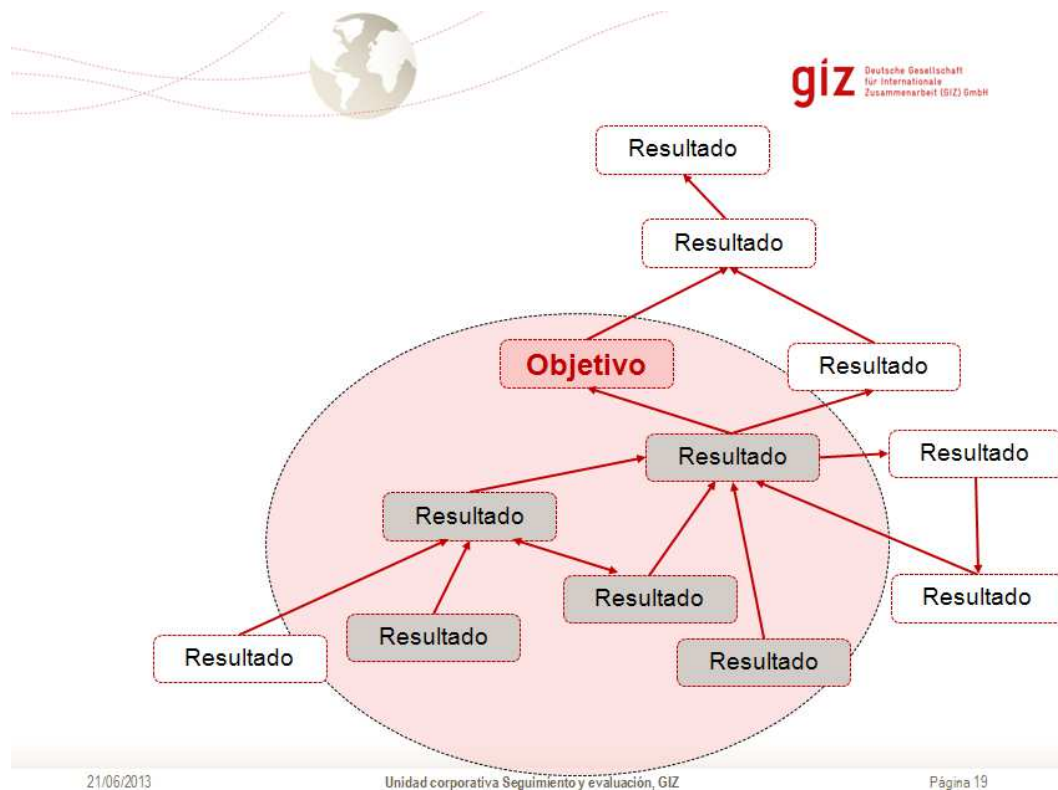
El modelo de resultados es un *anexo vinculante del informe de examen* y constituye la base para la elaboración de la *matriz de resultados*.

2.1 Modelo de resultados, actividades e instrumentos

Inmediatamente después del examen, el responsable de la orden o la misión de examen documentan el *modelo de resultados en forma de un gráfico, así como las actividades y los instrumentos* (y, a partir de ello, el resumen de los instrumentos a aplicar). Además, la misión de examen redacta un informe exhaustivo en el que se recogen todas las conclusiones pertinentes del examen en materia política y de concepción, así como para la ejecución de la medida.

En el gráfico se representan los siguientes elementos:

- el *objetivo* (del módulo de cooperación técnica),
- los *resultados intencionales* que se sitúan en el ámbito de responsabilidad frente al comitente,
- así como los *resultados y condiciones marco* que no se sitúan en el ámbito de *responsabilidad* frente al comitente, pero que son pertinentes para la medida,
- los supuestos sobre cómo se interrelacionan los resultados (*hipótesis de resultados*; se representan mediante las flechas).



Debido a que apenas pueden representarse gráficamente, en el modelo como tal no se indican, o sólo se indican someramente:

- las *actividades* de la GIZ y de las contrapartes,
- los *instrumentos* de la GIZ.

