



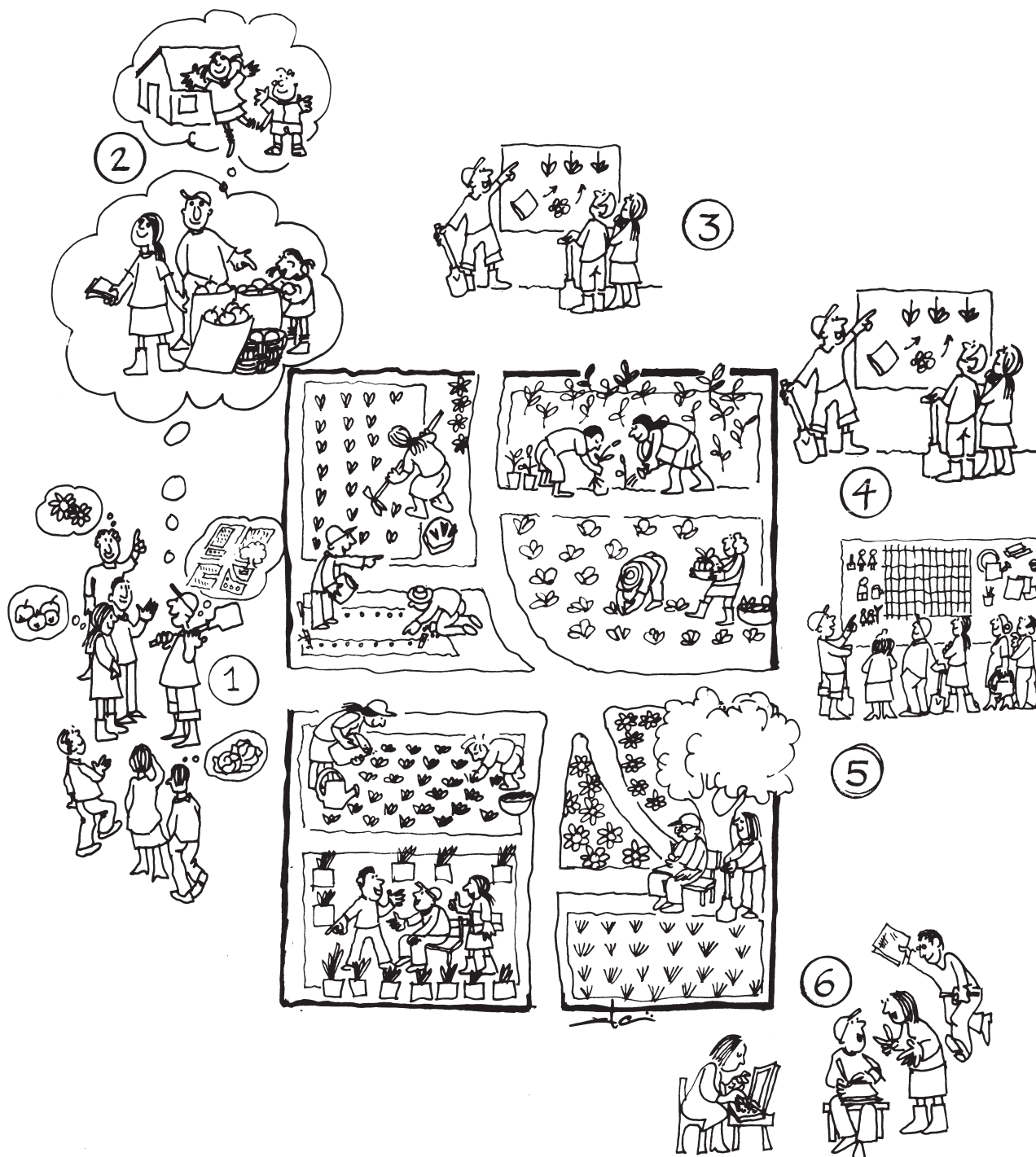
## Guía para el desarrollo y la utilización de un sistema de seguimiento basado en resultados

# ÍNDICE

<b>Prólogo</b>	<b>03</b>	<b>Paso 4: Elaborar la planificación detallada y el instrumento del seguimiento basado en resultados</b>	<b>20</b>
<b>La noción del seguimiento basado en resultados en la GIZ</b>	<b>06</b>	4.1 Resultados, objetivo e indicadores	21
<b>Paso 1: Revisar / adaptar el modelo de resultados</b>	<b>07</b>	4.2 Actividades	21
1.1 Resultados y objetivo	08	4.3 Hipótesis de resultados, supuestos y riesgos	22
1.2 Límite sistémico / ámbito de responsabilidad	09	4.4 Responsabilidad de las actividades de seguimiento	22
1.3 Supuestos y riesgos	09	4.5 Calendario del seguimiento basado en resultados / recolección de datos	22
1.4 Instrumentos y actividades esenciales	09	4.6 Métodos de recolección de datos	23
<b>Paso 2: Aclarar los requisitos del sistema de seguimiento basado en resultados</b>	<b>10</b>	<b>Paso 5: Recopilar y analizar los datos</b>	<b>25</b>
2.1 Identificar e implicar a las partes involucradas en las decisiones estratégicas y de conducción	11	5.1 Datos de base / valor meta / hitos	26
2.2 Aclarar los intereses, las expectativas y la demanda de información de los involucrados	12	5.2 Recolección de datos	27
2.3 Comprobar si existen posibles sinergias con los sistemas contraparte y, dado el caso, adaptar el seguimiento basado en resultados a dichos sistemas	12	5.3 Análisis y evaluación de los datos	30
2.4 Tomar en cuenta los recursos humanos y financieros para el seguimiento basado en resultados	13	<b>Paso 6: Utilizar los resultados del seguimiento</b>	<b>32</b>
<b>Paso 3: Poner los resultados en términos cuantificables</b>	<b>14</b>	6.1 Conducción, Decisiones estratégicas, de gestión, de presupuesto, Integración del seguimiento basado en resultados en los mecanismos de decisión de las contrapartes	32
3.1 Formular hipótesis de resultados	15	6.2 Rendición de cuentas / comprobación de los resultados / obligación de presentar informes, Evaluaciones, Informe de avance e informe final	34
3.2 Formular indicadores para el objetivo y los resultados	16	6.3 Gestión del conocimiento / aprendizaje, Documentación y comunicación	35
3.3 Elaborar preguntas para el registro abierto de perspectivas (KOMPASS)	17	<b>Glosario</b>	<b>37</b>
3.4 Considerar los temas transversales y clasificaciones y formular indicadores si es necesario	18	<b>Bibliografía</b>	<b>39</b>

# PRÓLOGO

» La presente guía muestra un posible esquema de seguimiento basado en resultados, tomando como ejemplo un proyecto de desarrollo urbano. El proyecto de desarrollo urbano ilustra el seguimiento basado en resultados de manera más concreta, sencilla y manejable que lo que permite la teoría. Por supuesto, solo es una de las muchas opciones posibles para abordarlo. Al fin y al cabo, cada uno debe escribir su propia historia.



# INTRODUCCIÓN

La presente guía se ha estructurado siguiendo los seis pasos del proceso de desarrollo y utilización de un sistema de seguimiento basado en resultados. Estos seis pasos hacen referencia al documento "El seguimiento basado en resultados - Marco referencial", que prescribe estándares y principios claros, definiendo así la concepción básica del seguimiento basado en resultados. Los seis pasos del proceso retoman dicha concepción, ofreciendo indicaciones prácticas y metodológicas para la operacionalización de este sistema de seguimiento. No es necesario implementar los seis pasos del proceso estrictamente por orden cronológico, sino que también pueden llevarse a cabo paralelamente.

## 6 PASOS DEL PROCESO DE DESARROLLO Y UTILIZACIÓN DE UN SISTEMA DE SEGUIMIENTO BASADO EN RESULTADOS EN EL PROCEDIMIENTO DE ADJUDICACIÓN DE ÓRDENES

El sistema de seguimiento basado en resultados se diseña al principio de la fase de ejecución como parte integrante de la planificación operativa.

\* En el caso de medidas del BMZ, el modelo de resultados se elabora en la fase de preparación, se traslada a la matriz de resultados y se incluye como anexo a la oferta.

	PASOS DEL PROCESO	ACLARACIONES ¿QUÉ HAY QUE HACER?	
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">                     DESARROLLO DEL SEGUIMIENTO BASADO EN RESULTADOS                      OPERACIÓN DEL SISTEMA DE SEGUIMIENTO BASADO EN RESULTADOS                      APROVECHAR LAS CONCLUSIONES DEL SEGUIMIENTO BASADO EN RESULTADOS PARA REVISAR Y ADAPTAR, SI ES NECESARIO, LA MEDIDA                 </p>	1	<p>Revisar / adaptar el modelo de resultados*</p>	<p>Revisar el modelo de resultados o elaborarlo en caso de que aún no exista.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Definir los resultados y el objetivo</li> <li>Definir los límites del sistema / el ámbito de responsabilidad</li> <li>Definir los supuestos y riesgos</li> <li>Definir los instrumentos y las actividades esenciales</li> </ul>
	2	<p>Aclarar los requisitos que debe cumplir el sistema de seguimiento basado en resultados</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar e implicar a las partes involucradas en las decisiones estratégicas y de conducción</li> <li>Aclarar intereses, expectativas y necesidades de información de las partes involucradas</li> <li>Revisar el sistema de la contraparte para identificar posibles sinergias y, si es necesario, adaptar el seguimiento basado en resultados a dicho sistema</li> <li>Prever recursos financieros y humanos para el seguimiento basado en resultados</li> </ul>
	3	<p>Expresar los resultados en términos cuantificables</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formular hipótesis de resultados, supuestos y riesgos</li> <li>Formular indicadores para el objetivo y los resultados</li> <li>Documentar preguntas para el registro abierto de perspectivas (KOMPASS)</li> <li>Prever resultados específicos (temas transversales/clasificaciones) y, si conviene, elaborar indicadores</li> </ul>
	4	<p>Elaborar la planificación detallada y el formato para el seguimiento basado en resultados</p>	<p>Trasladar los resultados de las fases 1 a 3 a un formato específico (p.ej. Excel o aplicación web) y completarlo con datos detallados del seguimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados y objetivo de la medida</li> <li>Si conviene, actividades</li> <li>Hipótesis de resultados, supuestos y riesgos</li> <li>Responsabilidad de las actividades de seguimiento</li> <li>Calendario para la recolección de datos / intervalos de medición</li> <li>Métodos de recolección de datos</li> </ul>
	5	<p>Recopilar y analizar los datos</p>	<p>Recolectar los siguientes puntos para todos los indicadores y/o incorporarlos al formato de seguimiento basado en resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Datos de base / valor meta / hitos</li> <li>Recolección de datos</li> <li>Análisis y valoración de los datos</li> </ul>
	6	<p>Utilizar las conclusiones del seguimiento basado en resultados</p>	<p>Utilizar las conclusiones del seguimiento basado en resultados para fines de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conducción:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Tomar decisiones estratégicas, de gestión y presupuestarias</li> </ul> </li> <li>Integrar el seguimiento basado en resultados en los mecanismos de decisión de las contrapartes</li> <li>Rendición de cuentas / comprobación de los resultados / obligación de presentar informes:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación (p. ej. CAP) Informe de avance e informe final</li> </ul> </li> <li>Gestión del conocimiento / aprendizaje: Documentación y comunicación</li> </ul>

El seguimiento basado en resultados está descrito como estándar en las OyN (Orientaciones y Normas). Como parte de la gestión de órdenes, recae en el ámbito de **responsabilidad directiva** del o de la responsable de la orden. Desarrollar y utilizar un sistema de seguimiento basado en resultados es una de las **tareas centrales del o de la responsable de la orden**. La aplicación del seguimiento basado en resultados es controlada dentro de la línea jerárquica (calidad en línea jerárquica).

El seguimiento basado en resultados es parte integrante de la gestión de órdenes. En el proceso de preparación se elabora el modelo de resultados que constituye la piedra angular del seguimiento basado en resultados. En la fase de ejecución se desarrolla y aplica el sistema de seguimiento basado en resultados.

### SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN EN LA GESTIÓN DE ÓRDENES

- Durante la planificación estratégica se elabora el modelo de resultados de la medida, que será el marco de referencia para el diseño del sistema de seguimiento basado en resultados.
- Al principio de la planificación operativa se desarrolla el sistema de seguimiento sobre la base del modelo de resultados y se elabora un plan de seguimiento.
- Los datos de seguimiento se deben recopilar, evaluar y analizar continuamente durante la ejecución de la medida. Estos datos se basan en la valoración de los indicadores y en el registro abierto de las perspectivas de los principales actores de la medida. Los datos suministran indicios sobre el estado de implementación de la medida y la posible necesidad de introducir ajustes. Por lo tanto, son la base para la toma de decisiones estratégicas y de gestión, así como para la conducción de la medida.
- Los datos de seguimiento son importantes como base de valoración de las evaluaciones, cuyas conclusiones, a su vez, se incorporan al seguimiento. Así, el seguimiento y la evaluación permiten la comprobación de los resultados, el aseguramiento de la calidad y la rendición de cuentas.
- Las conclusiones del seguimiento proporcionan el fundamento para una comunicación basada en evidencias sobre lo que es eficaz y lo que debe ser mejorado. Por tanto, fomentan el proceso de aprendizaje en la medida y se incorporan a la gestión de conocimientos. Las enseñanzas extraídas sirven para adaptar la concepción de la medida o, si se trata de evaluaciones descentralizadas, para preparar una nueva medida.

En los capítulos siguientes se describen las actividades de **planificación, desarrollo, ejecución y utilización de un sistema de seguimiento**. En cada fase se explica lo que hay que hacer, los aspectos que deben tenerse en cuenta y las personas a las que hay que involucrar. Para la implementación técnica y la conducción del sistema de seguimiento basado en resultados se recomienda utilizar los instrumentos de seguimiento basado en resultados desarrollados por la Unidad corporativa Seguimiento y evaluación.

Aunque el seguimiento basado en resultados es parte integrante del proceso de gestión de órdenes en su totalidad, la presente guía solo tiene en cuenta los pasos de la planificación estratégica y operativa de una medida que son relevantes para el seguimiento.

La guía hace referencia en particular a medidas ejecutadas en el marco de las **operaciones por cuenta del BMZ**. Pero sirve también como orientación para el diseño de sistemas de seguimiento en medidas por cuenta de **otros comitentes**.

## LA NOCIÓN DEL SEGUIMIENTO BASADO EN RESULTADOS EN LA GIZ

El seguimiento basado en resultados abarca la totalidad del proceso de cambio iniciado por una medida. Es un elemento central de la conducción. Señala continuamente al equipo y a las contrapartes si la vía elegida promete llevar al éxito, si es necesario revisar los objetivos fijados o si es conveniente adaptar la planificación operativa (en "El seguimiento basado en resultados de la GIZ – Marco referencial" se define la concepción fundamental del seguimiento basado en resultados).

