

Guía para el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas



La *Estrategia 2020* expresa la determinación colectiva de la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (la Federación Internacional) de avanzar en la búsqueda de soluciones de los grandes retos que enfrentará la humanidad en el próximo decenio. Esta estrategia atiende a las necesidades y vulnerabilidades de las diversas comunidades con las que trabajamos y se guía por los derechos y las libertades fundamentales inherentes a todas las personas, con el propósito de beneficiar, en última instancia, a quienes toman su mirada hacia la Cruz Roja y la Media Luna Roja para ayudarles a construir un mundo más humano, digno y pacífico.

Durante los próximos diez años, la Federación Internacional se centrará colectivamente en la consecución de los siguientes objetivos estratégicos:

1. **salvar vidas, proteger los medios de sustento y apoyar la recuperación a raíz de desastres y crisis;**
2. **posibilitar una vida sana y segura;**
3. **promover la inclusión social y una cultura de no violencia y paz.**

Agradecimientos

Esta guía ha sido elaborada por el Departamento de Planificación y Evaluación de la Secretaría de la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y la Media Luna Roja. Su publicación no hubiera sido posible sin los valiosos aportes y comentarios de las Sociedades Nacionales. Deseamos agradecer en particular a la Cruz Roja Británica, la Cruz Roja Danesa, la Cruz Roja Noruega, la Cruz Roja Sueca, la Cruz Roja Finlandesa, la Cruz Roja Americana, la Cruz Roja Australiana y la Cruz Roja Canadiense. Un agradecimiento particular a Julie Smith por sus creativas caricaturas y acertado buen humor sobre el tema.

© **Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, Ginebra, 2011**

Se autoriza citar total o parcialmente el contenido de esta publicación con fines no comerciales, siempre y cuando se mencione la fuente. La Federación Internacional apreciaría recibir detalles acerca de su utilización. Se deberá dirigir las solicitudes para la reproducción comercial de esta publicación a la Federación Internacional a la dirección: secretariat@ifrc.org.

Las designaciones y los mapas utilizados en esta publicación no suponen la expresión de ninguna opinión por parte de la Federación Internacional ni de las Sociedades Nacionales con respecto a la condición jurídica de algún territorio o de sus autoridades.

Los derechos de autor de todas las fotografías utilizadas en esta publicación son propiedad intelectual de la Federación Internacional salvo indicación en contrario. Fotografía de portada: de izquierda a derecha, Benoit Matsha-Carpentier, Federación; Arzu Ozsoy, Federación; Alex Wynter, Federación.

Apartado postal 372
CH-1211 Ginebra 19
Suiza
Teléfono: +41 22 730 4222
Fax: +41 22 733 0395
Correo electrónico: secretariat@ifrc.org
Sitio web: www.ifrc.org

**Guía para el seguimiento
y la evaluación de proyectos y programas**

1220500 S x,xxx xx/xxxx

Índice

Agradecimientos	Interior de la portada
Abreviaciones y siglas	4
.....	
Introducción	5
.....	
PARTE 1: Conceptos e ideas fundamentales sobre seguimiento y evaluación	11
.....	
1.1 La gestión basada en resultados	11
1.2 El ciclo del proyecto o programa y el seguimiento y la evaluación	12
1.3 ¿Qué es el seguimiento?	14
1.4 ¿Qué es la evaluación?	16
1.5 Los estudios de base y los estudios definitivos	21
1.6 Comparación entre seguimiento, evaluación, revisión y auditoría	22
1.7 Las normas y la ética que rigen el seguimiento y la evaluación	25
1.8 Atención a las cuestiones de género y los grupos vulnerables	26
1.9 Cómo reducir al mínimo el sesgo y el error	28
.....	
PARTE 2: Las seis etapas esenciales del seguimiento y la evaluación de proyectos o programas	31
.....	
2.1 ETAPA 1: Identificar el objeto y el alcance del sistema de seguimiento y evaluación	34
2.1.1 Examinar el plan de operaciones del proyecto o programa (marco lógico)	34
2.1.2 Identificar las principales necesidades y expectativas de las partes interesadas en materia de información	36
2.1.3 Determinar las pautas de seguimiento y evaluación	38
2.1.4 Determinar el alcance de las principales actividades y medidas de seguimiento y evaluación	39
2.2 ETAPA 2: Planificar la recopilación y la gestión de datos	41
2.2.1 Elaborar un cuadro que resuma el plan de seguimiento y evaluación	41
2.2.2 Evaluar la disponibilidad de datos secundarios	42
2.2.3 Lograr un equilibrio entre los datos cuantitativos y cualitativos	44
2.2.4 Triangular los métodos y las fuentes de recopilación de datos	45
2.2.5 Determinar las pautas de muestreo	46
2.2.6 Elaborar las encuestas necesarias	47
2.2.7 Preparar herramientas y métodos específicos para recopilar los datos	49
2.2.8 Establecer los mecanismos para analizar las quejas y los comentarios de las partes interesadas	51
2.2.9 Trazar los mecanismos para examinar al personal y los voluntarios de los proyectos o programas	53
2.2.10 Planificar la gestión de datos	53
2.2.11 Utilizar un cuadro de seguimiento de los indicadores	57
2.2.12 Utilizar una matriz de riesgos (en forma de cuadro)	59
2.3 ETAPA 3: Planificar el análisis de datos	60
2.3.1 Formular un plan para analizar los datos	61
2.3.2 Seguir las etapas principales del análisis de datos	63
2.4 ETAPA 4: Planificar cómo se difundirá y utilizará la información	70
2.4.1 Prever y planificar cómo se elaborarán los informes	71
2.4.2 Planificar cómo se utilizará la información	80
.....	

2.5 ETAPA 5: Planificar el fortalecimiento de la capacidad y los recursos humanos necesarios para las actividades de seguimiento y evaluación	84
2.5.1 Evaluar la capacidad de los recursos humanos participantes en el proyecto o programa para llevar adelante las tareas de seguimiento y evaluación	84
2.5.2 Determinar el grado de participación local	85
2.5.3 Determinar el grado de conocimientos externos necesarios	88
2.5.4 Definir las funciones y las responsabilidades de seguimiento y evaluación	88
2.5.5 Planificar la gestión de actividades de seguimiento y evaluación del equipo responsable del proyecto o programa	89
2.5.6 Identificar los requisitos y las oportunidades para fortalecer la capacidad de seguimiento y evaluación	90
2.6 ETAPA 6: Preparar el presupuesto de seguimiento y evaluación	91
2.6.1 Desglosar los rubros del presupuesto requerido destinados a actividades de seguimiento y evaluación	91
2.6.2 Incorporar los costos de seguimiento y evaluación en el presupuesto del proyecto o programa	91
2.6.3 Examinar los aportes y los requisitos presupuestarios de los donantes	92
2.6.4 Incluir en la planificación los posibles gastos imprevistos	92
<hr/>	
ANEXOS	95
<hr/>	
Anexo 1: Glosario de términos esenciales sobre seguimiento y evaluación	95
Anexo 2: Recursos de seguimiento y evaluación	103
Anexo 3: Factores que afectan la calidad de la información sobre seguimiento y evaluación	110
Anexo 4: Lista de verificación de las seis etapas esenciales del seguimiento y la evaluación	112
Anexo 5: Marco lógico de la Federación Internacional: definición de términos	115
Anexo 6: Modelo de cuadro de funciones y relaciones de las partes interesadas en materia de seguimiento y evaluación	116
Anexo 7: Modelo de cuadro de planificación de las actividades de seguimiento y evaluación	119
Anexo 8: Modelo de cuadro e instrucciones del plan de seguimiento y evaluación	120
Anexo 9: Modelos de preguntas cerradas	126
Anexo 10: Métodos y herramientas esenciales para la recopilación de datos	127
Anexo 11: Modelo de formulario de quejas sobre el proyecto o programa	129
Anexo 12: Matriz de quejas	130
Anexo 13: Modelo de cuadro para la gestión del desempeño del personal y los voluntarios	131
Anexo 14: Cronograma personal	132
Anexo 15: Cronograma del equipo responsable del proyecto o programa	133
Anexo 16: Cuadro de seguimiento de los indicadores: modelo e instrucciones	134
Anexo 17: Modelo de matriz de riesgos	140
Anexo 18: Cronograma de notificación	141
Anexo 19: Informe de gestión de los proyectos o programas de la Federación: modelo e instrucciones	142
Anexo 20: Modelos de cuadros (matrices) para planificar las actividades y las medidas de gestión	150
Anexo 21: Ejemplo de descripción de un cargo con funciones de seguimiento y evaluación	152
Anexo 22: Programa de capacitación en seguimiento y evaluación	157
<hr/>	
LISTA DE CUADROS, RECUADROS Y GRÁFICOS	95
<hr/>	
CUADRO 1: Tipos comunes de seguimiento	15
CUADRO 2: Resumen de las principales clases de evaluación	18
CUADRO 2: Resumen de las principales clases de evaluación (continuación)	19
CUADRO 3: El marco de la Federación para evaluaciones: criterios y normas	20
<hr/>	

CUADRO 4:	Comparación entre las características principales del seguimiento, las revisiones, las evaluaciones y las auditorías	24
CUADRO 5:	Ejemplo de un cuadro de seguimiento de los indicadores correspondiente a un solo trimestre	57
CUADRO 6:	Comparación de los términos usados en el análisis de datos: hallazgos, conclusiones, recomendaciones y medidas	69
RECUADRO 1:	Norma nueve del Código de conducta relativo al socorro en casos de desastre para el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y las organizaciones no gubernamentales (ONG)	7
RECUADRO 2:	Buenas prácticas de seguimiento	16
RECUADRO 3:	El desafío de medir el impacto	21
RECUADRO 4:	Norma cinco del Código de conducta relativo al socorro en casos de desastre para el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y las organizaciones no gubernamentales (ONG)	25
RECUADRO 5:	El seguimiento y la evaluación en situaciones de emergencia	35
RECUADRO 6:	Tipos de indicadores (normalizados) del ámbito de la acción humanitaria	36
RECUADRO 7:	Ejemplos de los principales interlocutores de la Federación y de sus requisitos de información	37
RECUADRO 8:	Requisitos específicos de evaluación para los proyectos o programas financiados por la Secretaría de la Federación	39
RECUADRO 9:	Ejemplos de las principales actividades de seguimiento y evaluación	40
RECUADRO 10:	¿Vale la pena dedicarle tanto tiempo y esfuerzo al plan de seguimiento y evaluación?	42
RECUADRO 11:	Comparación entre los datos cuantitativos y cualitativos	44
RECUADRO 12:	Cómo reducir al mínimo los costos de recopilación de datos	50
RECUADRO 13:	Guía de la Federación para gestionar las quejas y los comentarios de las partes interesadas	52
RECUADRO 14:	Los formatos facilitan el análisis crítico y la utilización de los datos	54
RECUADRO 15:	La importancia de establecer cotas	59
RECUADRO 16:	Las ventajas de incluir en el análisis de los datos a múltiples interesados	62
RECUADRO 17:	Preguntas que ayudan a describir los datos para el análisis	64
RECUADRO 18:	Uso de un semáforo para resaltar los datos	68
RECUADRO 19:	Criterios para la correcta elaboración de los informes	71
RECUADRO 20:	Comparación entre los informes internos y los informes externos	73
RECUADRO 21:	Ejemplos de formatos de los informes	76
RECUADRO 22:	Consejos para redactar informes	77
RECUADRO 23:	Esbozo del informe sobre la gestión de los proyectos o programas de la Federación (véase el modelo completo en el anexo 19)	78
RECUADRO 24:	Obstáculos y soluciones para la elaboración de informes	79
RECUADRO 25:	Principales usos de la información	80
RECUADRO 26:	Principales vías de difusión de la información	81
RECUADRO 27:	Norma siete del Código de conducta relativo al socorro en casos de desastre para el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y las organizaciones no gubernamentales (ONG)	85
RECUADRO 28:	Sistemas de seguimiento y evaluación participativos	87
RECUADRO 29:	Observancia de las normas y los códigos relativos a los recursos humanos (People in Aid)	89
RECUADRO 30:	¿Cuánto dinero se debe asignar a las actividades de seguimiento y evaluación?	92
GRÁFICO 1:	Principales actividades de seguimiento y evaluación del ciclo del proyecto o programa	12
GRÁFICO 2:	Preguntas de seguimiento y marco lógico	14
GRÁFICO 3:	Preguntas de evaluación y marco lógico	17
GRÁFICO 4:	Ejemplo del flujo de información en el proceso de notificación de los proyectos o programas	74
GRÁFICO 5:	Ciclo continuo de la participación	86

Abreviaciones y siglas

AVC	análisis de la vulnerabilidad y la capacidad
CAD	Comité de Asistencia para el Desarrollo
FODA/DAFO*	fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas
CICR	Comité Internacional de la Cruz Roja
OCDE	Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
ONG	organización no gubernamental
DPE	Departamento de Planificación y Evaluación de la Federación Internacional

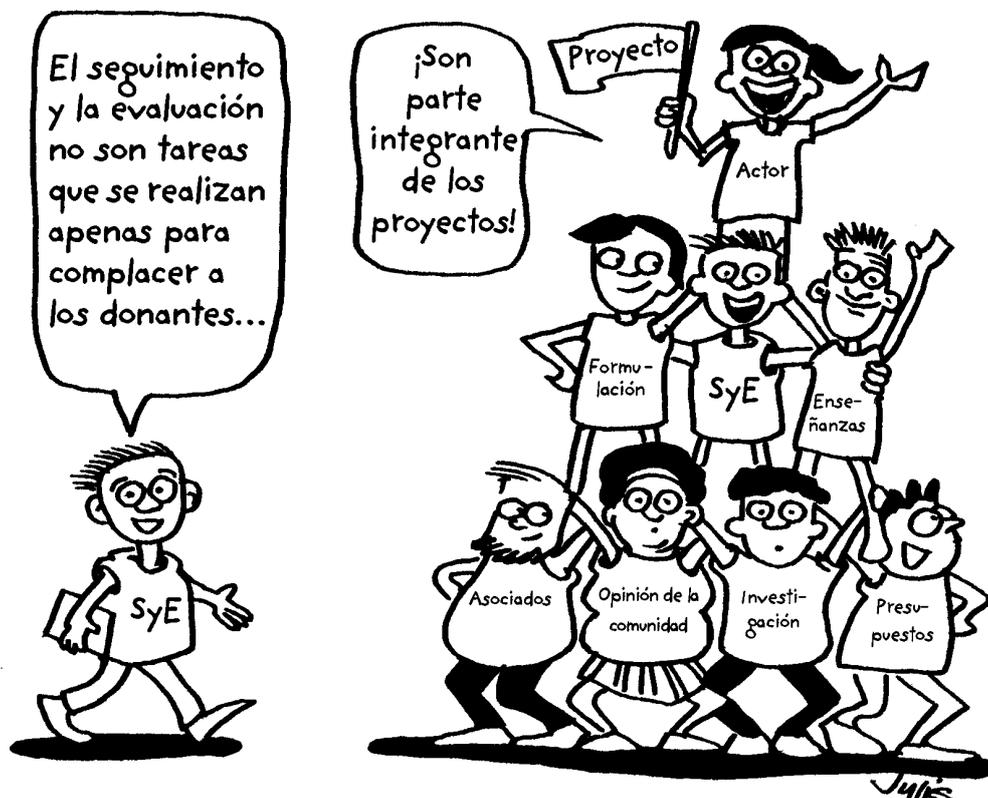
* Ambas siglas, FODA y DAFO son de uso habitual en español.

Introducción

Propósito de esta guía

Esta guía tiene como objeto promover un entendimiento común y una práctica confiable en lo que respecta al seguimiento y la evaluación de los proyectos y programas de la Federación Internacional. Nuestro propósito es que constituya un documento de referencia que suplemente la guía de bolsillo (PMER Pocket Guide) publicada (en inglés) por la Federación Internacional, que es más concisa y se adapta mejor a la labor en el terreno. Por ende, el objetivo no es que los usuarios la lean del principio al fin, sino que la consulten para obtener detalles sobre temas específicos cuando así lo requieran.

Esta guía no brinda una orientación pormenorizada para llevar a cabo evaluaciones, información que la Federación proporciona en otros documentos por separado¹. En cambio, se hace hincapié en la configuración y la aplicación de un mecanismo para efectuar el seguimiento de los proyectos y programas y elaborar los informes correspondientes. No obstante, dado que la evaluación está estrechamente ligada al seguimiento, se incluye una descripción de este proceso para llevar adelante la planificación de las actividades de evaluación como parte del sistema general de seguimiento y evaluación.



¹ El Departamento de Planificación y Evaluación de la Federación Internacional pondrá a disposición una guía sobre la gestión de evaluaciones.

Destinatarios

Los destinatarios de esta guía son los responsables de la gestión de los proyectos y programas de las Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y de la Secretaría. Sin embargo, está concebida de modo que también resulte comprensible para otros usuarios, incluidos los voluntarios, los donantes, los asociados y el personal de la Federación Internacional. Aunque en principio se destina a la esfera nacional, los principios básicos pueden aplicarse a proyectos y programas instrumentados en otros ámbitos.

Importancia del seguimiento y de la evaluación

Un sistema de seguimiento y evaluación funcional es un componente crucial de un buen mecanismo de gestión y rendición de cuentas de proyectos y programas. Un proceso de seguimiento y evaluación oportuno y confiable brinda información que permite:

- **fundamentar la ejecución del proyecto o programa con informes exactos y basados en pruebas, que proporcionan datos a los responsables de la gestión y de la adopción de decisiones de modo que dirijan** la intervención y mejoren sus resultados;
- **contribuir al aprendizaje institucional y a la difusión de conocimientos al compartir y reflexionar sobre las** experiencias y enseñanzas de modo que podamos extraer óptimo provecho de lo que hacemos y cómo lo hacemos;
- **velar por la rendición de cuentas y el cumplimiento al demostrar si hemos llevado a cabo nuestra tarea conforme a lo acordado y en consonancia con las normas establecidas, por ejemplo, el Código de conducta y los Principios Fundamentales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (véase el recuadro 1) y los requisitos establecidos por los donantes²;**
- **brindar oportunidades para que las partes interesadas, en particular los beneficiarios, expresen sus opiniones y percepciones acerca de** nuestra labor, mostrándonos como ejemplos de apertura a las críticas y exteriorizando nuestro deseo de aprender de las experiencias y de adaptarnos a las necesidades cambiantes;
- **fomentar y encomiar nuestra labor poniendo énfasis en nuestros logros y resultados, reforzando la moral y contribuyendo a la movilización de recursos³.**

² La Federación adopta la definición de “rendición de cuentas” del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (véase el glosario de términos esenciales en el anexo 1). Además de sus propios Principios Fundamentales y su Código de conducta, la Federación observa otras normas aceptadas en el ámbito internacional, como las normas del Proyecto Esfera, orientadas a mejorar la rendición de cuentas de los sistemas de asistencia humanitaria a las personas afectadas por desastres, y Una guía suficientemente buena: medición de impacto y rendición de cuentas en las emergencias, ambas creadas por una coalición de destacadas organizaciones internacionales de asistencia humanitaria (véase más detalles en el anexo 2 sobre recursos de seguimiento y evaluación).

³ El uso del seguimiento y la evaluación para la movilización de recursos no debe verse como una mera táctica de comercialización, ya que las evaluaciones de nuestro desempeño y nuestros resultados ayudan a demostrar el rendimiento obtenido al invertir los recursos, lo que, a su vez, otorga credibilidad a nuestros logros.

RECUADRO 1: Norma nueve del Código de conducta relativo al socorro en casos de desastre para el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y las organizaciones no gubernamentales (ONG)

Somos responsables ante aquellos a quienes tratamos de ayudar y ante las personas o las instituciones de las que aceptamos recursos. A menudo funcionamos como vínculo institucional entre quienes desean prestar asistencia y quienes la necesitan durante los desastres. Por consiguiente, somos responsables ante los unos y los otros. En nuestras relaciones con los donantes y con los beneficiarios hemos de observar siempre una actitud orientada hacia la apertura y la transparencia. Reconocemos la necesidad de informar acerca de nuestras actividades, tanto desde el punto de vista financiero como en lo que se refiere a la eficacia. Reconocemos la obligación de velar por la adecuada supervisión de la distribución de la asistencia y la realización de evaluaciones regulares sobre las consecuencias asociadas al socorro. Nos esforzaremos también por informar de manera veraz acerca de las repercusiones de nuestra labor y de los factores que las limitan o acen-túan. Nuestros programas reposarán sobre la base de elevadas normas de conducta profesional y pericia, de manera que sea mínimo el desperdicio de valiosos recursos.

Otros recursos disponibles de la Federación Internacional

Esta guía y su complemento de bolsillo – **PMER Pocket Guide** – reemplazan las versiones anteriores de documentos sobre pautas de seguimiento y evaluación de la Federación Internacional (en particular, el Manual de seguimiento y evaluación y *Monitoring and Evaluation in a Nutshell*), dado que contienen terminología y enfoques actualizados que son congruentes con los de la versión más reciente del documento **Planificación de proyectos y programas, manual de orientación** (Federación Internacional, 2010).

No se trata de una guía exhaustiva sobre seguimiento y evaluación. Dentro de la Federación Internacional, las diversas áreas dedicadas a proyectos y programas pueden trazar lineamientos específicos para su especialidad, en cuyo caso esta guía servirá para complementar tales recursos. Fuera del ámbito de la Federación, existen numerosos recursos de seguimiento y evaluación disponibles en la comunidad internacional, y se ha hecho un esfuerzo por mencionar algunos de ellos en este documento.

En el gráfico 1 de la sección 1.2 (Principales actividades de seguimiento y evaluación del ciclo del proyecto o programa), que aparece en la página 12, se resume algunos de los recursos esenciales sobre planificación, seguimiento, evaluación y elaboración de informes de la Federación Internacional para las principales etapas del ciclo del proyecto o programa. En el anexo 2, dedicado a material sobre seguimiento y evaluación, se presenta recursos adicionales.

Consejo para el lector

Sírvase consultar los materiales adicionales mencionados en el anexo 2, que incluye tanto los recursos de la Federación en materia de planificación, seguimiento, evaluación y presentación de informes, agrupados por proyecto o programa y área temática, como otros recursos útiles publicados por la comunidad internacional.

Para un óptimo aprovechamiento de esta guía

Consejo para el lector

En el uso de esta guía, se recomienda consultar el **glosario de términos esenciales sobre seguimiento y evaluación** (anexo 1), el **gráfico 1 sobre las principales actividades de seguimiento y evaluación del ciclo del proyecto o programa** (sección 1.2) y la **lista de verificación de las seis etapas esenciales del seguimiento y la evaluación** (anexo 4).

Esta guía se divide en tres secciones: en la **parte 1** se aborda conceptualmente las principales características del seguimiento y la evaluación, mientras que en la **parte 2** se trata, desde el punto de vista práctico, los seis pasos fundamentales para poner en práctica el seguimiento y la evaluación de los proyectos y los programas. Los **anexos** presentan ejemplos, recursos y herramientas adicionales para realizar estas tareas.

En toda la guía se resaltan los puntos y recursos más importantes por medio de recuadros, gráficos, cuadros y **texto en negrita**. Los recursos esenciales detallados en los anexos, como el plan de seguimiento y evaluación, el cuadro de seguimiento de los indicadores y el informe sobre la gestión del proyecto o programa, incluyen instrucciones que se puede imprimir y utilizar como una guía “de bolsillo” de la herramienta respectiva.

Cada vez que se cita un recurso, se incluye una referencia en forma de nota al pie. En el anexo 2 se ofrecen citas de recursos adicionales no mencionados en el texto de esta guía.

En el caso de los recursos disponibles en línea, los enlaces aparecen en color marrón (si pulsa sobre el enlace de algún recurso mientras se consulta esta guía en un ordenador conectado a Internet, se accederá directamente a ese material).

Comentarios y revisiones

Esta guía será objeto de revisiones y actualizaciones periódicas para reflejar las enseñanzas extraídas de su aplicación práctica sobre el terreno y garantizar el cumplimiento permanente de las más estrictas normas internacionales. Los comentarios o preguntas pueden dirigirse al Departamento de Planificación y Evaluación de la Federación Internacional por correo electrónico a secretariat@ifrc.org o por correo postal a la siguiente dirección: Apartado postal 372, CH-1211 Ginebra 19, Suiza.



Parte 1

Conceptos e ideas fundamentales sobre seguimiento y evaluación

¿Qué comprende la parte 1?

- 1.1 La gestión basada en resultados
- 1.2 El ciclo del proyecto o programa y el seguimiento y la evaluación
- 1.3 ¿Qué es el seguimiento?
- 1.4 ¿Qué es la evaluación?
- 1.5 Los estudios de base y los estudios definitivos
- 1.6 Comparación entre seguimiento, evaluación, revisión y auditoría
- 1.7 Las normas y la ética que rigen las actividades de seguimiento y evaluación
- 1.8 Atención a las cuestiones de género y los grupos vulnerables
- 1.9 Cómo reducir al mínimo el sesgo y el error

En la parte 1 se ofrece una descripción general de los conceptos y las ideas fundamentales sobre seguimiento y evaluación a fin de brindar información a los responsables de la planificación y la ejecución de las tareas de seguimiento y evaluación de manera eficaz. Como suplemento, en el anexo 1 se incluye un glosario de términos esenciales.

1.1 La gestión basada en resultados

La gestión basada en resultados es una estrategia para el manejo de proyectos o programas basada en resultados claramente definidos y en las metodologías y las herramientas que permiten medirlos y alcanzarlos. Gracias a la utilización de un marco lógico claro para la planificación, la gestión y la medición de las intervenciones con particular atención en los resultados que se procura alcanzar, este tipo de gestión favorece un mejor rendimiento y una mayor rendición de cuentas. Al identificar de antemano los resultados previstos de un proyecto o programa y la forma de medir su grado de avance, es posible lograr una mejor gestión de éste y determinar si realmente se ha marcado alguna diferencia para beneficio de las personas concernidas⁴.

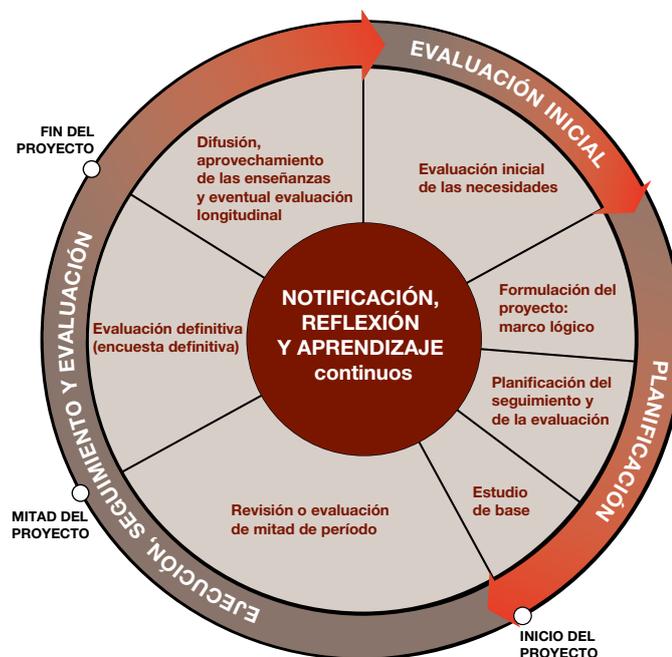
⁴ La gestión basada en resultados es un enfoque que ha sido adoptado por numerosas organizaciones internacionales. Este enfoque es objeto de un examen más detallado en el documento *Planificación de proyectos y programas, manual de orientación* (IFRC, PPP, 2010).

El proceso de seguimiento y evaluación es un componente esencial de la gestión basada en resultados. Constituye los cimientos que permiten elaborar informes claros y exactos sobre los resultados obtenidos por medio de una intervención (proyecto o programa). Así, la elaboración de informes deja de ser un obstáculo y se convierte en una oportunidad para llevar a cabo un análisis crítico y lograr un aprendizaje institucional, a fin de brindar información a los responsables de tomar las decisiones y evaluar los efectos.

1.2 El ciclo del proyecto o programa y el seguimiento y la evaluación

El gráfico 1 presenta una sinopsis de las etapas usuales y las actividades principales que forman parte del proceso de planificación, seguimiento, evaluación y elaboración de informes de los proyectos y programas. Se trata de etapas “usuales” porque no existe un ciclo genérico único para todas las intervenciones, ya que, en última instancia, cada proyecto y programa varía en función del contexto y de las necesidades locales. Esto sucede especialmente en el caso de las operaciones de emergencia, en las que la puesta en marcha de proyectos o programas puede comenzar de inmediato, incluso antes de la evaluación inicial y la planificación que suelen preceder la ejecución de iniciativas para el desarrollo a más largo plazo.

GRÁFICO 1: Principales actividades de seguimiento y evaluación del ciclo del proyecto o programa*



* No existe un ciclo genérico único que abarque todos los proyectos o programas y las actividades de seguimiento y evaluación conexas. Este gráfico ejemplifica apenas las relaciones entre las actividades genéricas de seguimiento y evaluación, y el ciclo del proyecto o programa.

Las actividades de planificación, seguimiento, evaluación y elaboración de informes mencionadas se analizarán de manera más pormenorizada en las próximas secciones. Sin embargo, el siguiente resumen brinda una síntesis de estas actividades y en el anexo 2 figuran recursos adicionales para cada etapa.