Las actividades e instrumentos, al igual que los *supuestos* y *riesgos*, se discuten, se fijan y se *documentan* en el informe de examen en el momento de la elaboración del modelo de resultados.

2.2 Elaboración de un modelo de resultados en 5 pasos

Para facilitar y orientar la elaboración conjunta de un modelo de resultados se describen a continuación cinco pasos (de aplicación) con preguntas guía ejemplares para cada uno. No es obligatorio seguir el orden indicado. En casos concretos, según el tema y el contexto y atendiendo a los cambios deseados, puede resultar incluso razonable elegir una secuencia diferente a la que aquí se propone.

(1) ¿Quién o qué debe cambiar para lograr los objetivos superiores?

En la pregunta sobre los cambios, se analiza conjuntamente con las contrapartes un (sub)sector, objeto de la futura medida en el país contraparte. En dicha discusión también se abordan los puntos débiles, los factores de influencia y los potenciales. A partir de ello se construye y representa el proceso de cambio (intencional) en el (sub)sector. Es decir, la mirada va más allá de la medida de la GIZ. Se procede “desde arriba hacia abajo”, es decir, se parte normalmente de un resultado superior intencional (por ejemplo, en las operaciones por cuenta del BMZ, un resultado derivado del documento estratégico sobre temas prioritarios, o –si existe– el objetivo del programa de cooperación para el desarrollo fijado por el BMZ o un objetivo fijado por otros comitentes, o bien un resultado derivado de los objetivos de la contraparte). Para la construcción del proceso de cambio nos atenemos a las siguientes preguntas (guía):

- ¿Qué debe cambiar y qué actores deben modificar su comportamiento para lograr el estado positivo deseado?
- ¿Qué actores deben modificar su comportamiento para que se produzca un estado positivo intencional?

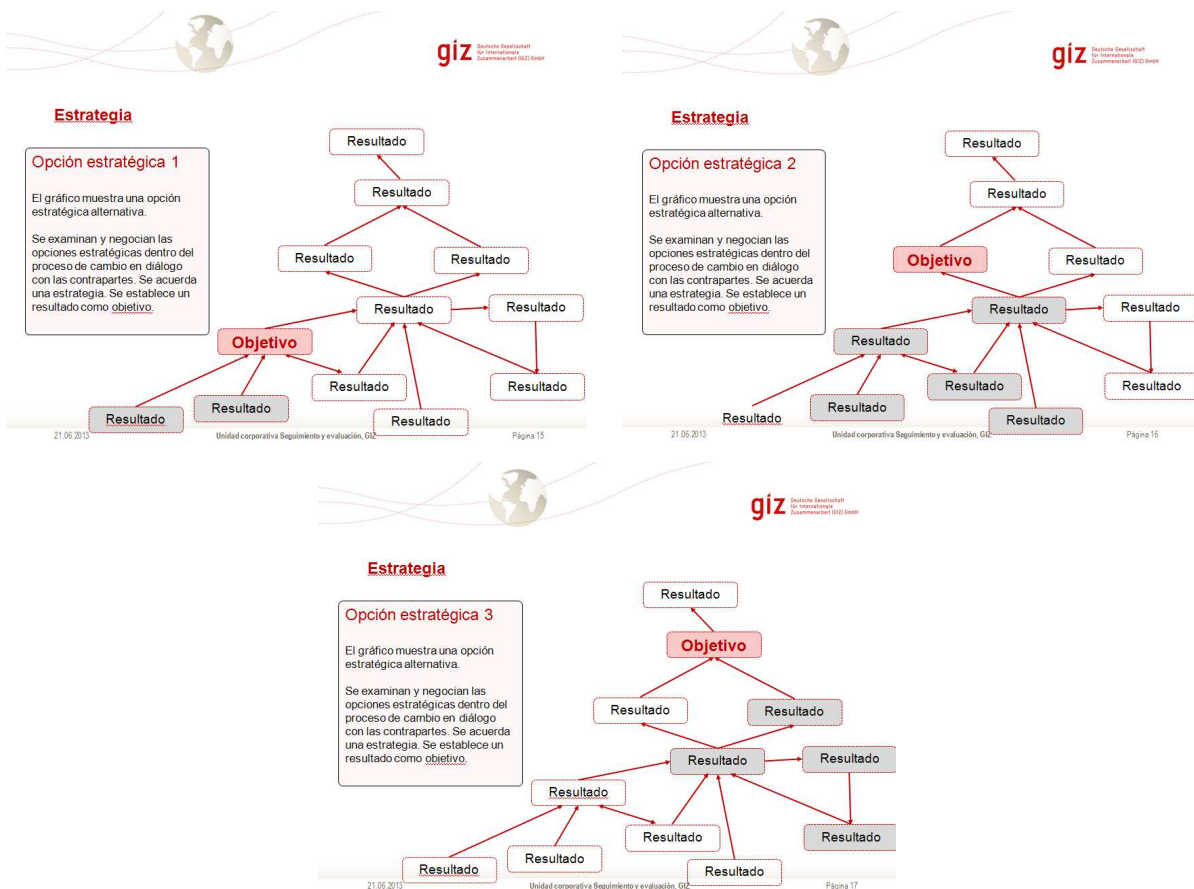
Los cambios necesarios se formulan en frases afirmativas. No se formulan, por lo general, enunciados negativos (con “no”). A continuación, estos cambios identificados son puestos en relación entre sí. Se obtiene así una estructura sistémica, no lineal. Dado que estos cambios no se producirán de forma espontánea, se necesitan intervenciones (de la GIZ, de las contrapartes, de otros donantes,...).