El seguimiento basado en resultados de la GIZ se lleva a cabo según dos enfoques complementarios, que suministran conjuntamente los datos que necesita el o la responsable de la orden para conducir el proyecto o programa:

- Comprobación de resultados sobre la base de indicadores: por un lado, suministra periódicamente al equipo y a las contrapartes indicios acerca del estado de avance del programa con respecto a los resultados que se espera obtener y dentro del proceso planificado, y si la vía por la que transita promete el éxito deseado. El proceso de cambio esbozado en el modelo de resultados es observado con ayuda de indicadores cuantitativos y cualitativos.
- Registro abierto de las perspectivas (KOMPASS): por otro lado, se registran sistemáticamente, mediante métodos abiertos de recopilación, las perspectivas de las contrapartes, los grupos destinatarios y otros grupos de actores relevantes (KOMPASS), a fin de descubrir en el modelo de resultados aquello en que no se ha pensado (lagunas) en la fase de planificación, cuestionar el modelo y revisar las hipótesis de resultados. De este modo sirve para ampliar los horizontes (el proyecto / proyecto parcial es juzgado de manera abierta desde el punto de vista de los principales actores). Las perspectivas de las diversas partes interesadas son sistemáticamente recogidas y comparadas entre sí. Esto permite considerar aspectos no previstos y, gracias al enfoque complementario, tener una visión acorde a la complejidad de los programas. Al mismo tiempo, el enfoque participativo promueve la apropiación (ownership) de los programas por las partes interesadas.

Mientras el seguimiento basado en indicadores toma como punto de partida el modelo de resultados, a fin de monitorear sistemáticamente el proceso de cambio planeado (resultados intencionales y objetivos, resultados superiores esperados; riesgos anticipados y condiciones marco importantes), se procura, a través de los métodos abiertos de KOMPASS, identificar en el modelo de resultados las lagunas existentes y lo que no se ha considerado en la planificación. El seguimiento basado en resultados e indicadores y el registro abierto de las perspectivas suministran, por tanto, complementariamente, las informaciones necesarias para la conducción y, eventualmente, para un cambio de rumbo de un proyecto o programa. En este caso, deberá revisarse la lógica de resultados descrita en el modelo de resultados del proyecto o programa. El registro de las perspectivas de las contrapartes y los grupos destinatarios (KOMPASS) es parte integrante del seguimiento basado en resultados y, por consiguiente, de la gestión de órdenes. En OyN se establece que debe aplicarse por lo menos una vez por módulo.

En la concepción de un sistema de seguimiento basado en resultados ambos enfoques –la medición del proceso de cambio con ayuda de indicadores cualitativos y cuantitativos y el registro abierto de las perspectivas de las principales partes interesadas– se toman en consideración en igual medida.



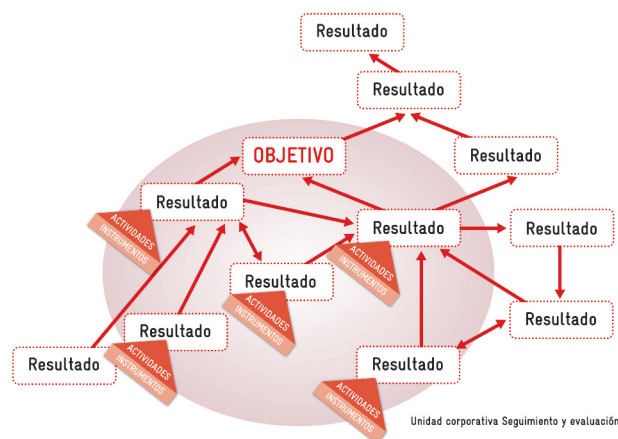
# PASO 1: REVISAR / ADAPTAR EL MODELO DE RESULTADOS

Para desarrollar un sistema de seguimiento basado en resultados se requieren informaciones del modelo de resultados (resultados, riesgos y supuestos relevantes, etc.). En un primer paso, se revisa el modelo elaborado en la fase de examen y, si procede, se lo adapta. El modelo de resultados y las informaciones procedentes de la fase de examen son verificados desde el punto de vista de su lógica, coherencia y viabilidad.

En las medidas ejecutadas por encargo del BMZ, el modelo de resultados se elabora junto con las contrapartes durante la fase de examen y constituye la base de la matriz de resultados que se adjunta como anexo a la oferta. En las medidas de otros comitentes (p. ej. órdenes por cuenta de otros comitentes públicos alemanes, órdenes de IS, etc.), la elaboración de un modelo de resultados no es obligatoria, pero sí aconsejable, ya que ayuda, en particular, a esbozar la estrategia de una medida, deducir los límites sistémicos y visualizar las interacciones. Si en esos ámbitos de operaciones aún no se ha elaborado un modelo de resultados, esto se hará en este momento.

En el documento "El modelo integrado de resultados de la GIZ: guía para el examen y la elaboración de ofertas" ([https://intranet.giz.de/cps/rde/xchg/giz\\_intranet/XSL/hs.xsl/-/HTML/24499.htm](https://intranet.giz.de/cps/rde/xchg/giz_intranet/XSL/hs.xsl/-/HTML/24499.htm)) se presentan indicaciones paso a paso para la elaboración de un modelo de resultados. Por ello, en lo que sigue solo se esbozarán los elementos del modelo de resultados.

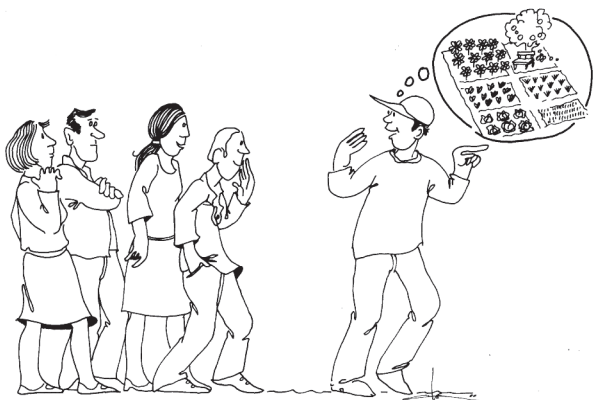
## El modelo de resultados de la GIZ



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

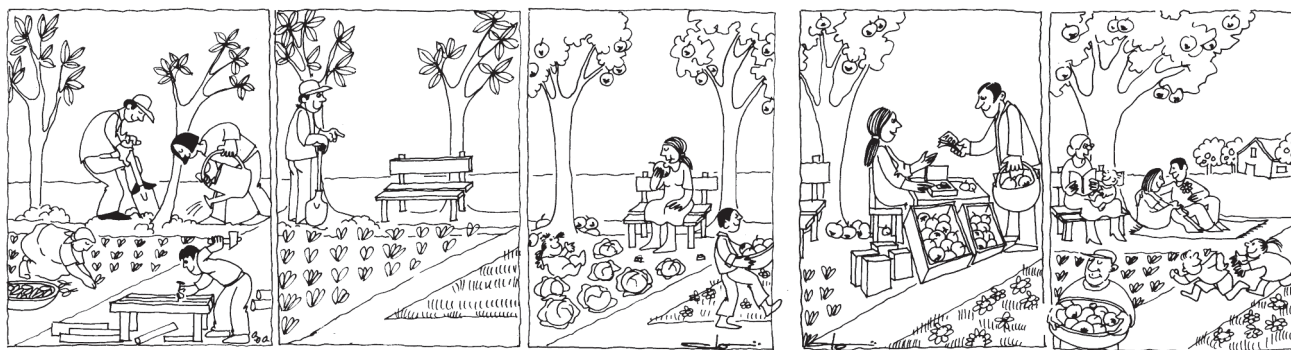
- Resultado**
  - En estas casillas se muestran los pasos del proceso de cambio que abarcan:
    - los resultados positivos intencionales de la medida,
    - otros cambios / resultados necesarios de determinados actores fuera del ámbito de responsabilidad, así como
    - las condiciones marco / los factores 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 INSTRUMENTALES**
  - Estos símbolos muestran las palancas en las que situamos nuestras intervenciones (instrumentos, actividades).
- Óvalo**
  - Ámbito de responsabilidad / cooperación con las contrapartes / límites del sistema.

**PASO 1** Revisar / adaptar el modelo de resultados



*Usted es la persona responsable, por parte de la GIZ, de un proyecto de desarrollo urbano en una ciudad de provincia de un país en desarrollo. Explicaremos brevemente cómo es que ahora está usted desarrollando un sistema de seguimiento basado en resultados conjuntamente con las contrapartes: El alcalde, varios concejales y algunos grupos de barrio han pensado que podría aumentar el atractivo de la ciudad construyendo un parque urbano con zona hortícola. La población local será*

*quien gestione el proyecto, así dispondrá de un espacio recreativo y de ingresos adicionales. Como el proyecto es de gran envergadura, necesitan otros socios, para lo cual han solicitado la colaboración de la GIZ, de empresas locales y del Gobierno provincial.*



Actividades

Resultados

*Usted mantiene numerosas consultas previas y organiza un gran taller de planificación con los actores interesados. Juntos desarrollan una visión de lo que será el parque hortícola y apuntan muchos cambios necesarios en el barrio. En grandes murales usted expone de forma clara y comprensible los resultados que se espera obtener con el proyecto y las actividades concretas que van a realizarse. Surgen numerosas ideas prácticas: un parque infantil, la rotación del uso de los huertos entre diversas familias, el cultivo mixto de hortalizas y árboles frutales, la comercialización de los productos a través de un grupo interesado del barrio, una zona libre para la celebración de eventos públicos y otras muchas. Juntos establecen los objetivos: se crean 20 hectáreas de parque hortícola y cien familias pueden mejorar sus ingresos y la alimentación de sus hijos con los productos cultivados.*

**1.1 Resultados y objetivo**

Los pasos para revisar o elaborar un modelo de resultados coinciden con la orientación al factor de éxito "Estrategia" según Capacity WORKS: "Negociar y acordar la orientación estratégica."

Los resultados son cambios de estado o de comportamiento intencionales o no intencionales, positivos o negativos, debidos directa o indirectamente a una intervención. En el modelo de resultados se enumeran los cambios deseables en un (sub)sector y se establecen sus interrelaciones. Este proceso en general se desarrolla "desde arriba hacia abajo", es decir, partiendo de un resultado intencional superior. Los resultados pueden encontrarse en diferentes niveles de desarrollo de las capacidades (sociedad, organización, persona) o bien abarcar varios



niveles. De este modo se forja una idea del proceso de cambio que se aspira a inducir con la medida. El proceso de cambio se puede expresar con ayuda de la pregunta: "¿Qué debe cambiar y qué actores deben modificar su comportamiento para lograr el estado positivo deseado?" Cada uno de los cambios necesarios se formulará como proposición afirmativa y no se formulará ningún enunciado negativo (con "no"). A continuación, estos cambios identificados son puestos en relación entre sí. Se obtiene así una estructura diferenciada, no lineal.

Dentro de este modelo de resultados se establece el objetivo. Este puede tener mayor o menor incidencia en función de las exigencias del comitente y de los recursos disponibles. Para que un objetivo sea realista y viable, debe ser definido junto con las contrapartes con el rigor requerido con arreglo al período de fomento previsto, al volumen financiero, etc.

## **1.2 Límite sistémico / ámbito de responsabilidad**

Al elaborar el modelo de resultados, se debe establecer el límite sistémico y, con ello, el ámbito de responsabilidad para la medida. Estos aspectos dependen de los recursos disponibles y de los aportes que realicen las contrapartes y otros actores para el logro del objetivo. Aquí resultan útiles las siguientes preguntas guía: "¿Qué resultados debería proponerse la GIZ? ¿En qué ámbitos operan ya otros donantes? ¿Qué sabe hacer la GIZ especialmente bien? ¿De qué recursos se dispone y cómo podrían aprovecharse óptimamente?" Todos los aportes necesarios para alcanzar los resultados definidos dentro del límite sistémico son prestados por la GIZ y las contrapartes conjuntamente.

## **1.3 Supuestos y riesgos**

Los supuestos y riesgos se representan en el modelo de resultados fuera del límite sistémico. Los supuestos describen factores que pueden tener efectos sobre el avance o el éxito de un resultado. Los riesgos son factores sobre los que es imposible o difícil influir y que pueden influenciar negativamente o incluso poner en peligro la obtención de los resultados de una medida.

Para identificar los supuestos y riesgos son útiles las siguientes preguntas:

- ¿Qué supuestos y riesgos tienen efectos positivos o negativos para alcanzar los resultados?
- ¿De qué factores de influencia depende que se pueda alcanzar el resultado?  
¿Existen medidas para contrarrestar los riesgos identificados?

Es preciso observar el desarrollo de los supuestos y los riesgos, y documentar los progresos y las discrepancias, así como las necesidades de actuación y conducción, en el instrumento del seguimiento basado en resultados.

## **1.4 Instrumentos y actividades esenciales**

Con vistas a la implementación de la medida se definen los aportes con los que se habrán de alcanzar los resultados intencionales.

En común con las contrapartes se eligen entre los instrumentos de la GIZ aquel o aquellos que presentan ventajas comparativas: "¿Qué instrumentos de la GIZ son los más apropiados para alcanzar el resultado en cuestión?" También deben definirse conjuntamente con los actores involucrados las actividades que contribuirán al logro del objetivo: "¿Qué debemos hacer para conseguir los resultados?" Las actividades incluyen todas las acciones que deben realizarse en el marco de una medida para alcanzar los resultados previstos con los recursos financieros, humanos y materiales disponibles.

## PASO 2\_ Aclarar los requisitos del sistema de seguimiento basado en resultados

# PASO 2: ACLARAR LOS REQUISITOS DEL SISTEMA DE SEGUIMIENTO BASADO EN RESULTADOS

El alcance y la complejidad del sistema de seguimiento basado en resultados dependen de los requisitos de conducción de la medida. Antes de desarrollar dicho sistema, es preciso, pues, aclarar qué funciones deberá desempeñar este más tarde en el marco de la estructura de conducción de la medida.

» *Antes de que el proyecto se ponga verdaderamente en marcha, usted tiene que pensar cómo va a ser gestionado: ¿Quién debe tomar qué decisiones? ¿Cómo debe informarse e involucrarse al alcalde, a los concejales, al equipo de la GIZ y a otras personas que prestan su apoyo? ¿Qué rol y qué interés tienen los grupos de barrio en el proyecto? Por su experiencia previa y su responsabilidad en el seguimiento basado en resultados, a usted le interesa saber especialmente qué interés podrían tener las contrapartes en el seguimiento. Para ello, quizás sirva de ayuda la siguiente información resumida:*

- *Permite aprender mejor de la experiencia y con ello realizar proyectos más eficaces.*
- *Permite acreditar el logro de resultados ante otros donantes y con ello obtener fondos financieros más fácilmente.*
- *Si se diseña de manera participativa, el seguimiento basado en resultados puede reforzar y mejorar la cooperación con los propios grupos destinatarios.*
- *Los resultados se pueden presentar fácilmente ante la opinión pública, ya sea para las próximas elecciones municipales, la recolección de donaciones o para estimular la participación activa.*
- *Un seguimiento adecuado permite utilizar los recursos humanos y financieros de manera más eficaz, y con ello ahorrar costos.*
- *Un buen seguimiento basado en resultados contribuye en general a fortalecer la capacidad de conducción de las instituciones contraparte.*



*También es importante averiguar de qué experiencias disponen ya la administración municipal y los grupos involucrados, y aprovecharlas en la medida de lo posible para el seguimiento basado en resultados del proyecto: ¿Qué métodos de observación y conducción han utilizado hasta ahora los involucrados, aunque no los llamen seguimiento basado en resultados? Usted recuerda que el alcalde le habló de la reunión pública del consejo municipal que se celebra cada tres meses. Muchos actores utilizan esta asamblea para discutir proyectos en curso y problemas urgentes.*

## **2.1 Identificar e implicar a las partes involucradas en las decisiones estratégicas y de conducción**

Al principio es preciso aclarar cómo deben tomarse conjuntamente las decisiones de conducción y qué información se requiere para ello. De aquí se deriva la decisión sobre qué información debe aportar el seguimiento y en qué momento, qué actores deben participar en él y quién es responsable de cada uno de sus componentes. Las decisiones dependen en todos los casos de la envergadura y complejidad de la medida y de sus actividades e instrumentos. Este paso coincide con la orientación a los factores de éxito "cooperación" y "conducción" según Capacity WORKS: "Conectar a las personas y organizaciones para hacer posibles los cambios y tomar decisiones de conducción".