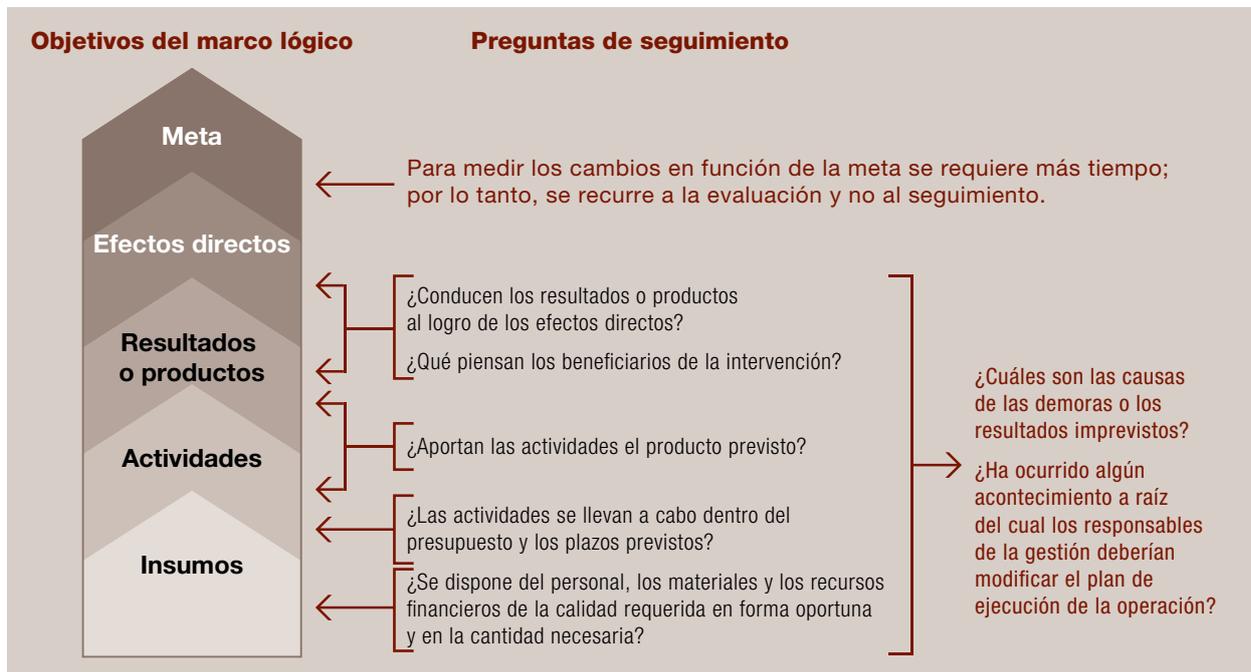
1. **Evaluación inicial de las necesidades:** evaluación que tiene por objeto determinar la necesidad de llevar a cabo un proyecto o programa y, en caso afirmativo, brindar información a los responsables de la planificación.
2. **Matriz de planificación e indicadores:** componentes que abarcan el plan de operaciones del proyecto o programa y sus objetivos, indicadores, medios de verificación e hipótesis.
3. **Planificación del seguimiento y la evaluación:** el proceso mediante el cual se planifica en forma práctica cómo se seguirán y evaluarán los objetivos y los indicadores del marco lógico del proyecto o programa.
4. **Estudio de referencia:** estudio en virtud del cual se miden las condiciones iniciales, mediante los indicadores adecuados, antes del inicio de un proyecto o programa.
5. **Revisión o evaluación de mitad de período:** principales actividades de reflexión destinadas a evaluar la ejecución del proyecto o programa en curso y brindar información a los responsables.
6. **Evaluación definitiva:** evaluación que se lleva a cabo una vez concluido el proyecto o programa con el objeto de determinar en qué medida se lograron los objetivos previstos y qué cambios se produjeron.
7. **Difusión y utilización de las enseñanzas extraídas:** el proceso mediante el cual se transmite información a los responsables de los proyectos y programas en curso. No obstante, los procesos de elaboración de informes, reflexión y extracción de enseñanzas deben llevarse a cabo durante la totalidad del ciclo del proyecto o programa, por lo que aparecen en el centro del gráfico.

1.3 ¿Qué es el seguimiento?

El seguimiento es el proceso sistemático en virtud del cual se recopila y se analiza información con el objeto de comparar los avances logrados en función de los planes formulados y corroborar el cumplimiento de las normas establecidas. Ayuda a identificar tendencias y patrones, a adaptar las estrategias y a fundamentar las decisiones relativas a la gestión del proyecto o programa.

En el gráfico 2 se resumen preguntas fundamentales sobre el seguimiento en función de los objetivos del marco lógico. Cabe señalar que estas preguntas se concentran, sobre todo, en los objetivos de nivel inferior – los insumos, las actividades y, hasta cierto punto, los efectos directos –. Ello se debe a que suele ser más difícil medir los efectos directos y la meta (habitualmente cambios en los conocimientos, las actitudes y las prácticas o conductas) y se requiere que las evaluaciones ofrezcan plazos más prolongados y apreciaciones más específicas.

GRÁFICO 2: Preguntas de seguimiento y marco lógico



Un proyecto o programa suele realizar el seguimiento de diversos factores dependiendo del grado de especificidad que debe tener la información requerida. El cuadro 1 resume los distintos tipos de seguimiento habitualmente utilizados en los sistemas de seguimiento de proyectos o programas. Cabe recordar que, al formar parte de un mecanismo integral de seguimiento, estas clases de seguimiento a menudo se ponen en práctica de forma simultánea.

CUADRO 1: Tipos comunes de seguimiento

El seguimiento de los resultados permite controlar los efectos y las repercusiones. Este proceso combina el seguimiento con la evaluación a fin de determinar si el proyecto o programa avanza conforme a lo planificado hacia el logro de los resultados previstos (productos, efectos directos y repercusiones) y si habrá alguna consecuencia no intencional, ya sea positiva o negativa. **Por ejemplo**, un proyecto psicosocial puede ser objeto de seguimiento para determinar si las actividades comunitarias logran los resultados que contribuirán a afianzar la capacidad de la comunidad para resistir a un desastre y recuperarse.

El seguimiento del proceso o de las actividades es el proceso mediante el cual se efectúa un seguimiento de la utilización de los insumos y recursos, el avance de las actividades y el logro de los resultados. Se analiza la forma en que se llevan a cabo las actividades, es decir la eficacia en función del tiempo y de los recursos. Se suele llevar a cabo en conjunto con el seguimiento del cumplimiento y la información obtenida se utiliza en la evaluación de los efectos. **Por ejemplo**, en el caso de un proyecto de agua y saneamiento se puede realizar el seguimiento para determinar si las viviendas destinatarias reciben los sistemas sépticos según lo planificado.

El seguimiento del cumplimiento permite verificar el cumplimiento de las normas de los donantes y los resultados previstos, los requisitos de los contratos y los subsidios, las leyes y las reglamentaciones de los gobiernos locales, y las normas éticas. **Por ejemplo**, en un proyecto de alojamiento provisional, se puede controlar que las unidades de alojamiento provisional cumplan con las normas de seguridad nacionales e internacionales acordadas en materia de construcción.

El seguimiento del contexto o de la situación permite efectuar un seguimiento del entorno donde se lleva a cabo un proyecto o programa, sobre todo porque repercute en las hipótesis y los riesgos detectados, así como todo factor imprevisto que pueda surgir. Incluye tanto el terreno como el contexto general político, institucional, de políticas y de financiamiento, los que traen aparejadas consecuencias para el proyecto o programa. **Por ejemplo**, en un proyecto ejecutado en una zona propensa a los conflictos, se seguirá de cerca los eventuales enfrentamientos que podrían afectar el éxito de la intervención o suponer un peligro para el personal y los voluntarios participantes.

El seguimiento de los beneficiarios permite efectuar un seguimiento de las percepciones de los beneficiarios de una intervención, incluidas sus quejas y grado de satisfacción con el proyecto o programa, su participación, su tratamiento, su acceso a los recursos y su vivencia general de los cambios. En ocasiones denominado "seguimiento del contacto con los beneficiarios", este proceso suele incluir un mecanismo destinado a analizar las quejas y los comentarios de los interesados (véase la sección 2.2.8). Debe tomar en cuenta los distintos grupos de la población (sección 1.9), así como las percepciones de los beneficiarios indirectos, por ejemplo, los miembros de la comunidad que no reciben un bien o servicio en forma directa. **Por ejemplo**, en un programa que entregue dinero a cambio de trabajo y que beneficie a los miembros de una comunidad tras un desastre natural, tal vez se efectúe un seguimiento para averiguar qué piensan de la selección de los participantes en el programa, el pago efectuado a los participantes y los aportes del programa a la comunidad (si son equitativos o no).

El seguimiento financiero permite controlar y justificar los costos, desglosados por insumo y actividad dentro de categorías de egresos predefinidas. Se suele llevar a cabo en conjunto con el seguimiento del cumplimiento y del proceso. **Por ejemplo**, en un proyecto sobre los medios de vida mediante el cual se instrumentan diversas microempresas se puede efectuar un seguimiento del dinero desembolsado y reembolsado, y garantizar la ejecución de conformidad con el presupuesto y el cronograma.

El seguimiento institucional permite realizar un seguimiento de la sostenibilidad, el desarrollo institucional y el fortalecimiento de la capacidad de la organización en función de la puesta en práctica del proyecto o programa y en relación con sus asociados. Se suele llevar a cabo en conjunto con los procesos de seguimiento de la organización superior encargada de su puesta en práctica. **Por ejemplo**, la oficina central de una Sociedad Nacional puede utilizar el seguimiento institucional para controlar el nivel de comunicación y colaboración en la ejecución del proyecto entre sus filiales y capítulos, sedes u oficinas.

Tal como se planteará en las próximas secciones (véase la parte 2), existen diversos procesos y herramientas que pueden utilizarse para poner en práctica los diferentes tipos de seguimiento. Por lo general, ello supone obtener datos a partir de este proceso, analizarlos y elaborar los informes correspondientes. Las herramientas y los procesos específicos tal vez varíen dependiendo del propósito del seguimiento, pero existen diversas prácticas óptimas generales que se resumen en el **recuadro 2**.

RECUADRO 2: Buenas prácticas de seguimiento

- Los datos del seguimiento deben concentrarse en los usos y destinatarios específicos (es decir, que solo se deben recopilar los datos que sean necesarios y en la cantidad suficiente para el fin acordado).
- El seguimiento debe ser sistemático y basarse en hipótesis e indicadores predefinidos.
- El seguimiento también debe procurar determinar los cambios imprevistos en el proyecto o programa y en su contexto, incluidos los cambios en los riesgos y las hipótesis del proyecto o programa. Esta información debe utilizarse para adaptar en consecuencia el plan de ejecución.
- El seguimiento debe ser oportuno, de modo que los datos puedan utilizarse de inmediato para mantener informados a los responsables de la ejecución del proyecto o programa.
- Cuando sea posible, el seguimiento debe ser un proceso participativo, que asocie a los principales interlocutores, lo cual podrá no solo reducir los costos, sino también afianzar el entendimiento y el sentido de pertenencia.
- La información obtenida a partir del seguimiento no está destinada únicamente a los responsables de la gestión del proyecto o programa, sino que debe ser difundida, cuando sea posible, entre los beneficiarios, los donantes y demás partes interesadas pertinentes.

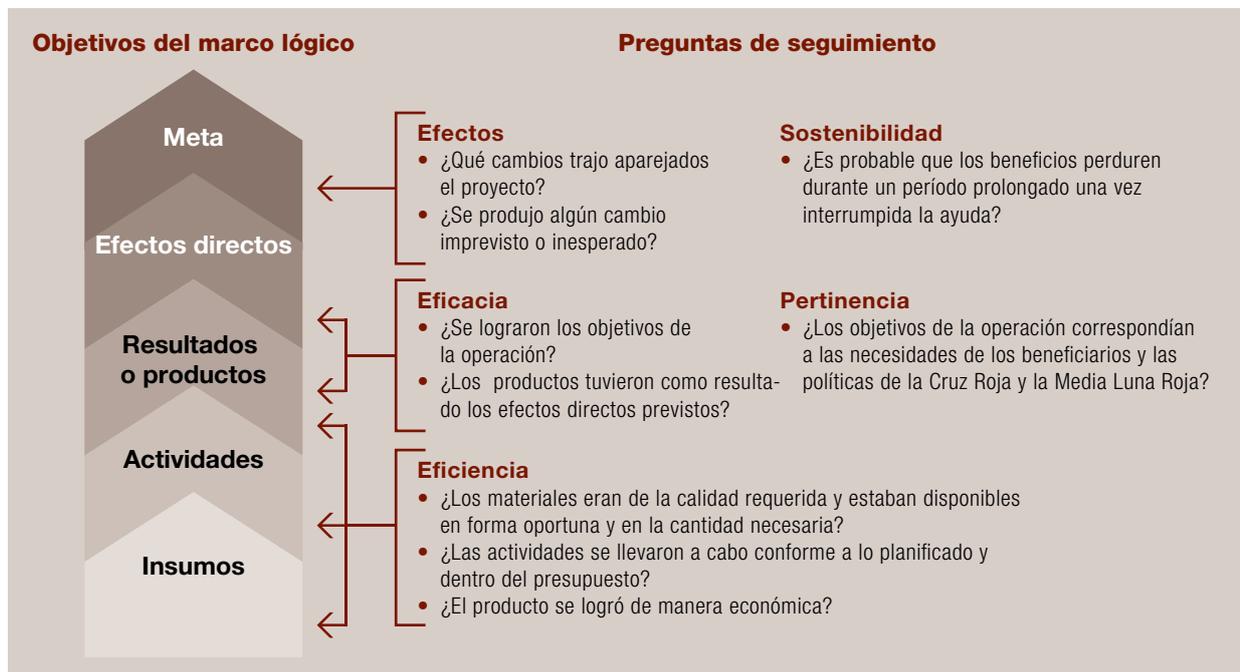
1.4 ¿Qué es la evaluación?

La Secretaría de la Federación Internacional adopta la definición de “evaluación” del Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados (2002), publicado por el Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE/CAD 2002): “una apreciación, lo más sistemática y objetiva posible, de un proyecto, programa o política en curso o concluido, de su diseño, su puesta en práctica y sus resultados. El objetivo es determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad para el desarrollo. Una evaluación deberá proporcionar información creíble y útil, que permita incorporar las enseñanzas extraídas del proceso de adopción de decisiones de los beneficiarios y los donantes”⁵.

⁵ La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) es un organismo intergubernamental internacional que congrega a los países más industrializados con economías de mercado con el fin de coordinar las políticas económicas y de desarrollo de los Estados miembros. El Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) es el organismo principal mediante el cual la OCDE trata las cuestiones relativas a la cooperación con los países en desarrollo.

Las evaluaciones suponen identificar y reflexionar sobre los efectos de las actividades que se ha realizado y determinar su valor. Los hallazgos permiten a los gestores del programa, los beneficiarios, los asociados, los donantes y demás interlocutores del proyecto o programa aprender de la experiencia y mejorar las intervenciones futuras. El gráfico 3 resume las principales preguntas que conviene plantear durante una evaluación en función de los objetivos del marco lógico, que suelen concentrarse, sobre todo, en la forma en que se llevaron a cabo las actividades y en los cambios logrados.

GRÁFICO 3: Preguntas de evaluación y marco lógico



En la medida de lo posible, conviene asociar al proceso de evaluación a los principales interesados, incluidos los voluntarios y el personal de la Sociedad Nacional, los miembros de la comunidad, las autoridades locales, los asociados, los donantes, etc. La participación garantiza que se tome en cuenta diferentes puntos de vista, afianza el sentido de pertenencia y las lecciones extraídas de los hallazgos de la evaluación.

Existen varias clases de evaluaciones, que pueden clasificarse en función de distintos parámetros. En última instancia, el enfoque y el método utilizados dependerán de los destinatarios y del propósito de la evaluación. **En el cuadro 2** (página 18) se resume las principales clases de evaluaciones, divididas en tres categorías generales. **Cabe recordar que las categorías y las clases de evaluación no son mutuamente excluyentes, sino que suelen combinarse.** Por ejemplo, una evaluación externa final es un tipo de evaluación sumativa que puede adoptar enfoques participativos.

CUADRO 2: Resumen de las principales clases de evaluación⁶

Según la etapa en que se lleva a cabo la evaluación	Según quién lleva a cabo la evaluación	Según la metodología o la técnica de evaluación
<p>Las evaluaciones formativas se llevan a cabo durante la puesta en práctica de un proyecto o programa a fin de mejorar el desempeño y evaluar el cumplimiento.</p> <p>Las evaluaciones sumativas se llevan a cabo al finalizar la ejecución de un proyecto o programa a fin de apreciar su eficacia y repercusiones.</p> <p>Las evaluaciones de mitad de período tienen un propósito formativo y se llevan a cabo a la mitad del proceso de la puesta en práctica. En el caso de los proyectos o programas financiados por la Secretaría con una duración mayor a los veinticuatro meses, se requiere algún tipo de examen, evaluación o apreciación de mitad de período. Por lo general, no es necesario que se lleve a cabo en forma externa o independiente, pero tal vez deba ajustarse a ciertos requisitos específicos de evaluación.</p> <p>Las evaluaciones finales tienen un propósito sumativo y se llevan a cabo al concluir la puesta en práctica de un proyecto o programa, a menudo en forma externa, con el objeto de evaluar en qué medida se lograron los objetivos previstos. Todos los proyectos y programas financiados por la Secretaría deben incluir algún tipo de evaluación final, ya sea interna o externa.</p>	<p>Las evaluaciones internas o autoevaluaciones son llevadas a cabo por los responsables de instrumentar el proyecto o programa. Pueden resultar menos costosas que las evaluaciones externas y ayudan a fortalecer la capacidad del personal y a afianzar su sentido de pertenencia. Sin embargo, es posible que, en opinión de ciertos interesados, como los donantes, carezcan de credibilidad, pues se las considera más subjetivas (sesgadas o parciales). Estas evaluaciones suelen concentrarse en extraer enseñanzas más que en demostrar la rendición de cuentas.</p> <p>Las evaluaciones externas o independientes son llevadas a cabo por evaluadores que no forman parte del equipo ejecutor, lo que proporciona objetividad y, a menudo, conocimientos técnicos. Este tipo de evaluación suele concentrarse en la rendición de cuentas. Las intervenciones financiadas por la Secretaría que exceden el millón de francos suizos exigen una evaluación final independiente. Si la llevan a cabo los responsables de la gestión del proyecto o programa, debe ser sometida a un examen de parte del Departamento de Planificación y Evaluación de la Secretaría o de algún otro sistema de control de calidad independiente aprobado por este departamento.</p>	<p>Las evaluaciones en tiempo real se llevan a cabo durante la ejecución de un proyecto o programa con el objeto de brindar una retroalimentación inmediata para mejorar la ejecución de la intervención en curso. Hacen hincapié en la extracción inmediata de enseñanzas más que en la evaluación del efecto o la rendición de cuentas. Las evaluaciones en tiempo real resultan de especial utilidad durante las operaciones de emergencia. Además, estas evaluaciones son obligatorias durante los primeros tres meses de ejecución de las operaciones de emergencia de la Secretaría que cumplan con alguno de los siguientes criterios: superan los nueve meses de duración; tienen por objeto atender como mínimo a cien mil personas; el llamamiento de emergencia excede los diez millones de francos suizos; o participan más de diez Sociedades Nacionales operativas con personal en el terreno.</p> <p>Las metaevaluaciones se utilizan para evaluar el propio proceso de evaluación. Algunos de los principales usos de las metaevaluaciones abarcan los siguientes: realizar un inventario de evaluaciones para recopilar información destinada a sustentar la selección de evaluaciones futuras; combinar los resultados de las evaluaciones; controlar el cumplimiento de la política de evaluación y las buenas prácticas; determinar cuán bien se divulgan las evaluaciones y las organizaciones las aprovechan para afianzar sus aprendizajes y efectuar cambios, entre otras tareas.</p>

⁶ Todos los requisitos de evaluación de la Federación resumidos en este cuadro proceden del [Marco de la Federación para evaluaciones \(2010\), práctica 5.4, pág. 9.](#)

CUADRO 2: Resumen de las principales clases de evaluación (continuación)

Según la etapa en que se lleva a cabo la evaluación	Según quién lleva a cabo la evaluación	Según la metodología o técnica de evaluación
<p>Las evaluaciones ex post se llevan a cabo cierto tiempo después de la intervención, con el objeto de apreciar su sostenibilidad y los efectos a largo plazo.</p>	<p>Las evaluaciones participativas se llevan a cabo con los beneficiarios y otros interesados principales, por lo que pueden servir para fomentar su autonomía, fortalecer su capacidad o reforzar su sentido de pertenencia y apoyo (en la sección 2.5.2 se describe más minuciosamente cómo aprovechar la participación en las actividades de seguimiento y evaluación).</p> <p>Las evaluaciones conjuntas se llevan a cabo conjuntamente entre varios asociados participantes en las actividades, lo que puede contribuir a lograr credibilidad, apoyo colectivo y consenso en diferentes niveles.</p>	<p>Las evaluaciones temáticas se abocan a un tema, por ejemplo, el género o el ambiente, y suelen comprender una serie de proyectos, programas o la totalidad de la organización.</p> <p>Las evaluaciones por grupo o por sector se concentran en un conjunto de actividades, proyectos o programas relacionados entre sí, en general llevados a cabo en diferentes lugares e instrumentados por múltiples organizaciones, por ejemplo, Sociedades Nacionales, las Naciones Unidas u organizaciones no gubernamentales.</p> <p>Las evaluaciones del impacto se concentran en los efectos de un proyecto o programa más que en su gestión y puesta en práctica, por lo que suelen llevarse a cabo una vez concluido el proyecto o programa, durante la evaluación final o la evaluación ex post. Sin embargo, el efecto puede medirse durante la puesta en práctica del proyecto o programa en el caso de las intervenciones de mayor duración y cuando sea factible. En el recuadro 3 (véase la sección 1.5) se resaltan algunos de los obstáculos que dificultan la medición de los efectos.</p>

El marco de la Federación para evaluaciones

Para que una evaluación sea exitosa, es fundamental una gestión adecuada. Existen múltiples recursos para dar sustento a esta tarea, sobre todo el **marco de la Federación para evaluaciones**, que identifica los principales criterios y normas que guían la manera en que planificamos, encomendamos, ejecutamos y utilizamos las evaluaciones y cómo elaboramos los informes correspondientes. Este marco se debe aplicar a todas las actividades relacionadas con las evaluaciones efectuadas por la Secretaría o en su nombre, y para orientar las evaluaciones dentro de toda la Federación Internacional. Se basa en las mejores prácticas aceptadas por la comunidad internacional, con el objeto de garantizar la exactitud y la confiabilidad de las evaluaciones y su credibilidad ante los interesados. En el **cuadro 3** (página 20) se resumen los criterios y las normas que rigen el marco de la Federación para evaluaciones⁷.

⁷ El marco y los recursos adicionales de seguimiento y evaluación para la puesta en práctica y la gestión de las evaluaciones figuran en el anexo 2. Asimismo, la Secretaría de la Federación brindará orientación para la gestión de las evaluaciones.

CUADRO 3: El marco de la Federación para evaluaciones: criterios y normas⁸

Los criterios de evaluación determinan <u>qué</u> evaluamos en nuestra labor	Las normas de evaluación determinan <u>cómo</u> evaluamos nuestra labor
<ul style="list-style-type: none"> → Normas y políticas de la Federación Internacional: la medida en que la labor de la Federación Internacional observa las políticas y directrices del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja. → Pertinencia y adecuación: la medida en que la labor de la Federación Internacional corresponde a las necesidades y prioridades del grupo destinatario y complementa la labor de otros actores. → Eficiencia: la medida en que la labor de la Federación Internacional resulta oportuna y eficaz en función de los costos. → Eficacia: la medida en que la labor de la Federación Internacional ha alcanzado o probablemente alcance los resultados inmediatos previstos. → Cobertura: la medida en que la labor de la Federación Internacional incluye (o excluye) a los grupos de la población y los diferentes efectos ejercidos en estos grupos. → Efectos o repercusiones: la medida en que la labor de la Federación Internacional produce cambios positivos y negativos en los interesados, ya sea en forma directa o indirecta, intencionalmente o no. → Coherencia: la medida en que la labor de la Federación Internacional se conduce con las políticas pertinentes (por ejemplo, humanitarias, comerciales o militares, y relativas a la seguridad o el desarrollo) y toma debida cuenta de los aspectos humanitarios y relacionados con los derechos humanos. → Sostenibilidad e interconexión: la medida en que los beneficios de la labor de la Federación Internacional probablemente perdurarán una vez que haya completado sus tareas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilidad: las evaluaciones deben resultar útiles y ser efectivamente utilizadas. 2. Factibilidad: las evaluaciones deben ser realistas y diplomáticas y su gestión debe basarse en la prudencia y la eficacia en función de los costos. 3. Ética y legalidad: las evaluaciones deben llevarse a cabo de manera ética y lícita, prestando especial atención al bienestar de las personas involucradas y afectadas por la evaluación. 4. Imparcialidad e independencia: las evaluaciones deben proporcionar una apreciación integral e imparcial que tome en cuenta las opiniones de las partes interesadas. En el caso de las evaluaciones externas, los evaluadores no deben tener intereses personales ni estar involucrados en la intervención objeto del examen. 5. Transparencia: las actividades que forman parte de la evaluación deben reflejar una actitud de apertura y transparencia. 6. Exactitud: las evaluaciones deben ser exactas desde el punto de vista técnico y proporcionar suficiente información sobre los métodos utilizados para recopilar, analizar e interpretar los datos de forma que sea posible determinar su valor o mérito. 7. Participación: cuando resulte factible y apropiado, se debe consultar a los interesados e involucrarlos de manera significativa en el proceso de evaluación. 8. Colaboración: la colaboración entre los principales asociados operacionales del proceso de evaluación aumenta su legitimidad y utilidad.

⁸ Los criterios y las normas se basan, sobre todo, en prácticas aceptadas internacionalmente, incluidos los criterios para evaluar la asistencia para el desarrollo del [Comité de Asistencia para el Desarrollo de la OCDE \(2000\)](#) y [Evaluación de la acción humanitaria usando los criterios del CAD-OCDE](#) publicada por la Red de aprendizaje sobre la rendición de cuentas y el desempeño en la acción humanitaria (ALNAP) en 2006.

1.5 Los estudios de base y los estudios definitivos

Un **estudio de base** es un análisis donde se describen las condiciones iniciales, mediante los indicadores adecuados, antes del inicio de un proyecto o programa con el objeto de evaluar los avances o efectuar una comparación. Un **estudio definitivo** es una medición tomada al completar un proyecto o programa, por lo general como parte de la evaluación final, a fin de efectuar una comparación con las condiciones iniciales y evaluar los cambios. En esta guía analizamos juntos los estudios de base y los estudios definitivos porque, si en un proyecto o programa se lleva a cabo un estudio de base, habitualmente luego se realiza otro estudio similar (por ejemplo, un estudio definitivo) para comparar los datos y así determinar los efectos.

Los estudios de base y los estudios definitivos no constituyen evaluaciones propiamente dichas, sino un componente importante de la evaluación de los cambios. Suelen facilitar la evaluación del proyecto o programa, por ejemplo, en el caso de la evaluación final o del efecto, pero también pueden contribuir al seguimiento de los cambios en los proyectos o programas a más largo plazo. Los parámetros de un estudio de base se utilizan para efectuar comparaciones en etapas posteriores del proyecto o programa o una vez finalizado (estudio definitivo), con el objeto de determinar qué diferencia marcó el proyecto o programa en el logro de los objetivos. Esto resulta de utilidad para medir los efectos, tarea que puede revestir ciertas dificultades, tal como se explica a continuación (**recuadro 3**).

RECUADRO 3: El desafío de medir el impacto

La medición de los efectos es una tarea difícil, que puede resultar costosa y es objeto de grandes controversias. Esto no significa que no debamos tratar de medir los efectos, pues es una parte importante de lo que entraña rendir cuentas de los objetivos que nos proponemos lograr. No obstante, debemos ser cautelosos y entender algunos de los retos que plantea esta tarea. En general, los efectos comprenden cambios a largo plazo, por lo que pueden tardar meses o años hasta hacerse visibles. Además, puede resultar difícil imputar los cambios observados a una intervención en lugar de a otros factores (proceso denominado “atribución”). Por ejemplo, si estamos midiendo los cambios que se produjeron (o que no se produjeron) en el bienestar psicológico tras un proyecto psicosocial, ¿los podremos atribuir al proyecto o programa, o a otros factores, como un brote de dengue o una recesión económica? Pese a estas dificultades, hay una creciente exigencia de rendir cuentas entre las organizaciones dedicadas al desarrollo y al socorro humanitario. Por ende, esta medición debe ser objeto de un análisis minucioso que incluya los recursos, el plazo necesario y los conocimientos especializados.



**NO SAQUE CONCLUSIONES PRECIPITADAS...
NI ATRIBUYA ERRÓNEAMENTE LOS CAMBIOS
SOLO A SU INTERVENCIÓN.**

Todos los proyectos y programas financiados por la Secretaría deben incluir algún tipo de estudio de base⁹. A menudo se lleva a cabo una encuesta durante la puesta en práctica de un estudio de base, pero éste no siempre tiene que ser cuantitativo, sobre todo cuando no resulta práctico para el presupuesto o los plazos del proyecto o programa. A veces tal vez sea preferible utilizar métodos cualitativos, como entrevistas y grupos focales (temáticos), o una combinación de métodos cuantitativos y cualitativos (véase la sección 2.2.3). En ocasiones, en un estudio de base puede utilizarse la información obtenida a partir de una evaluación de las necesidades o de un análisis de la vulnerabilidad y la capacidad (AVC). Independientemente del método utilizado, resulta de importancia crítica que tanto los estudios de base como los estudios definitivos apliquen los mismos indicadores y metodologías de medición, de modo que puedan ser replicados de manera confiable y uniforme en distintos momentos a fin de efectuar comparaciones¹⁰.