(2) ¿Qué opciones estratégicas existen? ¿En qué punto fijamos el objetivo junto con las contrapartes y los comitentes?

Los pasos siguientes coinciden con la orientación al factor de éxito “Estrategia” según Capacity WORKS: “*Negociar y acordar la orientación estratégica.*” Los comitentes tienen exigencias diferentes. Se pueden fijar objetivos para diferentes resultados. Para que un objetivo sea realista y viable, es necesario definirlo con la debida precisión y meticulosidad, de forma conjunta con las contrapartes y con arreglo al período de fomento, volumen financiero, etc., notificado por el comitente.

Las opciones estratégicas alternativas dentro del proceso de cambio se examinan, negocian y acuerdan del mismo modo, en diálogo con las contrapartes y los comitentes. Uno de los resultados cuyo logro sea realista en las condiciones dadas se define como objetivo.



Preguntas guía:

- ¿Son realistas las distintas opciones para el objetivo? ¿Podemos alcanzarlo realmente con las posibilidades e instrumentos disponibles?
- ¿Qué motivos e intereses hablan en favor de cada opción estratégica?
- ¿En qué resultado(s)/objetivo(s) desean centrar su atención los involucrados y los actores clave? ¿Qué objetivo puede considerarse como prioritario en opinión de todos los involucrados?
- ¿Es realista el objetivo que hemos definido?

(3) ¿Con quién cooperamos?

Este paso coincide con la orientación al factor de éxito “Cooperación” según Capacity WORKS: “Vincular a personas y organizaciones para posibilitar los cambios.”

Este paso es importante para ampliar la visión. Además de las contrapartes ya definidas, pueden existir otros actores que hasta el momento no se hayan considerado en las reflexiones, pero que son importantes para el éxito de la medida y a los que, por lo tanto, no hay que perder de vista o bien hay que tener en cuenta en la medida.