Entre las partes involucradas que están interesadas en la información que proporciona el seguimiento basado en resultados, se pueden distinguir las siguientes:

- **Contrapartes políticas:** conectan la medida con procesos políticos de toma de decisiones y la integran en el marco político (por ej. política sectorial). Comprueban regularmente si el modelo de resultados sigue siendo adecuado en el contexto del desarrollo del sector y de los procesos políticos de toma de decisiones.
- **Contrapartes ejecutoras:** prestan un aporte importante para el logro de los resultados y son los interlocutores para la discusión de decisiones estratégicas (por ej. contrapartes ejecutoras en los distintos niveles de intervención).
- **Otras contrapartes:** contribuyen a los resultados o tienen interés en que se alcancen (por ej. socios de cooperación, sociedad civil).
- **Comitentes:** son responsables de la conducción política.
- **Responsables de la orden:** son responsables de la conducción de la medida y de la prestación del aporte de la GIZ.
- **Colaboradores del programa:** son las personas responsables del logro de resultados seleccionados y/o de llevar a cabo los aportes de la GIZ.

## PASO 2\_ Aclarar los requisitos del sistema de seguimiento basado en resultados

### 2.2 Aclarar los intereses, las expectativas y la demanda de información de los involucrados

Para orientar el sistema de seguimiento a los objetivos y necesidades de sus usuarios potenciales e incrementar su aceptación y utilización dentro y fuera de la medida, es preciso aclarar con las contrapartes y otros involucrados qué **intereses** y **expectativas** debe satisfacer el seguimiento conjunto. Hay que tomar en cuenta, por un lado, las necesidades específicas de información para la toma de decisiones de conducción y el fomento del aprendizaje y la innovación en las medidas individuales y, por otro lado las exigencias de orden superior que implica la conducción de programas nacionales, de la cartera de medidas de cooperación para el desarrollo o de las estrategias de áreas prioritarias. Además, hay que considerar también las necesidades de información de los comitentes. En el caso de medidas muy cercanas al grupo destinatario, el seguimiento basado en resultados puede ayudar a enfocar el diálogo (con el grupo destinatario). Al mismo tiempo, contribuye a presentar y posicionar mejor la medida conjunta ante la opinión pública.

#### GUÍA PARA LA ACLARACIÓN DE INTERESES Y EXPECTATIVAS

- ¿Quién necesita qué tipo de información para la conducción, la rendición de cuentas o para otros fines?
- ¿Qué intereses y qué expectativas tienen los posibles involucrados con respecto al seguimiento de los resultados?  
¿Puede plantear esto dificultades para el seguimiento y, en consecuencia, para la ejecución de la medida?
- ¿Cómo pueden y deben integrarse los resultados del seguimiento en el diálogo político y en otros contextos?
- ¿De qué recursos financieros y humanos se dispone para el seguimiento?
- ¿Qué aportes pueden prestar los grupos de interés al seguimiento basado en resultados? ¿Cómo pueden registrarse periódicamente las opiniones de grupos de actores pertinentes para contribuir a la conducción del proyecto?
- ¿Qué competencias y experiencias útiles en materia de seguimiento basado en resultados están disponibles y pueden aprovecharse?
- ¿De qué manera puede acceder el proyecto a las informaciones y a las fuentes de datos disponibles?

Las exigencias relativas a la cantidad y calidad de los datos, la frecuencia de la recolección de datos y de las reuniones de seguimiento, así como el formato y la estructura de los informes dependen de los intereses, las expectativas y las necesidades de información de los involucrados, y de los requerimientos de la gestión de conocimientos. Es importante considerar también los posibles aportes de todas las partes interesadas a la recopilación de datos o a la gestión del sistema de seguimiento basado en resultados. Ello permite, por un lado, aclarar qué esperan del flujo de información las partes interesadas y, por otro, establecer quién es responsable de que se realicen las actividades necesarias.

### 2.3 Comprobar si existen posibles sinergias con los sistemas contraparte y, dado el caso, adaptar el seguimiento basado en resultados a dichos sistemas

Un sistema exitoso de seguimiento basado en resultados se caracteriza por una **implicación temprana y continua de las contrapartes en todos los niveles** del programa. Antes de que se inicien las actividades de

seguimiento, es importante informar a las contrapartes del significado y propósito del seguimiento basado en resultados, explicarles el valor añadido que comporta y sensibilizarlas para que más tarde puedan desempeñar un rol activo. Hay que aclarar en particular que el seguimiento no es un control externo, sino que forma parte de la gestión de la medida conjunta.

Por tanto, la integración de las contrapartes en el seguimiento basado en resultados empieza ya con la concepción del programa y/o el inicio de una medida. En este momento es cuando hay que discutir y definir con las contrapartes los objetivos, los resultados y los indicadores, y acordar de qué manera se deben medir los indicadores y deben registrar las perspectivas de los principales actores.

También hay que examinar si las contrapartes ya cuentan con sistemas de seguimiento y/o indicadores que puedan utilizarse para el seguimiento basado en resultados de la medida y/o reforzarlo. La utilización de un sistema de seguimiento en común ayuda a las contrapartes a mejorar sus métodos e instrumentos. Además, evita la duplicación de las tareas de recolección de datos y análisis, lo cual reduce los costos de transacción del seguimiento. La condición para ello es que en la planificación de la medida se tomen en cuenta los objetivos e indicadores existentes, así como los datos de base de las contrapartes, o bien que se los elabore conjuntamente. Si las contrapartes no disponen de tales sistemas ni de conocimientos de seguimiento y evaluación, podría derivarse de ello, como una tarea de la medida, el fortalecimiento de las capacidades de seguimiento y evaluación de las contrapartes. Igualmente deberá verificarse si las instituciones estatales nacionales (institutos nacionales de estadística, ministerios competentes, instituciones de investigación, grupos de reflexión (think tanks), universidades, etc.) u otros donantes disponen de datos que puedan utilizarse y, en tal caso, de qué tipo.

#### **2.4 Tomar en cuenta los recursos humanos y financieros para el seguimiento basado en resultados**

El alcance y la complejidad del seguimiento basado en resultados dependen siempre de los recursos humanos y financieros disponibles. Hay que tener en cuenta el personal necesario para realizar las actividades de seguimiento así como los recursos financieros posibles para la recolección y análisis de los datos. Los recursos para la recopilación de indicadores y el registro comparativo de las perspectivas (KOMPASS) deben calcularse ya durante la planificación de la medida. Aunque la GIZ no establece pautas para el S&E, se orienta en sus recomendaciones por el debate internacional. Se debería prever entre el 5 y el 8% del presupuesto del proyecto para tareas de seguimiento y evaluación. Esto abarca todos los costos de desarrollo y utilización de los sistemas de seguimiento y evaluación, como la correspondiente evaluación de los datos, los costos de ejecución de las evaluaciones de proyecto, los costos de personal, etc.



#### **GUÍA PARA LAS CONVERSACIONES CON LOS INVOLUCRADOS**

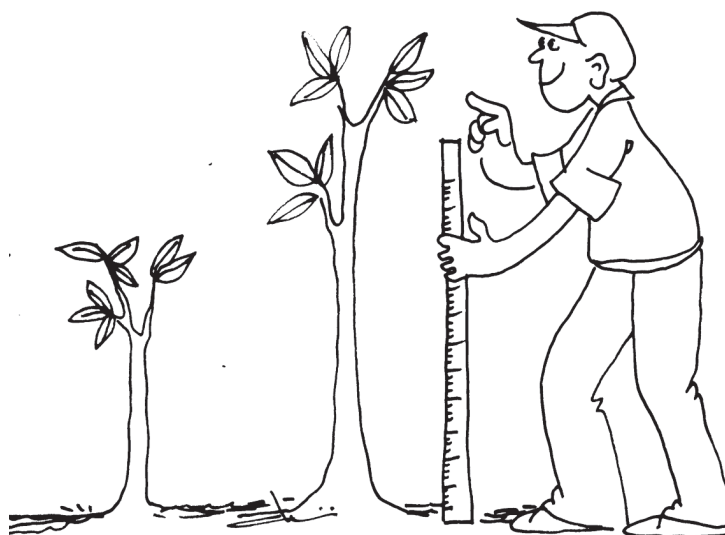
- ¿Cómo ha gestionado hasta ahora las actividades y proyectos? ¿De qué manera concreta observa los avances? ¿Qué sistemas y procedimientos se utilizan para ello en su organización?
- ¿Cómo se desarrolla concretamente el proceso? ¿Qué tareas se realizan y quién las lleva a cabo? ¿Qué funciona bien y qué crea dificultades? ¿Qué ha aprendido de su experiencia hasta ahora, y qué conclusiones extrae para futuros proyectos?
- ¿Qué considera importante para el seguimiento basado en resultados del proyecto común? ¿Quién necesita información, qué tipo de información, cuándo y para qué?
- ¿Hasta qué punto conoce lo que se entiende internacionalmente como gestión basada en resultados y seguimiento? ¿Alguno de sus colaboradores tiene formación en este ámbito?
- ¿Qué apoyo podría prestar la GIZ?

## PASO 3\_ Poner los resultados en términos cuantificables

# PASO 3: PONER LOS RESULTADOS EN TÉRMINOS CUANTIFICABLES

» Para que el proyecto tenga éxito, hay que volver a analizar detenidamente algunas cuestiones e interrelaciones importantes, y determinar los puntos de referencia decisivos (“indicadores”) para su gestión: ¿Cuántos productos hay que vender, y a qué precio, para que el proyecto sea rentable y aporte mayores ingresos a las familias? ¿En qué se nota que los niños están mejor alimentados? ¿Cómo se puede constatar si las tareas y los beneficios se reparten equitativamente entre hombres y mujeres?

Al mismo tiempo se discute también lo que puede resultar infructuoso y cómo tratar estos casos: ¿Qué implicaciones podría tener el hecho de que no todas las personas se beneficien por igual? ¿Es de suponer que la venta de hortalizas siempre es rentable? A fin de minimizar los riesgos y mejorar las posibilidades de éxito, estos puntos también se anotan para el seguimiento basado en resultados. La observación y evaluación periódicas de estas importantes referencias y cuestiones esenciales permite a los involucrados determinar en todo momento la marcha del proyecto y los cambios que habría que introducir eventualmente.





### 3.1 Formular hipótesis de resultados

Una hipótesis de resultados es la descripción de una relación causal supuesta entre dos resultados dentro y fuera del ámbito de responsabilidad. Las hipótesis de resultados están representadas en el modelo de resultados mediante flechas rojas entre los resultados (véase el gráfico del modelo de resultados en la página 7). La dirección de la flecha indica la dirección supuesta de la relación causal. Los resultados también se pueden influir mutuamente.

Las hipótesis de resultados se deben documentar en el instrumento de seguimiento (véase el paso 4.3 del proceso), verificar periódicamente en el marco del seguimiento y, dado el caso, adaptar a la realidad del programa.

### 3.2 Formular indicadores para el objetivo y los resultados

Para poder comprobar si una medida logra sus resultados es necesario formular indicadores. En la cooperación para el desarrollo, los indicadores son magnitudes que miden el logro de los objetivos de proyectos y programas; por ello, son indispensables para comprobar los resultados. Muestran cómo se puede medir si se ha producido un cambio positivo intencional. Los indicadores deben ser verificables objetivamente (es decir, independientemente de la persona que utiliza el instrumento de medición) y para cada indicador se debe haber definido un valor inicial verificable (línea de base o baseline) y un valor meta. La recolección de datos para atribuir valor a los indicadores y su análisis en el marco del seguimiento y, más tarde, de la evaluación, permiten comprobar si una medida alcanza (ha alcanzado) los resultados previstos.

Los indicadores de resultados al nivel del objetivo del proyecto o programa (en las operaciones por cuenta del BMZ, al nivel del objetivo del módulo) en general ya se han fijado en la oferta y son incorporados = indicadores del objetivo. Al nivel del objetivo deben formularse como mínimo tres, pero no más de cinco indicadores.

Para los resultados que se sitúan dentro del ámbito de responsabilidad de la medida, por debajo del nivel del objetivo, se elaborarán conjuntamente con las contrapartes indicadores de resultados. Los resultados integrados en el sistema de seguimiento se medirán con dos indicadores cada uno como máximo. La definición de indicadores es un proceso en el que los actores involucrados debaten lo que es viable, y permite focalizar mejor los resultados realistas. En la medida de lo posible, los indicadores se derivarán de los sistemas utilizados por la contraparte. Por tanto, antes de definir nuevos indicadores, habrá que comprobar si las instituciones contraparte disponen ya de fuentes de datos (y de sistemas de seguimiento) que permitan registrar los cambios intencionales y si existen indicadores clave habituales del sector, de probada calidad (los indicadores clave se basan en valores empíricos y sirven como orientación y ayuda). En algunos sectores se pone a disposición un catálogo de indicadores clave. Así pues, adoptando los indicadores apropiados de los programas y estrategias nacionales se puede conseguir la alineación con el sistema de objetivos del país contraparte. Los intermediarios y los grupos destinatarios también deben ser involucrados en la mayor medida posible en la definición de los indicadores, ya que, como beneficiarios directos de los aportes, están en condiciones de formular más concretamente cómo deberían ser los resultados o en qué se reconocen los cambios.



#### INDICACIONES SOBRE EL SEGUIMIENTO DE RIESGOS

Para evitar que en el seguimiento de riesgos se recopilen con esfuerzo datos que al final no se utilizarán, es recomendable que, en lugar de usar indicadores, se haga simplemente una valoración de la evolución de los riesgos y, dado el caso, se tome nota de las necesidades de acción. Sobre todo en los países con potencial de conflictos elevado o agudo (valoración de riesgos amarilla o roja), se deben incorporar en el sistema de seguimiento basado en resultados los supuestos sobre factores contextuales y riesgos y definir los ámbitos a los que se dedica una especial atención (ámbitos de observación). Para ámbitos de observación particularmente importantes se pueden elaborar, dado el caso, indicadores (contextuales) adicionales que se verifican periódicamente. El análisis de riesgos no debe limitarse a la recopilación de datos relativos a determinados indicadores, sino que es una parte integrante continua de la gestión de proyectos.