1.6 Comparación entre seguimiento, evaluación, revisión y auditoría

La diferencia principal entre el seguimiento y la evaluación radica en sus objetivos y el momento en que se llevan a cabo. El seguimiento es continuo y tiende a concentrarse en lo que se está haciendo, mientras que las evaluaciones ocurren en momentos específicos para determinar cuán bien se instrumentó una medida y los cambios producidos. En general, los datos obtenidos de los seguimientos son utilizados por los jefes para mejorar la ejecución de los proyectos y programas en curso, evaluar los productos, controlar los presupuestos y cumplir

⁹ Marco de la Federación para evaluaciones (2010), práctica 5.4, pág. 9.

¹⁰ Si desea consultar materiales específicos sobre los estudios de base, remítase al anexo 2 de recursos de seguimiento y evaluación.

con los procedimientos, entre otras tareas. Las evaluaciones también sirven para mantener informados a los responsables de la puesta en práctica de la intervención, como en el caso de las evaluaciones de mitad de período, pero son menos frecuentes y se centran en los cambios de mayor envergadura – efectos directos, que requieren análisis sujetos a un mayor rigor metodológico, como las repercusiones y la pertinencia de una intervención.

Si bien conviene reconocer estas diferencias, también cabe recordar que tanto el seguimiento como la evaluación están estrechamente ligados: el seguimiento suele proporcionar datos que permiten después realizar las evaluaciones, y al mismo tiempo, durante el seguimiento se producen elementos de evaluación tales como valoraciones o apreciaciones. Por ejemplo, el seguimiento puede decirnos que doscientos agentes comunitarios recibieron capacitación (qué sucedió), pero también puede incluir pruebas posteriores a la capacitación (valoraciones o apreciaciones) para determinar cuán bien se los capacitó. La evaluación puede utilizar esta información obtenida del seguimiento para determinar las diferencias que la capacitación marcó en el logro del objetivo general o en el cambio que la capacitación intentaba producir, por ejemplo, aumentar el uso de preservativos, y si esto fue pertinente en la disminución de la transmisión del VIH.

Una revisión es una actividad estructurada que permite reflexionar para identificar los principales problemas y preocupaciones y adoptar decisiones fundamentadas en aras de una ejecución eficaz del proyecto o programa. Mientras que el seguimiento es una tarea continua, las revisiones son menos frecuentes, pero no tan participativas como las evaluaciones. Además, la Federación Internacional suele utilizar las revisiones como un ejercicio interno, basado en los datos del seguimiento y los informes correspondientes. Sirven para compartir información y favorecer la participación de los interesados en la adopción conjunta de decisiones. Se pueden llevar a cabo en diferentes instancias de la estructura del proyecto o programa (por ejemplo, en el ámbito de la comunidad o la oficina central) y en distintos momentos y con frecuencias variables. Las revisiones también pueden abarcar diversos proyectos o sectores. Conviene planificar y programar revisiones periódicas durante toda la ejecución del proyecto o programa.

Una auditoría es una revisión destinada a verificar el cumplimiento de las normas, los reglamentos, los procedimientos o los mandatos establecidos. Las auditorías se distinguen de las evaluaciones porque el énfasis está puesto en la garantía y el cumplimiento de los requisitos más que en un juicio de valor. Las auditorías financieras brindan una garantía de las prácticas y los registros financieros, mientras que las auditorías del desempeño se concentran en la tríada eficiencia, economía y eficacia de las actividades del proyecto o programa. Asimismo, las auditorías pueden ser internas o externas.

En el cuadro 4 (página siguiente) se resumen las principales diferencias entre el seguimiento, las evaluaciones y las auditorías.

CUADRO 4: Comparación entre las características principales del seguimiento, las revisiones, las evaluaciones y las auditorías*

	Seguimiento y revisión	Evaluación	Auditoría
¿Para qué sirven?	Evalúan los avances, fundamentan las decisiones y las medidas correctivas, actualizan los planes del proyecto, apoyan la rendición de cuentas.	Evalúan los avances y su valor, identifican las enseñanzas y las recomendaciones para una planificación a mayor plazo y el aprendizaje institucional, permiten rendir cuentas.	Brindan garantías y aseguran el cumplimiento y la rendición de cuentas.
¿Cuándo?	Permanentemente durante el proyecto o programa.	De forma periódica y después del proyecto o programa.	Depende de los requisitos (de los donantes).
¿Quién?	De forma interna y asociada a los responsables de la ejecución del proyecto o programa.	Alguien que puede pertenecer o no a la organización.	Habitualmente alguien ajeno al proyecto o programa, que puede no pertenecer a la organización.
Vínculo con la jerarquía lógica	Se concentran en los insumos, las actividades, el producto y los efectos directos a corto plazo.	Se concentran en los efectos directos y la meta general.	Se concentran en los insumos, las actividades y el producto.

* Sobre la base de White, Graham y Wiles, Peter (2008), *Monitoring Templates for Humanitarian Organizations*, documento solicitado por el director general del Departamento de Ayuda Humanitaria de la Comisión Europea (DG ECHO), pág. 40.

1.7 Las normas y la ética que rigen el seguimiento y la evaluación

El seguimiento y la evaluación entrañan recopilar, analizar y transmitir información sobre personas. Por ello, **reviste gran importancia que se lleven a cabo de manera ética y lícita y que se preste especial atención al bienestar de las personas involucradas y afectadas por este proceso.**

Las normas internacionales y las prácticas recomendadas ayudan a proteger a los interesados y a garantizar que el sistema de seguimiento y evaluación se erija ante ellos como un modelo de credibilidad y rendición de cuentas. La siguiente lista incluye normas y prácticas esenciales para un sistema de seguimiento y evaluación ético y responsable.

- **El mecanismo de seguimiento y evaluación debe velar por los principios y las normas consagrados por el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja**, entre los que destacan los Principios Fundamentales del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (véase la cara interna de la cubierta posterior) y el Código de conducta relativo al socorro en casos de desastre para el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y las organizaciones no gubernamentales (véase la cara interna de la cubierta posterior). No obstante, estas normas también incluyen otros procedimientos y políticas esenciales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, tales como el **Marco de la Federación para evaluaciones** (analizado arriba).
- **El sistema de seguimiento y evaluación debe respetar las costumbres, la cultura y la dignidad de los seres humanos**, postulado que guarda consonancia con la norma cinco del Código de conducta (véase el recuadro 4 a continuación) y con la Declaración Universal de Derechos Humanos de las Naciones Unidas. Ello comprende las diferencias por motivo de religión, género, discapacidad, edad, orientación sexual y etnia (que se analiza más adelante). Es de suma importancia tener en cuenta la cultura al recopilar datos sobre temas delicados (como la violencia doméstica o el uso de anticonceptivos), entre grupos vulnerables y marginados (por ejemplo, los desplazados internos o las minorías) o entre víctimas de traumas psicosociales (como en casos de desastres naturales o conflictos). En la sección 1.8 se analiza en mayor detalle los grupos marginados.

RECUADRO 4: Norma cinco del Código de conducta relativo al socorro en casos de desastre para el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y las organizaciones no gubernamentales (ONG)

Respetaremos la cultura y las costumbres locales. Nos empeñaremos en respetar la cultura, las estructuras y las costumbres de las comunidades y los países en donde ejecutemos actividades.

- **Las prácticas de seguimiento y evaluación deben defender el principio de “no hacer daño”.** Los recopiladores de datos y los responsables de difundir los informes de seguimiento y evaluación deben tener en cuenta que determinada información puede poner en peligro o avergonzar a los encuestados. “En estas circunstancias, los evaluadores deben procurar potenciar al máximo los beneficios y reducir todo daño innecesario que pueda producirse, siempre y cuando esto no comprometa la integridad de las conclusiones de la evaluación” (American Evaluation Association, 2004). Los responsables de recopilar los datos tienen la responsabilidad legal y ética de denunciar cualquier indicio de actividad delictiva o acto ilícito que pueda perjudicar a otras personas (por ejemplo, los presuntos casos de abuso sexual).
- **Toda vez que resulte factible y adecuado, el proceso de seguimiento y evaluación debe ser participativo.** Las normas seis y siete del Código de conducta consagran la participación local en lo atinente al compromiso de buscar la forma de asociar a los beneficiarios y fortalecer las capacidades locales. La consulta y la participación de los interesados durante el proceso de seguimiento y evaluación aumentan la legitimidad y la utilidad de la información obtenida, así como el apoyo y la cooperación generales con el proceso y el sentido de pertenencia (en la sección 2.5.2 de la parte 2 se analiza la participación en el sistema de seguimiento y evaluación).
- **Todo sistema de seguimiento y evaluación debe garantizar que los interesados puedan hacer comentarios y expresar sus quejas sobre la labor de la Federación,** lo que también comprende un proceso destinado a revisar y dar respuesta a las preocupaciones o quejas (en la sección 2.2.8 de la parte 2 se analiza la institución de mecanismos que permitan a los interesados expresar sus opiniones y plantear sus quejas dentro del sistema general de seguimiento y evaluación).

1.8 Atención a las cuestiones de género y los grupos vulnerables

Al recopilar y analizar los datos y al elaborar los informes, se debe poner empeño en representar de manera equánime a todos los grupos marginados o que pudieran ser vulnerables, lo que supone atender las diferencias y las inequidades sociales relacionadas con el género, la raza, la edad, la orientación sexual, la capacidad física o intelectual, la religión o la situación socioeconómica. Esto reviste suma importancia para los servicios de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, que se prestan únicamente en función de las necesidades¹¹. Por ello, es menester recopilar y analizar los datos de tal modo que se puedan desglosar por sexo, edad y cualquier otro parámetro social que aporte información a los responsables de la adopción de decisiones y la ejecución del programa.

Es fundamental que los géneros estén representados de manera igualitaria, lo cual se ve a todas luces en la atención sanitaria, un área importante del programa de la Federación Internacional. El género alude a las desigualdades económicas, sociales, políticas y culturales (incluso de oportunidades) que sufren las personas por el mero hecho de ser hombre o mujer. Debido a las diferencias sociales (de género) y biológicas (de sexo), las mujeres y los hombres tienen distintos comportamientos y se exponen a distintos riesgos de salud, así como tienen diferentes vivencias de los servicios sanitarios que reciben. En la mayoría de las sociedades, las mujeres tienen un menor acceso a los recursos

¹¹ Norma dos del Código de conducta relativo al socorro en casos de desastre para el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y las organizaciones no gubernamentales.

sanitarios y ejercen menos control sobre los servicios que reciben tanto ellas como sus hijos. Las normas dictadas por el género también pueden afectar a los hombres al asignarles un papel que alienta las conductas temerarias y los hace descuidar su propia salud y la de su familia. Asimismo, el género se relaciona con otras diferencias sociales, como la raza, la edad y la clase social.



CUIDADO CON LOS SESGOS QUE CONDUCEN A CONCLUSIONES ERRÓNEAS.

Las desigualdades de género marcan una clara diferencia entre los hombres y las mujeres en el caso particular de las infecciones de transmisión sexual. Un enfoque sanitario que tiene en cuenta las cuestiones de género reconoce las diferencias de sexo y de género y procura brindar a hombres y mujeres acceso equitativo a los tratamientos y los servicios. Por lo tanto, en la recopilación y el análisis de los datos se debe concentrar en los efectos que pueden tener en el acceso igualitario a los servicios sanitarios las diferencias entre hombres y mujeres. Esta tarea tal vez suponga observar, durante la recopilación de datos, las diferencias entre los hombres y las mujeres en cuanto a la disponibilidad de los servicios sanitarios, distinción por sexo (y edad) que constituye un buen punto de partida para el análisis (Fondo Mundial, 2009).

Consejo para el lector

En el anexo 2 figuran recursos adicionales sobre seguimiento y evaluación, y sobre grupos vulnerables y marginados, además de bibliografía sobre control de calidad y técnicas para reducir al mínimo los sesgos y los errores en los sistemas de seguimiento y evaluación.

1.9 Cómo reducir al mínimo el sesgo y el error

El sistema de seguimiento y evaluación ayuda a velar por la rendición de cuentas, por lo que ésta debe ser una de sus metas implícitas. Ello significa que el proceso debe ser exacto, fidedigno y creíble para los interesados. Por consiguiente, un aspecto que debe tenerse en cuenta al hacer el seguimiento y la evaluación es la parcialidad. **Un sesgo es toda situación que ocurre cuando la exactitud y la precisión de una medición se ven amenazadas por la experiencia, las percepciones y las hipótesis del investigador, o por las herramientas y los enfoques utilizados para efectuar las mediciones y el análisis.**

Reducir los sesgos al mínimo ayuda a aumentar la exactitud y la precisión. **La exactitud supone que los datos miden lo que se tiene por objeto medir.** Por ejemplo, si se intenta medir el cambio en los conocimientos tras un curso de capacitación, no solo se deberá determinar cuántas personas asistieron al curso, sino que también se deberá incluir algún tipo de prueba para medir si hubo algún cambio en sus conocimientos.

A su vez, **la precisión supone que otras personas podrán volver a medir los datos de manera exacta y uniforme con el transcurso del tiempo.** Por ejemplo, si utilizamos una encuesta para medir las actitudes de las personas en un estudio de base, deberá aplicarse la misma encuesta, de la misma manera, en el estudio definitivo dos años después a efectos de la precisión.

Por más que intentemos eliminar los sesgos y los errores de nuestras mediciones y de los informes, ninguna investigación está completamente libre de ellos. No obstante, se pueden tomar algunas precauciones y la primera consiste en familiarizarse con los principales tipos de sesgo que enfrentamos en nuestra labor:

- a. El **sesgo de selección** es consecuencia de una selección errónea de la población tomada como muestra para llevar a cabo la medición o el estudio. Este sesgo, también denominado sesgo de diseño o error de muestreo, tiene lugar cuando las personas, el lugar o el período medidos no resultan representativos de toda la población o de la condición objeto del estudio. Es muy importante entender este concepto, porque hay una tendencia a estudiar los sitios o poblaciones donde se obtienen los mejores logros o a los que es más fácil llegar (que suelen coincidir). Por ejemplo, si se recopilan datos a una hora conveniente del día, durante la estación seca o en comunidades a las que se accede fácilmente por estar cerca de caminos pavimentados, es posible que los datos no representen con exactitud las condiciones que se intentan estudiar para la totalidad de la población. Un “sesgo de selección” de este tipo puede excluir a las personas más necesitadas, lo que atenta contra el compromiso de la Federación Internacional de prestar ayuda únicamente en función de las necesidades¹².
- b. El **sesgo de medición** ocurre cuando los datos se miden en forma deficiente, ya sea a causa de una falla en el instrumento de medición o un error de quien los recopila. A veces, la medición directa se hace de manera incorrecta o las actitudes del entrevistador afectan la manera en que se formulan las preguntas y se registran las respuestas. Por ejemplo, durante una operación para atender a las víctimas de una catástrofe, puede calcularse mal la ocupación de los hogares o las preguntas de una encuesta pueden haberse redactado de modo que den lugar a respuestas sesgadas, como “¿por qué le agrada este proyecto?” en lugar de “¿qué opina de este proyecto?”.

¹² Norma dos del Código de conducta relativo al socorro en casos de desastre para el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y las organizaciones no gubernamentales.

¹³ En el anexo 2 de recursos de seguimiento y evaluación, se ofrecen recursos adicionales para reducir los sesgos y los errores y mejorar la calidad de los datos obtenidos del seguimiento y la evaluación.

- c. El **error de procesamiento** es consecuencia de una gestión deficiente de los datos – datos mal codificados, asiento incorrecto de los datos, programación errónea del sistema informático y verificación insuficiente –. Este tipo de error es muy común cuando se ingresan datos cuantitativos (estadísticos), por lo cual se han ideado prácticas y métodos de verificación específicos.
- d. El **sesgo analítico** es consecuencia de un análisis precario de los datos recopilados. La adopción de diferentes enfoques para analizar los datos da lugar a resultados no uniformes, como cuando se emplean distintos métodos estadísticos o se separan e interpretan los datos de manera diferente. Una buena práctica que sirve para reducir el sesgo analítico consiste en identificar con sumo cuidado los fundamentos de los métodos de análisis utilizados.

No es el objeto de esta guía abordar en forma exhaustiva el problema de los sesgos y los errores ni cómo reducirlos al mínimo¹³. Sin embargo, en la sección siguiente se abordan muchas de las precauciones que pueden servir para evitarlos. Por ejemplo, la triangulación (combinación) de diferentes fuentes y métodos para recopilar los datos puede ayudar a acotar los errores causados por los sesgos de selección y medición. Toda vez que sea posible, pueden crearse sistemas de gestión que permitan verificar la exactitud y la integridad de los datos, como verificaciones cruzadas con otras fuentes o un método de asiento doble en la computadora y constatación posterior al ingreso de los datos. El análisis de los datos mediante un enfoque participativo permite incluir distintos puntos de vista y reducir el sesgo analítico. Asimismo, los interesados deben tener la oportunidad de revisar los productos derivados de los datos a efectos de su exactitud.

Consejo para el lector

En el anexo 3 se brinda una lista de ejemplos reales de los diversos factores que pueden afectar la calidad de la información de seguimiento y evaluación.



Parte 2

Las seis etapas esenciales del seguimiento y la evaluación de proyectos o programas

Las seis etapas esenciales del seguimiento y la evaluación analizadas en la parte 2 son:

1. Identificar el objeto y el alcance del sistema de seguimiento y evaluación
2. Planificar la recopilación y la gestión de datos
3. Planificar el análisis de datos
4. Planificar la difusión y el uso de la información
5. Planificar el fortalecimiento de la capacidad y los recursos humanos necesarios para las actividades de seguimiento y evaluación
6. Preparar el presupuesto de seguimiento y evaluación

La parte 2 se basa en los conceptos esenciales de seguimiento y evaluación presentados en la parte 1 y trata de las seis etapas esenciales de este proceso. En conjunto, estos pasos sirven para guiar la planificación y la ejecución de un sistema de seguimiento y evaluación que permita recopilar, analizar y utilizar la información de un proyecto o programa de manera sistemática, oportuna y eficaz.

Principales recordatorios para todas las etapas del proceso de seguimiento y evaluación

Consejo para el lector

La lista de verificación de las seis etapas esenciales del seguimiento y la evaluación de proyectos y programas (anexo 4) proporciona un útil esbozo de las etapas más importantes y los recursos afines.

- **Las etapas del proceso de seguimiento y evaluación están interconectadas y deben verse como un componente de un sistema de seguimiento y evaluación de apoyo recíproco.** Se distinguen etapas diferentes para poder organizar y guiar mejor el análisis, pero, en realidad, no se trata de etapas separadas sino interrelacionadas y, a menudo, simultáneas. Por ejemplo, qué dato se recopilará depende, en gran medida, de lo que se necesite comunicar en los informes, por lo que una etapa depende de la otra y ambas deben planificarse al mismo tiempo.
- **La planificación de las actividades de seguimiento y evaluación debe quedar en manos de quienes utilizarán la información.** La participación del personal del proyecto o programa y de los principales interesados asegura que el sistema sea factible, que se lo entienda cabalmente y que se lo sienta como propio. La planificación no debe limitarse a la mirada de alguna oficina de la sede central, sino que debe tomar en cuenta los aspectos reales y prácticos del terreno. Es de gran ayuda que el proyecto o programa sea conducido por un jefe experimentado – sobre todo en materia de seguimiento y evaluación – para garantizar que las actividades de seguimiento y evaluación se ajusten debidamente a los plazos y la capacidad de la intervención.
- **Comience a planificar el sistema de seguimiento y evaluación inmediatamente después de concluida la etapa de formulación del proyecto o programa** (véase el gráfico 1). La planificación temprana de este sistema permite prever los plazos, el personal y los recursos suficientes antes de la ejecución del proyecto o programa. **Además, aporta información para el propio proceso de formulación del proyecto o programa, ya que exige analizar, en términos realistas, si resulta práctico medir todo lo que se intenta medir.** En ocasiones, el cronograma de la planificación del sistema de seguimiento y evaluación debe ajustarse a las pautas del donante, por ejemplo, en la etapa de la propuesta, y tal vez se deba llevar a cabo una planificación adicional después de que el proyecto o programa haya sido aprobado y financiado.
- **El sistema de seguimiento y evaluación de un proyecto o programa se basa en su evaluación inicial y en su formulación.** Según la Federación Internacional, se cimienta en los objetivos a corto, mediano y largo plazos y los indicadores respectivos identificados en la marco lógico del proyecto, en las necesidades de información y en las expectativas de los interesados, además de otros factores prácticos, como el presupuesto y el cronograma del proyecto o programa.
- **Siempre que sea posible, conviene basarse en las capacidades y las prácticas de seguimiento y evaluación existentes.** La introducción de nuevos procesos no solo puede sobrecargar la capacidad local, sino también alejar a los interesados locales. Si las prácticas existentes son exactas, confiables y oportunas, al adoptarlas se ahorrará tiempo y recursos y se fomentará el sentido de pertenencia, lo que permitirá coordinarlas y complementarlas.
- **Durante todo el proceso de seguimiento y evaluación, es necesario prestar especial atención a los intereses y las expectativas de los interesados** (tal como se explica a continuación en la etapa 1, aunque constituye un aspecto fundamental de todas las etapas de este proceso). No solo es importante coordinar

y ocuparse de los intereses y las preocupaciones de los beneficiarios locales, sino también de los de otros interesados. A menudo, para llevar a cabo un programa, ya sea de manera multilateral, bilateral o directa, intervienen múltiples actores de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja.

- **El mecanismo de seguimiento y evaluación debe adecuarse y adaptarse al contexto real durante todo el ciclo de vida del proyecto o programa.** Los proyectos o programas funcionan en un entorno dinámico, y las actividades de seguimiento y evaluación deben adaptarse en consecuencia. Los objetivos pueden cambiar, al igual que el sistema de seguimiento y evaluación, a medida que se perfeccionan los procesos y se afrontan los problemas y las inquietudes que van surgiendo. Tal como ocurre con el propio proyecto o programa, este sistema requiere también un seguimiento, revisiones periódicas y mejoras.
- **Solo efectúe el seguimiento y la evaluación de lo que sea necesario y baste para llevar adelante la gestión y la rendición de cuentas del proyecto o programa.** Recopilar, gestionar y analizar datos para luego elaborar informes exige tiempo y recursos. La mayoría de las veces, la información adicional es una carga más que una ayuda. Puede desviar la atención de los datos más útiles y pertinentes, y recargar y sobreexigir la capacidad del programa o proyecto y la posibilidad de prestar los servicios que justamente se busca medir.



**¡NO PERMITA QUE EL SEGUIMIENTO
 Y LA EVALUACIÓN SOBRECARGUEN
 LOS PROGRAMAS QUE SUPUESTAMENTE
 DEBEN FACILITAR!**

2.1 ETAPA 1 – Identificar el objeto y el alcance del sistema de seguimiento y evaluación

¿Qué comprende la etapa 1?

- 2.1.1 Examinar el plan de operaciones del proyecto o programa (marco lógico)
- 2.1.2 Identificar las principales necesidades y expectativas de las partes interesadas en materia de información
- 2.1.3 Determinar las pautas de seguimiento y evaluación
- 2.1.4 Determinar el alcance de las principales actividades y medidas de seguimiento y evaluación

El propósito y el alcance del sistema de seguimiento y evaluación responden a dos preguntas: ¿por qué necesitamos un sistema de seguimiento y evaluación? y ¿qué alcance debe tener? Esto sirve como punto de referencia del sistema de seguimiento y evaluación, ya que guía las principales decisiones, como las necesidades de información, los enfoques metodológicos, el fortalecimiento de la capacidad y la asignación de recursos. A continuación, se bosquejan algunos aspectos importantes que deben tenerse en cuenta al determinar el objeto y el alcance de este sistema.

2.1.1 Examinar el plan de operaciones del proyecto o programa (marco lógico)

El marco lógico constituye la base sobre la que se erige el sistema de seguimiento y evaluación de todos los proyectos y programas de la Federación Internacional. Esta matriz consiste en un resumen del plan de operaciones del proyecto o programa, basado en un análisis de la situación y de los problemas llevado a cabo durante la etapa de formulación de la intervención. Condensa la secuencia lógica de los objetivos establecidos para alcanzar los resultados previstos del proyecto o programa (actividades, productos, efectos directos y meta), los indicadores y los medios de verificación para medir dichos objetivos, y las principales hipótesis. En el caso de la Federación, la formulación del proyecto o programa se resume habitualmente en un marco lógico normalizado (véase el **anexo 5**)¹⁴.

Cuando el marco lógico está bien confeccionado, refleja las necesidades de información del proyecto o programa. Por ejemplo, los objetivos y las necesidades de información de un proyecto o programa durante una operación de emergencia tendrán un marco lógico y requisitos afines de seguimiento y evaluación muy diferentes de los de un proyecto o programa de desarrollo a más largo plazo (véase el **recuadro 5**).

¹⁴ Además del modelo de marco lógico presentado en el anexo 5, estos componentes de la matriz se definen más minuciosamente en el documento *Planificación de proyectos y programas, manual de orientación* (IFRC PPP, 2010).

RECUADRO 5: El seguimiento y la evaluación en situaciones de emergencia

Gran parte de la labor de la Federación Internacional consiste en ayudar a personas necesitadas en situaciones de emergencia. La planificación del seguimiento y la evaluación para una operación de emergencia supone contextos y objetivos operacionales que se caracterizan por ser diferentes de los de proyectos o programas de desarrollo a más largo plazo. Los contextos de emergencia suelen ser peligrosos y dinámicos, e implican situaciones complejas en constante cambio. Por lo tanto, dentro del plan de operaciones, las necesidades imperiosas e inmediatas tienen prioridad sobre los objetivos a más largo plazo. Además, la intensa cobertura de los medios de comunicación y la presión de los donantes exigen que el sistema de seguimiento y evaluación dé pruebas oportunas de resultados concretos. Otras dificultades considerables son el aumento de la inseguridad y la incertidumbre, tanto entre los afectados como entre los trabajadores en el terreno, la falta o el deterioro de la infraestructura, el acceso limitado a determinadas áreas y poblaciones, la falta de datos de referencia, y el veloz reemplazo del personal. En estos contextos, a veces es imposible instituir sistemas complejos de seguimiento y evaluación. Conviene, en cambio, planificar sistemas simples y eficaces que hagan hincapié en un seguimiento periódico y oportuno y en evaluaciones rápidas, como las evaluaciones en tiempo real (véase el cuadro 2 en la sección 1.4). Es imprescindible contar con información oportuna para determinar las prioridades y proporcionar información a los responsables de la adopción de decisiones, identificar los nuevos problemas y trazar las tendencias que permitan perfeccionar la intervención para satisfacer mejor las necesidades de emergencia. El **plan de acción para las operaciones de socorro en casos de desastre de la Federación Internacional** (véase los recursos de seguimiento y evaluación en el anexo 2) ofrece modelos y una guía para recopilar y resumir la información esencial durante las intervenciones que la Federación lleva a cabo ante un desastre.

Al revisar el marco lógico, es importante verificar que sea lógico y pertinente. En el apuro por comenzar un proyecto o programa suelen surgir descuidos al confeccionar el marco lógico. A veces, quienes lo elaboran están en una oficina o muy lejos del lugar donde se pone en práctica el proyecto o programa. El marco lógico no es un plan rector inmodificable, sino que debe reevaluarse y corregirse en función de las realidades y las circunstancias cambiantes del terreno. Esto ocurre, en especial, en las intervenciones de respuesta humanitaria donde las poblaciones y las necesidades cambian rápidamente de un momento a otro. Sin embargo, los cambios no deben introducirse hasta haber realizado un análisis minucioso y haber consultado a los principales interesados, sin perder de vista los requisitos de los donantes.

Un aspecto importante relativo al marco lógico es el uso de indicadores normalizados aceptados en el ámbito de la asistencia humanitaria (véase el recuadro 6 a continuación), los que pueden marcar una clara diferencia en el proceso posterior de seguimiento y evaluación. La utilización de indicadores normalizados no solo agiliza el proceso de formulación, sino que además ofrece la gran ventaja de aportar definiciones tipificadas ampliamente aceptadas que garantizan que se los puede medir de manera confiable y sistemática con métodos que suelen estar debidamente formulados y probados. Otra de las principales virtudes es que permiten hacer comparaciones con el paso de tiempo, en distintos lugares y para diferentes proyectos o programas. Por otro lado, el hecho de estar

aceptados en el ámbito de la asistencia humanitaria otorga al sistema credibilidad y legitimidad a los ojos de los interesados.