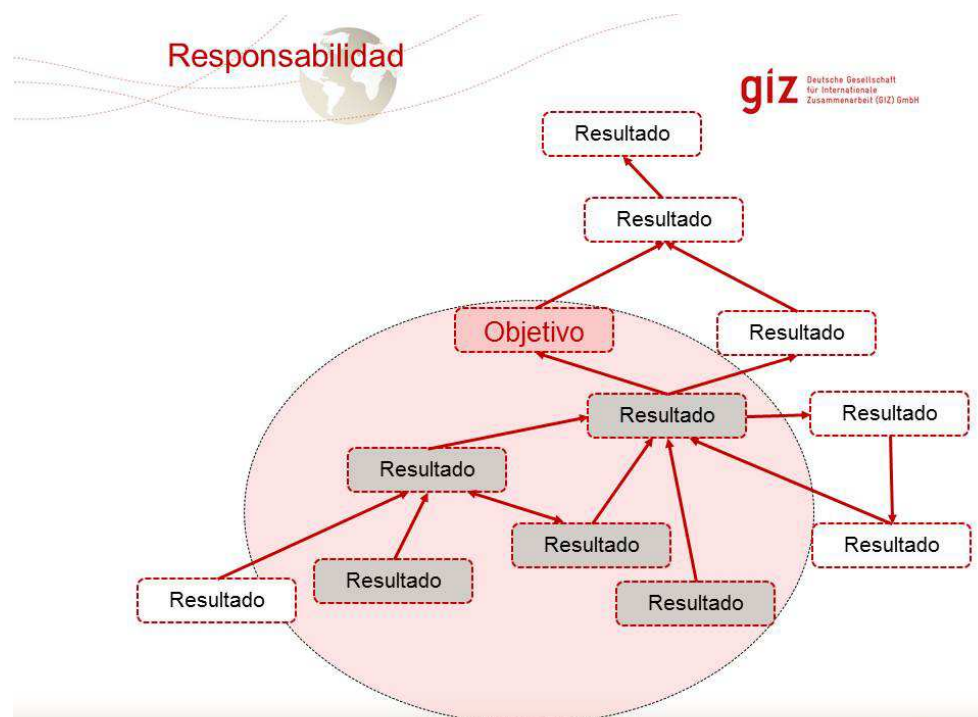
El modelo de resultados y la elaboración flexible de los resultados intencionales facilitan la elaboración de un análisis de actores y da respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué otros actores actúan en el (sub)sector?
- ¿Con qué actores cooperamos para lograr los resultados intencionales?
- ¿Quién debe ser involucrado en la medida, y en qué función?
- ¿En qué marco se conduce e implementa la medida?

(4) ¿Cuál es la responsabilidad de la GIZ frente al comitente?

En este punto se puede demarcar el límite sistémico y, de ese modo, el ámbito de responsabilidad para la medida.

Prometemos al comitente lograr el objetivo junto con las contrapartes. El grado del logro del objetivo se mide a través de los indicadores del objetivo establecidos. Para conseguir los resultados definidos se efectúan aportes (véase el paso 5).



En los pasos subsiguientes se vuelve a examinar, una y otra vez, si el ámbito de responsabilidad se ha definido correctamente o si es necesario modificarlo.

Preguntas guía:

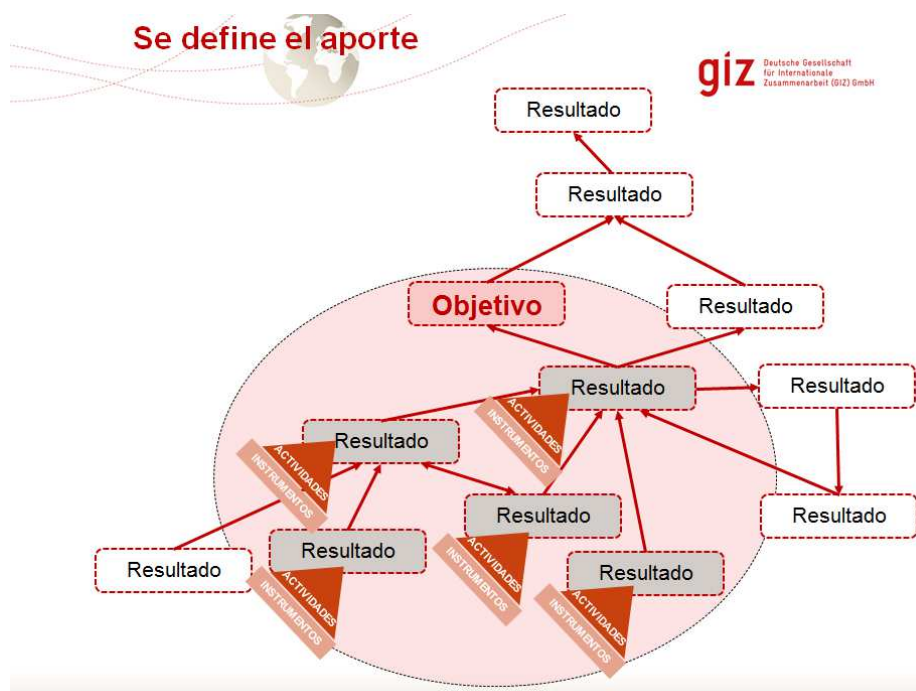
- ¿A quién se debe involucrar en la conducción de la medida dentro del ámbito de responsabilidad?
- ¿En quién fuera del ámbito de responsabilidad es necesario poner atención?
- ¿Cuáles de los actores clave existentes no están involucrados ahora en el proceso de elaboración de un modelo de resultados? ¿Cómo se logra la implicación y la atribución del mandato?