## PASO 3\_ Poner los resultados en términos cuantificables

### FUNCIÓN Y CALIDAD DE LOS INDICADORES

#### Funciones de los indicadores

Los indicadores miden el logro de los resultados; sirven a la conducción de los proyectos y programas y a la observación de los avances del proyecto. Dado que suministran informaciones basadas en evidencias sobre la situación de partida, el estado actual y el estado que se procura alcanzar, funcionan como instrumentos de comparación. Se apoyan en datos y se reflejan en la presentación de informes, la rendición de cuentas, el aprendizaje y la comunicación. La elaboración de indicadores no es solo un proceso metodológico y técnico, sino que también se deben tomar en cuenta las necesidades en el plano político, cultural y social.

#### Calidad de los indicadores

- Los indicadores metodológicamente bien formulados deben ser específicos, mensurables, alcanzables, pertinentes y referidos al final de la medida ofrecida (criterios SMART, por la designación de sus atributos en inglés). Miden el objetivo / el resultado para el cual fueron construidos (validez) y también en mediciones repetidas brindan información confiable (fiabilidad).
- No solo la pericia metodológica es importante, sino también los conocimientos sectoriales teóricos y los conocimientos del país.
- Los requisitos que deben cumplir los indicadores deben ser realistas. El costo de la recopilación de datos debe orientarse (proporcionalidad) por los recursos de tiempo (duración), fondos (volumen total) y personal (conocimientos).
- Las exigencias para la elaboración de los indicadores varían de un comitente a otro. En parte difieren parcialmente las nociones con respecto a la lógica de resultados y al compromiso de alcanzar resultados que se deriva de ella. Por ello es esencial llegar a un entendimiento común con el comitente respectivo.
- La formulación de los indicadores debe tomar en cuenta los sistemas contraparte, a fin de favorecer la apropiación (ownership), así como la coherencia y la compatibilidad de los donantes.
- Hay una serie de exigencias prácticas específicas para la formulación de indicadores que deben ser tenidas en cuenta. Entre ellas, por ejemplo, la formulación de indicadores para proyectos y programas regionales, o para medidas de desarrollo que se ejecutan en países (contraparte) con contextos frágiles o afectados por conflictos.
- Los indicadores se deben formular con sensibilidad al contexto y al género y, en el marco de la recopilación de datos, teniendo en consideración las normas y comportamientos culturales y religiosos de los países contraparte. Básicamente se distingue entre indicadores cualitativos y cuantitativos que operacionalizan las dimensiones respectivas de los cambios enunciados en objetivos y resultados.
- Los indicadores cuantitativos utilizan magnitudes tales como la cantidad, la superficie, la masa, el número, etc. para observar un cambio en un determinado lapso de tiempo.  
Ejemplo: el número de contribuyentes registrados en el país x aumenta hasta el año xxxx en un xy%. Valor inicial: xy, valor meta: xy. (Fuente de verificación: datos administrativos de la autoridad fiscal, registro empresarial).
- Los indicadores cualitativos proporcionan apreciaciones, valoraciones y opiniones. Registran "factores blandos" como la satisfacción o la confianza.  
Ejemplo: un xy% de los representantes del sector privado en las comunas x, y, z del país x consideran que las leyes y reglamentos elaborados con el apoyo del proyecto son positivos para el clima de negocios e inversiones. Valor inicial 0 (ya que las regulaciones están siendo elaboradas con ayuda del proyecto o programa), valor meta: xy% (Fuentes de verificación: encuestas con cuestionarios estandarizados, muestra de representantes del sector privado).

(Encontrará información más detallada sobre indicadores en: "Indicadores – Manual de orientación"  
[DMS: <https://dms.giz.de/dms/livellink.exe?func=ll&objaction=overview&objid=88689451>].

Mientras que en el procedimiento de adjudicación de órdenes del BMZ el objetivo y sus indicadores no se pueden cambiar si no es mediante una oferta de modificación, los resultados y sus indicadores dentro del ámbito de responsabilidad, por debajo del nivel del objetivo, se pueden modificar en el marco del seguimiento. Por tanto, no se requiere para ello una oferta de modificación; los cambios se documentarán debidamente en el sistema de seguimiento.

### 3.3 Elaborar preguntas para el registro abierto de perspectivas (KOMPASS)

Sobre la base de los valores de medición de los indicadores, los sistemas de seguimiento basados en resultados suministran periódicamente informaciones apoyadas por datos acerca de en qué punto se encuentra el proyecto con respecto a los resultados intencionales. Sin embargo, los indicadores no explican por qué se ha alcanzado un determinado resultado o por qué no. Por ello, se deben registrar, complementariamente, valiéndose de métodos cualitativos, las perspectivas de actores y partes interesadas importantes (por ejemplo contrapartes, grupo destinatario, socios de cooperación, etc.) con un método abierto (KOMPASS). La elección de un método o herramienta apropiada para registrar las perspectivas recae en el o la responsable de la orden. Existe una selección de herramientas apropiadas que se agrupan bajo la denominación común KOMPASS. Se considera que una herramienta es apropiada cuando recopila abiertamente diversas perspectivas, permite registrar las opiniones de los grupos de actores de manera sistemática y comparativa y su utilización es realista considerando los recursos de tiempo y personal (por ejemplo grupo focal, análisis SWOT o e-Val). De este modo se pueden obtener informaciones que no proporciona la medición de los indicadores y que reflejan la valoración de actores bien informados (grupos destinatarios, contrapartes, colaboradores de la GIZ...) sobre el proyecto o aspectos parciales del proyecto. Las informaciones / conclusiones extraídas de este modo favorecen el aprendizaje práctico conjunto con actores importantes en el lugar y una conducción orientada a los objetivos y al desarrollo de capacidades (capacity development).

Para el registro de las perspectivas se pueden formular preguntas guía ya en la fase de concepción del sistema de seguimiento (por ejemplo: "¿Cómo valoran las contrapartes y los grupos destinatarios la situación en el momento x en comparación con la situación al comenzar la medida?"). Si se registran las perspectivas periódicamente, eso permite reflexionar sobre el avance desde el ángulo de partes interesadas importantes e integrar las conclusiones obtenidas en este proceso en las actividades de seguimiento anuales. Además de la valoración comparativa del proyecto por parte de diversas partes interesadas, no solo se generan informaciones importantes sobre aquello en lo que no se ha pensado (lagunas) en la planificación y, por lo tanto, los aspectos no reflejados en el modelo de resultados, así como sobre los resultados no intencionales y los riesgos. Por otra parte, la aplicación de KOMPASS proporciona información sobre el motivo por el que se han lo-



#### PREGUNTAS GUÍA SOBRE LA DEFINICIÓN DE INDICADORES

La definición de indicadores se puede realizar en un debate con las contrapartes con ayuda de preguntas guía. Estas preguntas promueven el discurso sobre el logro del objetivo y los beneficios de la medida, y deben formularse y responderse conjuntamente con la organización contraparte. Algunas de las preguntas guía que facilitan la formulación de indicadores son:

- ¿En qué advierte un avance? ¿En qué nota que se ha producido un cambio?
- Establezca prioridades: ¿Qué aspectos son cruciales en relación con el resultado intencional? ¿Qué aspectos son secundarios o pueden obviarse?
- ¿Cómo constata este desarrollo? ¿Qué informaciones concretas necesita para ello?
- ¿Existen en los sistemas contraparte fuentes de datos a las que se pueda recurrir para adjudicar valores a los indicadores?
- Desde el punto de vista de los recursos financieros, de personal y de tiempo, ¿es realista recopilar datos? En caso negativo, ¿se dispone de indicadores alternativos o sustitutos (proxy)?
- ¿Con qué métodos podría obtener la información, es decir, hacer visibles los cambios?
- Respecto a los métodos posibles, ¿es razonable desde el punto de vista económico la relación entre el esfuerzo realizado y las informaciones obtenidas?

## PASO 3\_ Poner los resultados en términos cuantificables



### PREGUNTAS PARA EL REGISTRO ABIERTO DE LAS PERSPECTIVAS

El registro abierto de las perspectivas es particularmente apropiado para plantearse las siguientes preguntas:

- ¿Por qué se logró / no se logró un resultado?
- ¿Hemos provocado con nuestra medida cambios no previstos en nuestra planificación?
- ¿Cómo juzgan las partes interesadas interrogadas la medida /el avance de la medida en el momento x después del inicio de la ejecución?
- ¿Qué riesgos y condiciones marco hemos pasado por alto en la planificación?
- ¿Cuáles son los puntos fuertes / los puntos débiles del proyecto o programa desde la perspectiva de las partes interesadas involucradas? Cuales son los Puntos de vista de las diversas partes interesadas sobre criterios específicos como los de CW-EF u OCDE-CAD (por ejemplo percepción de la cooperación por parte de diversos grupos de actores, o valoración de la conducción del proyecto o programa por parte de partes interesadas, etc.)
- Valoración de la medida con ayuda de preguntas concretas, por ejemplo preguntas específicas a un sector: "Cuando usted piensa en política ambiental y climática en el marco del programa, ¿cuáles son los puntos que considera importantes?"

grado determinados resultados ("¿Por qué se ha logrado un resultado, o por qué no?") y sobre la validez de las hipótesis formuladas. Sin embargo, también se pueden modificar las preguntas por un motivo particular y referirse a circunstancias o situaciones específicas (por ejemplo, "¿Por qué estamos detenidos en este punto y no avanzamos?"). Los resultados del registro abierto de perspectivas son incorporados en igual medida en la conducción de la medida y llevan, dado el caso, a un cambio de dirección de la lógica de resultados que subyace al proceso de cambio en el modelo de resultados.

### 3.4 Considerar los temas transversales y clasificaciones y formular indicadores si es necesario

La gestión basada en resultados y el seguimiento tienen también la función de observar y medir los resultados previstos en la concepción del proyecto en relación con las clasificaciones que establecen el CAD y el BMZ para los temas de género, pobreza, gobernanza, prevención de crisis, protección del medio ambiente y los recursos naturales, etc. (véase: Arbeitshilfe DAC Kennungssystem [Manual del sistema de clasificación del CAD] en el DMS: <https://dms.giz.de/dms/llisapi.dll?func=ll&objaction=overview&objid=12882079>). Las clasificaciones y temas transversales obligatorios se extraen de la oferta y se integran en el sistema de seguimiento. Según la

definición de las clasificaciones, dicha integración puede hacerse al formular los indicadores o los resultados. Con excepción de la clasificación PBA, se debería trabajar con un sistema numérico: 2 = objetivo principal; 1 = objetivo secundario; 0 = la medida no está orientada hacia el objetivo de política de desarrollo (o (todavía) no ha sido clasificada). Para la formulación de los indicadores esto significa, por ejemplo, que según sea la notación en el sistema numérico habrá que sustentar con indicadores los resultados concretos relativos a la clasificación respectiva. Así, pueden ser relevantes, por ejemplo, indicadores específicos de género, indicadores para medir la reducción de la pobreza o indicadores medioambientales. Algunas clasificaciones como Desarrollo participativo / Buen gobierno (PD/GG) o el tema transectorial Lucha contra la pobreza (MSA) no siempre pueden ser monitoreadas de manera directa, sino que surgen del seguimiento global.



## INDICACIONES SOBRE EL SEGUIMIENTO DE LAS CLASIFICACIONES DEL CAD Y EL BMZ

Los documentos relacionados a continuación ofrecen información adicional sobre algunas clasificaciones del CAD y el BMZ y sobre temas transversales.

### Clima

GIZ (2013): Adaptación a medida. Guía para la concepción y el seguimiento basado en resultados de proyectos de adaptación al cambio climático. Segunda edición.

(DMS: <https://dms.giz.de/dms/livelink.exe?func=ll&objaction=overview&objid=90225681>)

GIZ (2012): Anpassung nach Maß. Ein Leitfaden für die Konzeption und das wirkungsorientierte Monitoring von Projekten zur Anpassung an den Klimawandel. [Adaptación a medida. Guía para la concepción y el seguimiento basado en resultados de proyectos de adaptación al cambio climático].

(<http://star-www.giz.de/fetch/c4r10go00j0001cX0Q/giz2012-0243de-klimawandel-monitoring.pdf>)

GIZ (2011): Klimawirkungen. Das GIZ-Sourcebook für klimaspezifisches Monitoring in der internationalen Zusammenarbeit [Los efectos del cambio climático. Libro de consulta de la GIZ para el seguimiento de proyectos relacionados con el clima en la cooperación internacional].

OCDE (2011): Handbook on the OECD-DAC Climate Markers [Manual de indicadores del cambio climático de la OCDE-CAD].

(<http://www.oecd.org/dac/stats/48785310.pdf>)

Para más información: [www.AdaptationCommunity.net](http://www.AdaptationCommunity.net)

### Salud reproductiva, materna, neonatal e infantil

Leitfaden zur Vergabe des neuen DAC-Policy Marker zur Reproduktiven-, Mütter-, Neugeborenen- und Kindergesundheit (RMNCH). [Guía para la adjudicación del nuevo Indicador de políticas del CAD relativas a la salud materno-infantil].

(DMS: <https://dms.giz.de/dms/livelink.exe?func=ll&objaction=overview&objid=87840275>)

### Comercio

GIZ (2012): Leitfaden Aid for Trade. Für eine verstärkte Orientierung auf (Handels-)Wirkungen [Guía Aid for Trade. Para una gestión más centrada en los resultados (del comercio)].

(<http://www.giz.de/expertise/downloads/Fachexpertise/giz2013-0078de-aid-for-trade.pdf>)

Contacto: [trade@giz.de](mailto:trade@giz.de)

### Enfoques basados en programas

(Intranet: [https://intranet.giz.de/cps/rde/xchg/giz\\_intranet/XSL/hs.xsl/-/HTML/2309.htm](https://intranet.giz.de/cps/rde/xchg/giz_intranet/XSL/hs.xsl/-/HTML/2309.htm))

### Pobreza

GTZ (2007): Erfolgreiche Armutsbekämpfung in der Arbeit der GTZ – Eine Handreichung [Guía para combatir con éxito la pobreza en marco del trabajo de la GTZ]. (DMS: <https://dms.giz.de/dms/livelink.exe?func=ll&objaction=overview&objid=54460438>)

### Paz, seguridad y reconstrucción

Handreichung zu konfliktsensiblen Monitoring, die sowohl Neuvorhaben als auch bereits bestehende Maßnahmen in Aufbau und Nutzung eines konfliktsensiblen WoM Systems unterstützt [Guía para un seguimiento sensible a situaciones de conflicto que ayuda en el diseño y la aplicación de un sistema de seguimiento basado en resultados sensible al conflicto, tanto en proyectos nuevos como en medidas en curso, Guía KPFE].

(DMS: <https://dms.giz.de/dms/livelink.exe?func=ll&objid=84101763&objAction=browse&viewType=1>)

### Genre

Leitfaden zu Gender and WoM [Guía sobre igualdad de género y seguimiento basado en resultados].