Sin embargo, el grado de normalización es limitado, y los indicadores pueden resultar inflexibles y no ser representativos del contexto local. Asimismo, debe tomarse en cuenta la capacidad – financiera o humana – del proyecto o programa a fin de evaluar determinados indicadores normalizados conforme a métodos internacionales y las prácticas recomendadas. Así y todo, estos indicadores pueden resultar muy útiles, por lo cual **la mejor opción suele ser combinar indicadores normalizados con aquellos especialmente formulados para el contexto local.**

RECUADRO 6: Tipos de indicadores (normalizados) del ámbito de la acción humanitaria

Los indicadores normalizados aceptados en el ámbito de la asistencia humanitaria varían de acuerdo con el sector o área del proyecto o programa. He aquí un resumen de los principales tipos de indicadores normalizados:

- **Indicadores concebidos** para ser utilizados en todo el ámbito de la asistencia humanitaria, por ejemplo, el Proyecto Esfera y Humanitarian Accountability Partnership. Si bien hay muchos códigos y normas en la materia, no todos incluyen indicadores normalizados, sino que pueden quedar al arbitrio de la interpretación de cada organización.
- **Indicadores temáticos o específicos de un sector**, concebidos para ser utilizados en determinados sectores temáticos. Algunos ejemplos son los sectores contemplados por el Proyecto Esfera, los indicadores de progreso de los Objetivos de Desarrollo del Milenio de las Naciones Unidas y los agrupamientos temáticos, como los indicadores de la Alianza Mundial sobre el VIH de la Federación Internacional.
- **Indicadores de grupos** temáticos concebidos por algunos de los Grupos temáticos de las Naciones Unidas para evaluar los logros del área general de interés prioritario del grupo. Estos resultan muy útiles cuando las repercusiones y los efectos directos conseguidos no pueden atribuirse a la labor de una única organización sino al esfuerzo colectivo de múltiples organizaciones de un grupo temático o de varios grupos.
- **Indicadores propios de una organización**, concebidos para ser utilizados en operaciones específicas o para la elaboración de informes institucionales en función de su estrategia. Un buen ejemplo lo constituyen los siete indicadores indirectos básicos del Sistema de información general interno de la Federación¹⁵, así como los indicadores normalizados del Comité Internacional de la Cruz Roja para el recuento de beneficiarios.

2.1.2 Identificar las principales necesidades y expectativas de las partes interesadas en materia de información

La planificación de un sistema de seguimiento y evaluación basado en las necesidades y las expectativas de los interesados ayuda a garantizar que la información sobre seguimiento y evaluación se comprenda, se utilice y se sienta como propia.

Es fundamental entender a ciencia cierta las prioridades y las necesidades de información de las partes interesadas en la intervención o afectadas por ella, incluidas las motivaciones, la experiencia y el compromiso de los interlocutores,

¹⁵ Sírvase consultar las directrices sobre los indicadores del sistema de información general interno de la Federación, mencionadas en el anexo 2 de recursos de seguimiento y evaluación.

así como las restricciones políticas y de otra índole a las que están sujetos muchos de ellos. Al planificar las actividades de seguimiento y evaluación, es de suma importancia recurrir al conocimiento de las personas locales a fin de garantizar que sean pertinentes y factibles en el contexto local y que la información sobre seguimiento y evaluación sea creíble, aceptada y pueda contar con más apoyo.

Por lo general, los proyectos o programas de la Federación involucran la participación de múltiples interesados de diferentes ámbitos. El **recuadro 7** describe sintéticamente algunos de los principales interlocutores y algunos de sus requisitos de información más comunes.

RECUADRO 7: Ejemplos de los principales interlocutores de la Federación y de sus requisitos de información

- **Las comunidades (beneficiarios)** que reciben información son capaces de entender más cabalmente el proyecto o programa, de participar mejor en él y de sentirlo como propio.
- **Los donantes**, tanto aquellos dentro de la Federación, por ejemplo, las Sociedades Nacionales donantes y la Secretaría, como los particulares y los organismos ajenos a la Federación, suelen necesitar información para garantizar el cumplimiento y la rendición de cuentas.
- **Los responsables de la gestión** de un proyecto o programa emplean la información para la adopción de decisiones, la planificación estratégica y la rendición de cuentas.
- **El personal del proyecto** o programa puede utilizar la información para ejecutar la intervención y para entender las decisiones de la cúpula directiva.
- **La Secretaría de la Federación y las Sociedades Nacionales** pueden necesitar información para rendir cuentas ante los donantes, efectuar la planificación estratégica a largo plazo, compartir conocimientos, llevar a cabo el aprendizaje institucional e instrumentar actividades de fomento y promoción.
- **Los asociados** – bilaterales o locales – pueden emplear la información para tareas de coordinación y colaboración, así como para compartir conocimientos y recursos. El Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR) es un actor multilateral importante con el que la Federación suele trabajar estrechamente.
- **Los gobiernos y las autoridades locales** pueden solicitar información para cerciorarse de que se cumplan las normas jurídicas y los requisitos reglamentarios, lo que a su vez ayuda a fortalecer el apoyo y el entendimiento político.

Habitualmente, **el análisis de las partes interesadas** se lleva a cabo durante la etapa de planificación del proyecto o programa¹⁶. Esta apreciación inicial puede aportar información para planificar el sistema de seguimiento y evaluación, pero en realidad a la hora de planificar el sistema de seguimiento y evaluación se recomienda concentrarse más específicamente en las necesidades de información y las expectativas de las principales partes interesadas.

Consejo práctico

En ocasiones, los diferentes donantes y asociados tienen distintos requisitos de seguimiento y evaluación. En estos casos, conviene coordinar al máximo estos requisitos y expectativas durante la primera etapa de la formulación del proyecto o programa a fin de reducir la presión sobre su puesta en práctica. Ponerse de acuerdo respecto de los indicadores, los métodos, las herramientas y los formatos comunes no solo disminuye la sobrecarga del sistema de seguimiento y evaluación, sino que también permite ahorrar recursos humanos y financieros.

¹⁶ Sírvase consultar el documento *IFRC PPP (2010)*, pág. 16.

En el anexo 6, se proporciona un **cuadro con la relación entre las principales partes interesadas y el seguimiento y la evaluación**. Es una herramienta útil que abarca todo el ciclo del proyecto o programa, donde se resume **quiénes** son las principales partes interesadas, **qué** información necesitan, **por qué, cuándo, cómo** (en qué formato) **y el papel o función** que esperan o deben cumplir dentro del sistema de seguimiento y evaluación.

2.1.3 Determinar las pautas de seguimiento y evaluación

Las principales necesidades de información que merecen especial atención son aquellas que derivan de las pautas y los requisitos de los donantes, de las leyes y la legislación de los Estados y de las normas internacionales acordadas. Estos requisitos pueden implicar procedimientos muy minuciosos y determinados formatos y recursos, y no suelen ser negociables. Por lo tanto, conviene identificarlos y preverlos durante la primera etapa del proceso de planificación del seguimiento y la evaluación.

Las normas y los criterios acordados internacionalmente tienen especial pertinencia para la labor de la Federación Internacional. A menudo, las intervenciones de la Federación se ponen en práctica mediante diversas asociaciones dentro del Movimiento, con donantes bilaterales y entre organizaciones internacionales, nacionales y de la sociedad civil. Es importante que llevemos a cabo nuestra labor conforme a las normas y los criterios acordados, los que deben ser sometidos a un proceso de seguimiento y evaluación.

De estas normas, las más importantes son las del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, que comprenden los Principios Fundamentales del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, el Código de conducta relativo al socorro en casos de desastre para el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y las organizaciones no gubernamentales, y la Estrategia 2020 de la Federación Internacional (véase la cara interna de la cubierta anterior). La política de gestión de la Federación relativa a las evaluaciones establece normas y criterios (analizados en el recuadro 3 de la sección 1.4), mientras que en el recuadro 8 (a continuación) se especifican los requisitos que deben cumplir los proyectos o programas financiados por la Secretaría de la Federación Internacional. Otros principios fundamentales son los criterios internacionales para evaluar la asistencia al desarrollo elaborados por el Comité de Asistencia para el Desarrollo, que fijan las áreas de interés prioritario para evaluar la labor internacional, y las normas del Proyecto Esfera, que establecen un conjunto de pautas mínimas universales para las principales áreas en que se da la respuesta humanitaria¹⁷.

¹⁷ Los *criterios del CAD* fueron elaborados por el Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos, mientras que las *normas del Proyecto Esfera* fueron redactadas por un grupo de organizaciones no gubernamentales y el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja.

RECUADRO 8: Requisitos específicos de evaluación para los proyectos o programas financiados por la Secretaría de la Federación

La política de gestión de la Federación relativa a las evaluaciones establece requisitos específicos para las intervenciones financiadas por la Secretaría, a saber¹⁸:

- **estudios de base** previos a la ejecución del proyecto o programa elaborados por equipos de evaluación y coordinación sobre el terreno;
- **evaluaciones definitivas** o alguna forma de valoración final, tras la conclusión del proyecto o programa;
- **evaluaciones finales independientes**, en el caso de los proyectos o programas por más de un millón de francos suizos;
- **revisiones o evaluaciones de mitad de período**, en el caso de los proyectos o programas que duren más de veinticuatro meses;
- **evaluaciones en tiempo real**, en el caso de las operaciones de emergencia, las cuales deberán dar inicio dentro de los primeros tres meses de puesta en práctica de la intervención si ésta cumple con alguna de las siguientes condiciones: la operación de emergencia durará más de nueve meses; se prevé que la operación atenderá a más de cien mil personas; el llamamiento de emergencia excede los diez millones de francos suizos; o participan más de diez Sociedades Nacionales operativas con personal en el terreno.

2.1.4 Determinar el alcance de las principales actividades y medidas de seguimiento y evaluación

El alcance del sistema de seguimiento y evaluación alude a su escala y complejidad. Dicho sistema puede ser muy complejo, incluir diversas actividades y requerir mucha experiencia y recursos o puede ser relativamente simple y utilizar solo recursos y capacidades internas.

Cada una de las cuestiones analizadas arriba desempeña un papel fundamental en la determinación del alcance del sistema de seguimiento y evaluación. Por ejemplo, la complejidad de la formulación de un proyecto o programa, es decir qué cantidad y qué tipo de efectos directos se intenta producir, puede influir de manera significativa en la escala y la complejidad del sistema. De igual modo, los requisitos de los donantes pueden determinar, en gran medida, la precisión y el rigor metodológico del sistema de seguimiento y evaluación. Algunas otras consideraciones importantes en cuanto al alcance – envergadura – del sistema de seguimiento y evaluación incluyen las siguientes:

- **la escala geográfica** del área del proyecto o programa, incluido el acceso a las áreas destinatarias del programa;
- **la escala demográfica** del proyecto o programa, incluidas algunas poblaciones destinatarias específicas y la posibilidad de acceder a ellas;
- **el cronograma** o la duración del proyecto o programa, incluidas todas las necesidades en materia de seguimiento y evaluación que surjan antes y después de su ejecución;
- **el presupuesto y los recursos humanos disponibles** (analizados en las secciones 2.5 y 2.6).

Si se determina el alcance del sistema de seguimiento y evaluación, se pueden reconocer más fácilmente las actividades y las medidas más importantes de este proceso,

Recordatorio

¡No olvide incluir en su planificación un estudio de base! Antes de la puesta en práctica, en todos los proyectos o programas se debe medir de algún modo el estado inicial de los indicadores correspondientes para poder efectuar comparaciones posteriores que permitan evaluar las tendencias y los efectos (véase la sección 1.5).

¹⁸ Si desea mayores detalles sobre las prácticas de la Secretaría de la Federación Internacional en materia de evaluación, sírvase consultar la política de gestión de las evaluaciones en el anexo 2 de recursos de seguimiento y evaluación.

es decir, el alcance general – envergadura – del mecanismo. Si bien las tareas específicas de este proceso deben abordarse en forma más pormenorizada en las etapas posteriores del proceso de planificación, la elaboración de un inventario inicial de las principales actividades de esta etapa brinda una visión general significativa o “cuadro” que sirve de base para planificar la financiación, la competencia técnica, el fortalecimiento de la capacidad, etc.

En el **anexo 7** se presenta un **cuadro de planificación de las actividades de seguimiento y evaluación**, que puede servir para determinar el alcance de las principales actividades de seguimiento y evaluación, su cronograma y frecuencia, los responsables y el presupuesto.

También conviene remitirse al **gráfico 1** (véase la sección 1.2) para tener una visión general de las actividades de seguimiento y evaluación más importantes que deben llevarse a cabo durante el ciclo del proyecto o programa. El **recuadro 9** (a continuación) brinda algunos ejemplos de actividades esenciales de seguimiento y evaluación previstas para tres tipos diferentes de proyectos, según el tipo de intervención y su duración.

RECUADRO 9: Ejemplos de las principales actividades de seguimiento y evaluación*		
Proyecto de socorro de emergencia	Proyecto de recuperación a un año	Proyecto de desarrollo a cuatro años
<ul style="list-style-type: none"> → Estudio de referencia (del equipo de evaluación y coordinación sobre el terreno antes de la ejecución) → Seguimiento del proyecto (resultados, actividad, aspectos financieros) → Seguimiento del contexto → Seguimiento de los beneficiarios → Evaluación en tiempo real (cuarto mes) → Informes periódicos sobre el progreso de las operaciones → Evaluación final 	<ul style="list-style-type: none"> → Estudio de referencia a partir de una evaluación inicial → Seguimiento del proyecto → Seguimiento del contexto → Seguimiento de los beneficiarios → Examen del proyecto a los seis meses → Informes periódicos sobre el progreso de las operaciones → Evaluación final 	<ul style="list-style-type: none"> → Encuesta inicial → Seguimiento del proyecto → Seguimiento del contexto → Seguimiento de los beneficiarios → Informe semestral, informe sobre el progreso del programa, informe anual → Revisiones semestrales o anuales → Evaluación de mitad de período (a los dos años) → Evaluación final independiente (y encuesta definitiva) → Evaluación ex post

* Tenga en cuenta que solo se trata de ejemplos y que las actividades que efectivamente se lleven a cabo dependerán del contexto específico de cada proyecto o programa.

2.2 ETAPA 2 – Planificar la recopilación y la gestión de datos

¿Qué comprende la etapa 2?

- 2.2.1 Elaborar un cuadro que resuma el plan de seguimiento y evaluación
- 2.2.2 Evaluar la disponibilidad de datos secundarios
- 2.2.3 Lograr un equilibrio entre los datos cuantitativos y cualitativos
- 2.2.4 Triangular los métodos y las fuentes de recopilación de datos
- 2.2.5 Determinar las pautas de muestreo
- 2.2.6 Elaborar las encuestas necesarias
- 2.2.7 Preparar herramientas y métodos específicos para recopilar los datos
- 2.2.8 Establecer los mecanismos para analizar las quejas y los comentarios de los interesados
- 2.2.9 Trazar los mecanismos para examinar al personal y los voluntarios de los proyectos o programas
- 2.2.10 Planificar la gestión de datos
- 2.2.11 Utilizar un cuadro de seguimiento de los indicadores
- 2.2.12 Utilizar una matriz de riesgos (en forma de cuadro)

Una vez definidas las necesidades de información del proyecto o programa, el siguiente paso consiste en planificar la recopilación y la gestión confiables de los datos a fin de que puedan analizarse eficientemente y utilizarse como información. Tanto la recopilación como la gestión de los datos están íntimamente ligadas, ya que la gestión comienza cuando se recopila el primer dato.

2.2.1 Elaborar un cuadro que resuma el plan de seguimiento y evaluación

El plan de seguimiento y evaluación es un cuadro basado en el marco lógico de un proyecto o programa donde se detallan las pautas principales de seguimiento y evaluación para cada indicador e hipótesis. Resume información (mediciones) de los principales indicadores en un único cuadro: una definición pormenorizada de los datos, las fuentes, los métodos y las fechas de recopilación, los responsables, los destinatarios y la utilización prevista de los datos. En el recuadro 10 (próxima página) se resumen los beneficios que ofrece un plan de seguimiento y evaluación.

El anexo 8 brinda el modelo de cuadro del plan de seguimiento y evaluación adoptado por la Federación Internacional e incluye instrucciones específicas y ejemplos. El plan de seguimiento y evaluación puede tener diferentes formatos, según los requisitos de planificación que deban satisfacerse para gestionar el proyecto o programa. Por ejemplo, se puede agregar una columna – como “presupuesto” o “fuentes de los datos” – o incluso dos, para diferenciar los responsables de recopilar los datos de los responsables del análisis. Muchas veces, los donantes exigen que el plan de seguimiento y evaluación tenga un formato específico.

El plan de seguimiento y evaluación debe completarse durante la etapa de planificación del proyecto o programa (es decir, antes de su ejecución). Esto permite que el equipo del proyecto o programa pueda realizar una verificación cruzada del marco lógico y corroborar que los indicadores y las tareas que representan – tanto en cuanto a la ejecución del proyecto o programa como en cuanto a

Nota

Se denominan **datos** a los hechos o cifras “en bruto” antes de ser procesados y analizados. El término **información** alude a los datos ya procesados y analizados para elaborar informes y ponerlos en uso.

Nota

A veces, los planes de seguimiento y evaluación reciben diferentes nombres según el usuario, por ejemplo, “marco lógico de los indicadores” y “plan de recopilación de datos”. Si bien los nombres (y formatos) pueden variar, su función general sigue siendo la misma: detallar los requisitos de seguimiento y evaluación de cada indicador e hipótesis.

la recopilación y el análisis de datos, y la elaboración de informes – sean realistas respecto de lo que efectivamente sucede en el terreno y de las capacidades del equipo.

Conviene que el plan de seguimiento y evaluación sea elaborado por quienes lo utilizarán. Para completar el cuadro, se necesita un conocimiento minucioso del proyecto o programa y del contexto, el cual es proporcionado por el equipo del proyecto o programa y los asociados locales. Su participación también contribuye a aumentar la calidad de los datos, porque los ayuda a entender mejor qué datos deben recopilar y cómo tienen que llevar adelante esta tarea.

RECUADRO 10: ¿Vale la pena dedicarle tanto tiempo y esfuerzo al plan de seguimiento y evaluación?

La elaboración de planes de seguimiento y evaluación se está transformando en una práctica habitual, y por buenas razones. La experiencia adquirida por la Federación a raíz de los proyectos y programas instrumentados como respuesta al tsunami de 2004 en el sur de Asia indica que el tiempo y el esfuerzo dedicados a la formulación de planes de seguimiento y evaluación rindieron frutos variados. No solo permitieron que la recopilación de los datos y la elaboración de los informes fueran tareas más eficientes y confiables, sino que también ayudaron a los jefes a planificar y ejecutar los proyectos y programas tras analizar minuciosamente qué se iba a hacer y a medir. Los planes de seguimiento y evaluación sirvieron, además, como medios fundamentales para efectuar una verificación cruzada de las matrices de planificación, lo que garantizó que los planes se adecuaron a las realidades del terreno. También sirvieron para transmitir conocimientos críticos al personal nuevo y a la cúpula directiva, lo que revistió particular importancia en el caso de los proyectos y programas que duraron más de dos años. Por último, cabe recordar que **gestionar datos de mala calidad puede costar mucho más tiempo y dinero que planificar un proceso confiable para recopilarlos y utilizarlos.**

2.2.2 Evaluar la disponibilidad de datos secundarios

Un aspecto importante relacionado con las fuentes de datos es saber si existen datos secundarios confiables. **Los datos secundarios son datos no recopilados directamente para el proyecto o programa ni por el equipo responsable de él, pero que, no obstante, pueden satisfacer las necesidades de información del proyecto o programa,** mientras que los datos primarios, en cambio, son recopilados directamente por el equipo del proyecto o programa.

He aquí algunos ejemplos de datos secundarios:

- análisis de la vulnerabilidad y la capacidad (AVC) realizados por algún programa asociado de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja que se lleva a cabo en la misma área que el proyecto o programa;
- estadísticas demográficas de la oficina nacional de censos, la oficina central de estadísticas, el Ministerio de Salud o algún organismo similar, etc.;
- mapas y fotografías aéreas de las tierras degradadas, proporcionados por el ministerio responsable de la conservación del suelo o algún organismo equivalente;
- información sobre salud, seguridad alimentaria y nivel nutricional aportada por UNICEF, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, y el Programa Mundial de Alimentos de las Naciones Unidas;
- registros de asistencia y desempeño escolar proporcionados por el Ministerio de Educación.



Es importante tomar en cuenta los datos secundarios, porque **permiten ahorrar mucho tiempo y dinero**. También pueden servir para **triangular (véase abajo) las fuentes de los datos y verificar – corroborar – los datos primarios y el análisis de los datos** recopilados directamente como parte del proyecto o programa.

No obstante, es crucial cerciorarse de que los datos secundarios sean pertinentes y confiables. Debido a que estos datos no fueron recopilados específicamente para satisfacer las necesidades del proyecto o programa, conviene no caer en la trampa de usar datos secundarios que carezcan de pertinencia solo porque se dispone de ellos. Verifique que los datos secundarios sean pertinentes en función de los siguientes parámetros:

- **la población:** ¿se aplican a toda la población sobre la que se necesitan datos?;
- **el período:** ¿abarcan el mismo período del que se necesitan datos?;
- **las variables:** ¿las características medidas son pertinentes para lo que se está investigando? Por ejemplo, si su proyecto o programa se dedica al uso de cascos de parte de los motociclistas, el mero hecho de que los datos secundarios versen sobre seguridad vial, como un estudio sobre las muertes provocadas por conducir en estado de ebriedad, tal vez no sean pertinentes (a menos que se especifiquen los casos de fallecimientos que involucraron a motociclistas con o sin casco).

Aunque los datos midan lo que usted necesita, deberá cerciorarse de que la fuente sea fidedigna y confiable. Como se señala en la sección 1.9, es importante verificar que **todas** las fuentes de datos – primarios o secundarios – sean exactas, es decir, que midan lo que tienen por objeto medir, y precisas (que la medición pueda volver a ser tomada de manera exacta y uniforme por distintas personas con el transcurso del tiempo). Dos aspectos fundamentales para tener en cuenta en relación con los datos secundarios son:

- **la reputación:** ¿qué credibilidad y respeto merecen las personas (organizaciones) que encargaron la obtención de los datos y los autores que realizaron la investigación y elaboraron los informes? Determine para qué se recopilaron inicialmente los datos secundarios y si puede haber algún motivo o razón, por ejemplo de índole política o económica, que pueda viciarlos. Es útil consultar a otras organizaciones y partes interesadas para evaluar este aspecto.

De ser posible, también conviene constatar la trayectoria de los investigadores o los autores de los datos y los informes, por ejemplo, conocer su formación, las evaluaciones sistemáticas e informes relacionados, o saber si están acreditados ante asociaciones profesionales o pertenecen a ellas;

- **el rigor:** ¿los métodos utilizados para recopilar los datos, analizarlos y elaborar los informes fueron exactos desde el punto de vista técnico? Verifique que la descripción de los métodos de investigación brinde suficiente información sobre la recopilación, la gestión y el control de calidad, el análisis y la interpretación de los datos para poder determinar su valor o mérito (si se siente incapaz de hacerlo, busque la ayuda de un experto especializado en métodos de investigación).

2.2.3 Lograr un equilibrio entre los datos cuantitativos y cualitativos

Al planificar la recopilación de los datos, se debe prever en qué medida se utilizarán datos cuantitativos y cualitativos. El **recuadro 11** define y compara ambos tipos de datos.

RECUADRO 11: Comparación entre los datos cuantitativos y cualitativos	
Datos cuantitativos	Datos cualitativos
<p>Los datos cuantitativos miden y dan cuenta del objeto de estudio mediante cifras, por ejemplo, recuentos, cocientes, porcentajes, proporciones y puntajes promedio. Los métodos cuantitativos suelen utilizar enfoques estructurados, como respuestas codificadas para las encuestas, los cuales brindan datos precisos que pueden ser analizados estadísticamente y replicados (copiados) para efectuar comparaciones.</p> <p>Ejemplos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sesenta y cuatro comunidades cuentan con un sistema de alerta temprana. • El cuarenta por ciento de los hogares dedica más de dos horas a juntar el agua para satisfacer las necesidades domésticas. 	<p>Los datos cualitativos dan cuenta del objeto de estudio mediante palabras, por ejemplo, observaciones documentadas, descripciones de casos representativos, percepciones o juicios de valor. Los métodos cualitativos utilizan técnicas semiestructuradas, como observaciones y entrevistas, para lograr un entendimiento profundo de las actitudes, las creencias, los motivos y las conductas. En la práctica, suelen alentar una mayor participación y reflexión.</p> <p>Ejemplos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Según los grupos focales comunitarios, el sistema de alerta temprana sí sonó durante el simulacro de emergencia, pero en algunos casos el volumen no fue lo suficientemente alto. • En las reuniones comunitarias, las mujeres explicaron que pasan gran parte del día juntando agua potable, por lo que disponen de poca agua para la higiene personal y la limpieza de la vivienda.

Los datos cuantitativos suelen considerarse más objetivos y más imparciales que los datos cualitativos – en especial entre los donantes y los responsables de la formulación de políticas –. Debido a que los datos cualitativos no constituyen una medición exacta de lo que se estudia, las generalizaciones o comparaciones son limitadas, al igual que la credibilidad de las observaciones y los juicios. Sin embargo, los métodos cuantitativos pueden resultar muy costosos y excluir las explicaciones y la opinión de la gente sobre los porqués de algún acontecimiento y cómo ellos se sienten al respecto.

Los debates más recientes han llegado a la conclusión de que tanto los métodos cuantitativos como los cualitativos tienen rasgos subjetivos (parciales o sesgados) y objetivos (imparciales). Por lo tanto, **suele recomendarse un enfoque que combine los dos métodos y que aproveche las ventajas de ambos, es decir, que mida lo sucedido mediante datos cuantitativos y que examine cómo y por qué ocurrió mediante datos cualitativos.** Cuando se utiliza un enfoque mixto, los métodos cualitativos pueden revelar durante las primeras etapas de un proyecto o programa cuestiones que luego pueden ser exploradas en mayor detalle con métodos cuantitativos, o los métodos cuantitativos pueden poner de relieve determinadas situaciones que deberán examinarse con mayor minuciosidad usando métodos cualitativos. Por ejemplo, las entrevistas – un método cualitativo – pueden revelar que a los integrantes de una comunidad les preocupa el hambre y una muestra del peso de los lactantes – un método cuantitativo – puede demostrar que en esta comunidad de hecho hay una prevalencia de desnutrición y emaciación.

2.2.4 Triangular los métodos y las fuentes de recopilación de datos

La triangulación es el proceso por el cual se utilizan diferentes fuentes o métodos para recopilar los datos¹⁹. Al combinar diferentes fuentes y métodos – métodos mixtos –, se reducen los sesgos y se realiza una verificación cruzada de los datos a fin de garantizar más plenamente su validez, confiabilidad e integridad. El proceso también aporta credibilidad en caso de que se ponga en duda la información obtenida. Como veremos en los siguientes ejemplos, la triangulación puede combinar fuentes primarias y secundarias, métodos cuantitativos y cualitativos, o técnicas participativas y no participativas.

- **Ejemplo de triangulación de fuentes de datos:** cuando se procura averiguar la percepción de la comunidad acerca de un proyecto de “dinero por trabajo”, no solo deben incluirse a los participantes seleccionados para el proyecto, sino también a personas ajenas a él, pues quizá tengan un punto de vista diferente, por ejemplo, sobre el proceso de selección para participar en el proyecto. Incluya también los puntos de vista del personal del proyecto, de los asociados y de otros grupos locales que trabajen en el área del proyecto o programa.
- **Ejemplo de triangulación de métodos de recopilación de datos:** se lleva a cabo una encuesta de hogares para determinar la percepción de los beneficiarios acerca de un proyecto de “dinero por trabajo” y se la complementa con un debate en un grupo focal y entrevistas con los principales informantes, los participantes del proyecto y otros miembros de la comunidad.

Nota

Al tomar una muestra, muchas personas no advierten que lo están haciendo. A menos que se midan todos los miembros de una población, se tratará de algún tipo de muestreo, por lo que esta tarea debe planificarse con sumo cuidado, ya sea que se utilicen métodos cuantitativos o cualitativos.

¹⁹ Para la triangulación, no es necesario usar literalmente tres fuentes o métodos; la idea es basarse en más de uno o dos.



2.2.5 Determinar las pautas de muestreo

Una muestra es un subgrupo de una población seleccionado para estudiarla y extraer conclusiones sobre toda la población. El muestreo – proceso de selección de la muestra – constituye uno de los aspectos cruciales que se deben tener en cuenta al planificar la recopilación de datos primarios. La mayoría de los proyectos o programas carecen de recursos suficientes para medir – censar – a toda una población, pero en general esto tampoco es necesario. **El muestreo se utiliza para ahorrar tiempo y dinero mediante la recopilación de datos de un subgrupo que luego se utilizan para efectuar generalizaciones acerca de toda la población.**

El proceso de muestreo consta de los siguientes pasos:

1. **Definir los indicadores específicos que serán objeto de la medición:** esto determinará qué metodología conviene utilizar. Por ejemplo, al definir una encuesta de conocimientos sobre saneamiento, pueden utilizarse la actitud y la práctica o el comportamiento para evaluar en qué medida ha cambiado la conducta a partir de las actividades de concienciación.
2. **Determinar el método adecuado de muestreo:** a menos que la recopilación de datos primarios incluya a toda la población objeto del estudio, se elegirá uno de los dos tipos básicos de muestra, según el grado de exactitud y precisión necesario:
 - **las muestras aleatorias, tomadas mediante un muestreo al azar,** se determinan en forma cuantitativa y utilizan datos estadísticos para efectuar generalizaciones más precisas sobre toda la población;
 - **las muestras intencionales (no aleatorias)** se determinan en forma cualitativa y, por lo general, se basan en la conveniencia u algún otro factor. Suelen ser muestras selectivas y más pequeñas de la población, pero, por no usar

datos estadísticos, resultan menos confiables para efectuar generalizaciones acerca de la totalidad de la población.

Las muestras aleatorias son más complejas, demandan más esfuerzo, resultan más costosas que las muestras intencionales y no son necesarias cuando se utilizan métodos cualitativos, como los debates en grupos focales. Sin embargo, en el caso de proyectos o programas de mayor envergadura, se suelen preferir las muestras aleatorias, porque son más precisas y reducen al mínimo los sesgos – a menudo los donantes exigen un muestreo aleatorio cuando se emplean encuestas iniciales y definitivas –. Como ya se señaló, tal vez convenga usar un **enfoque mixto** que combine ambos métodos de muestreo para recopilar datos cuantitativos y cualitativos.