(5) ¿Cuál es la contribución de la GIZ para lograr los resultados y qué instrumentos de la GIZ utilizamos?

Se definen los aportes mediante los que la medida debe lograr los resultados intencionales. Se discuten los enfoques para las actividades hasta donde ello sea necesario con el fin de identificar los instrumentos requeridos para lograr los resultados.¹ Los instrumentos de la GIZ se eligen y aplican de acuerdo con sus ventajas comparativas.

Las siguientes preguntas guía resultan útiles a este fin:

- ¿Qué debemos hacer para lograr los resultados intencionales? (actividades)
- ¿Qué palancas son especialmente eficaces?
- ¿Cuáles son los instrumentos de la GIZ más apropiados para lograr el resultado de que se trate?
- ¿De cuántos recursos disponemos? ¿Es ésta la manera más eficiente de utilizarlos?



Página 15

¹ Un conjunto coherente de actividades no se precisa detalladamente sino al comienzo de la ejecución de la medida, en el marco de la planificación operativa (plan de operaciones).

3. La matriz de resultados en la oferta

La matriz de resultados es un formato en forma de tabla negociado con el BMZ para representar en forma resumida la información esencial del modelo de resultados. Desde el 1 de octubre de 2012, es de utilización obligatoria el modelo del BMZ para las propuestas de programa (Parte B de la propuesta de programa).

Los siguientes elementos del modelo de resultados, elaborado en la etapa de examen o de planificación, se transfieren a la matriz de resultados:

- 1) El *objetivo del programa de cooperación para el desarrollo*: En el modelo de resultados, el objetivo de cooperación para el desarrollo se ubica por encima del ámbito de responsabilidad de la medida. Los objetivos del programa se formulan, por lo general, en el marco de la estrategia para el área prioritaria y se ubican en el nivel del impacto.
- 2) El *objetivo del módulo de cooperación técnica (resultado intencional (outcome))* con un *máximo de 5 indicadores*, valor base y valor objetivo.
El objetivo del módulo debe ubicarse, por lo general, en el nivel de los resultados intencionales (outcome). Ello se pondrá en evidencia a través de la formulación “Objetivo del módulo (resultado intencional (outcome))” en la matriz. Los objetivos del módulo y los indicadores son de carácter vinculante.

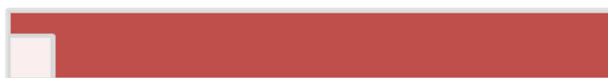
En el modelo de resultados, el objetivo se encuentra dentro del ámbito de responsabilidad de la medida.

Por lo general, en la medida de cooperación técnica de que se trate se formulará únicamente un objetivo de módulo para el respectivo período de la orden. En casos excepcionales pueden definirse hasta un máximo de 3 objetivos del módulo. Esto se aplica a proyectos o programas complejos, de gran envergadura, que desarrollan actividades en varios campos de acción. Si bien éstos últimos están estrechamente relacionados, abordan simultáneamente problemas diferentes y, por consiguiente, persiguen objetivos específicos. Si se acuerdan varios objetivos del módulo, se elaborará para cada uno de ellos una matriz propia según el formato de obligado cumplimiento.