(DMS: <https://dms.giz.de/dms/livelink.exe?func=ll&objid=11851694&objAction=browse>)

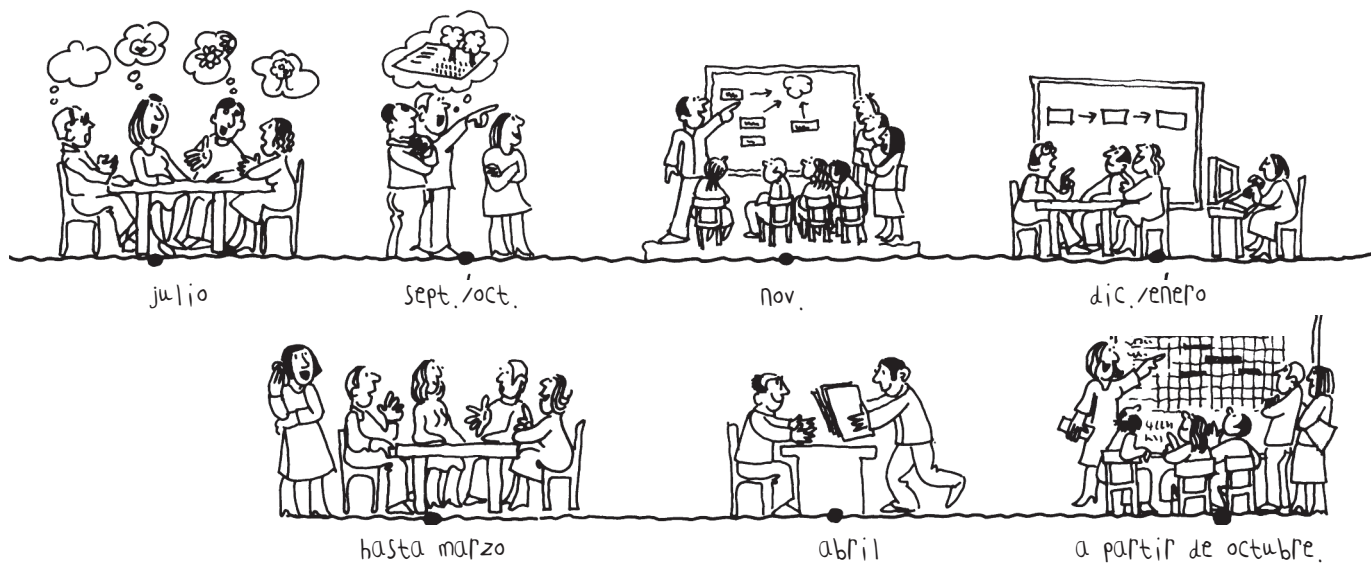
### Corrupción

Contacto: [anticorruption-program@giz.de](mailto:anticorruption-program@giz.de)

PASO 4\_ Elaborar la planificación detallada y el instrumento del seguimiento basado en resultados

## PASO 4: ELABORAR LA PLANIFICACIÓN DETALLADA Y EL INSTRUMENTO DEL SEGUIMIENTO BASADO EN RESULTADOS

Las conclusiones de los pasos 1 a 3 del proceso se trasladan a un instrumento de seguimiento y se completan con otros detalles importantes para el seguimiento de una medida. Hay dos instrumentos de seguimiento puestos a disposición de los proyectos en forma gratuita, con el nombre de Wirkungsmonitor (Monitor de resultados): una aplicación basada en Excel y una aplicación basada en la web. Ambos instrumentos pueden ser descargados en la página de Intranet de la Unidad corporativa Seguimiento y evaluación. Los instrumentos de seguimiento ayudan a estructurar los procesos de recolección de datos y de documentación sistemática de la información recopilada, por lo que también facilitan la interpretación y utilización de los datos para la conducción de la medida.



» A continuación, usted elabora un plan de seguimiento en el que sintetiza todos los aspectos discutidos: el objetivo / los resultados, los puntos de orientación definidos, los riesgos y otras cuestiones importantes, si las hay. Ahora debe definir exactamente cómo y cuándo piensa obtener estas informaciones y quién será responsable de ello. En las discusiones al respecto que mantiene con los involucrados indagará una y otra vez si este plan de seguimiento proveerá las informaciones que son realmente importantes.



Al mismo tiempo procurará que los métodos para la recolección de datos e informaciones sean lo más sencillos posible. Para ello, por ejemplo, involucra en el seguimiento a aquellas personas que, por las múltiples tareas que desempeñan en el proyecto, son las más competentes para ello: los jardineros anotan los resultados de los trabajos que realizan



*periódicamente para el mantenimiento de las plantas, los grupos de barrio calculan las ganancias de la venta de las hortalizas. Además, se propone realizar más adelante una encuesta más extensa sobre la evolución de los ingresos y la alimentación de las familias participantes.*

#### **4.1 Resultados, objetivo e indicadores**

Los resultados definidos en la fase de planificación (véase el paso 1.1 del proceso) y documentados en el modelo de resultados a nivel del objetivo y por debajo del nivel del objetivo se integran en el instrumento de seguimiento. Deberá decidirse si se van a monitorear todos los resultados definidos en el modelo de resultados o solo una selección de resultados relevantes. Para ello es útil determinar cuáles son los campos de observación, es decir, seleccionar los resultados o pasos de resultados que deben ser observados y documentados sistemáticamente.

El logro de los resultados se mide con ayuda de indicadores. Los indicadores al nivel del objetivo y al nivel de los resultados que están en el ámbito de responsabilidad de la medida, por debajo del nivel del objetivo se recogen en el instrumento de seguimiento (véase el paso 3.2 del proceso). Los instrumentos de seguimiento puestos a disposición por la GIZ (basados en Excel y en la web, respectivamente) permiten señalar para cada indicador si hace referencia a los sistemas de clasificación del DAC/OCDE y del BMZ. Esto facilita el seguimiento de las clasificaciones del caso.

Se debe atribuir a cada indicador una valoración, descrita mediante un valor inicial / de base y un valor meta. Si al comenzar la ejecución de la medida todavía no se dispone de datos iniciales, esto debe subsanarse en el curso del primer año de ejecución. Para cada indicador debe establecerse qué valor deberá haber alcanzado en cada fecha de medida (hito). De allí se deriva cuándo debe medirse el indicador (intervalo de medición, véase el paso 4.5 del proceso). No es necesario que todos los indicadores se midan en el mismo momento: los intervalos de medición dependen de los hitos de la planificación del programa, y no a la inversa. Los hitos y los intervalos de medición deben fijarse en el instrumento de seguimiento. Además de los resultados dentro del ámbito de responsabilidad de la medida, también se incorporan al instrumento de seguimiento resultados externos al ámbito de responsabilidad, como resultados al nivel superior de política de desarrollo / resultados altamente agregados. Se observa el grado de logro de los resultados al nivel superior de política de desarrollo y, en caso de divergencia, se pueden formular las necesidades de acción. En los instrumentos de seguimiento de la GIZ no está previsto el seguimiento de los resultados al nivel superior mediante indicadores.

#### **4.2 Actividades**

Todos los resultados intencionales del proyecto o programa deben estar acompañados de actividades. Es decir, todas las actividades planificadas deben poder ser asignadas a uno de los resultados que se desea lograr. En este punto es importante hacer una comparación con el plan de operaciones. Las actividades indicadas en el plan de operaciones deben ser idénticas a las actividades en el seguimiento basado en resultados. Desde 2013, el plan de operaciones es una herramienta estándar en la GIZ y debe utilizarse en todas las medidas por cuenta del BMZ (DMS: Enterprise / Processes and Instruments / Capacity Works / español / Capacity WORKS – Herramientas estándar para la gestión de órdenes).

Las actividades de la medida solo son observadas en el marco del seguimiento basado en resultados. En caso de divergencia, se pueden formular adicionalmente a las actividades las necesidades de acción.

## PASO 4\_ Elaborar la planificación detallada y el instrumento del seguimiento basado en resultados

### 4.3 Hipótesis de resultados, supuestos y riesgos

Les hypothèses de résultats, les autres hypothèses et les risques qui ont été formulés durant la phase de planification, les hypothèses de resultados, los supuestos y los riesgos formulados durante la fase de planificación se trasladan al instrumento de seguimiento (véase el paso 3.1 del proceso). Para el seguimiento se enuncian hipótesis de resultados y se verifica la veracidad de estos enunciados "hipotéticos". De este modo se puede indagar si las hipótesis de resultados, así como las actividades e instrumentos, aún tienen validez. Además, se observa la evolución de los supuestos y riesgos y se documentan en el instrumento de seguimiento los avances y las divergencias, así como las necesidades de conducción y acción.

### 4.4 Responsabilidad de las actividades de seguimiento

Bien que les responsabilités puissent être multiples dans le cadre du suivi, il faut au moins désigner les responsables. Aunque las responsabilidades en el marco de un seguimiento pueden ser muy diversas, deben nombrarse al menos las personas responsables de las siguientes tareas:

- **Responsable de la recolección de datos.** Debe aclararse quién es la persona responsable para cada indicador. No es necesario recopilar por cuenta propia todos los datos para la medida. Muchos de ellos pueden ser suministrados por las contrapartes u otras instituciones. Lo que sí debe establecerse es la persona responsable del proceso.
- Se debe determinar una persona responsable de **realizar el registro de las perspectivas (KOMPASS)** y eventualmente el momento en que lo hará.
- **Responsable de la interpretación de los datos.** A la recolección de los datos le sigue su evaluación e interpretación. La evaluación de los datos de seguimiento en relación al logro de los resultados de la medida se realiza en un diálogo conjunto con las contrapartes y los involucrados. Es aconsejable nombrar un encargado de este proceso, ya que este paso es fundamental para conectar el seguimiento con la conducción de la medida (véanse los pasos 5.3 y 6.1 del proceso).
- **Responsable de la utilización de los datos y de la comunicación.** Las conclusiones del seguimiento derivadas de la evaluación e interpretación de los datos deben ser compartidas dentro del equipo del proyecto y con las contrapartes, para que puedan aprovecharse para la toma de decisiones de conducción. En este caso, la responsabilidad recae en el o la responsable de la orden.

### 4.5 Calendario del seguimiento basado en resultados / recolección de datos

Al principio de la planificación operativa se define en qué momento deberán medirse los datos para los indicadores relevantes (intervalos de medición e hitos). No es obligatorio recopilar todos los datos al mismo tiempo. Por regla general, los indicadores de resultados por debajo del nivel del objetivo se recopilan en intervalos más cortos que los indicadores del objetivo al nivel de éste.

Se aconseja recopilar de manera abierta las valoraciones de las contrapartes, del grupo destinatario y de otros actores importantes sobre el proyecto o programa (KOMPASS) una vez al año para el seguimiento basado en resultados, como mínimo una vez por módulo de cooperación técnica (estándar de OyN). KOMPASS también puede aplicarse de acuerdo a las necesidades. Así se puede llevar a cabo en un período de tiempo fijado en el plan de seguimiento (por ejemplo: "Valoración del proyecto o programa desde el punto de vista de determinados actores en el momento x", o: para resolver una determinada pregunta o problema: (por ejemplo, "¿Por qué estamos detenidos en este punto y no avanzamos?").

**TALLER DE SEGUIMIENTO O PLANIFICACIÓN**

El método más apropiado para elaborar los pasos 1, 2 y 3 del proceso, cuyas conclusiones se plasmarán en un instrumento de seguimiento basado en resultados, es hacer un taller conjunto de planificación y seguimiento con las contrapartes. Los encargados de la organización y ejecución del taller son el o la responsable de la orden y las contrapartes. El objetivo de este taller es hacer una planificación operativa de las actividades de seguimiento, que serán documentadas seguidamente en el instrumento de seguimiento basado en resultados. Para ello es aconsejable utilizar el instrumento que pone a disposición la Unidad corporativa Seguimiento y evaluación (véanse los instrumentos de seguimiento basados en la web y en Excel en la Intranet: [https://intranet.giz.de/cps/rde/xchg/giz\\_intranet/XSL/hs.xsl/-/HTML/25594.htm](https://intranet.giz.de/cps/rde/xchg/giz_intranet/XSL/hs.xsl/-/HTML/25594.htm)).

En la operacionalización de las actividades de seguimiento relevantes resultan útiles las siguientes preguntas guía:

- ¿Qué datos son necesarios para medir los indicadores del objetivo y de los resultados?
- ¿Quién tiene información sobre estos indicadores? ¿Quién tiene información sobre el valor inicial? ¿Hasta qué punto son confiables estas informaciones?
- Si no se dispone de informaciones secundarias con la calidad necesaria, ¿qué métodos de recolección de datos deberán emplearse?
- ¿Quién es responsable de la recolección de datos, de la evaluación, del análisis, del informe, del flujo de información y de la discusión en el equipo?
- ¿Cuándo y con qué frecuencia hay que recabar los datos, evaluarlos y analizarlos?
- ¿Qué momentos son apropiados para recopilar sistemáticamente las perspectivas de las contrapartes, de los grupos destinatarios y de otras partes interesadas relevantes?
- ¿Cómo y cuándo se pueden presentar las conclusiones y aprovecharlas?
- ¿Qué costo llevará previsiblemente (días de trabajo, recursos materiales o financieros)?

Es conveniente que el seguimiento se lleve a cabo lo más de cerca posible de las actividades de ejecución de la medida y de las personas encargadas de ellas. Esto reduce los costos de transacción del seguimiento y facilita la recolección y la utilización directa de las informaciones por el nivel más cercano al tema.

El enfoque participativo del taller de planificación (del seguimiento) no solo favorece la apropiación (ownership) y la motivación, sino que permite además una apreciación y valoración más realistas y, por consiguiente, una conducción más eficaz. Este taller debe ser cuidadosamente preparado, y conviene que todos los participantes se tomen varios días para asistir. Es conveniente contratar a un moderador externo que diseñe el taller (véase el grupo de peritos especializados en S&E de la GIZ en la Intranet: [https://intranet.giz.de/cps/rde/xchg/giz\\_intranet/XSL/hs.xsl/-/HTML/15946.htm](https://intranet.giz.de/cps/rde/xchg/giz_intranet/XSL/hs.xsl/-/HTML/15946.htm)).

**4.6 Métodos de recolección de datos**

Para cada indicador se mencionará la fuente de información y/o el método de recolección de datos. Si los datos no son recopilados ad hoc, habrá que indicar de dónde proceden. Según el método indicado, se puede hacer una estimación de los costos que conlleva la recopilación de datos (véase el paso 2.4 del proceso). La elección del método para recabar los datos necesarios y medir los indicadores depende del indicador, de la finalidad del seguimiento y de las expectativas de los actores involucrados en cuanto a calidad y cantidad de las informaciones. Por otro lado, el alcance del seguimiento viene condicionado también por el tiempo y los recursos disponibles.