Además de estos dos tipos básicos, existen varios métodos de muestreo específico, como el muestreo aleatorio simple, el muestreo aleatorio estratificado, el muestreo por conglomerados, el muestreo en etapas múltiples, el muestreo por conveniencia, el muestreo intencional y el muestreo dirigido por los entrevistados. Si bien aquí no podemos describir pormenorizadamente los diferentes tipos de muestreo, **es importante entender que la elección del método influye en el tamaño general de la muestra**. En conclusión, se elige un tipo de muestreo determinado porque permite obtener la muestra del tamaño y la composición más convenientes para el que será el objeto del estudio.

3. **Definir el marco de la muestra:** esta tarea consiste en elaborar la lista de todos los miembros de la población de la que se tomará una muestra, como las comunidades o categorías de personas (mujeres, niños, refugiados, etc.).
4. **Determinar el tamaño de la muestra:** el tamaño de la muestra se calcula utilizando ecuaciones que dependen del tipo de encuesta – según sea una encuesta descriptiva realizada por única vez o una encuesta comparativa que consta de una encuesta inicial y otra definitiva (ambas analizadas a continuación) – y del tipo de indicador utilizado como base para el cálculo (ya sea una media, un número entero, una proporción o un porcentaje).

Existen diversas variables de diseño esenciales para cada una de estas ecuaciones que deben determinarse, pues cada una de ellas afecta el tamaño de la muestra. Si bien no hay valores “correctos” para estas variables, existen reglas prácticas y normas aceptadas. Por ejemplo, para las encuestas descriptivas únicas, las variables de diseño esenciales son el nivel de significación, también conocido como nivel de confianza, y el margen de error del muestreo. En cuanto a los parámetros aceptados, el nivel de confianza oscila entre el noventa y el noventa y cinco por ciento, mientras que el margen de error varía entre el cinco y el diez por ciento²⁰.

Si bien calcular el tamaño de la muestra constituye un ejercicio científico (decidir qué ecuaciones aplicar y qué valores asignar a las principales variables), definir el tamaño de la muestra para que se “ajuste” a un determinado proyecto o programa es todo un arte, ya que el manejo de los valores de las principales variables supone efectuar compensaciones que afectan tanto la ejecución de la encuesta como su análisis. Es sumamente recomendable consultar a un especialista en técnicas de muestreo.

2.2.6 Elaborar las encuestas necesarias

Las encuestas constituyen un método común de recopilación de datos para el seguimiento y la evaluación de un proyecto o programa. Se clasifican de

¿Suenan complicado?

El uso del muestreo aleatorio y la estadística puede resultar confuso, por lo que habitualmente conviene procurar el asesoramiento de alguien especializado en estadística²¹.

²⁰ El **margen de error** indica que en los resultados no puede haber un error mayor del X por ciento, mientras que el **nivel de confianza** es el porcentaje de confianza que brinda la fiabilidad de las estimaciones para obtener resultados similares con el transcurso del tiempo. Estos dos valores determinan la exactitud de la muestra y de los resultados de la encuesta. Por ejemplo, alcanzar un nivel de confianza del noventa y cinco por ciento con un error del cinco por ciento significa que, si la misma encuesta se realizara cien veces, se obtendrían los mismos resultados con una variación de más o menos el cinco por ciento respecto de la primera vez, es decir, noventa y cinco veces cada cien. En Internet hay varios instrumentos simples para calcular el tamaño de las muestras (pueden consultarse algunos enlaces en el anexo 2 de recursos de seguimiento y evaluación).

²¹ El anexo 2 de recursos de seguimiento y evaluación ofrece algunos materiales esenciales para aplicar las técnicas estadísticas al seguimiento y la evaluación de los proyectos o programas, como calculadoras del tamaño de las muestras en línea.

diferentes maneras, por ejemplo, según el procedimiento utilizado para administrarlas (personales, telefónicas o por correo). En general se utilizan técnicas de entrevista – preguntas o enunciados a los que los encuestados responden, técnicas de medición – por ejemplo, se toma el peso de los lactantes para determinar su estado nutricional – o una combinación de ambas. A menos que se vaya a encuestar a toda una población, debe utilizarse algún tipo de muestreo, como ya hemos analizado.

Puede establecerse una distinción importante según la forma en que se formulan las preguntas de la encuesta.

- Las **encuestas semiestructuradas** utilizan preguntas abiertas para las cuales no hay respuestas definidas, sino que permiten a los encuestados responder y expresar su opinión por extenso, como “¿qué utilidad tuvo para su familia el botiquín de primeros auxilios?”. Este tipo de encuestas da lugar a respuestas más flexibles, pero su administración exige mayor habilidad y resulta más costosa, ya que los encuestadores deben tener mucha experiencia en sondeos y extracción de información.
- Las **encuestas estructuradas** adoptan un enfoque normalizado que consiste en hacer preguntas cerradas (con respuestas fijas), que restringen las respuestas de los encuestados a un conjunto predefinido (“sí” o “no”, “verdadero” o “falso”, o preguntas de opción múltiple, como “¿recibió el botiquín de primeros auxilios?”). Si bien las preguntas codificadas de antemano aprovechan mejor el tiempo y son útiles para el análisis estadístico, deben elaborarse con sumo cuidado para evitar que den lugar a interpretaciones erróneas y garantizar que todos los encuestados las entiendan. La formulación de un cuestionario puede parecer una mera cuestión de sentido común, pero supone un grado de sutileza que exige gran experiencia. En el **anexo 9** pueden consultarse algunos ejemplos de preguntas cerradas utilizadas en las encuestas estructuradas.

Otra distinción significativa se basa en el momento en que se lleva a cabo la encuesta y el fin que persigue.

- Una **encuesta descriptiva** tiene por objeto obtener datos representativos de una población en un determinado momento sin hacer comparaciones entre los grupos, por ejemplo, una evaluación de las necesidades realizada por única vez.
- Una **encuesta comparativa** apunta a cotejar los resultados correspondientes a dos grupos, ya sea la misma población en dos momentos distintos – una encuesta inicial y una encuesta definitiva, por ejemplo – o dos grupos diferentes en el mismo momento – un grupo de tratamiento y un grupo de referencia –.

Independientemente del método de encuesta utilizado, es imprescindible entender cómo termina afectando la forma en que se calculan los tamaños de las muestras.

Por ejemplo, las encuestas descriptivas deben tener en cuenta un margen de error al calcular el tamaño de la muestra, mientras que las encuestas comparativas requieren un cálculo de la potencia estadística a fin de determinar el tamaño de muestra más conveniente.

Excede el alcance de esta guía abordar las encuestas con suma minuciosidad; sin embargo, a los lectores interesados se les recomienda consultar otras fuentes²². Además de la formulación, la puesta en práctica y el análisis de la encuesta, también conviene tener conocimientos sobre muestreo (analizado arriba) y análisis estadístico (véase la sección 2.3 sobre análisis de datos). En síntesis, si se va a utilizar una encuesta, tal vez sea aconsejable solicitar el asesoramiento o la ayuda de un experto.

²² El anexo 2 brinda algunos recursos esenciales sobre seguimiento y evaluación, pero existen muchísimos otros disponibles en Internet.

2.2.7 Preparar herramientas y métodos específicos para recopilar los datos

El plan de seguimiento y evaluación resume los métodos y los instrumentos para la recopilación de datos, pero todavía falta elaborarlos y ponerlos a punto para poder utilizarlos. Aunque en ocasiones se necesita crear instrumentos o métodos nuevos, la mayoría de las veces pueden adaptarse los ya existentes. El **anexo 10** brinda un resumen de los **métodos y las herramientas esenciales para la recopilación de datos**.

Las mejores prácticas para elaborar los métodos o instrumentos de recopilación de datos dependen, en última instancia, del propio método o instrumento. No obstante, hay algunas recomendaciones generales que conviene recordar. El **recuadro 12** (página 50) destaca algunos medios para reducir al mínimo los costos del proceso de recopilación de datos. He aquí algunas otras consideraciones prácticas para planificar la recopilación de los datos.

- **Elabore directrices para la recopilación de datos:** esto ayuda a garantizar la normalización, la uniformidad y la confiabilidad del proceso de recopilación de datos entre otras personas pese al transcurso del tiempo. Corrobore que se estén recopilando todos los datos necesarios para medir los indicadores al menos de una fuente de datos.
- **Ponga a prueba los instrumentos antes de recopilar los datos:** esto permite detectar preguntas o técnicas problemáticas, verificar el tiempo que requiere la recopilación, identificar posibles cuestiones de orden ético e incrementar la competencia de los recopiladores.



PONGA A PRUEBA DE ANTEMANO LAS PREGUNTAS DE LA ENCUESTA.

- Traduzca y “traduzca inversamente” (vuelva a traducir al idioma original) los instrumentos de recopilación de datos: esta tarea garantiza que los instrumentos revistan precisión lingüística, sean compatibles con la cultura destinataria y funcionen sin contratiempos.
- **Capacite a los recopiladores de datos:** esto supone darles un panorama general sobre el sistema de recopilación de datos, las técnicas, los instrumentos, las

cuestiones éticas, las habilidades de comunicación interpersonal adecuadas para la cultura destinataria y experiencia práctica en recopilación de datos.

- **Atienda las cuestiones éticas:** identifique y responda a cualquier preocupación manifestada por la población destinataria. Cerciérese de obtener las autorizaciones o los permisos necesarios de las autoridades locales, de respetar los atuendos (vestimenta) y las costumbres locales, y de garantizar la confidencialidad y la participación voluntaria.

RECUADRO 12: Cómo reducir al mínimo los costos de recopilación de datos

La recopilación de datos suele ser uno de los componentes más costosos del sistema de seguimiento y evaluación. Una de las mejores formas de disminuir estos costos consiste en reducir la cantidad de datos recopilados (Bamberger y otros, 2006). Las siguientes preguntas pueden ayudarlo a simplificar el proceso de recopilación y bajar los costos.

- ➔ **¿Se tiene la información necesaria? ¿Es suficiente?** Recopile solo lo que necesite para la gestión y la evaluación del proyecto o programa. Limite las necesidades de información a los objetivos, los indicadores y las hipótesis establecidos en el marco lógico.
- ➔ **¿Hay fuentes secundarias de datos confiables?** Como se mencionó arriba, los datos secundarios permiten ahorrar una cantidad considerable de tiempo y de dinero, siempre y cuando sean confiables.
- ➔ **¿El tamaño de la muestra es adecuado o excesivo?** Determine el tamaño de la muestra necesario para calcular o detectar los cambios. Analice la posibilidad de recurrir a muestras estratificadas y por conglomerados.
- ➔ **¿Se pueden simplificar los instrumentos de recopilación de datos?** Elimine de los cuestionarios y las listas de verificación las preguntas superfluas, lo que no solo ahorra tiempo y dinero, sino que también ofrece la ventaja de reducir la fatiga entre los encuestados.
- ➔ **¿Se puede usar gente local competente para recopilar los datos de las encuestas?** Puede tratarse de estudiantes universitarios, trabajadores sanitarios, docentes, funcionarios del gobierno y trabajadores comunitarios. Si bien este objetivo tal vez entrañe costos adicionales de capacitación, la contratación de un equipo de recopiladores externos redundará en grandes ahorros y además ofrece la ventaja de que los locales conocen la población, el idioma, etc.
- ➔ **¿Hay algún otro método para reducir los gastos?** A veces, cuando no se necesita una enorme exactitud estadística, los enfoques cualitativos selectivos, como el diagnóstico rápido participativo, permiten reducir los costos inherentes a la recopilación de los datos, la gestión y el análisis estadístico que exige toda encuesta. Los cuestionarios que completan las personas de manera autónoma (autoadministrados) también pueden disminuir los costos.

2.2.8 Establecer los mecanismos para analizar las quejas y los comentarios de las partes interesadas

Un mecanismo de queja y opinión brinda una vía para que los interesados expresen sus comentarios o quejas sobre la labor de la Federación Internacional. Es uno de los principales temas relacionados con la recopilación de datos que cabe destacar. Los mecanismos de queja y opinión aportan conocimientos y datos valiosos para el seguimiento permanente y la evaluación periódica de un proyecto o programa. Ayudan a prever y resolver los posibles problemas, a aumentar la rendición de cuentas y la credibilidad, y a fortalecer la moral y el sentido de pertenencia.

Cabe mencionar que las quejas y las opiniones de los interesados pueden ser internas o externas, es decir, de las personas que participan en la gestión y la ejecución del proyecto o programa, o de aquellos afectados por la puesta en práctica de la intervención. El objetivo principal es que los beneficiarios (la población destinataria) tengan la posibilidad de expresar sus percepciones y de presentar quejas sobre los servicios que reciben. No obstante, no deja de ser importante que otros interesados, como el personal, los voluntarios y los asociados de la intervención, también tengan la oportunidad de presentar sus quejas y de expresar sus opiniones.



También es fundamental recordar que la opinión de los interesados puede ser positiva o negativa. Para los interesados, puede ser tan útil y enriquecedor expresar sus opiniones positivas, las enseñanzas extraídas y sus reflexiones como presentar sus quejas. Como mínimo, los proyectos o programas deben contar con un mecanismo formal para que los interesados puedan presentar sus quejas por una vía legal.

Un mecanismo de queja es una serie de procedimientos establecidos para que los interesados puedan expresar sus quejas o preocupaciones de modo seguro y que estas sean tratadas de manera objetiva conforme a un conjunto de normas y principios convenidos. Se erige como un modelo de rendición de cuentas y del compromiso con los interlocutores de la Federación, en especial de nuestra responsabilidad moral y legal de responder ante actos ilícitos o conductas indebidas, como en casos de explotación sexual, abuso de poder y corrupción.

No existe un único enfoque (método) para que los interesados encaucen sus quejas y opiniones, pues los enfoques deben adaptarse a los interesados. Las

formas en que se presentan y resuelven las quejas y las opiniones difieren según la cultura institucional y la comunidad. Las quejas y opiniones pueden ser presentadas por escrito o en forma oral, en forma directa o mediante intermediarios (terceros), individualmente o en grupos, o a título personal o en forma anónima. Los ejemplos varían desde los buzones para comentarios y la presentación que quejas por correo hasta las reuniones comunitarias y los foros (de opinión) en línea.

El **anexo 11** da un ejemplo de un formulario utilizado para asentar y responder a quejas específicas y el **anexo 12** presenta un ejemplo de una matriz para el seguimiento de múltiples quejas. También puede llevarse un registro de las quejas y las opiniones de los interesados en un informe periódico de gestión del proyecto o programa, tal como se analiza en la sección 2.4 y se ejemplifica en el **anexo 19**.

Excede el alcance (y el espacio) de esta guía describir pormenorizadamente este importante tema, por lo que le recomendamos consultar la [Guía de la Federación para gestionar las quejas y los comentarios de los interesados](#) (véase el recuadro 13 a continuación).

RECUADRO 13: Guía de la Federación para gestionar las quejas y los comentarios de las partes interesadas

La [Guía de la Federación para gestionar las quejas y los comentarios de los interesados](#) explica cómo solicitamos, procesamos y respondemos a los comentarios de nuestros interlocutores. Establece seis pasos básicos para instituir un mecanismo mediante el cual los interesados puedan expresar sus quejas y opiniones:

- 1. Acordar la finalidad del mecanismo de queja y opinión**, lo que permite fomentar el entendimiento y el sentido de pertenencia entre quienes lo emplean.
- 2. Acordar qué constituye una opinión válida, en especial en el caso de las quejas**, lo que dará a los interesados una idea de qué tipo de medidas es probable que se necesite tomar en el futuro y dónde.
- 3. Acordar quiénes son los interesados destinatarios del mecanismo de queja y opinión**, lo que permite adaptar el mecanismo a quienes lo utilizarán.
- 4. Acordar el canal más adecuado para encauzar las quejas y las opiniones**, lo que asegura que el mecanismo sea compatible y adecuado con la cultura destinataria, para que haya más probabilidades de que se lo utilice en caso de ser necesario.
- 5. Acordar un proceso normalizado para el manejo de las quejas y las opiniones**, pues, además de brindar a los interesados la vía para presentar sus quejas y opiniones, conviene que quienes deban revisarlas y responder también entiendan y velen por este proceso.
- 6. Procurar que los interesados tomen conciencia del mecanismo de queja y opinión**, lo cual constituye un paso fundamental, ya que el modo como se presente el mecanismo ante sus destinatarios determinará en gran medida su aceptación y la probabilidad de que lo usen.

2.2.9 Trazar los mecanismos para examinar al personal y los voluntarios de los proyectos o programas

Si bien el seguimiento y la evaluación del contexto y la ejecución del proyecto o programa son cruciales, **la información sobre el desempeño del personal y los voluntarios constituye una fuente importante de datos para el seguimiento y la gestión permanentes del proyecto o programa.**

Los exámenes sobre la utilización del tiempo y el desempeño del personal y de los voluntarios suelen estar en manos del departamento de recursos humanos de la organización encargada de la ejecución, por ejemplo, la Sociedad Nacional. Por ende, se debe asegurar que los sistemas de seguimiento específicos de un proyecto o programa sean compatibles con la institución y se condigan con los procesos y procedimientos en materia de recursos humanos. Por ello, solo reflexionaremos sobre algunas cuestiones fundamentales.

- **Los objetivos de cada miembro del personal y de cada voluntario deben basarse en los objetivos pertinentes del marco lógico del proyecto o programa**, es decir, debe haber una relación clara entre los objetivos de cada persona y los de la intervención.
- **Utilice los instrumentos y los foros habituales para hacer el seguimiento y examinar el desempeño y la utilización del tiempo.** En el **anexo 13** se presenta un modelo de formulario para la **gestión del desempeño del personal y los voluntarios**. Estas herramientas deben utilizarse en combinación con exámenes periódicos del desempeño, que pueden basarse en una reunión personal con el jefe del proyecto o programa o en los datos obtenidos de distintas fuentes, como los subalternos, los compañeros, los supervisores o los miembros de la comunidad (clientes).
- **Un instrumento útil para efectuar un seguimiento y gestionar el tiempo de cada miembro del personal o voluntario es la ficha (cronograma) donde constan sus principales tareas y objetivos.** El **anexo 14** ofrece un modelo de cronograma personal que puede emplearse para planificar y controlar el tiempo que necesitará cada persona para llevar a cabo diferentes actividades. Por su lado, cada persona puede anotar luego cuánto tiempo dedicó efectivamente a la tarea. Un instrumento de este tipo permite planificar el tiempo de cada persona, así como hacer el seguimiento posterior y, cuando el tiempo efectivamente utilizado supera en demasía lo previsto, los planes deben corregirse en consecuencia.
- **Un instrumento útil para efectuar un seguimiento y gestionar los recursos humanos es la ficha (cronograma) de control del equipo del proyecto o programa donde constan sus principales tareas y objetivos.** El **anexo 15** presenta un modelo de cronograma del equipo responsable del proyecto o programa. Esta ficha brinda un vistazo del equipo completo, que permite saber quiénes deben llevar a cabo cada tarea, cuándo y cuánto tiempo deben dedicarle.

2.2.10 Planificar la gestión de datos

La expresión “gestión de datos” describe los procesos y sistemas por medio de los cuales en un proyecto o programa se almacenan, se gestionan y se brinda acceso de manera sistemática y confiable a los datos sobre seguimiento y evaluación. Constituye un componente fundamental del sistema de seguimiento y evaluación, que vincula la recopilación de datos con su análisis y su utilización. **Cuando la gestión de datos es deficiente, se desperdicia el tiempo, el dinero y los recursos.** La pérdida o el registro incorrecto de los datos no solo afectan su calidad

y confiabilidad, sino también el tiempo y los recursos invertidos en su análisis y utilización.

La gestión de datos debe ser oportuna y segura, y llevarse a cabo en un formato que sea práctico y fácil de usar. Su diseño debe adecuarse a las necesidades, la envergadura y la complejidad del proyecto o programa. Habitualmente, la gestión de datos forma parte de un sistema más grande de gestión de datos del proyecto, el programa o la organización, por lo que debe cumplir con todas las políticas y requisitos establecidos.

He aquí siete aspectos esenciales que deben tenerse en cuenta al planificar el sistema de gestión de datos de un proyecto o programa²³:

1. **Formato de los datos:** el formato usado para registrar, almacenar y, en última instancia, comunicar los datos representa un aspecto fundamental de la gestión de datos general. El uso de modelos y formatos normalizados (según se plantea en esta guía) mejora la organización y el almacenamiento de los datos. Los datos obtenidos tienen diversos formatos, pero sobre todo son:
 - a. numéricos (planillas o conjuntos de bases de datos);
 - b. descriptivos (informes narrativos, listas de verificación o formularios);
 - c. visuales (imágenes, fotografías, videos, gráficos, mapas o diagramas);
 - d. archivos de audio (por ejemplo, grabaciones de entrevistas).

Los datos pueden estar almacenados en un soporte físico, como los formularios escritos guardados en el archivador de una oficina, o electrónico, por ejemplo, una planilla almacenada en una base de datos en una computadora (véase la sección siguiente). En ocasiones, los donantes o los principales interesados, como los ministerios de un gobierno, estipulan cómo se deben registrar y almacenar los datos. Cualquiera que sea el formato, es vital que resulte fácil de usar, independientemente de que el usuario sea un miembro de la comunidad, un integrante del equipo en el terreno o el jefe del proyecto.

RECUADRO 14: Los formatos facilitan el análisis crítico y la utilización de los datos

El formato en el que se presentan los datos puede influir de manera significativa en el modo de utilización. Por ejemplo, se puede crear un cuadro de seguimiento de los indicadores (véase la sección 2.2.11 más adelante) que registre no solo el desempeño efectivo del indicador, sino también la cota prevista para dicho indicador y el porcentaje de la cota alcanzado. Esto mejora el análisis crítico de la **variación** – la diferencia entre las metas establecidas y los resultados efectivos –. Asimismo, los formatos de los indicadores pueden desglosarse (separarse) por grupos de importancia o diferencias esenciales para la ejecución y la evaluación del proyecto o programa, por ejemplo, por género, edad, cuestiones étnicas, ubicación o nivel socioeconómico.

2. **Organización de los datos:** un proyecto o programa debe organizar la información en categorías lógicas y fácilmente entendibles para mejorar el acceso a los datos y su utilización. Esta organización puede depender de diversos factores y debe adaptarse a las necesidades de los usuarios. En general, los datos se organizan utilizando alguno de estos parámetros:
 - a. cronológicamente, por ejemplo, por mes, trimestre o año;
 - b. por ubicación;

²³ Extraído de Rodolfo Siles (2004), *Project Management Information Systems*, donde se puede consultar un análisis más integral de este tema (en inglés).

- c. por contenido o área de interés prioritario, por ejemplo, los diferentes objetivos de un proyecto o programa;
- d. por formato, por ejemplo, informes de proyectos, informes para donantes o documentos técnicos.
3. **Disponibilidad de los datos:** los datos deben estar a disposición de los destinatarios y a resguardo de usos no autorizados (véase la sección siguiente). En este ámbito, algunos de los aspectos esenciales que deben tenerse en cuenta son los siguientes:
- acceso: cómo se otorga y controla el permiso de acceso a los datos, por ejemplo, mediante redes internas, o carpetas o unidades de disco compartidas.** Esto incluye clasificar los datos a efectos de la seguridad, por ejemplo, en datos confidenciales, de acceso público, de uso interno o de uso exclusivo de algún departamento;
 - búsquedas:** cómo buscar y encontrar datos específicos, por ejemplo, usando palabras clave;
 - archivos:** cómo se almacenan y recuperan los datos para uso futuro;
 - difusión:** cómo se comunican los datos a terceros (véase la sección 2.4.2).
4. **Seguridad de los datos y requisitos jurídicos:** en todo proyecto o programa, es necesario identificar los aspectos relacionados con la seguridad de los datos confidenciales, así como los requisitos jurídicos impuestos por los gobiernos, los donantes y otros asociados. Los datos deben estar a resguardo de usuarios no autorizados. Para ello, se pueden usar desde candados para los archivadores hasta programas informáticos antivirus y cortafuegos. El almacenamiento y la recuperación de los datos también deben cumplir con las disposiciones y normas sobre protección de la privacidad a los fines de las auditorías.
5. **Tecnología de la información (TI):** el uso de esta tecnología para sistematizar el registro, el almacenamiento y el uso de los datos reviste utilidad, en especial, para los proyectos o programas con un gran volumen de datos o que forman parte de un programa más amplio para el cual se recopilan y analizan datos de varios proyectos o programas de menor envergadura. He aquí algunos ejemplos de cómo aprovechar la tecnología de la información para gestionar los datos sobre seguimiento y evaluación:
- organizadores digitales personales portátiles para registrar los hallazgos de las encuestas;
 - planillas de Excel para almacenar, organizar y analizar los datos;
 - el programa Microsoft Access, para crear sencillas bases de datos con el objeto de ingresar y analizar los datos;
 - la plataforma Sharepoint, basada en Internet y destinada a almacenar, compartir y analizar los datos sobre seguimiento y evaluación;
 - algún sistema integrado de gestión de la planificación, con plataforma en Internet para ingresar, organizar, analizar y compartir la información.

La tecnología de la información ayuda a reorganizar y combinar los datos provenientes de diversas fuentes, lo que permite poner de relieve patrones y tendencias que sirven para el análisis y para orientar la adopción de decisiones. También resulta muy eficaz para compartir datos e información con múltiples interesados de lugares diversos. Sin embargo, la aplicación de esta tecnología debe sopesarse con los costos asociados, es decir, el costo de las

Evite un caos de versiones

Al archivar documentos, es recomendable usar fechas y nombres identificativos para guardarlos. Es decir, en lugar de usar un nombre como "Evaluación final.doc", que resulta ambiguo y poco claro, surte más efecto llamarlo "Evaluación final Federación_ agua saneamiento_ Haití_20mayo2010.doc". Sin dudas, requerirá más tiempo escribirlo, pero a la larga ahorrará tiempo y esfuerzo.

computadoras, los programas informáticos, los recursos necesarios para mantener y proteger el sistema, y la capacidad de los destinatarios.

6. **Control de calidad de los datos:** es importante establecer los procedimientos de verificación y limpieza de datos y cómo obrar ante la falta de datos. Los datos poco fidedignos tal vez se deban a errores cometidos al copiar la información, a la duplicación de datos, al ingreso de datos contradictorios o erróneos y a la eliminación accidental o pérdida de información. Estos problemas son muy habituales, sobre todo cuando se recopilan datos cuantitativos para un análisis estadístico (véase la sección 1.9).

Otro aspecto importante relativo a la calidad de los datos es el **control de las versiones**, es decir, de qué modo se controlarán los cambios efectuados en los documentos a medida que transcurre el tiempo. Decir que un documento es la versión “final” o “definitiva” no sirve de gran ayuda si posteriormente sufre modificaciones. Usar códigos para las distintas versiones, – 1.0, 1, 2.0 ó 2.1 – puede resultar útil, pero es recomendable también usar fechas.

7. **Responsabilidad y rendición de cuentas de la gestión de datos:** se debe designar al equipo o a las personas que se encargarán de crear o mantener el sistema de gestión de datos, de ayudar a los miembros del equipo a usarlo y de hacer respetar las políticas y los reglamentos. En caso de datos confidenciales, también es fundamental determinar quién autorizará la divulgación de estos datos y el acceso a ellos.



ES IMPORTANTE CONTROLAR LA CALIDAD DE LOS DATOS.

2.2.11 Utilizar un cuadro de seguimiento de los indicadores

El cuadro de seguimiento de los indicadores constituye una útil herramienta de gestión de datos que sirve para registrar y efectuar el seguimiento de los indicadores, y fundamentar la ejecución y gestión del proyecto o programa. Difiere del plan de seguimiento y evaluación porque, mientras que este prepara al proyecto o programa para la recopilación de datos en función de los indicadores, en el cuadro de seguimiento se registra la evolución permanente de los indicadores. El informe de gestión del proyecto o programa (analizado en la etapa 4 en la sección 2.4) luego describe el desempeño de los indicadores incluidos en este cuadro.

El anexo 16 proporciona el modelo de cuadro de seguimiento de los indicadores adoptado por la Federación e incluye instrucciones específicas y ejemplos²⁴. Debe tenerse en cuenta que el cuadro de seguimiento tiene un formato basado en la presentación de informes trimestrales; no obstante, en caso de proyectos o programas más breves, puede modificarse el formato para adaptarlo a una presentación mensual.

El cuadro de seguimiento de los indicadores consta de tres secciones principales:

1. **información básica del proyecto o programa**, como nombre, lugar, fechas, etc.;
2. **indicadores generales del proyecto o programa**: indicadores que no figuran necesariamente en el marco lógico, pero que deben ser objeto de los informes dada su importancia desde el punto de vista de la gestión estratégica y como componentes del Sistema de información general interno de la Federación²⁵;
3. **indicadores de la marco lógico**: estos indicadores deben condecirse con los objetivos respectivos que figuran en la matriz y ocupan la mayor parte del cuadro de seguimiento.

A continuación, el cuadro 5 ejemplifica una sección (un trimestre) del cuadro de seguimiento de los indicadores de la marco lógico.

²⁴ El cuadro de seguimiento de los indicadores puede prepararse en Microsoft Excel u otro programa de planillas de cálculo.

²⁵ El sistema de información general interno de la Federación es un mecanismo que permite efectuar el seguimiento de los datos esenciales de las Sociedades Nacionales y la Secretaría y elaborar los informes pertinentes en forma periódica. Los datos de este sistema se basan en siete indicadores indirectos principales, complementados por los informes preparados en forma permanente y las evaluaciones realizadas por la Federación. Estos siete indicadores indirectos son: 1) la cantidad de personas que dedican su tiempo como voluntarios; 2) la cantidad de personal remunerado; 3) la cantidad de donantes de sangre; 4) la cantidad de unidades locales (capítulos, filiales, etc.); 5) la cantidad de personas atendidas; 6) los ingresos totales recibidos; y 7) los gastos totales. En las directrices para los indicadores del sistema de información general interno de la Federación se brindan definiciones minuciosas de los indicadores y pautas sobre su utilización. Sirvase consultar <https://fednet.ifrc.org/sw194270.asp> para obtener mayor información.