- 3) Los *outputs* son resultados positivos intencionales en el nivel de resultados más bajo, con *un máximo de 2 indicadores específicos*, valores base y valores objetivo. Se pueden verter de 3 a 5 outputs en la matriz de resultados. A diferencia de la modificación de los indicadores en el nivel del objetivo del módulo (resultado intencional (outcome)), la modificación de los indicadores en el nivel de los outputs no requieren una oferta de modificación. En este caso, para obtener informalmente la aprobación del BMZ, basta con facilitar una información y justificación vinculante.
- 4) *Actividades* (esenciales): En el nivel de las actividades no se tienen que rellenar los indicadores y las fuentes de verificación. La ejecución de las actividades señaladas no es de carácter vinculante. En la matriz de resultados se anota una actividad por output.

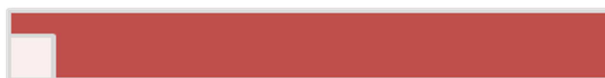
Ejemplos que ilustran la diferencia entre outputs y actividades:

Outputs



- "Se ha elaborado [el proyecto de] un código de medio ambiente."
- "Se han fortalecido las capacidades colectivas de producción, comercialización, etc. en los distritos piloto."
- "Se han mejorado las condiciones para incrementar los ingresos procedentes de la agricultura."

Actividades



- "Asesorar al Ministerio de Medio Ambiente sobre política medioambiental", "Llevar a cabo cursos de capacitación sobre derecho medioambiental"; "Llevar a cabo una conferencia de las partes interesadas sobre legislación medioambiental".
- "Ofrecer medidas de capacitación sobre temas relevantes de la cadena de valor"; "Fomentar el apoyo a la formación/el fortalecimiento de cooperativas a través de las agencias de distrito".
- "Poner a disposición lugares de acopio para productos vegetales", "Fortalecer las comunidades campesinas y de productores", "Desarrollar servicios de extensión agrícola".

- 5) Las *fuentes de verificación* de los indicadores contienen información sobre el modo de recopilación de los datos y sobre la comprobación.
- 6) Principales *supuestos y riesgos*: Los supuestos principales se refieren siempre al logro del resultado en el nivel inmediatamente superior. En la matriz se describen sólo los supuestos y riesgos más importantes, incluidos aquellos en los que no se pueda influir.

Matriz de resultados, Parte B de la propuesta de programa*

Denominación de la medida de cooperación técnica / financiera:

Número del proyecto:

País

elaborada el

Resumen	Indicadores de éxito	Fuentes de verificación	Principales supuestos / Riesgos
<p>Objetivo del programa</p> <p>(se toma de la Parte A)</p> <p>Escoja –en concertación con la contraparte y el comitente– uno de los resultados que se sitúan por encima del ámbito de responsabilidad e introdúzcalo aquí (o bien tome el objetivo del programa de cooperación para el desarrollo de la Parte A de la propuesta de programa conjunto)</p>	<p>Valor base: Tómelo de la base de referencia (baseline).</p> <p>Valor objetivo: (se toma de la Parte A)</p> <p>Una vez elaborado el modelo de resultados, defina los indicadores conjuntamente con la contraparte y concíértelos con el comitente (o bien tómelos <u>de la Parte A</u> de la propuesta de programa conjunto).</p>	<p>(se toma de la Parte A)</p> <p>Fije las fuentes de verificación en forma paralela o posteriormente a la discusión de los indicadores (o bien tómelos de la Parte A de la propuesta de programa conjunto).</p>	<p>(No se tiene que rellenar)</p>
<p>Objetivo del módulo (resultado intencional -outcome)</p> <p>Introduzca aquí el objetivo definido en el modelo de resultados. Si se hubiesen acordado varios objetivos del módulo, rellene una matriz propia para cada uno de ellos.</p>	<p>Valor(es) base: Tómelos de la base de referencia (baseline).</p> <p>Valor(es) objetivo: Una vez elaborado el modelo de resultados, defina hasta un máximo de 5 indicadores conjuntamente con la contraparte y concíértelos con el comitente.</p>	<p>Fije las fuentes de verificación en forma paralela o posteriormente a la discusión de los indicadores.</p>	<p>(Describir aquí los principales supuestos que son importantes para el logro del objetivo del programa)</p> <p>Los supuestos y riesgos se discuten cuando se elabora el modelo de resultados y se documentan aquí y en el texto del informe de examen.</p>
<p>Outputs</p> <p>Introduzca aquí un resultado del ámbito de responsabilidad de la medida por fila. Indique de 3 a 5 resultados centrales.</p> <p>Output A</p>	<p>Valor(es) base:</p> <p>Valor(es) objetivo: Una vez elaborado el modelo de resultados, defina hasta un máximo de 2 indicadores conjuntamente con la contraparte.</p>	<p>Véase arriba</p>	<p>(Describir aquí los principales supuestos que son importantes para el logro del objetivo del módulo)</p> <p>Véase arriba</p>
<p>Output B</p>	<p>Valor(es) base:</p> <p>Valor(es) objetivo: Una vez elaborado el modelo de resultados, defina hasta un máximo de 2 indicadores conjuntamente con la contraparte.</p>	<p>Véase arriba</p>	
<p>Actividades (esenciales) en el módulo</p> <p>Indique aquí a título ilustrativo una actividad central por output.</p> <p>Actividad A relativa al output A</p> <p>Actividad B relativa al output B</p>	<p>(No se tiene que rellenar)</p>	<p>(No se tiene que rellenar)</p>	<p>(Describir aquí los principales supuestos que son importantes para el logro del objetivo del output)</p> <p>Véase arriba</p>

Correspondencia entre los elementos del modelo de resultados y de la matriz de resultados

MODELO DE RESULTADOS DE LA GIZ



Matriz de resultados, Parte B de la propuesta de programa

Denominación de la medida de cooperación técnica: _____ Número del proyecto: _____

País: _____ elaborado en: _____

Resumen	Indicadores de éxito	Fuentes de verificación	Principales supuestos / Riesgos
Objetivo del programa Resultado (de la Parte A de la propuesta de programa conjunto)	Valor base: Valor objetivo: (de la Parte A de la propuesta de programa conjunto)	(de la Parte A de la propuesta de programa conjunto)	(No se tiene que rellenar)
Objetivos del módulo (Resultado intencional - outcome) Objetivo	Valor(es) base: Valor(es) objetivo:		Los supuestos y riesgos se discuten cuando se elabora el esquema de resultados y se documentan aquí y en el texto del informe de examen.
Outputs esenciales Output A Resultado	Valor(es) base: Valor(es) objetivo:		Los supuestos y riesgos se discuten cuando se elabora el esquema de resultados y se documentan aquí y en el texto del informe de examen.
Output B	Valor(es) base: Valor(es) objetivo:		
Actividades (esenciales) en el módulo Actividad A Actividad B Actividades	(No se tiene que rellenar)	(No se tiene que rellenar)	

4. Glosario: Conceptos de la GIZ relativos a la gestión basada en resultados

Las siguientes definiciones se basan en el glosario del CAD de la OCDE, así como en la Guía del BMZ para la elaboración de propuestas de programas (2012).

Actividades

... conforman la totalidad de las acciones que se llevan a cabo en el marco de una medida para lograr los resultados previstos con los recursos financieros, humanos y materiales disponibles.

Hipótesis de resultados

... son supuestos sobre las interacciones de los resultados y se representan mediante flechas en el modelo de resultados.

Indicadores

... son magnitudes auxiliares o variables que concretan temáticas complejas y que hacen que éstas puedan medirse. Muestran si se ha producido un cambio planificado, y en qué medida se ha hecho.

Los indicadores deben ser verificables objetivamente (es decir, se debe disponer de datos para comprobarlos); para cada indicador se debe haber definido un valor inicial verificable (base o *baseline*) y un valor objetivo.