## PASO 4\_ Elaborar la planificación detallada y el instrumento del seguimiento basado en resultados



### PREGUNTAS GUÍA PARA ACLARAR LOS REQUISITOS QUE DEBE CUMPLIR EL MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Los critères ci-après peuvent être discutés avec les parties concernées pour Los criterios citados a continuación pueden discutirse con los involucrados para aclarar las expectativas, así como los requisitos que se imponen al método:

- ¿Qué información recopilan ya otras instituciones, en particular la organización contraparte y la cooperación alemana para el desarrollo? ¿Hay posibilidad de sinergias?
- ¿Dónde se requiere información de tipo cuantitativo y dónde de tipo cualitativo?
- ¿Qué grado de exactitud y confiabilidad debe tener la información?
- ¿Qué grado de agregación (por familia / empresa, por asociación / pueblo, etc.) debe tener la información?
- ¿Qué grado de representatividad y a qué nivel: regional, nacional, en un sector determinado, etc.?
- ¿Qué regiones deben ser analizadas? ¿Bastaría con analizar una región o un municipio?
- ¿Qué información debe tratarse con sensibilidad o puede ser difícil de obtener?
- ¿Qué grado de participación debe propiciarse, por ejemplo para que todos los actores acepten los resultados? ¿Qué grado de credibilidad tiene la información recopilada de este modo para los involucrados?
- ¿En qué intervalos de tiempo y con qué frecuencia deben llevarse a cabo las observaciones?
- ¿Con qué rapidez hay que evaluar los datos a fin de informar a los involucrados a tiempo para que estos puedan tomar las decisiones pertinentes?
- ¿Qué recursos financieros y capacidades humanas están disponibles?
- ¿Qué relación guarda el costo financiero y de tiempo de un método con la utilidad de la información que proporciona?
- ¿Qué experiencia tienen los colaboradores y en qué métodos?
- ¿Existen otras entidades que recopilan información similar? ¿Hasta qué punto puede esto sustituir la propia recolección?

Los peritos externos asesoran en la selección de los métodos para recopilar información (véase el grupo de peritos especializados en S&E de la GIZ en la Intranet: [https://intranet.giz.de/cps/rde/xchg/giz\\_intranet/XSL/hs.xsl/-/HTML/15946.htm](https://intranet.giz.de/cps/rde/xchg/giz_intranet/XSL/hs.xsl/-/HTML/15946.htm)).

Como fuentes de verificación de los indicadores se recurre a los datos secundarios disponibles en los sistemas contraparte o se recopilan datos primarios, con métodos de recopilación de datos cuantitativos o cualitativos. Para hacer que los indicadores sean mensurables, atribuyéndoles un valor por medio de un valor inicial y un valor meta así como hitos, también hay que cuantificar los resultados de los métodos de recopilación cualitativos. Existen diversos procedimientos de valoración que permiten cuantificar datos cualitativos. En la elección del método de recolección, es preciso ponderar entre las necesidades y la disponibilidad de recursos, los conocimientos que se trata de obtener y la exigencia de rigor científico en la recolección de los datos. Según el contexto (por ej. en entornos conflictivos) pueden existir factores de mayor alcance que condicionen la recolección e interpretación de los datos. Es posible que esto implique a su vez una mayor inversión de recursos financieros y humanos para el seguimiento.

Para recopilar las perspectivas de las contrapartes y los grupos destinatarios se utilizan métodos y herramientas cualitativas abiertas. Dichos métodos y herramientas están agrupados bajo la denominación común KOMPASS y pueden ser elegidos de acuerdo a las circunstancias (una serie de métodos cualitativos de utilización de KOMPASS se encuentra en la Intranet: [https://intranet.giz.de/cps/rde/xchg/giz\\_intranet/XSL/hs.xsl/-/HTML/15946.htm](https://intranet.giz.de/cps/rde/xchg/giz_intranet/XSL/hs.xsl/-/HTML/15946.htm)). Se considera apropiado un método que registra de manera

abierta las perspectivas, puede ser utilizado de manera realista y económicamente eficiente y permite registrar sistemática y comparativamente las opiniones de los grupos de actores. Pueden utilizarse métodos y herramientas como las entrevistas dirigidas, el análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA), grupos focales o el procedimiento e-VAL de entrevistas por vía electrónica. La elección de una herramienta apropiada para el registro abierto de las perspectivas de las partes interesadas recae sobre el o la responsable de la orden.

## PASO 5: RECOPIRAR Y ANALIZAR LOS DATOS

➤ Muchas preguntas relacionadas con el avance del proyecto solo se pueden contestar si se conoce la situación que existía antes de iniciarse (línea de base o “baseline”): ¿qué ingresos tienen las familias? ¿Cómo se alimenta a los niños? Por ello, las personas designadas recolectan estas informaciones al principio del proyecto y las documentan para utilizarlas como base de comparación en futuras discusiones. Así se familiarizan con los métodos de la recolección de información y pueden mejorarlos para futuros procesos de seguimiento basado en resultados.

El proyecto ya está en marcha: se preparan los terrenos, se plantan los primeros árboles, se celebran reuniones con las familias y los grupos de barrio, se imparten cursos de horticultura, etc. Periódicamente se recaban informaciones y datos en relación a los objetivos, los puntos de orientación y otras cuestiones importantes, se registran y los participantes correspondientes los analizan: ¿Cómo se desarrollan las plantas? ¿Qué plantas prosperan mejor en este suelo, cuáles peor? ¿Se benefician realmente las familias necesitadas? ¿Cómo funciona la cooperación de los grupos de barrio con la administración y la GIZ?



## PASO 5\_ Recopilar y analizar los datos



### INFORMACIONES DE BASE SOBRE LA SITUACIÓN DE PARTIDA

Las informaciones de referencia con respecto a una situación de partida son necesarias en muchos casos para observar y evaluar cualquier cambio.

- ¿Qué información de base existe en la actualidad o puede obtenerse fácilmente? Otros donantes u otras instituciones del país contraparte (por. ej. instituto nacional de estadística) también suelen tener datos.
- ¿Qué información de base todavía debe generarse? ¿Cuál es la mejor manera de hacerlo? La recolección de datos de base podría ser también un primer producto de la medida. Las exigencias en este caso deberían ser realistas y no demasiado elevadas, procurando concentrarse en lo que es realmente necesario y factible.
- ¿Qué datos podrían ser útiles, pero es poco probable que se consigan? Este punto debe revelar las lagunas de información, lo cual a su vez ayuda a evaluar la información.

Encontrará más información sobre los datos de base en el documento de la GIZ: "Indicadores – Manual de orientación", capítulo 6.1

(DMS: <https://dms.giz.de/dms/livelink.exe?func=ll&objaction=overview&objid=87515638>)

### 5.1 Datos de base / valor meta / hitos

Los datos de base tienen una serie de funciones:

- Antes de que se impartiera la orden para una medida, suministran una base importante para el diseño del proyecto y la concepción de la medida de desarrollo (función formativa).
- Suministran los valores de base para la medición de los hitos en los sistemas de seguimiento basados en resultados (función de conducción).
- Proporcionan los datos iniciales para los indicadores de objetivos y resultados definidos al principio de una medida, y permiten comparar entre la situación antes y después de la misma (función sumativa). Solo cuando al comenzar el proyecto se dispone de datos sobre la situación inicial se puede evaluar si se han producido cambios y en qué medida. Si no se dispone de datos de base, habrá que reconstruirlos retrospectivamente, con una elevada inversión de tiempo y trabajo.
- Suministran evidencias para la comunicación interna y externa (función de diálogo). Los datos de base son el fundamento para la comprobación de los resultados basada en indicadores, ya que permiten demostrar el logro de resultados positivos de la medida de desarrollo.

Si los datos de base no están disponibles al principio de la medida, deberán recopilarse en el primer año de ejecución y transmitirse al comitente junto con los valores meta. El valor meta derivado y la fecha en que éste deberá alcanzarse constituyen la promesa central de prestación frente al comitente. Y es un criterio importante para el informe de avance anual.

Es aconsejable formular hitos adicionales. Los hitos son esenciales para la conducción de la medida, ya que indican la posición actual con respecto al objetivo previsto de la medida. Los hitos indican en qué momento debe alcanzarse cada valor. Así, por ejemplo, en el caso de una medida que dura tres años y en la que se hace un seguimiento dos veces al año, se recomienda formular cinco hitos, además del valor meta. De este modo puede observarse si una medida de desarrollo está bien encaminada o, dado el caso, si es necesario cambiar de rumbo.

Al fijar los hitos y sus intervalos de medición deberían tenerse en cuenta las siguientes consideraciones:

- En qué intervalos pueden medirse qué hitos, y hasta qué punto, depende de los recursos de tiempo, personales y financieros de la medida de desarrollo.
- No todos los indicadores pueden ser verificables de manera escalonada, y no todos son igualmente aptos para la comprobación mediante hitos.



## 5.2 Recolección de datos

El seguimiento de los cambios que se encuentran dentro del ámbito de responsabilidad de la medida se lleva a cabo periódica y sistemáticamente, como mínimo dos veces al año. El objetivo, con sus correspondientes indicadores, debe monitorearse como mínimo una vez al año. Un factor que motiva especialmente a los involucrados es obtener la información en el momento en que la necesitan, tanto para la conducción como para la elaboración de informes. Por ello, sería conveniente que los talleres de seguimiento para discutir las conclusiones del seguimiento basado en resultados con los actores correspondientes se programaran teniendo en cuenta las pautas de tiempo citadas.

El método de recolección de datos depende en gran medida de la cantidad y calidad necesarias de las informaciones. Asimismo, está condicionado por los recursos humanos, financieros y de tiempo disponibles para el seguimiento. Hay que ponderar los costos y las ventajas de varios métodos para la recolección de datos desde el punto de vista de su capacidad informativa y su solidez. Los métodos que se pueden utilizar para la recolección de datos (miniencuestas, grupos focales, entrevistas dirigidas, etc.) están explicados en una caja de herramientas de la Unidad corporativa Seguimiento y evaluación (DMS: <https://dms.giz.de/dms/livelink.exe?func=ll&objaction=overview&objid=85094322>).

Una vez determinado el método apropiado para medir los indicadores, hay que organizar y coordinar la recopilación de datos. Para ello es útil confeccionar un plan de recopilación. Este sirve para planificar las recopilaciones de datos de todos los indicadores y mantener la visión general. El plan de recopilación constituye una base para el seguimiento ulterior. La confección del plan de recopilación puede ayudar, además, para recordar nuevamente todos los recursos necesarios de tiempo y personal.

La decisión sobre si se entrevista a personas y, en caso afirmativo, a quiénes conviene entrevistar constituye un factor importante para la orientación metodológica (junto a la recopilación de hechos, cambios y datos estadísticos primarios o secundarios). A menudo, las personas que operan directamente en la medida están bien informadas sobre cuestiones tales como procedimientos, estructuras, historia y procesos, pero no necesariamente saben aportar detalles sobre los resultados. En cambio, los intermediarios y los grupos destinatarios de la medida conocen este tema y por ello hay que procurar que sean consultados. En todo caso, el proyecto debe involucrar también en sus actividades de seguimiento a posibles beneficiarios o afectados indirectos. Las respuestas de las contrapartes, los intermediarios y los grupos destinatarios son fundamentales para apreciar si la medida se halla bien encarrilada y avanza hacia el objetivo previsto.



### EJEMPLO DE ESTRUCTURA DE UN PLAN DE RECOPIACIÓN DE DATOS

	PLAN DE RECOPIACIÓN
Indicador	
¿Existen datos secundarios?	
Fuente de datos	
Método de recolección	
Fecha de la recopilación de datos	
¿Cuándo tienen que estar disponibles los datos?	
Responsable	
Ejecutor	
Próxima fecha de recopilación	

## PASO 5\_ Recopilar y analizar los datos



### MÉTODOS CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En lo que sigue se presenta una reseña de diversos instrumentos para la recolección de datos cuantitativos y cualitativos que suelen utilizarse en la medición de indicadores.

#### Métodos cuantitativos

- Observación directa / conteo simple  
Apropiado para: objetos / hechos que pueden ser observados de manera simple y directa.  
Ejemplo de indicador: La proporción de árboles dañados en la zona XY se ha reducido en un X%.
- Encuesta con cuestionario estandarizado  
Apropiado para: indagar las actitudes, comportamientos y estados de cosas no directamente observables.  
Ejemplo de indicador: Un X% del grupo destinatario conoce métodos para prevenir la infección con VIH y, según sus propias informaciones, los utiliza.

#### Métodos cualitativos

- Encuesta dirigida  
Apropiado para: entender la actitud de las personas frente a temas y cuestiones complejas, así como la forma de comprensión subyacente.  
Ejemplo de indicador: Las contrapartes tienen un conocimiento más profundo de los problemas de las mujeres que trabajan en el sector informal.
- Discusiones en grupos focales  
Apropiado para: el desarrollo de procesos participativos de formación de opinión y percepciones / comprensión de un tema por los diversos miembros del grupo. Toma de decisiones participativa.  
Ejemplo de indicador: Se han indagado las causas de los bajos índices de vacunación infantil junto con el grupo destinatario.
- Análisis cualitativo de documentos  
Apropiado para: análisis de políticas gubernamentales y administrativas, textos de leyes, etc., comprensión del contenido de los documentos / informaciones disponibles sobre un tema.  
Ejemplo de indicador: Se han armonizado y concertado los textos de leyes y decretos de política ambiental en todos los sectores relevantes.

El procedimiento de obtención de datos debe ser transparente y comprensible para que genere resultados creíbles. Los responsables de la recolección de datos deberían poseer conocimientos metodológicos a fin de garantizar la solidez de los datos. En la recolección, revisión y discusión de las conclusiones del seguimiento pueden participar también personas externas (peritos especializados en métodos de recolección de datos, contrapartes o grupos destinatarios).

Para la medición de los resultados deberán aprovecharse, siempre que sea posible, los sistemas de datos e información, así como los datos secundarios, de las instituciones contraparte o de otras partes interesadas. De ser posible, la recopilación de datos primarios se llevará a cabo conjuntamente con las contrapartes, procurando obtener así informaciones que refuercen su capacidad de conducción.

La recolección de datos para la medición de resultados basada en indicadores y el registro abierto de las perspectivas (KOMPASS) se efectúan en general por separado, ya que se indagan distintas cuestiones y los datos / informaciones obtenidos deben complementarse. Sin embargo, puede ser conveniente preguntar también acerca de algún indicador en el marco de la recopilación de datos abierta. Para no ejercer influencia en las preguntas abiertas, en general esto se hace al final de una entrevista o una discusión en grupo.

Si se utiliza KOMPASS en función de una necesidad específica, las preguntas y la selección de los actores involucrados se orientan por el problema (véase el capítulo 3.3).



**PREGUNTAS GUÍA PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS**

- ¿Qué datos se requieren para los indicadores establecidos por el comitente de la medida?
- ¿A qué grado de exactitud, confiabilidad y representatividad debe aspirarse?
- ¿De qué recursos humanos, financieros y de tiempo se dispone para la recolección?
- ¿Dónde hay informaciones disponibles que puedan aprovecharse?
- ¿Con qué frecuencia deberían recopilarse los datos?
- ¿Debe hacerse con personal propio o externo?