CUADRO 5: Ejemplo de un cuadro de seguimiento de los indicadores correspondiente a un solo trimestre*

Indicador	Línea base del proyecto		Cota final del proyecto	Cota final a la fecha	Porcentaje de la cota anual a la fecha	Cota anual del proyecto	Anual a la fecha	Porcentaje de la cota anual a la fecha	Periodo del informe: primer trimestre		
	Fecha	Valor							Cota	Cota efectiva	Porcentaje de la cota
1a. Cantidad de comunidades participantes que llevan a cabo un análisis de la vulnerabilidad y la capacidad trimestral.	Mayo de 2011	0	50	5	25%	20	5	25%	10	5	50%

* Este es meramente un ejemplo de una parte del cuadro de seguimiento de los indicadores. Si desea consultar un modelo más completo e instrucciones para usarlo, remítase al anexo 16.

Una función importante del cuadro de seguimiento de los indicadores es ayudar a determinar la variación, una medida esencial del desempeño de los indicadores. **La variación es la diferencia entre las metas establecidas y los resultados efectivos, es decir, el porcentaje de la cota alcanzado.** En el ejemplo anterior, el objetivo era que diez comunidades llevaran a cabo una análisis de la vulnerabilidad y la capacidad durante el primer trimestre de notificación. Sin embargo, las comunidades que **efectivamente** realizaban la evaluación eran tan solo cinco. Por lo tanto, el porcentaje de la cota – **la variación** – fue del cincuenta por ciento.

Concentrarse en la variación promueve el análisis crítico del desempeño del proyecto o programa y la elaboración de los informes respectivos. También supone fijar cotas – una buena práctica dentro de la gestión de programas (véase el **recuadro 15**) –. Saber si el indicador se desempeña por encima o por debajo de la cota prevista permite determinar si el proyecto o programa avanza según lo previsto o si es necesario ajustar la puesta en práctica o el cronograma. **Como regla general, en los informes del proyecto o programa debe justificarse toda variación que supere el diez por ciento.**



En el ejemplo anterior, la variación del cincuenta por ciento excede con creces el diez por ciento de la regla general, por lo que en el informe del proyecto o programa debe incluirse la explicación respectiva, lo que puede resultar útil para los programas futuros. En este caso, la explicación podría ser que la escasa participación de la comunidad en las análisis de la vulnerabilidad y la capacidad se debió a que se planificaron en fechas que coincidieron con fiestas religiosas, como el Ramadán, o a que la temporada de monzones en la región limitó los traslados de quienes podían haber participado en el ejercicio de evaluación. Esta información brinda valiosas enseñanzas en cuanto a la participación de la comunidad para las intervenciones actuales y futuras.

RECUADRO 15: La importancia de establecer cotas

Fijar cotas es un componente crucial de la planificación del seguimiento y la evaluación, y de la gestión responsable del proyecto o programa. Para determinar la variación (el porcentaje de la cota alcanzado), no solo se debe medir el indicador, sino que también se debe fijar de antemano una cota para dicho indicador. Los equipos de los proyectos o programas pueden dudar en establecer cotas por temor a no poder alcanzarlas o porque, a veces, es difícil predecirlas. Sin embargo, fijar cotas ayuda a plantearse resultados realistas, a planificar los recursos, a seguir la trayectoria del progreso (variación) y a elaborar informes en función de las cotas fijadas, a tomar decisiones fundamentadas, y a velar por la rendición de cuentas.

¿Las cotas cambian? Sin lugar a dudas. Los datos recopilados durante el seguimiento y la evaluación del proyecto o programa suelen implicar una reevaluación de las cotas y una posterior modificación. Desde ya, dichos cambios deben seguir los procedimientos adecuados y contar con la aprobación correspondiente.

2.2.12 Utilizar una matriz de riesgos (en forma de cuadro)

Así como el cuadro de seguimiento de los indicadores permite examinar el desempeño de los indicadores previstos, también se debe hacer el seguimiento de los riesgos que puedan poner en peligro la ejecución del proyecto o programa. Puede tratarse de los riesgos detectados y expresados como hipótesis en el marco lógico²⁶ o pueden ser riesgos imprevistos.

En el anexo 17 se presenta un modelo de matriz de riesgos (cuadro) que sirve para registrar y calificar los riesgos y para establecer cómo se les hará frente. El seguimiento de los riesgos también puede efectuarse por medio de un informe periódico de gestión del proyecto o programa, como se analiza en la sección 2.4 y se ilustra en el anexo 19. Al hacer el seguimiento de un riesgo, además de detectarlo, es importante establecer la fecha en la que se notificó por primera vez, calificar las posibles repercusiones y la probabilidad de que ocurra – alta, media o baja –, explicar qué medidas se recomiendan y quién las adoptará, y dejar asentado cuándo se da por “concluido” el riesgo (cuando deja de ser un riesgo).

26 Recuerde: las hipótesis del marco lógico describen los riesgos en forma de enunciados afirmativos de las condiciones que deben cumplirse para que el proyecto o programa alcance sus objetivos.

2.3 ETAPA 3 – Planificar el análisis de datos

¿Qué comprende la etapa 3?

- 2.3.1 Formular un plan para analizar los datos, donde se aclaren las siguientes cuestiones.
- A. El propósito del análisis de los datos
 - B. La frecuencia del análisis
 - C. Los responsables del análisis
 - D. El proceso para analizar los datos
- 2.3.2 Seguir las etapas principales del análisis de datos:
- 1) Preparación de los datos
 - 2) Análisis de los datos (hallazgos y conclusiones)
 - 3) Validación de los datos
 - 4) Presentación de los datos
 - 5) Elaboración de recomendaciones y planificación de las medidas futuras

El análisis de los datos es el proceso mediante el cual los datos recopilados (en bruto) se convierten en información utilizable. Constituye una etapa crucial del proceso de planificación del seguimiento y la evaluación, porque da forma a la información comunicada y determina su posible utilización. En realidad, constituye un proceso continuo durante todo el ciclo del proyecto o programa en el que los datos recopilados cobran sentido y permiten fundamentar los programas en marcha y futuros. Este análisis puede llevarse a cabo cuando los datos se recopilan inicialmente y, por supuesto, cuando se da cuenta de ellos en el proceso de elaboración de informes (analizado en la siguiente etapa).

El análisis de los datos supone buscar tendencias, grupos temáticos u otras relaciones entre diferentes tipos de datos, evaluar el desempeño en función de los planes y las cotas, extraer conclusiones, prever los problemas, e identificar las soluciones y las prácticas óptimas para la adopción de decisiones y el aprendizaje institucional. El análisis confiable y oportuno es esencial para la credibilidad y la utilización de los datos.



2.3.1 Formular un plan para analizar los datos

Para analizar los datos, se debe contar con un plan bien definido. Debe describir los plazos, los métodos, los instrumentos o los formularios pertinentes, y el propósito del análisis, así como los responsables. El plan puede adoptar la forma de un documento escrito individual pormenorizado o puede incluirse como parte del sistema general de gestión y seguimiento y evaluación del proyecto o programa, como uno de los componentes del plan de seguimiento y evaluación (véase la sección 2.2.1). Independientemente de la forma en que se consigne, **el siguiente resumen sintetiza los principales factores que deben tenerse en cuenta al planificar el análisis de los datos.**

A. El propósito del análisis de los datos

Qué datos se analizarán y el modo en que se llevará a cabo esta tarea dependen en gran medida de los objetivos y los indicadores del proyecto o programa, y, en última instancia, de los destinatarios y sus necesidades de información (véase la sección 2.1.1). Por lo tanto, el análisis de los datos debe coincidir con los objetivos que se analizarán, tal como están expresados en el marco lógico del proyecto o programa y en el plan de seguimiento y evaluación. Por ejemplo:

- El **análisis de los indicadores de productos** habitualmente se emplea para el seguimiento del proyecto o programa con el fin de determinar si las actividades se están llevando a cabo de acuerdo con el cronograma y el presupuesto. Por ende, el análisis debe ser periódico (por ejemplo, semanal, mensual o trimestral), para poder detectar cualquier variación o desviación de las cotas fijadas, lo que permitirá a los jefes del proyecto o programa buscar soluciones alternativas, ocuparse de las demoras o problemas y reasignar los recursos, entre otras tareas.
- El **análisis de los indicadores de efectos directos** habitualmente se emplea para determinar las repercusiones o los cambios a mediano y largo plazo, como en los conocimientos, las actitudes y las prácticas (comportamientos) de las personas. Por ejemplo, un indicador de efectos directos, como la prevalencia del VIH, exige un análisis más complicado que un indicador de producto, como la cantidad de preservativos distribuidos. Los indicadores de efectos directos se suelen medir y analizar menos frecuentemente. Al analizar datos de este tipo, se debe tener presente que, por lo general, se usan para un grupo de destinatarios más amplio, que incluye a los jefes de proyectos o programas, la cúpula directiva, los donantes, los asociados y las personas atendidas.

B. La frecuencia del análisis

Debe asignarse suficiente tiempo para el análisis de los datos. El plazo para el análisis y la elaboración de los informes debe ser realista y coincidir con la utilización que se les dará (véase la sección anterior). La información exacta tendrá un valor escaso si llega demasiado tarde o si carece de la periodicidad necesaria para que resulte útil para la gestión del proyecto o programa, por lo que tal vez deba lograrse un equilibrio entre velocidad, frecuencia y exactitud. Conviene no asignar demasiado tiempo a la recopilación de datos – lo que puede traducirse en un exceso de información – y dejar poco tiempo para al análisis.

La frecuencia del análisis depende en gran medida de la frecuencia de la recopilación y de las necesidades de los usuarios, lo que suele reflejarse en el cronograma de notificación (analizado en la etapa 4 de la sección 2.4). En el cronograma, los análisis de datos pueden coincidir con los principales informes que deban presentarse o efectuarse por separado de acuerdo con las necesidades del proyecto o programa. Toda vez que se programe un análisis de datos, cabe recordar que no constituye un hecho aislado al final de la recopilación, sino un proceso que

Evite el análisis excesivo

El análisis excesivo de los datos puede resultar costoso y complicar el proceso de adopción de decisiones. Por lo tanto, no desperdicie tiempo y recursos analizando aspectos triviales. En cambio, dedíquese a lo que sea necesario y baste para brindar información a los responsables de la gestión del proyecto o programa. Para ello, es útil remitirse a los objetivos e indicadores del marco lógico a fin de orientar el análisis pertinente y las enseñanzas, las recomendaciones y las medidas específicas identificadas y comunicadas en los informes.

comienza junto con el proyecto o programa y que continúa durante las tareas de seguimiento permanente, primero, y de evaluación, después.

C. Los responsables del análisis

Las funciones y las responsabilidades relacionadas con el análisis de datos dependerán del tipo de análisis y el momento en que se lleve a cabo esta tarea. El análisis de los datos de seguimiento puede quedar en manos de quienes recopilan los datos, por ejemplo, los responsables del seguimiento sobre el terreno u otros miembros del personal del proyecto o programa. Lo ideal es que haya, además, un espacio para debatir y analizar los datos en un foro más amplio, que incluya a otros miembros del personal y de la dirección del proyecto o programa, organizaciones asociadas, beneficiarios y otros interesados.

En el caso de los datos de las evaluaciones, el análisis dependerá de la finalidad y el tipo de evaluación. Por ejemplo, si se trata de una evaluación independiente sobre la rendición de cuentas, solicitada por los donantes, el análisis puede estar en manos de consultores externos. En cambio, si se trata de una evaluación interna sobre las enseñanzas incorporadas, el análisis puede ser emprendido por las organizaciones o el proyecto o programa de la Federación responsables de la ejecución. Sin embargo, siempre que sea posible, es recomendable hacer participar en el análisis a múltiples interesados (véase el **recuadro 16** a continuación). En las evaluaciones también se puede recurrir a consultores independientes para que primero analicen los datos estadísticos y luego se los debata y examine en un foro más amplio de interlocutores.

RECUADRO 16: Las ventajas de incluir en el análisis de los datos a múltiples interesados

El análisis de los datos no es una tarea que realiza a puertas cerradas un grupo de estadísticos y tampoco debe ser llevada a cabo por una sola persona, como el jefe del proyecto o programa, la noche anterior a la fecha de entrega del informe. Gran parte del análisis no exige técnicas complicadas y, cuando se incluyen diversas miradas, esta mayor participación ayuda a efectuar una verificación cruzada de la exactitud de los datos, estimula la reflexión crítica y el aprendizaje, y mejora el uso que se le dará a la información. Los problemas o las soluciones podrán verse diferentes según los mire alguien desde una oficina de la sede central, el personal del proyecto o programa sobre el terreno o algún miembro de la comunidad. Al incluir en el análisis a múltiples interesados, en todos los niveles, se asegura que el seguimiento y la evaluación sean aceptados y resulten creíbles. Asimismo, ayuda a fortalecer el sentido de pertenencia, que se hará extensivo al seguimiento y a la utilización de los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones.

D. El proceso para analizar los datos

Para analizar los datos, se pueden emplear diversos foros adaptados a las necesidades y el contexto del proyecto o programa, como reuniones, correspondencia electrónica, diálogos por medio de alguna plataforma de Internet, como Sharepoint, y conferencias telefónicas. Como se resalta en el recuadro 16, conviene tratar de incluir en estos foros a la mayor cantidad de interesados posible, lo que puede requerir múltiples sesiones. Sea como fuere, **es importante estructurar y planificar el análisis de los datos y no llevarlo a cabo a último momento o simplemente para cumplir con el plazo de entrega de un informe.**

Otro punto importante es la necesidad de contar con equipos especiales (calculadoras o computadoras) o programas informáticos específicos, como Excel, SPSS, Access o Visio, para llevar a cabo esta tarea. Además, si el equipo del proyecto o programa va a realizar tareas de ingreso o análisis de datos que exigen conocimientos técnicos específicos, se deberá determinar si el personal tiene esta experiencia o si es necesario organizar un curso de capacitación. Estos factores luego pueden desglosarse para elaborar el presupuesto de seguimiento y evaluación y planificar la capacitación de los recursos humanos (etapas 5 y 6 analizadas más adelante).

2.3.2 Seguir las etapas principales del análisis de datos

Si bien no hay una fórmula única para analizar los datos, pueden identificarse cinco etapas básicas: 1) preparación de los datos; 2) análisis de los datos; 3) presentación de los datos; 4) verificación de los datos; y 5) elaboración de recomendaciones y planificación de las medidas futuras. El resto de esta sección está dedicado al análisis de estas cinco etapas. Una tarea común a todas las etapas del análisis de datos es establecer las limitaciones, los sesgos y las amenazas que puedan menoscabar la exactitud de los datos y su análisis. La distorsión de los datos puede deberse a limitaciones o errores en la formulación, el muestreo, las entrevistas sobre el terreno y la forma de registrar y analizar los datos (véase la sección 1.9). Por lo tanto, conviene controlar el proceso de investigación con sumo cuidado y obtener el asesoramiento de expertos en caso de ser necesario.

1. Preparación de los datos

La preparación de los datos, tarea habitualmente denominada “reducción” u “organización”, supone dar a los datos un formato que los vuelva más fáciles de analizar. Los datos deben prepararse según el uso previsto, lo que suele deducirse de los indicadores del marco lógico. Por lo general, esto supone limpiar, revisar, codificar y organizar los datos cuantitativos y cualitativos “en bruto” (véase la sección 2.2.3), así como constatar su exactitud y uniformidad²⁷.

Debido a que los datos cuantitativos son numéricos, es necesario prepararlos para el análisis estadístico. En esta etapa, también se los verifica, “limpia” y corrige para el análisis. Existen varias herramientas y directrices que ayudan a procesar los datos y que pueden aprovecharse mejor si se cuenta con conocimientos técnicos. El Programa Mundial de Alimentos de las Naciones Unidas ha establecido seis pasos útiles para preparar los datos cuantitativos para el análisis²⁸:

1. designar una persona y fijar un procedimiento a fin de garantizar la calidad del ingreso de los datos;
2. ingresar las variables numéricas en una planilla o una base de datos;
3. ingresar los datos de variables continuas en planillas;
4. codificar y rotular las variables;
5. ocuparse de los valores faltantes;
6. poner en práctica los métodos de limpieza de datos.

Respecto de los **datos cualitativos** – textos descriptivos, respuestas de cuestionarios, fotografías, mapas, videos –, en primer lugar se deben identificar y resumir los puntos sobresalientes. Esta tarea puede consistir en marcar con un círculo un texto destacado, extraer las ideas principales de un texto descriptivo extenso (haciendo resúmenes en el margen de la hoja) o resaltar los enunciados, las imágenes y demás elementos visuales cruciales. A continuación, los puntos más importantes se pueden codificar y clasificar en categorías y subcategorías que representen las tendencias observadas en pos de un análisis ulterior.

²⁷ La limpieza de datos es el proceso mediante el cual los datos se “purgan” y corrigen para luego analizarlos. Hay varias herramientas y directrices que ayudan a procesar los datos y que se aprovechan mejor si se cuenta con conocimientos técnicos.

²⁸ Consulte un examen pormenorizado de diversos aspectos del análisis de datos en [How to consolidate, process and analyse qualitative and quantitative data](#) (Programa Mundial de Alimentos de las Naciones Unidas, 2011), incluido en las pautas de seguimiento y evaluación del anexo 2.

Un último aspecto que cabe mencionar es que la organización de los datos de hecho puede comenzar durante la fase de recopilación (véase el recuadro 14 en la sección 2.2.10). **El formato con el que se registran y presentan los datos desempeña un papel crucial en lo que respecta a organizarlos y perfeccionar el análisis crítico.** Por ejemplo, se puede crear un cuadro de seguimiento de los indicadores para comunicar no solo el desempeño efectivo de cada indicador, sino también la cota prevista y el porcentaje de la cota alcanzado (véase el recuadro 15 en la sección 2.2.11), lo que fomenta la reflexión crítica sobre la variación (la diferencia entre las metas establecidas y los resultados efectivos). En el caso de los informes presentados en formato narrativo, los párrafos pueden estructurarse de forma tal que resalten las áreas prioritarias y promuevan el análisis crítico, como prácticas recomendadas, dificultades y limitaciones, enseñanzas o medidas futuras (véase un análisis sobre el modelo de informe de gestión de los proyectos o programas de la Federación en la sección 2.4.1).

2. Análisis de los datos (hallazgos y conclusiones)

El análisis de los datos puede ser descriptivo o interpretativo. El análisis descriptivo entraña detallar los principales hallazgos, es decir, las condiciones, los estados y las circunstancias descubiertos a partir de los datos, mientras que el análisis interpretativo permite extraer de los hallazgos un significado, una explicación o una relación causal. **El análisis descriptivo se concentra en qué sucedió, pero el análisis interpretativo procura explicar por qué ocurrió – es decir, cuál puede haber sido la causa –.** Ambos métodos están interrelacionados y resultan útiles para elaborar informes, ya que el análisis descriptivo brinda fundamentos para el análisis interpretativo. En el **recuadro 17** (a continuación) se ofrecen ejemplos de preguntas esenciales que sirven de guía para el análisis descriptivo y las preguntas “interpretativas” se resaltan en letra bastardilla de color rojo.

RECUADRO 17: Preguntas que ayudan a describir los datos para el análisis

- ¿Surgen de los datos tendencias o grupos temáticos? *De ser así, ¿por qué?, ¿a qué se deben?*
- ¿Hay similitudes entre las tendencias de diferentes conjuntos de datos? *De ser así, ¿por qué?, ¿a qué se deben?*
- ¿La información nos muestra lo que esperábamos (los resultados previstos en el marco lógico)? De no ser así, ¿por qué no? *¿Hay algo sorprendente o inesperado? De ser así, ¿por qué?*
- Al examinar los avances en función de la planificación, ¿se observan variaciones respecto de las cotas objetivas? *De ser así, ¿por qué?, ¿a qué se deben? ¿Se puede corregir o es necesario actualizar la planificación?*
- ¿Se han detectado cambios en las hipótesis o los riesgos y se les ha efectuado un seguimiento? De ser así, ¿por qué?, ¿a qué se deben? *¿El proyecto o programa debe adaptarse a estos cambios?*
- ¿Basta con conocer la prevalencia de una determinada enfermedad entre la población destinataria (estadística descriptiva) o *deben efectuarse generalizaciones sobre toda la población a partir de un grupo de muestra (estadística inductiva)?*
- ¿Se necesita más información o un análisis adicional para esclarecer alguna cuestión?

Al describir datos, es importante centrarse en los hallazgos objetivos en lugar de interpretarlos a la luz de nuestras propias opiniones o conclusiones. Sin embargo, cabe admitir que la manera en que se describen los datos, por ejemplo, qué comparaciones o análisis estadísticos se eligen para describirlos, inevitablemente contendrá supuestos implícitos e influirá en su interpretación. Por lo tanto, **lo más conveniente es reconocer las premisas de partida – hipótesis o limitaciones – lo mejor posible durante el proceso de análisis.**



EVITE EXTRAER CONCLUSIONES ERRÓNEAS DE SUS HALLAZGOS.

Al analizar los datos, también es importante **relacionar el análisis con los objetivos del proyecto o programa y los indicadores respectivos**. A su vez, **el análisis debe ser flexible y examinar otras tendencias, intencionales o no**. Algunos tipos habituales de análisis incluyen las siguientes comparaciones.

- **Comparación (provisional) entre los resultados previstos y los resultados efectivos:** tal como se analiza en la sección 2.2.11, la **variación** es la diferencia entre las metas establecidas y los resultados efectivos, como cuando se organizan los datos para comparar la cantidad de destinatarios (personas u hogares) de un programa de preparación para casos de desastre con la cantidad de destinatarios que efectivamente fueron atendidos. Al efectuar este análisis, se debe explicar **por qué** se produjeron las variaciones.
- **Comparación demográfica:** la comparación llevada a cabo, por ejemplo, cuando los datos se desagregan por género, edad o cuestiones étnicas para comparar la prestación de servicios a determinados grupos vulnerables, como en los proyectos de mitigación de la pobreza o medios de vida.
- **Comparación geográfica:** la comparación llevada a cabo, por ejemplo, cuando se describen los datos por vecindario o cuando se comparan las zonas urbanas con las rurales, como en los casos en que se desea cotejar la entrega de alimentos durante una operación de emergencia. Este método reviste especial importancia si algunas áreas se han visto más afectadas que otras.

- **Comparación temática:** la comparación llevada a cabo, por ejemplo, cuando se describen los datos sobre las intervenciones para la construcción de viviendas bajo la responsabilidad de sus propietarios o de los donantes a fin de comparar enfoques para un programa de reconstrucción de viviendas.

Al describir datos, a menudo conviene recurrir a matrices o cuadros sinópticos, gráficos, diagramas y otros medios visuales a fin de organizar y describir mejor los principales hallazgos o tendencias, los que luego pueden utilizarse para presentar los datos. Si bien esto requiere diferentes tipos de análisis, ya sea que se trate de datos cuantitativos o de datos cualitativos, se deben tomar en cuenta ambas clases de datos en forma conjunta. Comparar y establecer relaciones entre ambos tipos de datos – en lugar de utilizarlos por separado – es la mejor manera de resumir los hallazgos e interpretar lo que se está estudiando.

Debido a que los datos cuantitativos son numéricos, la descripción y el análisis requieren técnicas estadísticas. Por ello, conviene reflexionar brevemente sobre el uso de la estadística en el análisis de los datos²⁹. Pueden llevarse a cabo análisis estadísticos simples, como porcentajes, utilizando una calculadora, o análisis más complejos, como para los datos de encuestas, usando Excel o algún programa estadístico, por ejemplo SPSS, un programa estadístico para Ciencias Sociales, por lo que, en ocasiones, es recomendable solicitar asesoramiento a expertos en la materia.

Una distinción básica que debe comprenderse en el campo de la estadística es la diferencia entre la estadística descriptiva y la estadística inductiva.

- **Estadística descriptiva:** la estadística descriptiva se utiliza para resumir un único conjunto de puntajes o resultados numéricos, como los perfiles de los resultados de pruebas, o un grupo de muestra. Este método ayuda a determinar el contexto. Como su nombre lo indica, describe e incluye las cantidades totales, la frecuencia, los promedios, las proporciones y la distribución. Otros dos conceptos descriptivos que es menester comprender son la prevalencia y la incidencia. La prevalencia indica cuántas personas padecen una determinada enfermedad (por ejemplo, el porcentaje de prevalencia del VIH/SIDA) o manifiestan cierto comportamiento en un determinado momento. En cambio, la incidencia expresa cuántos nuevos casos de la enfermedad se registran en un determinado período (por ejemplo, el índice de manifestación de una enfermedad en una población).
- **Estadística inductiva:** la estadística inductiva es más complicada, pero permite hacer generalizaciones – inferencias – sobre la población total a partir de una muestra. Hay dos categorías principales: 1) el estudio de las diferencias entre grupos (por ejemplo, las diferencias de los indicadores de efectos directos entre grupos que participaron en las mismas actividades del proyecto o programa y grupos de referencia ajenos al área de la intervención); y 2) el estudio de las relaciones entre variables, como las relaciones de causa y efecto (por ejemplo, las diferencias en la cantidad de personas que modificaron sus hábitos de higiene y limpieza después de recibir formación sobre saneamiento).

Una parte considerable del análisis inductivo consiste en establecer la representatividad de la muestra de la población a partir de la cual se efectuarán las generalizaciones – conclusiones – (véase la sección 2.2.5). Para los datos cuantitativos, suele utilizarse un muestreo aleatorio, que permite efectuar un análisis estadístico y generalizaciones más precisos que el muestreo intencional. Las encuestas son un método común utilizado en el muestreo aleatorio

²⁹ Excede el alcance de esta guía brindar pautas estadísticas minuciosas, pero existen muchos recursos en la materia, algunos de los cuales figuran en el anexo 2 de recursos de seguimiento y evaluación.

(véase la sección 2.2.6). **Sin embargo, pese a la precisión estadística de los datos cuantitativos, las conclusiones pueden ser acotadas, como en el caso de la causalidad y la atribución.**

Por ejemplo, cuando se comparan las condiciones iniciales, previas a la intervención de un proyecto de medios de vida, con las mediciones realizadas tres años después durante una evaluación final, ¿podemos estar seguros de que los cambios medidos en los niveles de vida se deben al proyecto y no a algún otro factor (variable) que haya mediado, como una catástrofe natural imprevista, el brote de una enfermedad o una recesión económica mundial? Cuando se usan grupos de comparación – para cotejar las condiciones entre quienes han recibido servicios y aquellos que no los recibieron – surgen obstáculos similares. Estos desafíos hacen de la medición de los efectos una tarea difícil y ampliamente controvertida entre los evaluadores (véase el recuadro 3 en la sección 1.5).

La triangulación es una práctica útil que ayuda a reforzar las conclusiones extraídas durante la interpretación de los datos (véase la sección 2.2.4). Los datos recopilados deben ser validados mediante el uso de diferentes fuentes o métodos para ser considerados un “hecho” real. Por sí solos, estos hechos no otorgan ningún valor añadido a la planificación del proyecto ni a la adopción de decisiones, a menos que se los ponga en contexto y se los evalúe en función de su relación con los demás “hechos” y los objetivos de la intervención. La interpretación es el proceso mediante el cual se deduce y expone el sentido de estos hechos aislados.

3. Validación de los datos

A esta altura, es importante determinar si se efectuará un análisis posterior y cómo se lo llevará a cabo. A veces, es necesario verificar los hallazgos, en especial en el caso de hallazgos y conclusiones controvertidos o de gran repercusión pública. Esta tarea puede obligarnos a identificar más fuentes primarias o secundarias para optimizar nuestra triangulación, o se pueden efectuar comparaciones con otras investigaciones afines. Por ejemplo, tal vez deban realizarse entrevistas adicionales o debates en grupos focales para esclarecer (validar) aún más un determinado hallazgo. También se pueden realizar estudios posteriores para el seguimiento de los temas de investigación detectados a partir del análisis orientado a prolongar el proyecto o programa, la obtención de financiamiento adicional o la presentación de informes ante toda la comunidad objeto de la intervención para el desarrollo.

4. Presentación de los datos

La presentación de los datos tiene por fin exponer la información eficazmente de modo que se destaquen los principales hallazgos y conclusiones. Una pregunta que debemos formularnos al presentar los datos es “¿y ahora qué?”. “¿Qué significan o qué nos dicen todos estos datos?; ¿por qué son importantes?”. Trate de acotar la respuesta a las conclusiones principales que explican lo que muestran los datos y por qué esto es significativo. He aquí algunas otras recomendaciones importantes para presentar los datos:

- cerciórese de que el análisis o el hallazgo que intenta poner de relieve haya quedado suficientemente demostrado;
- asegúrese de que la presentación sea clara y simple, pues la exactitud ayuda a los usuarios a entender los datos;
- no pierda de vista a los destinatarios: adapte el nivel o el formato de la presentación a sus necesidades y utilice, por ejemplo, un resumen o una presentación verbal o escrita;
- evite el exceso de jerga técnica o detalles.