La recopilación de datos para determinar los valores de los indicadores, y su análisis en el marco del seguimiento basado en resultados y, más adelante, de la evaluación permiten comprobar si una medida logra (ha logrado) los resultados previstos.

Matriz de resultados

... La matriz de resultados es un formato en forma de tabla negociado con el BMZ para representar en forma resumida la información esencial del modelo de resultados.

Modelo de resultados

... es expresión de la gestión basada en resultados de la GIZ.

... es un modelo y, por lo tanto, una imagen simplificada de la realidad

... se elabora conjuntamente con las contrapartes en la fase de preparación y planificación. Muestra las interacciones de los resultados, las hipótesis y los puntos de partida de la medida y refleja los cambios intencionales en un (sub)sector concreto de un país contraparte determinado.

... es un anexo vinculante del informe de examen y la base para la elaboración de la matriz de resultados.

... constituye la base detallada para la posterior planificación operativa y la creación del sistema de seguimiento basado en resultados al comienzo de la ejecución de la medida.

... apoya los procesos internos de planificación y conducción, de seguimiento y de evaluación.

Objetivo (= objetivo del módulo de cooperación técnica / outcome)

... representa el objetivo realista y vinculante que se puede lograr en el marco temporal y financiero de la medida ofertada y, por lo general, se debe ubicar a nivel del resultado directo o intencional (outcome).

... describe un resultado intencional a definir que la medida producirá sobre el grupo destinatario, bienes públicos (regionales), estructuras o políticas.

Resultados

... por *resultados* (= *results*) la GIZ entiende cambios de estado o de comportamiento intencionales o no intencionales, tanto positivos como negativos, debidos directa o indirectamente a una intervención. Los resultados se representan en un modelo sistémico de resultados de la GIZ e incluyen implícitamente *impacts*, *outcomes* y *outputs*.

El CAD de la OCDE y el BMZ también definen los resultados (= *results*) como concepto genérico que abarca *impacts*, *outcomes* y *outputs*.

Impacts representan los resultados generales y a largo plazo en materia de política de desarrollo (según el CAD de la OCDE). Por lo general, el objetivo *del programa de cooperación para el desarrollo* se sitúa en este nivel.

Outcomes son los resultados directos de los outputs de una medida que se esperan alcanzar o que se han alcanzado efectivamente a corto y mediano plazo (según el CAD de la OCDE). Están relacionados entre sí; se influyen unos a otros y contribuyen al logro del objetivo del programa. Abarcan tanto el uso que los intermediarios y grupos destinatarios hacen de los outputs generados por la medida, así como, por lo general, el **objetivo del módulo**.

Outputs representan los resultados en el nivel más bajo. Describen los cambios y estados alcanzados mediante las actividades de la medida, tales como *productos, bienes, servicios, competencias técnicas creadas, conocimientos transmitidos, así como instituciones y reglamentos*, por ejemplo.
Por lo tanto, el término "outputs" *no se refiere* aquí a aquellos *contenidos que internamente en la GIZ se designan a menudo como "servicios (de asesoramiento)"*, los cuales se ubican a nivel de las actividades.

Riesgos

... véase Supuestos / Riesgos

Supuestos / Riesgos

Supuestos son hipótesis sobre factores que pueden repercutir en el avance o el éxito de una medida.

Riesgos son factores externos sobre los que es imposible o resulta difícil influir y que pueden afectar negativamente o poner en peligro el logro de los resultados de una medida.

Los supuestos y los riesgos se deben señalar en el proceso de planificación y de elaboración de ofertas y observar o examinar periódicamente en el marco del seguimiento basado en resultados, a fin de poder corregir oportunamente el rumbo o adoptar medidas complementarias en caso de que fuese necesario.

Publicado por:

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Postfach 5180

65726 Eschborn, Alemania

T +49 61 96 79-0

F +49 61 96 79-11 15

E Help-M-E@giz.de

Internet:

www.giz.de

Unidad de Monitoreo y Evaluación

Responsable:

Michael Gajo

Eschborn/ Bonn, junio 2013