**EN CASO DE UNA UTILIZACIÓN ANUAL DE KOMPASS SIRVEN DE ORIENTACIÓN LAS SIGUIENTES PREGUNTAS GUÍA:**

Preguntas fundamentales	Opciones / detalles	Otras observaciones
¿Qué queremos saber?	¿Qué preguntas responde en medida suficiente nuestro seguimiento basado en resultados? ¿Dónde necesitamos saber más?	Cada proyecto o programa debe concretar las preguntas por sí mismo.
¿Qué perspectivas necesitamos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibles criterios:</li> <li>• Diversos niveles del proyecto o programa (micro, meso, macro), dado el caso con distintas contrapartes</li> <li>• Estado – sociedad civil</li> <li>• Contrapartes cercanas – voces más bien críticas</li> <li>• Contrapartes que entran en contacto con la GIZ de distintas maneras</li> </ul>	Análisis de actores para definir una selección de perspectivas útil

## PASO 5\_ Recopilar y analizar los datos

### PREGUNTAS GUÍA PARA EL ANÁLISIS Y LA EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL SEGUIMIENTO

Para el análisis de las conclusiones del seguimiento resultan de ayuda las siguientes preguntas guía:

- ¿En qué grado hemos alcanzado el objetivo y los resultados que nos habíamos propuesto (comparación metas-resultados)?
- ¿Hemos llevado a cabo lo que nos habíamos propuesto (comparación metas-resultados en los aportes / actividades)?
- ¿Cuáles son las causas de las posibles discrepancias detectadas?
- ¿Qué indicios aportan las conclusiones del análisis acerca de resultados secundarios no planificados, positivos o negativos, relacionados con la medida?
- ¿Cómo deben valorarse dichos resultados?
- ¿Qué influencia han tenido en el logro de los resultados de la medida?
- ¿Qué los ha fortalecido o debilitado?
- ¿Hasta qué punto están relacionados las conclusiones con cambios en las condiciones marco?

### 5.3 Análisis y evaluación de los datos

Una vez que la información extraída de la recolección de datos está disponible por escrito, se analiza y se evalúan los avances. El análisis de datos se efectúa sobre la base de las siguientes preguntas orientativas y sirve para reflexionar sobre el grado del logro de los objetivos: ¿Muestran los datos recopilados un avance en dirección a los resultados intencionales positivos? ¿Qué aportes adicionales es necesario prestar? ¿Qué necesidades de conducción o acción para alcanzar el resultado esperado de acuerdo con el indicador formulado se constatan? Así pues, el resultado de la recolección de datos debe interpretarse en el contexto del modelo de resultados de la medida.

El o la responsable de la orden y las contrapartes analizan y evalúan los datos recopilados con la mayor atención en el marco de una reunión o un taller conjunto. Tratándose de medidas complejas,

puede ser oportuno que se encarguen de esta tarea varios colaboradores, como los jefes de proyecto, los jefes de componentes, etc. En este caso es preciso asegurar que el o la responsable de la orden reciba los resultados regularmente para poder tomar a partir de ellos las decisiones de gestión. Para este fin resultan idóneas, por ejemplo, reuniones, rondas de diálogo o talleres de seguimiento periódicos.



## FORMAS DE DIÁLOGO PARA LA EVALUACIÓN DE LAS CONCLUSIONES DEL SEGUIMIENTO

El análisis y la evaluación de las conclusiones del seguimiento deben realizarse siempre en el marco de un diálogo con los actores afectados por la medida (contrapartes, eventualmente grupos destinatarios, etc.). Las personas directamente involucradas son las más indicadas para interpretar los datos y extraer las conclusiones para la gestión. El debate proporciona indicaciones para las actividades de ejecución y permite apreciar más fácilmente el acercamiento a los resultados y la probabilidad de alcanzar el objetivo. El intercambio de opiniones con las contrapartes y otros actores sobre las conclusiones del seguimiento abre nuevas perspectivas, concretiza la necesidad de cambios y favorece la innovación mediante la discusión de diferentes enfoques de solución.

La discusión sobre las conclusiones del seguimiento –al igual que otros pasos del seguimiento– debe estar siempre integrada en los órganos de planificación y conducción de las instituciones involucradas, y no constituir una actividad extra. Es esencial vincular tanto las conclusiones del seguimiento como las de las discusiones sobre las mismas con los procesos e instrumentos de planificación de la medida.

- **Reuniones periódicas:** el debate sobre los resultados del seguimiento puede integrarse en los encuentros que ya se celebran periódicamente, por ejemplo, en las reuniones semanales del equipo. En ellas se comentan sobre todo las actividades de seguimiento (por ej.: ¿En qué punto nos encontramos con respecto al logro del objetivo? ¿Cuándo se hará la siguiente recolección de datos y quién es responsable de ella?), se analizan los resultados actuales del seguimiento y se extraen las conclusiones pertinentes. Ello incluye también la observación periódica de las hipótesis de resultados y de los riesgos para poder reaccionar a tiempo en caso necesario y corregir el rumbo.
- **Talleres de seguimiento:** paralelamente, el o la responsable de la orden debería reunirse en el marco de un taller, al menos cada seis meses, con los colaboradores y colaboradoras del proyecto así como con las contrapartes y los actores relevantes involucrados directamente en la conducción de la medida, para discutir las conclusiones del seguimiento. El foco central de estas discusiones son los resultados e indicadores de resultados de la medida. De este modo se asegura que la ejecución de las actividades esté enfocada de tal modo que se alcancen los resultados previstos en consonancia con la orientación estratégica de la medida.
- **Talleres de estrategia de seguimiento:** en intervalos más largos, por ejemplo una vez al año, se puede celebrar un taller centrado principalmente en los indicadores del logro del objetivo, en el cual se integrarán las conclusiones de las reuniones de seguimiento más frecuentes. Un taller de estrategia de seguimiento antes de iniciarse la planificación anual conjunta puede servir, por ejemplo, para revisar el avance de la medida sobre la base de los datos de seguimiento y extraer conclusiones para la planificación operativa anual.

## PASO 6: UTILIZAR LOS RESULTADOS DEL SEGUIMIENTO

Conducir sin seguimiento es andar a ciegas. Para poder conducir una medida se requieren datos de seguimiento. Estos informan acerca del logro del objetivo de la medida e indican si esta se desarrolla tal y como se planificó inicialmente. Sobre la base de estos datos, los responsables de la orden y las contrapartes pueden tomar decisiones estratégicas y de gestión a fin de adaptar la medida y optimizar procesos. Por otro lado, la información que proporciona el sistema de seguimiento basado en resultados se incorpora a los informes, contribuyendo de este modo a la legitimación de los servicios de asesoramiento frente al comitente y a la opinión pública interesada. Por último, la información sobre los resultados logrados y los no alcanzados contribuye también al aprendizaje institucional, aportando un valor añadido que va más allá del proyecto. Además, la GIZ puede ofrecer también como prestación específica la construcción y el desarrollo de sistemas de seguimiento apropiados.

### 6.1 Conducción, Decisiones estratégicas, de gestión, de presupuesto, Integración del seguimiento basado en resultados en los mecanismos de decisión de las contrapartes

» *Para que el proyecto con las numerosas partes involucradas siga el rumbo adecuado a largo plazo y produzca los cambios deseados, todas las personas importantes deben recibir con regularidad y de manera sintética y estructurada las conclusiones del seguimiento y discutirlos en aquellos contextos en los que se toman realmente las decisiones. Estos son tanto las pequeñas reuniones en la GIZ como las reuniones públicas trimestrales en la municipalidad y los encuentros mensuales de los grupos de barrio.*



El seguimiento es un proceso interactivo y continuado. Basándose en datos relevantes para la conducción, ayuda a los colaboradores de la GIZ y las contrapartes pertinentes involucrados en la gestión del proyecto en la toma de decisiones sobre los ajustes en la planificación o la ejecución de la medida que resulten necesarios para alcanzar los resultados definidos en común. La definición de indicadores y la recolección y elaboración sistemáticas de datos no son un fin en sí mismas. Todos los pasos precedentes solo adquieren un sentido cuando las informaciones recopiladas se analizan conjuntamente para que, sobre la base de ellas, el o la responsable de la orden, las contrapartes y el equipo del proyecto puedan tomar decisiones sobre la futura configuración de la medida de desarrollo. Como parte del seguimiento basado en resultados, las informaciones obtenidas de KOM-



PASS son integradas en las actividades de seguimiento, de modo que las valoraciones cualitativas sean objeto de reflexión en las reuniones de evaluación junto con las otras conclusiones del seguimiento y dado el caso sean tenidas en cuenta en la planificación (anual) siguiente (véase en el paso 5.3 del proceso la sección relativa a la realización de talleres para debatir las conclusiones del seguimiento). La conducción de una medida puede referirse a dos ámbitos bien diferenciados entre sí:

**Decisiones estratégicas:** si el seguimiento revela que con la estrategia elegida y/o las hipótesis de resultados subyacentes es probable que una parte esencial del modelo de resultados, y por ende el objetivo de la medida, no pueda alcanzarse, o solo parcialmente, es necesario someter de nuevo a reflexión el modelo de resultados. En consecuencia, se modificará el modelo de resultados (elección de la opción estratégica, modificación o complemento de los componentes del modelo de resultados) o bien se buscará una definición menos exigente del objetivo (reducción del valor meta de diferentes indicadores del objetivo). Las decisiones estratégicas que pueden incidir en la modificación del modelo de resultados de la medida no deben ser tomadas exclusivamente por el o la responsable de la orden, sino en conjunto con las contrapartes, los comitentes, el equipo del proyecto y otros posibles actores involucrados en la ejecución de la medida. Para ello resulta oportuno realizar un taller de seguimiento periódico (véase el paso 5.3 del proceso).

**Decisiones de gestión y de presupuesto:** a partir de las conclusiones del seguimiento, en combinación con las conclusiones obtenidas del plan de operaciones, se pueden derivar decisiones de gestión y de presupuesto. Los datos de seguimiento informan sobre el estado de ejecución de la medida, los aspectos que deben mejorarse, las actividades que (todavía) hay que realizar y lo que es preciso ajustar en la planificación operativa y en el cronograma. Al tomar una decisión de gestión, el o la responsable de la orden debe ser consciente de los cambios que esta implica para el modelo de resultados. Por ello, deben tener siempre presente el modelo completo de resultados de la medida. En función del estado de ejecución de la medida se pueden derivar también decisiones relevantes para el presupuesto. Dado el caso, el o la responsable de la orden también puede o debe compensar un ajuste del volumen o los plazos de la prestación mediante el correspondiente ajuste de los insumos. El ajuste puede ser necesario debido a un cálculo erróneo de los insumos necesarios para alcanzar los resultados; en tal caso, el seguimiento debería suministrar datos que permitan cotejar los insumos (proporción de los recursos humanos y económicos previstos que se han puesto a disposición hasta el momento) con el estado de consecución de los resultados (qué porcentaje de resultados se han alcanzado en ese mismo momento). También puede ser necesario hacer ajustes cuando el seguimiento descubre discrepancias en el volumen de los aportes o en el cronograma; en ese caso, se aumentarán los insumos disponibles para compensar el desfase y concluir las actividades o los aportes en la fecha prevista.

Los ajustes de las planificaciones (estratégica y operativa) ponen de manifiesto el carácter cíclico de la conducción de una medida, ya que la ejecución de la planificación original se somete a una revisión continua o periódica a través del seguimiento. Si se detectan discrepancias, se reelabora la planificación. El ciclo planificación, ejecución, seguimiento y adaptación de la planificación seguida de ejecución se repite una y otra vez hasta que concluye la medida, de ser posible con el logro de los resultados previstos inicialmente.



### PREGUNTAS GUÍA PARA UTILIZAR LAS CONCLUSIONES DEL SEGUIMIENTO

Para utilizar las conclusiones del seguimiento en la conducción de una medida pueden ser útiles las siguientes preguntas guía:

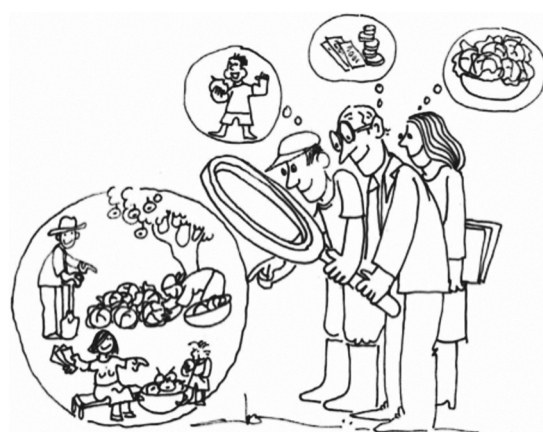
- ¿Qué significado tienen las conclusiones del seguimiento para el logro de los resultados?
- ¿Quién debe hacer qué para contribuir al logro de los resultados?
- ¿Se han analizado los datos de seguimiento con suficiente profundidad? ¿A quién hay que involucrar todavía en ello y de qué manera hay que hacerlo?
- ¿Qué actores deben recibir las conclusiones del seguimiento para tomar decisiones / conducir la medida?
- ¿En qué foros deben discutirse las conclusiones del seguimiento y deducirse hallazgos para la conducción del proyecto?
- ¿Quién debería obtener acceso a informaciones relativas a los conflictos o de qué fuentes se extraerán tales informaciones?
- ¿Existen tipos de reuniones en los que se puedan integrar fácilmente las reflexiones relacionadas con el seguimiento (por ej. reuniones mensuales para los resultados de los niveles inferiores, trimestrales o una vez cada seis meses para los resultados de los niveles superiores)?
- ¿Cuándo y cómo podría tener lugar esto?

## PASO 6\_ Utilizar los resultados del seguimiento

Las conclusiones del seguimiento deben estar integradas en los **mecanismos de decisión de las contrapartes**. Para ello es necesario que el o la responsable de la orden y las contrapartes compartan la responsabilidad por el seguimiento, y que las contrapartes estén involucradas en todos los procesos relevantes de este (véase el paso 2 del proceso). Las conclusiones del seguimiento se ponen a disposición de las contrapartes y se discuten con ellas, ya sea en talleres de gestión o de seguimiento. Del análisis conjunto de dichas conclusiones se derivan recomendaciones de actuación para las contrapartes. Estas utilizan las conclusiones del seguimiento para conducir la medida y reflexionan sobre los procesos que deben realizar para que sus aportes contribuyan al logro de los indicadores.

### 6.2 Rendición de cuentas / comprobación de los resultados / obligación de presentar informes Evaluaciones Informe de avance e informe final

» *Por otro lado, usted necesita las informaciones y los análisis del seguimiento basado en resultados para rendir cuentas a la GIZ. La administración municipal también debe elaborar informes y comunicar el avance de la medida a otras entidades donantes.*



*Con el tiempo, otros municipios interesados se dirigen al alcalde y a usted para saber cuáles son los principales factores del éxito. A usted le gustaría además tener alguna idea sobre cómo podría seguir desarrollándose el proyecto a largo plazo sin ayuda internacional. Por eso, al cabo de tres años, realiza una evaluación de la medida, recurriendo en parte a especialistas externos. Gracias a los datos y conclusiones provistos por el seguimiento basado en resultados, la evaluación puede reflejar todo el proceso de manera clara y comprensible y desarrollar algunas ideas útiles para todos. Los hallazgos de la*

*evaluación se presentan y discuten en foros públicos y en los medios de comunicación locales. Adicionalmente, las lecciones aprendidas y experiencias importantes se documentan en la página web de la ciudad y de la GIZ.*

Los datos del seguimiento son elementos importantes de la base de valoración de las **evaluaciones** y permiten la comprobación de los resultados y la rendición de cuentas. En el marco de la gestión de órdenes del BMZ es obligatorio realizar una evaluación del proyecto. Además, se pueden llevar a cabo evaluaciones en diferentes ocasiones, por ej. evaluación del sector, de la cartera, de los resultados o autoevaluación. Las evaluaciones se sirven de los datos del seguimiento como base para valorar el objeto a evaluar. Los resultados de la evaluación son útiles para el aprendizaje y la conducción de la medida, así como para la rendición de cuentas.