Los datos pueden presentarse de diversas maneras y en distintos formatos. Entre los ejemplos pueden mencionarse las descripciones escritas (narraciones); las matrices, los cuadros y los gráficos (para ilustrar las tendencias, por ejemplo); los calendarios (para representar las tendencias estacionales); los diagramas de sectores circulares o los gráficos de barras (para representar una distribución o una clasificación, por ejemplo, a partir de una jerarquización proporcional); las representaciones gráficas de datos (sociales o sobre la riqueza, los peligros, la movilidad, los recursos, los riesgos, las redes, las influencias y las relaciones); los gráficos circulares de activos (una variante de los diagramas de sectores circulares usados para representar la distribución de activos); los diagramas de Venn (generalmente formados por circunferencias que se intersecan donde tienen elementos en común); los cronogramas o las cronologías; y los diagramas de flujo causales. Cualquiera que sea el formato, asegúrese de que lo que intenta mostrar se vea con total nitidez.

En el **recuadro 18** se describe un enfoque que utiliza un “semáforo” para resaltar los datos y los niveles de desempeño.

RECUADRO 18: Uso de un semáforo para resaltar los datos

Una forma de resaltar los datos esenciales en la presentación consiste en utilizar un “semáforo” para clasificar los datos de la siguiente manera: 1) verde – si se está avanzando hacia la cota conforme a lo planificado –; 2) amarillo (ámbar) – si se ha sufrido alguna demora pero probablemente se alcance la cota fijada –; y 3) rojo – si no se está avanzando conforme a lo planificado y probablemente no se alcance la cota fijada. Como se muestra a continuación, la información puede resaltarse en el cuadro de seguimiento de los indicadores (sección 2.2.11) para poder identificarla y justificarla con facilidad en el informe de gestión del proyecto o programa (analizado en la sección 2.4.1). Este método resulta muy útil para elaborar informes y ha sido adoptado por algunos donantes internacionales, como el Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido (DfID).

Ejemplos de indicadores	Cota	Cota efectiva	Porcentaje de la cota	Justificación de la variación analizada en el informe de gestión del proyecto o programa
Cantidad de beneficiarios del proyecto o programa	2 000	2 100	5%	
Cantidad de mosquiteros distribuidos	100	0	-100%	El estado de los caminos durante la época de lluvias dificultó la entrega de los mosquiteros. Enseñanza extraída: distribuirlos antes de la estación lluviosa.
Cantidad de personas capacitadas para mantener los mosquiteros	500	400	-20%	Algunos de los participantes en las sesiones de capacitación se ausentaron porque era la temporada de cosechas. Enseñanza extraída: empezar la capacitación antes en el año.

5. Elaboración de recomendaciones y planificación de medidas posteriores

Las recomendaciones y las medidas futuras se elaboran con los datos, los cuales sirven de prueba o justificación de las acciones propuestas. Esta tarea está íntimamente relacionada con la utilización de la información de los informes (véase la etapa 4 en la sección 2.4), pero se presenta aquí porque el proceso de elaboración de las recomendaciones suele coincidir con el análisis de los hallazgos y las conclusiones.

Es importante que las medidas propuestas tengan una causa o un fundamento claro, es decir, que debe demostrarse el nexo entre las pruebas y las recomendaciones. También es importante cerciorarse de que las recomendaciones sean específicas, lo que ayudará a elaborar los informes y a utilizar los datos (véase la sección siguiente). Por ende, conviene expresar las recomendaciones como medidas concretas basadas en criterios que sean específicos, commensurables, accesibles, pertinentes y oportunos, y dirigidas a los interesados que las llevarán adelante. También resulta beneficioso designar a uno de los interesados para que se encargue del seguimiento de los demás a fin de garantizar que las medidas se pongan en práctica.

Para la óptima formulación de las recomendaciones y planificación de las medidas, es imprescindible entenderlas cabalmente y utilizarlas en función de los demás hallazgos, conclusiones y productos del análisis de datos. El cuadro 6 resume las diferencias entre estos productos esenciales del aprendizaje.

CUADRO 6: Comparación de los términos usados en el análisis de datos: hallazgos, conclusiones, recomendaciones y medidas

Término	Definición	Ejemplos
Hallazgo	→ Enunciado fáctico basado en datos primarios y secundarios.	<ul style="list-style-type: none"> → Según los miembros de la comunidad, su ingreso diario es inferior a un dólar estadounidense por día. → Los participantes en los grupos focales comunitarios dijeron que quieren empleos.
Conclusión	→ Interpretación sintética (combinada) de los hallazgos.	→ Los miembros de la comunidad carecen de recursos económicos debido a la falta de oportunidades para producir ingresos.
Recomendación	→ Sugerencia basada en las conclusiones.	→ Comenzar a ofrecer oportunidades de microfinanciación y microempresas, apropiadas para su cultura y económicamente viables, para que los miembros de la comunidad pongan en marcha actividades que les permitan producir ingresos.
Medida	→ Acción específica para poner en práctica una recomendación.	<ul style="list-style-type: none"> → Para diciembre de 2011, se formarán seis grupos solidarios piloto a fin de detectar ideas para crear posibles microempresas y los destinatarios de los préstamos. → Para enero de 2011 se realizará un estudio de mercado con el objeto de determinar la viabilidad económica de las posibles opciones de microempresa. → Etc.

2.4 ETAPA 4 – Planificar cómo se difundirá y utilizará la información

¿Qué comprende la etapa 4?

- 2.4.1 Prever y planificar cómo se elaborarán los informes
 - A. Las necesidades y los destinatarios
 - B. La frecuencia
 - C. Los formatos
 - D. Los responsables

- 2.4.2 Planificar cómo se utilizará la información
 - A. La difusión de la información
 - B. La adopción de decisiones y la planificación

Después de haber definido las necesidades de información del proyecto o programa y la forma en que se recopilarán, gestionarán y analizarán los datos, el siguiente paso consiste en planificar cómo volcar los datos en un informe y darles buen uso. **La elaboración de informes es la parte más visible del sistema de seguimiento y evaluación, pues aquí es donde los datos recopilados y analizados se presentan como información para ser utilizada por los principales interesados.** La elaboración de los informes constituye un componente crucial del seguimiento y la evaluación porque, independientemente de cuán bien se hayan recopilado y analizado los datos, si su presentación es precaria, el informe no será de mucha utilidad – lo que se traduce en un derroche considerable de recursos, tiempo y personal de gran valor –. Lamentablemente, hay muchos ejemplos de datos valiosos que terminan siendo inservibles debido a la elaboración de informes deficientes.



CERCIÓRESE DE QUE SUS INFORMES SATISFAGAN REALMENTE LAS NECESIDADES DE LOS INTERESADOS.

2.4.1 Prever y planificar cómo se elaborarán los informes

La elaboración de los informes puede emplear gran cantidad de tiempo y recursos, y no debe constituir una finalidad en sí misma, sino servir para un fin último bien planificado. Por lo tanto, es fundamental prever y planificar la elaboración de los informes con sumo cuidado. En el **recuadro 19** se resumen los principales criterios para elaborar los informes con el objeto de garantizar su utilidad.

RECUADRO 19: Criterios para la correcta elaboración de los informes

- **Pertinencia y utilidad:** los informes deben ser acordes a su finalidad o función específica. Evite incluir información innecesaria, pues el exceso de información resulta costoso e impide que el informe tenga una redacción fluida y que se aprovechen los datos más pertinentes.
- **Oportunidad:** la presentación de la información debe ser oportuna conforme al uso previsto. La información carece de valor si no llega a tiempo o con la periodicidad necesaria para cumplir con el objetivo fijado.
- **Integralidad:** los informes deben brindar suficiente información conforme al uso previsto. Es muy importante que el contenido del informe satisfaga todos los requisitos específicos de la presentación.
- **Confiabilidad:** los informes deben ofrecer una imagen exacta de los hechos.
- **Simplicidad y sencillez:** los informes deben adecuarse a los destinatarios. El lenguaje y el formato deben ser claros, concisos y fáciles de entender.
- **Uniformidad:** los informes deben adoptar unidades y formatos que permitan hacer comparaciones con el transcurso del tiempo para poder evaluar los avances en función de los indicadores, las cotas y demás objetivos acordados.
- **Eficacia en función de los costos:** los informes deben justificar el tiempo y los recursos dedicados a su elaboración en función de su pertinencia y utilidad (arriba).

Un instrumento valioso para planificar el proceso de elaboración de informes es el cuadro (cronograma) de notificación, donde se consigna la frecuencia, los destinatarios o la finalidad, el formato o la vía de difusión, y los responsables de cada informe. El **anexo 18** brinda un modelo de cronograma de notificación. El resto de esta sección versará sobre los aspectos esenciales de la elaboración de informes, resumidos en dicho cuadro.

A. Determinar la finalidad y los destinatarios específicos de cada informe

Los informes deben elaborarse con un propósito específico o para destinatarios determinados, lo que define el contenido, el formato y el momento ideal de cada uno de ellos. Por ejemplo, ¿los usuarios necesitan información para ejecutar un proyecto o programa en curso, para realizar la planificación estratégica, para cumplir con los requisitos de los donantes, para evaluar los efectos o para capacitar a la organización en aras de futuros proyectos o programas?

Como ya se explicó, conviene determinar en la primera etapa del proceso de planificación del seguimiento y la evaluación qué informes se deben elaborar y qué otras

necesidades de información existen, en especial, los requisitos con los que deba cumplirse (véase la etapa 1 en la sección 2.1). Por ello, completar el **cuadro de la relación entre las partes interesadas y el seguimiento y la evaluación** (anexo 6) nos brinda una herramienta valiosa para planificar los informes, al igual que la columna “destinatarios y utilización de los datos” del cuadro del plan de seguimiento y evaluación (anexo 8).

No establezca un sistema de seguimiento y evaluación para recopilar todo esto... si solo necesita esto.



Advertencia

Los informes deben limitarse a comunicar lo que sea necesario y suficiente para el uso previsto. Las decisiones en cuanto a qué incluir en los informes tienen un efecto “exponencial” que puede sobrecargar todo el sistema de seguimiento y evaluación y la capacidad general de la intervención, pues determinan cuántos recursos, tiempo y personas se necesitarán para recopilar, gestionar y analizar los datos para los informes. El exceso de información impone exigencias excesivas sobre la capacidad del equipo del proyecto o programa y, de hecho, puede perjudicar el flujo (eficacia) de la información, lo que no solo desvía recursos, sino que aparta la atención de información más útil y pertinente. La mayoría de las veces, la información adicional es una carga más que una ayuda.

Al planificar la elaboración de los informes, es muy importante hacer una distinción entre la **notificación interna** – informes internos – y la **notificación externa** – informes externos – (véase el recuadro 20 en la página 73). La **notificación interna** (mediante informes internos) se lleva a cabo para permitir la ejecución efectiva de los proyectos o programas y desempeña un papel crucial en el proceso de extracción de enseñanzas para facilitar la adopción de decisiones y, en última instancia, para decidir qué información puede extraerse y difundirse en forma externa. La **notificación externa** (mediante informes externos) se lleva a cabo para informar a los interesados que no forman parte del equipo del proyecto o programa y a la organización encargada de su ejecución, lo cual reviste importancia para la rendición de cuentas.

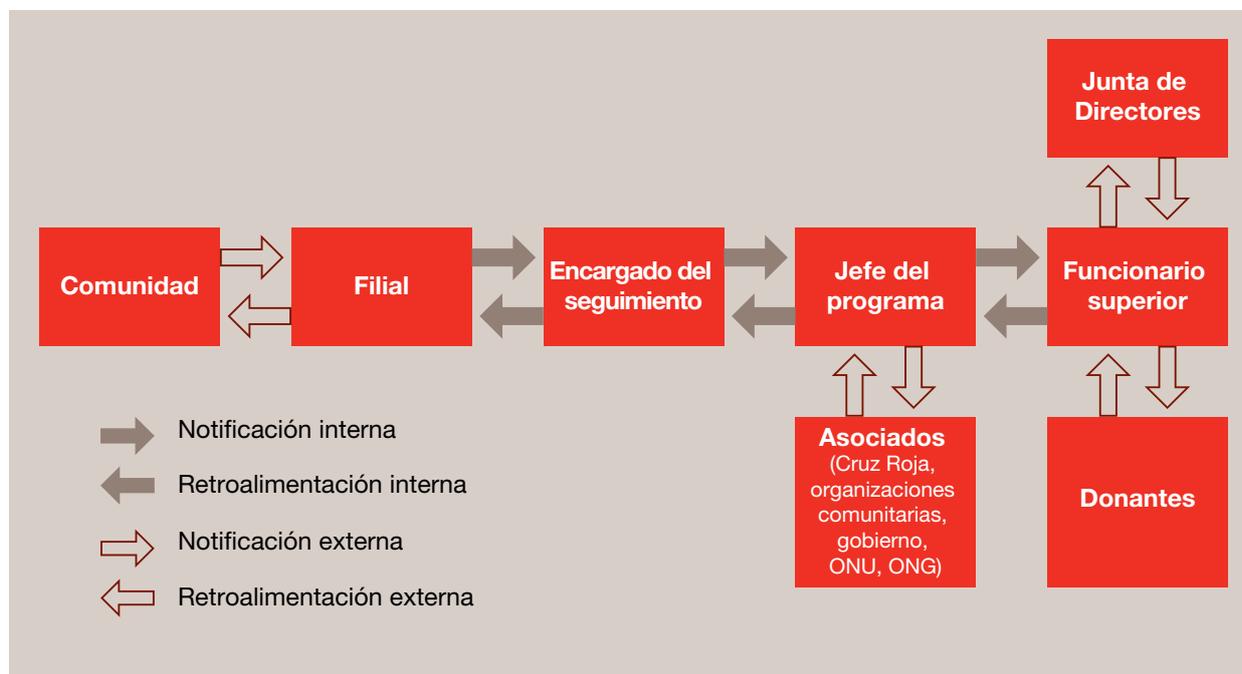
Las operaciones cotidianas dependen del flujo constante y confiable de información; por ende, debe prestarse especial atención a las necesidades de información de los responsables de los proyectos o programas. Estos necesitan información oportuna para analizar los avances y los aspectos cruciales del proyecto o programa, para tomar decisiones relativas a la planificación y para preparar informes de situación para diversos destinatarios, por ejemplo, sus superiores y los donantes. A su vez, los informes circunscritos a un proyecto brindan información esencial para que los responsables o gestores de los programas y los directores de cada país comparen las acciones previstas con el desempeño efectivo y el presupuesto.

RECUADRO 20: Comparación entre los informes internos y los informes externos

Informes internos	Informes externos
<ul style="list-style-type: none"> • Los destinatarios primarios son el equipo del proyecto o programa y la organización dentro de la que funciona. • La finalidad principal es brindar información para la gestión del proyecto en curso y la adopción de decisiones (informes de seguimiento). • La frecuencia supone una periodicidad que depende de las necesidades de seguimiento del proyecto. • El contenido es exhaustivo, pues estos informes proporcionan información que puede utilizarse para elaborar diversos informes externos. • El formato suele depender del equipo del proyecto, que lo elegirá en función de las necesidades del proyecto o programa y su cultura institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los destinatarios primarios son los interlocutores que no pertenecen a la organización o al equipo inmediato, como los donantes, los beneficiarios, las organizaciones asociadas, los organismos internacionales y los gobiernos. • La finalidad principal suele ser demostrar la rendición de cuentas o la credibilidad, solicitar fondos, festejar los logros, y poner de relieve las dificultades y la manera de resolverlas. • La frecuencia suele ser menor en el caso de estos informes, que adoptan la forma de apreciaciones (evaluaciones) periódicas. • El contenido es conciso: por lo general, se extrae de los informes internos y versa sobre cuestiones (necesidades) de comunicación propias de los destinatarios. • El formato suele depender de requisitos externos o de las preferencias de los destinatarios.

El **gráfico 4** (página 74) da un ejemplo de un proceso de notificación de un programa, que puede servir para comprender cómo llega la información a los principales interesados. Las flechas rellenas muestran cuáles son los canales de notificación interna del equipo del proyecto o programa (la filial, el responsable del seguimiento, el jefe y la cúpula directiva), mientras que las flechas perfiladas representan los informes dirigidos a los interesados ajenos al equipo de la intervención (la comunidad, los asociados, los donantes y la Junta de Directores).

GRÁFICO 4: Ejemplo del flujo de información en el proceso de notificación de los proyectos o programas



B. Determinar la frecuencia de notificación

Es fundamental establecer plazos realistas para la presentación de los informes: deben ser factibles en función del tiempo, los recursos y la capacidad necesarios para elaborar y distribuir los informes, incluidos los procesos de recopilación y análisis de datos, y de recolección de comentarios. He aquí algunos puntos importantes que deben tenerse en cuenta al planificar la frecuencia de los informes.

1. **La frecuencia debe basarse en las necesidades de información de los destinatarios**, es decir, debe regularse de modo que los informes sirvan para fundamentar la planificación de actividades esenciales del proyecto o programa, la adopción de decisiones y la rendición de cuentas.
2. **La frecuencia de los informes también dependerá de la complejidad y el costo de la recopilación de los datos**. Por ejemplo, es mucho más fácil y asequible elaborar un informe sobre un indicador de procesos para los participantes de un taller que sobre un indicador de efectos directos que mide el cambio de comportamiento mediante una encuesta de hogares basada en una muestra aleatoria (tarea que requiere más tiempo y recursos).
3. **Los datos se pueden recopilar en forma periódica, pero no toda la información tiene que incluirse en un informe ni todos deben recibir los informes al mismo tiempo**. Por ejemplo:
 - es posible que, en situaciones de conflicto, el responsable de seguridad quiera recibir informes **diarios** sobre el seguimiento de la situación;
 - el responsable de una misión en el terreno tal vez necesite informes **semanales** sobre los indicadores de los procesos atinentes a las actividades para controlar la ejecución del proyecto o programa;
 - el jefe de un proyecto o programa quizá necesite informes **mensuales** sobre los productos o servicios prestados para verificar si avanzan según lo planificado;

- los responsables de la gestión del proyecto o programa pueden necesitar informes **trimestrales** sobre los indicadores de los efectos directos para evaluar los cambios a largo plazo;
- un equipo de evaluación tal vez necesite informes iniciales y definitivos sobre los indicadores de los efectos **al inicio y al final del proyecto**.

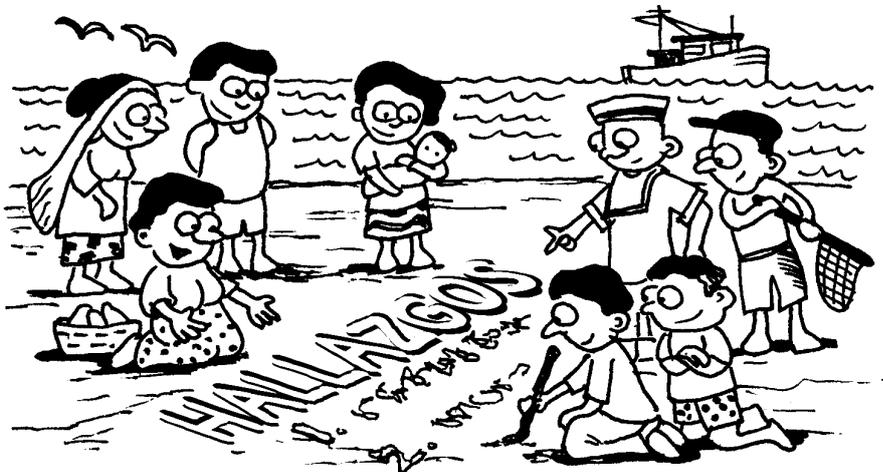
C. Determinar los formatos específicos de los informes

Una vez que se han precisado los destinatarios (quiénes), el propósito (para qué) y la fecha (cuándo) de los informes, se deben establecer los formatos principales más apropiados para los usuarios a los que van dirigidos. El formato puede variar de un documento escrito a una presentación de video publicada en Internet. En algunos casos, el formato debe cumplir con requisitos estrictos, mientras que en otros casos puede ser más flexible.

La Federación ha creado modelos de informes para muchas áreas técnicas, así como para muchos de los informes y las comunicaciones dirigidos a los donantes, que incluyen enlaces a los sitios web donde los donantes publican sus informes. El **recuadro 21** resume los diferentes tipos de informes (y formatos) que pueden utilizarse para transmitir la información y, a continuación, se analiza en particular un formato recomendado por la Federación para el informe de gestión de los proyectos o programas.

Recursos

Para consultar algunos recursos técnicos específicos, remítase a la sección del anexo 2 sobre áreas de los sectores o programas de la Federación.



**PRESENTE LOS INFORMES DE MANERA
COMPRESIBLE PARA LOS DESTINATARIOS.**

RECUADRO 21: Ejemplos de formatos de los informes

- *Informes de gestión de los proyectos* (anexo 19)
- *Informes de evaluación*
- *Informes sobre el progreso del programa e informes semestrales y anuales*
- *Informes sobre el progreso de las operaciones*
- *Informes para donantes específicos, por ejemplo ECHO*
- *Informes de situación, como los informes del equipo de evaluación y coordinación sobre el terreno; boletines informativos; informes de seguridad; etc.*
- *Informes sobre actividades o tareas*
- *Memorandos*
- *Fotografías o videos*
- *Folletos, carteles, afiches*
- *Boletines informativos*
- *Informes sobre el desempeño (de algún miembro del personal o voluntario, etc.)*
- *Comunicados de prensa*
- *Presentaciones públicas (conferencias o reuniones con la comunidad)*
- *Anécdotas exitosas, estudios de casos*
- *Publicaciones dirigidas al público en general (revistas, periódicos o sitios web, etc.)*
- *Publicaciones científicas mencionadas como referencia en algún artículo, documento o libro*

Es importante que el formato y el contenido de cada informe se adapten a los usuarios a los que van dirigidos. El modo en que se presenta la información durante la etapa de elaboración del informe determinará cuán bien la entenderán y aprovecharán los destinatarios. Por ejemplo, los informes con gráficos y cuadros pueden servir para los responsables de la gestión del proyecto o programa; las reuniones de debate participativas pueden ser útiles para el personal en el terreno; las representaciones gráficas (visuales) de datos sobre la comunidad, para los beneficiarios; y los informes impresos en papel satinado o los sitios web, para los donantes. Los informes deben ser traducidos a los idiomas pertinentes y presentados en un formato adecuado para cada cultura, por ejemplo, en forma de resumen, o de informe oral o escrito. A fin de reforzar los criterios presentados al inicio de esta sección (véase el **recuadro 19** en la sección 2.4.1) para la correcta elaboración de los informes, el **recuadro 22** resume algunos consejos prácticos para que sus informes escritos resulten más eficaces.

RECUADRO 22: Consejos para redactar informes

- Sea oportuno, es decir, planifique la redacción del informe de antemano y destine suficiente tiempo a esta tarea.
- Involucre a otras personas en la tarea de redacción, pero asegúrese de que, en última instancia, haya un coordinador responsable del proceso.
- Traduzca los informes a los idiomas pertinentes.
- Utilice un resumen o una sinopsis para sintetizar la situación general del proyecto y destacar cualquier cuestión o medida importante que deba tratarse.
- Dedique una sección del informe a las medidas específicas que deban tomarse en función de las conclusiones y las recomendaciones del informe, y especifique los responsables y los plazos respectivos.
- Sea claro y conciso: evite las oraciones largas así como la jerga, los términos técnicos y el exceso de estadísticas.
- Utilice distintos formatos, como la letra negrita o el subrayado, para destacar puntos esenciales.
- Incluya gráficos, fotografías, citas y ejemplos para resaltar o explicar determinada información.
- Sea exacto, equilibrado e imparcial.
- Estructure y organice el informe en secciones lógicas.
- Evite el uso de información y palabras innecesarias.
- Cumpla con las pautas de redacción, estilo y formato de la organización o de la Federación, y utilice debidamente el emblema de la Federación.
- Revise la ortografía y la gramática.

El informe sobre la gestión del proyecto o programa

Es necesario prestar suma atención al informe sobre la gestión del proyecto o programa, porque usualmente constituye la base para los informes internos, de los que, a su vez, se extrae la información para los informes externos. Algunos formatos pueden ser muy habituales, como en el caso de algunas actividades específicas, o menos frecuentes, como en el caso de los informes de evaluación. Sin embargo, el informe de gestión suele constituir el mecanismo principal mediante el cual se reúne información proveniente de diversos informes con el objeto de gestionar el proyecto o programa y proporcionar datos para elaborar otros informes relacionados con la rendición de cuentas.

Los informes de gestión deben elaborarse con la periodicidad necesaria para hacer el seguimiento de los avances del proyecto o programa y detectar cualquier dificultad o demora con la adecuada antelación a fin de responder debidamente. La mayoría de las organizaciones elaboran estos informes en forma mensual o trimestral. Ambas modalidades tienen ventajas y desventajas. Los informes mensuales brindan un vistazo más frecuente de las actividades, lo que puede ser particularmente útil en caso de un contexto en permanente cambio, como durante las operaciones de emergencia. Sin embargo, recopilar y analizar los datos con más frecuencia puede resultar difícil si los recursos de seguimiento son limitados. Los informes trimestrales ofrecen plazos más espaciados y se concentran más en los cambios observados en los productos e, incluso, en los efectos directos que en las actividades.

En el **recuadro 23** se resumen los componentes esenciales del **informe sobre la gestión de los proyectos o programas de la Federación** recomendado y en el **anexo 19** se presenta el modelo completo con instrucciones minuciosas para rellenarlo.

RECUADRO 23: Esbozo del informe sobre la gestión de los proyectos o programas de la Federación (véase el modelo completo en el anexo 19)

1. **Datos del proyecto o programa:** resumen de la información esencial del proyecto o programa, como el nombre, los plazos, el jefe, los códigos, etc.
2. **Sinopsis:** resumen general del informe, donde se consigna la situación del proyecto y se destacan los principales logros, los problemas y las medidas previstas. También incluye los indicadores del Sistema de información general interno de la Federación para las personas atendidas y los voluntarios.
3. **Situación financiera:** breve descripción general de la situación financiera del proyecto o programa, basada en los informes financieros mensuales de la intervención para el período en cuestión.
4. **Análisis de la situación o del contexto (factores positivos y negativos):** en esta sección se deben identificar y analizar los factores que afectan la ejecución o las operaciones del proyecto o programa, por ejemplo, los cambios en la política gubernamental o en las condiciones de seguridad, así como las medidas que deberán adoptarse.
5. **Análisis de la ejecución:** sección crucial del análisis basada en los objetivos establecidos en el marco lógico del proyecto o programa y los datos registrados en el cuadro de seguimiento de los indicadores.
6. **Participación y quejas de los interesados:** resumen de la participación de los principales interesados y de todas las quejas que hayan presentado.
7. **Acuerdos de cooperación y otros actores esenciales:** menciona los asociados del proyecto o programa y los acuerdos celebrados (por ejemplo, acuerdos relativos al proyecto o programa o memorandos de entendimiento) y todo comentario relacionado.
8. **Cuestiones transversales:** resumen de las actividades llevadas a cabo o los resultados logrados que guarden relación con alguna cuestión transversal (equidad de género, sostenibilidad ambiental, etc.).
9. **Personal del proyecto o programa (recursos humanos):** incluye el personal nuevo y otros cambios en la dotación de personal del proyecto o programa. También se debe aclarar si se requiere apoyo del equipo de dirección para resolver algún problema.
10. **Resumen de la estrategia de salida y sostenibilidad:** informe sobre el progreso de la estrategia de sostenibilidad destinada a garantizar que se mantengan los objetivos del proyecto o programa después de su traspaso a los interesados locales.
11. **Situación de las actividades de planificación, seguimiento, evaluación y elaboración de informes:** breve informe sobre el progreso de las principales actividades que forman parte de la planificación, el seguimiento, la evaluación y la elaboración de informes del proyecto o programa.
12. **Principales enseñanzas:** esta sección hace hincapié en las principales enseñanzas extraídas y en cómo pueden aplicarse a este proyecto o programa o a otros similares en el futuro.
13. **Anexo del informe:** cuadro de seguimiento de los indicadores del proyecto o programa y demás información complementaria.

D. Designar a los responsables de la elaboración de los informes

Reviste especial importancia designar a las personas que serán responsables de elaborar cada tipo de informe. Puede ser la misma persona designada en el plan de seguimiento y evaluación que recopila los datos en función de los indicadores (véase la sección 2.2.1) o puede tratarse de otra persona, que se dedique específicamente a preparar los datos para transmitirlos a terceros (por ejemplo, el responsable de preparar el informe mensual sobre el proyecto, los informes de situación para los donantes o los comunicados de prensa). También se incluyen aquí a las personas que presentan y comparten datos de seguimiento y evaluación en foros, como los participantes a reuniones comunitarias, conferencias telefónicas con la oficina central o presentaciones para los asociados. No es necesario que se mencione a todos los involucrados en el proceso de elaboración de informes, sino a la persona específica que será el responsable general de cada tipo o formato de informe.

Cabe recordar que, independientemente de quién elabore el informe, lo deberá hacer conforme a las pautas establecidas, y la información presentada deberá ser oportuna y confiable. Aunque parezca obvio, tal como se pone de relieve en el **recuadro 24**, suelen surgir grandes dificultades o “escollos” que deben superarse para lograr informes oportunos y fidedignos.

RECUADRO 24: Obstáculos y soluciones para la elaboración de informes

Es necesario elaborar informes sobre los avances y dificultades del proyecto o programa a fin de hallar soluciones y extraer enseñanzas que sirvan para fundamentar los programas actuales y futuros. Sin embargo, a veces hay barreras complejas que impiden el análisis oportuno y eficaz de los datos y su posterior comunicación.