Basándose en los objetivos e indicadores especificados en la oferta, los **informes de avance** documentan el estado en el que se encuentra el logro del objetivo. Estos informes, que se elaboran durante la ejecución y no al final de una medida, informan sobre los hitos importantes que se han alcanzado en el camino hacia los objetivos. Los **informes finales**, por su parte, prestan especial atención a la presentación del aporte de la medida a las estrategias de desarrollo del país contraparte y a los objetivos de política de desarrollo. Los informes de avance también deben hacer referencia a los resultados sobre las clasificaciones del CAD y los temas transversales del BMZ para los que no se hayan incluido indicadores obligatorios en la oferta. Por tanto, forman parte también de los componentes obligatorios de un sistema de seguimiento.

### 6.3 Gestión del conocimiento / aprendizaje, Documentación y comunicación

La **comunicación** de los resultados logrados con la medida es un componente importante de la rendición de cuentas frente a los comitentes, las contrapartes y la opinión pública. La presentación de los resultados debe basarse en datos y hechos relevantes y confiables. Por tanto, un buen sistema de seguimiento es condición indispensable para la presentación clara y comprensible de los resultados. Las cifras, los datos y los hechos que genera el sistema de seguimiento pueden aprovecharse para la comunicación a la opinión pública, para el diálogo con los responsables de la toma de decisiones a nivel político y para captar nuevas órdenes y contratos.

Las conclusiones del seguimiento son un baremo importante que informa sobre lo que funciona bien y lo que no funciona bien en una medida, y sobre los aspectos que deben mejorarse. La comunicación de estos resultados dentro del equipo del proyecto y con las contrapartes y partes involucradas en una medida promueve el aprendizaje, y las conclusiones del seguimiento se incorporan en la gestión de conocimientos de la medida. Es esencial lograr un clima de confianza en el equipo y las condiciones necesarias para un diálogo constructivo. Este paso coincide con la orientación al factor de éxito "aprendizaje e innovación" según Capacity WORKS: "¿Quién debe aprender qué y en qué nivel para alcanzar los objetivos y los resultados y para integrar de manera sostenible en el campo de política las capacidades necesarias para el desarrollo futuro?".



#### DOCUMENTATION DES RÉSULTATS DU SUIVI

La GIZ no impone un modelo estandarizado para los informes de seguimiento. La estructura del informe puede variar en función de las necesidades. El informe se basa en los datos archivados en los formatos de seguimiento (formato Excel o monitor de resultados). En cuanto al contenido, debería incluir principalmente las siguientes informaciones:

- Conclusiones del seguimiento de los indicadores
- Observaciones sobre la obtención de resultados intencionales y no intencionales –tanto positivos como negativos– dentro y fuera del ámbito de responsabilidad de la medida
- Informaciones importantes para la gestión de la medida
- Observaciones / recomendaciones sobre posibles medidas correctivas
- Observación de riesgos

Es conveniente utilizar para la elaboración de informes –al igual que para la planificación y el seguimiento de toda la medida– los sistemas e instrumentos existentes en la organización contraparte, con el fin de minimizar el esfuerzo adicional para las contrapartes.

PASO 6\_ Utilizar los resultados del seguimiento

**i** POSIBLES FORMAS DE DIVULGACIÓN DE LAS CONCLUSIONES DEL SEGUIMIENTO

- Taller de presentación y análisis de las conclusiones del seguimiento (a nivel interno, con los involucrados)
- Informes internos (para el comitente, organizaciones participantes, etc.)
- Publicaciones externas, ya sea impresas y/o por medios electrónicos
- Informes sobre el logro de resultados, por ej. "Wirkung im Fokus" [La eficacia en el punto de mira] (en las presentaciones de la Intranet de los departamentos de países encontrará modelos de formato)
- Conferencias / comunicados de prensa (tanto para el público en general como para la población beneficiaria)

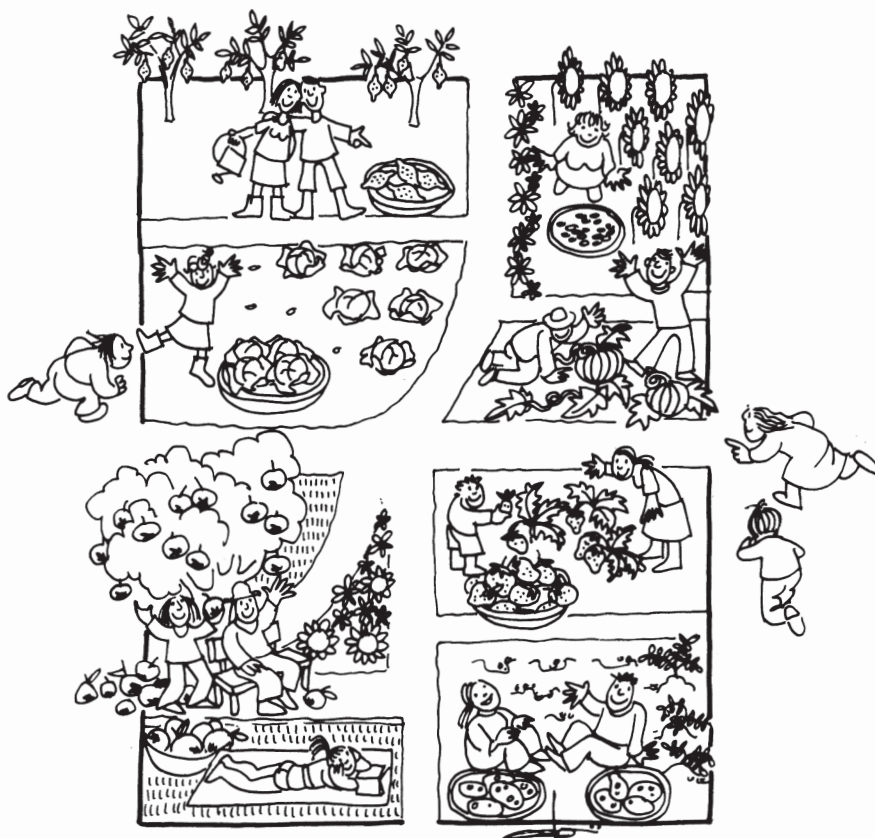
Para asegurar una divulgación eficaz de la información es recomendable utilizar diferentes medios y canales de comunicación.

El sistema de seguimiento produce una gran cantidad de datos e informaciones que deben documentarse y archivar sistemáticamente. El instrumento de seguimiento (véase el paso 4 del proceso) no solo guía la recolección sistemática de los datos sino que genera, además, un sistema de informes (informes de seguimiento) para la comunicación y **documentación** dentro del programa. Los informes de seguimiento son responsabilidad del o de la responsable de la orden. Los informes se utilizan para uso interno de los colaboradores y pueden ponerse a disposición de otros proyectos de la GIZ y de entidades externas (comitentes, contrapartes, socios de cooperación, etc.) para fines de aprendizaje. Por regla general, el foco principal del informe se centra en los resultados que ha alcanzado la medida en el período observado, y no en las actividades que ha realizado. No existe una frecuencia determinada para la elaboración de informes de seguimiento, ni siquiera tienen que ser periódicos, pero es aconsejable preparar un informe cada seis meses para documentar el avance de la medida.

También es importante archivar correctamente los datos e informes de seguimiento en el sistema DMS de la medida, para que estén a disposición del Departamento sectorial y de la gestión de conocimientos en el sector en cuestión.

Además de comunicarse a nivel interno, las conclusiones del seguimiento, la comprobación de los resultados de la medida y las enseñanzas extraídas se comunican también a la opinión pública interesada. La comunicación de los resultados y de los procesos de cambio que han promovido fomenta la aceptación y la comprensión de las medidas.

» En las siguientes viñetas se muestran los resultados del proyecto de nuestra historia. ¿Y cómo deberían ser los resultados del suyo?



# 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 El modelo integrado de resultados de la GIZ

### 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

... describen una relación causal supuesta entre dos resultados dentro y fuera del ámbito de responsabilidad.

Están formuladas de tal manera que abarquen los siguientes elementos:

- una relación "si... , entonces..." entre los resultados: "Si A, entonces B"
- o una relación causal de un aporte a un resultado con otro: "Si se ha alcanzado A, esto contribuye a que se produzca B".

En el modelo de resultados de la GIZ, las hipótesis de resultados se expresan gráficamente mediante flechas rojas delgadas que vinculan los resultados entre sí. La dirección de las flechas indica la dirección en la que se supone que se produce la relación causal. Las relaciones causales también pueden funcionar en ambas direcciones. Cada una de las direcciones indicadas representa dos hipótesis (es decir, doble flecha = dos hipótesis de resultados).

### Indicadores

... son magnitudes que miden el logro de los objetivos de medidas de desarrollo; por ello, son indispensables para comprobar los resultados. Muestran cómo se puede medir si se ha producido un cambio positivo intencional. .

... 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 meta.

La recopilación de datos para establecer los indicadores, y su análisis en el marco del seguimiento 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 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 la base para la confección de la matriz de resultados.

... constituye la base detallada para la posterior planificación operativa y el desarrollo 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)**

... representa el resultado que se puede lograr de manera realista y vinculante en el marco temporal y financiero de la medida ofertada.

... se encuentra en el nivel de los resultados directos (outcome) y hace referencia a resultados que se generan para el grupo destinatario / los bienes públicos por la utilización de los productos (outputs). Este nivel de resultados debe referirse a la utilización por intermediarios (si el proyecto o programa está alejado del grupo destinatario) o por el grupo destinatario (si está cercano al grupo destinatario).

### **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 los impactos (impacts), los resultados directos (outcomes) y los productos (outputs).

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

#### **Definición del BMZ alineada con el CAD de la OCDE:**

<b>Impactos (impacts)</b>	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.
<b>Resultados directos (outcomes)</b>	son los cambios probables o efectivamente alcanzados a corto y mediano plazo como consecuencia de la utilización de los productos de una intervención. Corresponden en principio al logro del objetivo del programa o proyecto y abarcan tanto el uso que los intermediarios y grupos destinatarios hacen de los productos (outputs) generados por la medida de desarrollo como la utilidad directa.
<b>Productos (outputs)</b>	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.

### **Riesgos**

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

... deben ser señalados en el proceso de planificación y de elaboración de ofertas y observados o examinados periódicamente en el marco del seguimiento, a fin de poder corregir oportunamente el rumbo o adoptar medidas complementarias en caso de que fuese necesario.

### **Supuestos**

... describen factores que pueden tener consecuencias para el avance o el éxito de una medida.



## BIBLIOGRAFÍA

Beratungsteam MODeLS (2011): Praxistipps. Wirkungsorientiertes Monitoring. (Equipo asesor MODeLS: Consejos para la práctica. Seguimiento basado en resultados).

GIZ (2014): Indicadores – Manual de orientación

GIZ (2014): Handreichung zum methodischen Vorgehen bei der Projektevaluierung und Prüfung von TZ-Folgemaßnahmen im Auftrag des BMZ (Manual sobre el método a aplicar en la evaluación de proyectos y el examen de las medidas de continuación de la CT por cuenta del BMZ)

GIZ (2013): Das Kennungssystem. DAC-Kennungen, BMZ-Kennungen. Eine Arbeitshilfe. (Guía sobre el sistema de clasificaciones. Clasificaciones del CAD y del BMZ).

GIZ (2014): El modelo integrado de resultados de la GIZ: Guía para el examen y la elaboración de ofertas, Bonn / Eschborn.

GIZ (2012): GIZ Interne Erläuterungen zur Handreichung und kommentierten Gliederung für Programmvorschläge für gemeinsame EZ-Programme, Version 4. (Aclaraciones internas de la GIZ sobre el manual y la estructura comentada para propuestas de programas conjuntos de cooperación para el desarrollo, versión 4).

GIZ (2011): Der PM&E-Kompass. Wirkungen erzielen – Wie geht das? Planung, Monitoring und Evaluierung (PM&E) mit lokalen Partnerorganisationen, Bonn. (¿Cómo hacer para lograr resultados? Planificación, seguimiento y evaluación con organizaciones contraparte locales, Bonn).

GIZ (2011): Monitoring und Messung von Wirkungen im Bereich Berufliche Bildung und Arbeitsmarkt. Ein Leitfa-den für die Praxis, Bonn / Eschborn. (Seguimiento y medición de resultados en el ámbito de la formación profesional y el mercado laboral. Guía para la práctica, Bonn / Eschborn).

GTZ (2010): Wirkungsorientiertes Monitoring und Darstellung von Wirkungen – Ergebnisbericht der AG WoM der GTZ Mosambik, Maputo. (Seguimiento basado en resultados y presentación de resultados. Informe sobre las conclusiones del grupo de trabajo 'Seguimiento basado en resultados' de la GTZ en Mozambique, Maputo).

GTZ (2008): Erfolgsfaktoren und Hilfestellungen beim Monitoring von Wirkungen. Ein Wegweiser durch 26 gute Beispiele von Aufbau und Erfahrungen zu Wirkungsmonitoring, PuE-AG 'Wirkung' 2008. (Factores de éxito y ayudas para el seguimiento basado en resultados. Una guía a través de 26 buenas prácticas de creación y experiencias de seguimiento basado en resultados, grupo de trabajo 'Resultado' del departamento de P&D, 2008.)

GTZ (2008): Wirkungsorientiertes Monitoring. Leitfaden für die Technische Zusammenarbeit, Eschborn. (Seguimiento basado en resultados. Guía para la cooperación técnica, Eschborn.)

InWEnt (2008): PriME. Programmintegriertes Planungs-, Monitoring- und Evaluierungssystem von InWEnt. Handbuch für Programme des Kerngeschäfts, Bonn. (PriME – sistema de planificación, seguimiento y evaluación integrado en programas de InWEnt. Manual para programas del área central de actividades, Bonn.)

### Publicado por:

Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

### Domicilios de la Sociedad:

Bonn y Eschborn  
Friedrich-Ebert-Allee 40  
53113 Bonn, Alemania  
Tel.: +49 228 44 60 0  
Fax: +49 228 44 60 17 66

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5  
65760 Eschborn, Alemania  
Tel.: +49 61 96 79 0  
Fax: +49 61 96 79 11 15  
email: info@giz.de  
Internet: www.giz.de

### Responsable:

Unidad corporativa Seguimiento y Evaluación

### Autoras:

Sandra Fuhr (responsable principal); Tanja Baljkovic,  
Sabine Gerte, Karin Neck (colaboradoras)

### Autora (historia del parque):

Karola Block

### Lectorado:

Daniela Baum

### Ilustraciones:

Dorsi Doi Germann

### Diagramación:

Iris Christmann, cmuk, Wiesbaden

### Fecha:

Versión 2, mayo de 2014

CONOCER LO QUE DA RESULTADO

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

Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Domicilios de la Sociedad  
Bonn und Eschborn  
Friedrich-Ebert-Allee 40, Alemania  
53113 Bonn  
T +49 228 44 60-0  
T +49 228 44 60-17 66

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5  
65760 Eschborn, Alemania  
T +49 61 96 79-0  
F +49 61 96 79-11 15

E [evaluierung@giz.de](mailto:evaluierung@giz.de)  
I [www.giz.de/monitoring](http://www.giz.de/monitoring)