- **“No tenemos tiempo”**: esta actitud puede surgir cuando el equipo del proyecto se concentra en la meta y en una falta de tiempo subjetiva e irreal en lugar de dedicarse a evaluar los procesos necesarios para alcanzar la meta. **Una solución** consiste en ayudar a que las personas comprendan que analizar y comunicar la información de forma oportuna ahorra tiempo, mejora los procesos, favorece la rendición de cuentas y permite alcanzar las metas más fácilmente.
- **“Igual da lo mismo”**: se puede tener la idea de que la presentación de informes es un mero trámite burocrático y que los datos no se aprovechan plenamente. **Una solución** consiste en ayudar a que las personas comprendan cuán valiosa es la información y cómo se utiliza, y en asociar a los miembros del equipo más activamente en el proceso de análisis de datos y elaboración de informes, de modo que favorezcan su puesta práctica y refuercen su propio sentido de pertenencia.
- **“El análisis de datos es para expertos, no para nosotros”**: esta percepción errónea se debe a que las personas creen que no tienen los conocimientos técnicos necesarios para analizar los datos. **Una solución** consiste en ayudarlas a comprender mejor el proceso de análisis y que éste no exige forzosamente métodos estadísticos complejos, y en brindarles las herramientas, las pautas y la capacitación adecuadas (tal como se describe en esta sección) para analizar mejor los datos.

RECUADRO 24: Obstáculos y soluciones para la elaboración de informes (continuación)

→ **Miedo a la variación:** puede ocurrir cuando las personas no quieren que una variación que refleja un desempeño inferior a lo esperado sea interpretada como consecuencia de su labor deficiente. **Una solución** consiste en ayudarlas a entender que raramente un proyecto alcanzará siempre todos sus objetivos o cotas. Muestre su buena disposición para recibir comentarios y manifieste una actitud de cooperación que no considere que un desempeño deficiente constituye un problema sino una oportunidad para aprender. Recuérdeles que solo se fracasa cuando no se aprende.

2.4.2 Planificar cómo se utilizará la información

El propósito general del sistema de seguimiento y evaluación es brindar información útil. Por lo tanto, **su utilización no debe ser una idea que se nos ocurra a último momento, sino un aspecto fundamental que debemos tener en cuenta durante la planificación.** Por ello, la tarea de determinar las necesidades de información de los interesados (analizadas en la sección 2.1, en la etapa 1 de la planificación del seguimiento y la evaluación) es un tema recurrente de todas las etapas de este proceso.

El **recuadro 25** resume los cuatro usos principales que se da a la información de seguimiento y evaluación, los que dependen de numerosos factores. En primer lugar, la selección, la recopilación y la transformación efectivas de los datos en información utilizable, que hasta aquí ha sido el tema cardinal de esta guía. Lo ideal es que este proceso aporte información pertinente, oportuna, integral, uniforme, fidedigna y fácil de usar (véase el recuadro 19 en la sección 2.4.1). El resto de esta sección abordará brevemente algunos aspectos fundamentales atinentes a la distribución de la información, la adopción de decisiones y la planificación.

RECUADRO 25: Principales usos de la información

- **Gestión del proyecto o programa:** brindar información sobre la cual basar las decisiones adoptadas con miras a orientar y mejorar la ejecución del proyecto o programa en curso.
- **Aprendizaje y difusión de conocimientos:** fomentar el aprendizaje institucional y la difusión de conocimientos en aras de los futuros programas, tanto dentro como fuera de la organización encargada de la ejecución del proyecto o programa.
- **Cumplimiento y rendición de cuentas:** demostrar qué tareas se han completado y cómo, y si se han llevado a cabo de conformidad con alguna normativa determinada, los requisitos específicos de los donantes o las normas internacionales de la Federación y de otras organizaciones.
- **Celebración y promoción:** destacar y promover los logros y los avances para fortalecer la moral y contribuir a la movilización de los recursos.

A. La difusión de la información

El proceso de difusión de la información describe la manera en que la información (informes) se hace llegar a los usuarios. Esto puede verse como parte del proceso de elaboración de informes, pero aquí utilizamos el término “difusión” para hacer referencia a la distribución de la información (informes) y no a la elaboración de los informes con dicha información.

Hay varias vías para compartir la información y, como ocurre con los formatos de presentación, la manera en que se distribuirá depende en gran medida de los usuarios y el propósito de los informes. En el recuadro 26 se resumen algunas vías usadas para difundir la información.

RECUADRO 26: Principales vías de difusión de la información

1. **Material impreso** distribuido por correo o personalmente.
2. **Comunicaciones por Internet**, como mensajes de correo electrónico (con archivos adjuntos), sitios web, bitácoras de la web (blogs), etc.
3. **Comunicaciones por radio**, incluidas tanto las comunicaciones directas entre personas (radioaficionados) como la radiodifusión.
4. **Comunicaciones telefónicas**, incluidas las conversaciones telefónicas y los mensajes de texto, además de otras funciones ofrecidas por los teléfonos móviles.
5. **Presentaciones televisivas y filmadas.**
6. **Presentaciones en directo**, como reuniones del equipo de un proyecto o programa y reuniones públicas.

Para elegir el medio de comunicación más conveniente, se tendrá en cuenta cuál es el que mejor aprovecha el tiempo y los recursos, y cuál es el más indicado para el público destinatario, proceso que debería finalizar con un cuadro o cronograma de notificación (véase el anexo 18). Por ejemplo:

- la mejor opción para las comunicaciones entre el equipo de gestión del proyecto o programa y la oficina central puede ser un sistema de comunicación por Internet;
- las reuniones comunitarias pueden servir para comunicar los datos a los beneficiarios que no tienen acceso a una computadora o son analfabetos;
- el envío de mensajes de texto con un teléfono móvil puede ser el método más oportuno y eficaz para que los voluntarios comuniquen las condiciones de seguridad desde el terreno.

También cabe destacar que **el proceso de difusión debe ser multidireccional**, es decir que, además de transmitir la información hacia la cúspide encargada de las decisiones – el equipo de gestión, la cúpula directiva y los donantes –, también debe hacerla llegar al personal en el terreno, los asociados y los propios beneficiarios.

Otro aspecto importante que debe tenerse en cuenta es la **seguridad de la información interna o confidencial**. Como se mencionó en relación con la gestión de datos (véase la sección 2.2.10), deben tomarse recaudos para salvaguardar el acceso a la información confidencial.

B. La adopción de decisiones y la planificación

La adopción de decisiones y la planificación son el eje que guía la utilización de los datos. Sin embargo, por bien que se prepare y se difunda la información, en última instancia serán los usuarios quienes decidirán cuándo y cómo aprovecharla. Aquí es donde la planificación del seguimiento y la evaluación se fusiona con la gestión del proyecto o programa, y la forma en que se tomen las decisiones y se utilice la información variará según la intervención, el contexto y la cultura institucional. No obstante, si bien la información se utiliza sobre todo en el ámbito de la gestión institucional y del proyecto o programa, hay dos elementos importantes que pueden ayudar a aprovechar la información para la adopción de decisiones y la planificación.

1. **Diálogo con los interesados:** el diálogo con los interesados y sus comentarios acerca de la información son cruciales para fortalecer el entendimiento y el sentido de pertenencia, y fundamentar las medidas correspondientes. Este proceso puede comenzar durante el análisis, la revisión y la corrección de la información, y utilizar las mismas vías usadas para difundir la información, como reuniones, seminarios y talleres, foros por Internet, teleconferencias o procedimientos institucionales de elaboración de informes y seguimiento.

Por ejemplo, si en lugar de quedar acotadas a un informe impreso, las conclusiones de un informe de evaluación se presentan a los principales interesados en un foro grupal donde puedan reflexionar y hacer comentarios, será más probable que las entiendan y les saquen mayor provecho. Lo ideal es que esta comunicación se efectúe antes de redactar el borrador final del informe para confirmar las principales enseñanzas extraídas y efectuar recomendaciones realistas fundamentadas.

2. **Medidas de gestión:** dentro del sistema de gestión del proyecto o programa, deben instituirse procedimientos específicos para documentar y responder a las conclusiones y las recomendaciones basadas en la información (usualmente denominados “medidas de gestión”). En el ámbito del proyecto o programa, puede tratarse de un plan de acción de gestión que incluya respuestas claras a las cuestiones primordiales identificadas en un informe de gestión o evaluación. Este plan debe mencionar expresamente qué medidas se tomarán, en qué plazos y quiénes serán los responsables, y explicar por qué tal vez no sea posible ocuparse de algunas de las recomendaciones o problemas detectados. Las acciones derivadas deben ser sistemáticas, sometidas a un seguimiento y comunicadas de manera fidedigna, oportuna y pública.

Existen diversas herramientas que ayudan a planificar y efectuar un seguimiento de las medidas adoptadas. En el **anexo 20** se presentan tres modelos de cuadro (también llamados “registros”) para asentar los aspectos esenciales de las medidas de gestión. La **matriz de decisiones** puede utilizarse para dejar constancia de las principales decisiones adoptadas en el seno del proyecto o programa, lo que permite al personal verificar que se haya procedido según lo acordado y que las decisiones queden registradas como parte de la memoria institucional. Este cuadro se puede consultar si surgen discrepancias en cuanto a por qué se tomó una decisión y quién era responsable de darle seguimiento, algo que también puede servir a efectos de una auditoría. Del mismo modo, los jefes de un proyecto o programa pueden utilizar una **matriz de medidas** para garantizar que se lleven a cabo las acciones de seguimiento.



¡RECUERDE QUE LA INFORMACIÓN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN SOLO SIRVE SI SE LA APROVECHA!

Tanto la matriz de decisiones como la matriz de medidas pueden servir para registrar las respuestas específicas a problemas en el proyecto o programa y las acciones conexas establecidas en un informe de gestión o evaluación. Como ya se mencionó, esto puede reforzarse mediante el uso de informes con formatos bien diseñados, que incluyan una sección sobre la planificación de las medidas futuras (por ejemplo, el informe sobre la gestión de los proyectos o programas de la Federación, que se presenta en el anexo 19).

Otro instrumento útil es la **matriz de enseñanzas extraídas** (véase el anexo 20), que se utiliza para clasificar y ordenar las principales enseñanzas según su prioridad. Este cuadro puede utilizarse luego para adoptar decisiones fundamentadas en relación con el proyecto o programa en curso, así como para efectuar la planificación estratégica de futuras intervenciones, lo que contribuye al aprendizaje general de la organización y al intercambio de conocimientos.

2.5 ETAPA 5 – Planificar el fortalecimiento de la capacidad y los recursos humanos necesarios para las actividades de seguimiento y evaluación

Un sistema de seguimiento y evaluación eficaz requiere gente idónea que lo sustente.

Si bien el plan de seguimiento y evaluación determina las responsabilidades inherentes a la recopilación de datos sobre cada indicador, también es importante designar a los responsables de los procesos de seguimiento y evaluación, incluida la gestión y el análisis de datos, la elaboración de informes y la capacitación en seguimiento y evaluación. Esta sección resume los principales aspectos que deben tenerse en cuenta a la hora de planificar el fortalecimiento de la capacidad y los recursos humanos del sistema de seguimiento y evaluación de un proyecto o programa.

2.5.1 Evaluar la capacidad de los recursos humanos participantes en el proyecto o programa para llevar adelante las tareas de seguimiento y evaluación

Al planificar cómo se aprovecharán los recursos humanos para las actividades de seguimiento y evaluación, el primer paso consiste en determinar la experiencia disponible en este campo dentro del equipo del proyecto o programa, las organizaciones asociadas, las comunidades destinatarias y cualquier otro posible participante del sistema. Es importante identificar cualquier brecha que exista entre las necesidades de seguimiento y evaluación del proyecto o programa (véase la etapa 1 en la sección 2.1) y el personal disponible para saber si es necesario fortalecer la capacidad o recurrir a expertos externos.

Las preguntas esenciales que guían este proceso son las siguientes:

- ¿hay personas dentro del equipo del proyecto o programa con conocimientos sobre seguimiento y evaluación? ¿Están a la altura de las necesidades de la intervención en esta materia?;
- ¿la organización encargada de la ejecución del proyecto o programa brinda algún apoyo en materia de seguimiento y evaluación? Por ejemplo, ¿hay alguna unidad técnica o personas a las que se les hayan asignado funciones de seguimiento y evaluación que puedan asesorar y ayudar al personal? De ser así, ¿qué disponibilidad tienen para el proyecto o programa en cuestión?;
- ¿las comunidades destinatarias (o determinados miembros de ellas) y otros asociados del proyecto o programa tienen experiencia en seguimiento y evaluación?

Para guiar este proceso, resulta útil consultar lo ya analizado acerca de la relación entre las partes interesadas y el seguimiento y evaluación (sección 2.1.2) y la planificación de las actividades respectivas (sección 2.1.4). Cuando se disponga de evaluaciones institucionales más amplias que hayan incluido tareas de seguimiento y evaluación, convendrá consultarlas al llevar adelante los proyectos o programas de la organización. Por ejemplo, la Secretaría de la Federación ofrece a las Sociedades Nacionales y a los equipos de proyectos o programas un instrumento para examinar la planificación, el seguimiento, la

evaluación y la elaboración de informes, que puede ayudarlos a efectuar una apreciación de sus prácticas y conocimientos institucionales sobre seguimiento y evaluación³⁰.

2.5.2 Determinar el grado de participación local

En términos ideales, la recopilación y el análisis de los datos deben hacerse en conjunto con las personas más estrechamente vinculadas a estos procesos y decisiones. Este es un principio esencial del Movimiento (véase el recuadro 27 a continuación), que da prioridad a la participación de los voluntarios y las comunidades locales. Por lo general, se espera o se requiere la participación local en el proceso de seguimiento y evaluación, y uno de los principales objetivos del proyecto o programa debe ser el fortalecimiento de la capacidad local a fin de otorgar sostenibilidad al proyecto o programa.

RECUADRO 27: Norma siete del Código de conducta relativo al socorro en casos de desastre para el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y las organizaciones no gubernamentales (ONG)

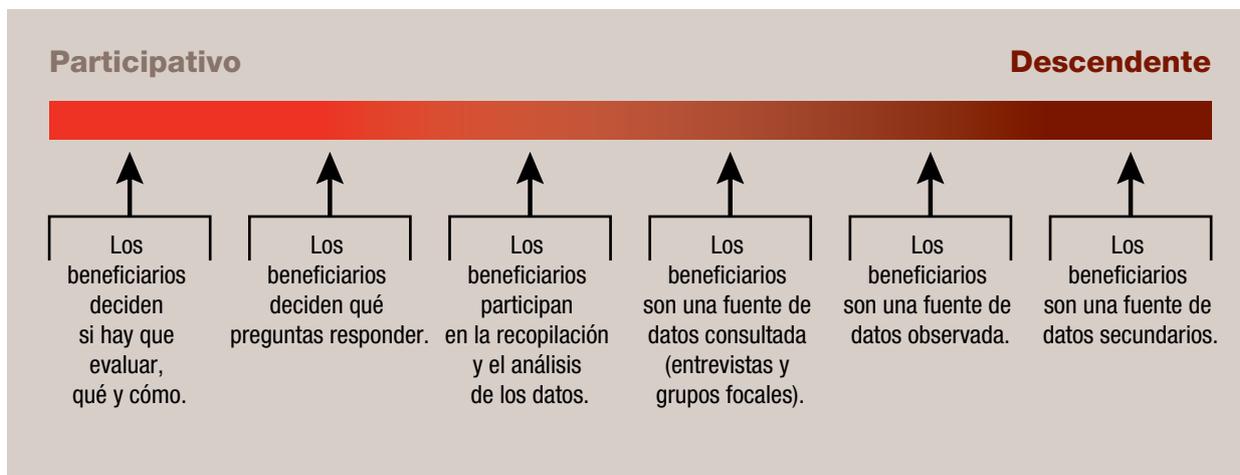
Se buscará la forma de contar con la participación de los beneficiarios de programas en la administración de la ayuda de socorro. Nunca debe imponerse a los beneficiarios la asistencia motivada por un desastre. El socorro será más eficaz y la rehabilitación duradera podrá lograrse en mejores condiciones cuando los destinatarios participen plenamente en la elaboración, la gestión y la ejecución del programa de asistencia. Nos esforzaremos para obtener la plena participación de la comunidad en nuestros programas de socorro y de rehabilitación.

La participación puede darse en diferentes niveles del sistema de seguimiento y evaluación. Como lo ilustra el **gráfico 5**, la participación se lleva a cabo en un ciclo continuo: en un extremo del espectro, el sistema de seguimiento y evaluación puede ser totalmente participativo y permitir que los interesados locales se asocien activamente en todos los procesos y tomas de decisiones, mientras que, en el otro extremo, puede ser un sistema descendente en virtud del cual los interesados locales se limitan a ser objetos de observación o estudio. En última instancia, el grado de participación dependerá del proyecto o programa y de su contexto. He aquí algunos ejemplos de participación en el proceso de seguimiento y evaluación.

- El uso de evaluaciones participativas, como los análisis de la vulnerabilidad y la capacidad o los análisis FODA/DAFO (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) de la comunidad.
- Participación de los representantes locales en la formulación (marco lógico) del proyecto o programa y los indicadores.
- Seguimiento participativo, en el cual los representantes electos de la comunidad elaboran informes sobre los principales indicadores de seguimiento.
- Autoevaluaciones mediante el uso de métodos simples adaptados al contexto local, como los exámenes participativos de los proyectos y la técnica del “cambio más significativo” (véase algunos recursos de seguimiento y evaluación en el anexo 2).
- Difusión de los hallazgos del seguimiento y la evaluación entre los miembros de la comunidad a fin de hacer un análisis participativo, extraer conclusiones o efectuar recomendaciones.
- Utilización de los mecanismos de queja y opinión destinados a los beneficiarios, los voluntarios y el personal (véase la sección 2.2.8).

³⁰ Consulte las [herramientas de la Federación para evaluar la capacidad de seguimiento y evaluación](#) del Departamento de Planificación y Evaluación de la Federación Internacional.

GRÁFICO 5: Ciclo continuo de la participación



La participación local es muy beneficiosa para el seguimiento y la evaluación, pero no se pueden soslayar algunas de sus posibles desventajas (véase el recuadro 27 en la página 85). Cabe destacar que los enfoques participativos no deben excluir o restar importancia a las personas ajenas al lugar ni dejar a un lado la competencia técnica, los conocimientos y los puntos de vista que pueden aportar. **La Federación recomienda usar un sistema de seguimiento y evaluación que combine el enfoque participativo y el no participativo de acuerdo con las necesidades y el contexto del proyecto o programa.**



RECUADRO 28: Sistemas de seguimiento y evaluación participativos*

Posibles ventajas	Posibles desventajas
<ul style="list-style-type: none"> ➔ Brindan a los beneficiarios la posibilidad de analizar su propia situación y de actuar en consecuencia (como “participantes activos” y no como meros “receptores pasivos”). ➔ Fortalecen la capacidad local y el sentido de pertenencia, lo que facilita la gestión y la sostenibilidad del proyecto. Es más fácil que las personas acepten e incorporen las conclusiones y las recomendaciones que ellas mismas aportan. ➔ Promueven la colaboración y el consenso en diferentes niveles: entre los beneficiarios, el personal y los asociados locales, y la cúpula directiva. ➔ Consolidan la rendición de cuentas ante los beneficiarios, al evitar que una única perspectiva domine la totalidad del proceso de seguimiento y evaluación. ➔ Este método de recopilación de datos permite gastar menos tiempo y dinero que recurrir al personal del proyecto o programa o contratar apoyo externo. ➔ Brindan información oportuna y pertinente, directamente desde el terreno, para que el equipo responsable de la adopción de decisiones ponga en práctica las medidas correctivas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Se necesita más tiempo y dinero para capacitar y dirigir al personal local y a los miembros de la comunidad. ➔ Requieren ayudantes calificados para garantizar que todos comprendan el proceso y participen por igual. ➔ La calidad de los datos recopilados puede correr peligro debido a cuestiones políticas locales. El análisis de los datos y la adopción de decisiones pueden quedar a merced de las voces más influyentes de la comunidad (en lo atinente a cuestiones de género, o factores étnicos o religiosos). ➔ Exigen el compromiso genuino de la comunidad local y el apoyo de los donantes, ya que es posible que el proyecto o programa no use los indicadores o formatos tradicionales para comunicar los hallazgos.

* Sobre la base de Chaplowe, Scott G. (2008), *Monitoring and Evaluation Planning, American Red Cross/CRS M&E Module Series*, Cruz Roja Americana y Catholic Relief Services (CRS), Washington, DC, y Baltimore, MD.

2.5.3 Determinar el grado de conocimientos externos necesarios

Los especialistas externos (consultores) suelen ser contratados para que aporten conocimientos técnicos, objetividad y credibilidad, a fin de ahorrar tiempo o porque así lo exige un donante. Por supuesto, y en especial cuando se trata de evaluadores externos, la experiencia, la confiabilidad y la credibilidad son esenciales para decidir si se recurrirá o no a expertos externos.

He aquí algunos casos en los que se recurre a expertos externos:

- para llevar a cabo la evaluación final independiente de todos los proyectos o programas financiados por la Secretaría que excedan el millón de francos suizos (conforme a la política de gestión de evaluaciones de la Federación);
- como parte de una evaluación conjunta en tiempo real de las operaciones de respuesta en caso de desastres en las que participen la Federación, la Oficina de Coordinación de la Asistencia Humanitaria de las Naciones Unidas (OCAH) y otros asociados participantes, como CARE International;
- para tomar muestras aleatorias para las encuestas de hogares durante un estudio de base o definitivo;
- para el ingreso y el análisis estadístico de los datos de un proyecto o programa;
- para la traducción de documentos de un proyecto o programa.

A veces, en un proyecto o programa, o en la organización encargada de su ejecución tal vez se necesite contratar a una determinada persona para que supervise los procesos de seguimiento y evaluación, por ejemplo, un responsable o asesor en la materia. El **anexo 21** brinda, a modo de ejemplo, una descripción del cargo del responsable de seguimiento y evaluación y, a continuación, se resumen los pasos básicos del proceso de contratación³¹.

1. Determinar las pautas de seguimiento y evaluación que deberá cumplir quien ocupe el cargo.
2. Redactar la descripción del puesto.
3. Formar un comité de contratación y esbozar el proceso de contratación.
4. Publicar anuncios para cubrir el puesto.
5. Clasificar, preseleccionar y preevaluar a los solicitantes.
6. Entrevistar a los candidatos.
7. Contratar y capacitar al nuevo miembro del personal.

2.5.4 Definir las funciones y las responsabilidades de seguimiento y evaluación

Es importante definir bien las funciones y las responsabilidades inherentes a cada nivel del sistema de seguimiento y evaluación. El plan de este sistema (etapa 2, sección 2.2) designa a los responsables de recopilar los datos para cada indicador, pero hay otras funciones dentro del sistema de seguimiento y evaluación que van desde la gestión y el análisis de los datos hasta la elaboración de los informes y el mecanismo de quejas y opiniones. En última instancia, dependerán del alcance del proyecto o programa y de los sistemas que ya estén en funcionamiento en la intervención o en la organización encargada de su puesta en práctica (véase la sección 2.1.4).

Habitualmente, hay muchas personas que ocupan cargos que comprenden alguna función relacionada con el seguimiento, incluido el personal del proyecto o programa y, en ocasiones, voluntarios, miembros de la comunidad y otros asociados. Al determinar las funciones y las responsabilidades en este ámbito, conviene

³¹ Fuente: Hagens, Clara (2008), *Hiring M&E Staff*, American Red Cross/CRS M&E Module Series, Cruz Roja Americana y Catholic Relief Services (CRS), Washington, DC, y Baltimore, MD (en inglés).

utilizar el cuadro sobre la relación entre las partes interesadas y el seguimiento y la evaluación (véase el anexo 6 y la etapa 1 en la sección 2.1) o algún gráfico institucional del proyecto o programa (con texto explicativo). Debe prestarse especial atención a las expectativas y la formación académica en seguimiento y evaluación, lo que incluye el porcentaje aproximado de tiempo que cada persona debe asignar a las actividades de seguimiento y evaluación, lo que facilitará la planificación de las tareas prácticas, así como las descripciones de los puestos del proyecto o programa y la redacción de los términos de referencia .

Un aspecto fundamental de la planificación que debe tenerse en cuenta es quién será el responsable de la gestión general del sistema de seguimiento y evaluación.

Es importante determinar a ciencia cierta quién será el especialista al que recurrirán las demás personas, pertenecientes o ajenas al proyecto o programa, para solicitar orientación sobre el proceso de seguimiento y evaluación, y la rendición de cuentas. Esta persona (o su equipo) debe controlar la coordinación y la supervisión de las funciones de seguimiento y evaluación, y brindar apoyo (contención) en caso de que surjan problemas. Debe comprender cabalmente el sistema general de seguimiento y evaluación, por lo que probablemente será la persona que dirija todo el proceso de planificación en esta materia.

2.5.5 Planificar la gestión de actividades de seguimiento y evaluación del equipo responsable del proyecto o programa

Ya sea que el sistema de seguimiento y evaluación asocie a miembros del personal del proyecto o programa, voluntarios, miembros de la comunidad u otros asociados, es importante crear instrumentos y mecanismos para gestionar su tiempo y desempeño. Tal como se analiza en la etapa 2 (sección 2.2), el plan de seguimiento y evaluación ayuda a definir sus funciones y cronogramas de trabajo. También se debe incluir esta planificación en el sistema general de seguimiento del desempeño de los miembros del personal o voluntarios (véase la sección 2.2.9). A menudo, las unidades o los departamentos de recursos humanos de las organizaciones ofrecen otros instrumentos, como las fichas de control (cronogramas). Por último, al igual que ocurre con los beneficiarios, es crucial llevar adelante procedimientos de recursos humanos sólidos y éticos para la gestión del personal y los voluntarios (véase el **recuadro 28** en la sección 2.5.2).

RECUADRO 29: Observancia de las normas y los códigos relativos a los recursos humanos (People in Aid)

En el ámbito de la ayuda humanitaria, la gestión eficaz de los recursos humanos siempre ha constituido un gran desafío, ya que el despliegue de las personas indicadas, dotadas de las habilidades adecuadas, en el lugar preciso y en el momento correcto resulta vital para el éxito de las operaciones. Para facilitar la consecución de esta meta, la organización People in Aid ha publicado un [código de buenas prácticas](#) con el objeto de “ayudar a los organismos a mejorar el apoyo y la gestión de su personal fijo y voluntarios”, lo que resulta esencial para prestar nuestros servicios en forma exitosa. Este código tiene siete principios que rigen la estrategia de recursos humanos y las políticas y prácticas para la gestión del personal. El seguimiento del progreso a la luz de estos principios les “permite a los empleadores entender mejor sus responsabilidades y su obligación de rendir cuentas, y los ayuda a convertirse en mejores gestores de personal y, por consiguiente, en mejores prestadores de una asistencia de calidad”.

2.5.6 Identificar los requisitos y las oportunidades para fortalecer la capacidad de seguimiento y evaluación

Una vez determinadas las funciones y las responsabilidades, es importante especificar las necesidades de capacitación en materia de seguimiento y evaluación. En el caso de proyectos o **programas a más largo plazo o con necesidades de capacitación considerables, puede resultar útil crear un programa de capacitación en seguimiento y evaluación** (cuadro de planificación) donde se especifiquen los principales cursos o sesiones, los horarios, las sedes, los participantes y el presupuesto asignado (véase el **anexo 22**).

Recursos

El Departamento de Planificación y Evaluación de la Secretaría de la Federación y las oficinas zonales de planificación, seguimiento, evaluación y elaboración de informes brindan una amplia gama de recursos y servicios de formación en este ámbito. En el anexo 2 se presenta información sobre los principales recursos de seguimiento y evaluación.

La capacitación en esta materia puede ser formal o informal. La **capacitación informal** consiste en brindar orientación y apreciaciones directamente en el empleo, por ejemplo, explicando cómo completar una lista de verificación, o haciendo sugerencias sobre un informe o sobre cómo usar las herramientas de gestión de datos.

La **capacitación formal** consiste en cursos y talleres sobre la formulación (matrices de planificación) de proyectos o programas; la planificación de las actividades de seguimiento y evaluación; la recopilación, la gestión y el análisis de datos; y la elaboración de informes, entre otras tareas. Este tipo de capacitación debe adaptarse a las necesidades y los destinatarios específicos de cada proyecto o programa, lo que puede requerir instructores externos que dicten los cursos al equipo en la propia oficina del proyecto o programa, enviar a los participantes a cursos o talleres, u ofrecer cursos de capacitación en línea o formación académica.

2.6 ETAPA 6 – Preparar el presupuesto de seguimiento y evaluación

Lo mejor es comenzar a planificar el presupuesto de seguimiento y evaluación en forma sistemática durante la primera etapa del proceso de formulación del proyecto o programa, a fin de asignar los fondos suficientes a estas actividades. La siguiente sección resume los principales aspectos que deben tenerse en cuenta al elaborar el presupuesto.

2.6.1 Desglosar los rubros del presupuesto requerido destinados a actividades de seguimiento y evaluación

Si la planificación del seguimiento y la evaluación se ha abordado de manera sistemática y se han identificado los principales pasos y las personas que participarán, el desglose de las partidas presupuestarias debería ser sencillo. Comience haciendo una lista de las tareas y los costos asociados. Si se ha preparado un cuadro para planificar las actividades principales de seguimiento y evaluación (véase la sección 2.1.4 y el anexo 7), puede utilizarse como guía. Si el presupuesto debe desglosarse siguiendo un formato determinado – exigido, por ejemplo, por la organización encargada de la ejecución del proyecto o por el donante –, cumpla con el formato o la variante acordada. De lo contrario, prepare una planilla con los gastos de seguimiento y evaluación claramente desglosados. Es muy importante calcular el presupuesto de los “componentes más costosos”, como las encuestas iniciales y las evaluaciones.

He aquí algunos ejemplos de rubros presupuestarios:

- **recursos humanos:** presupuesto para cubrir la dotación de personal, incluido el personal a tiempo completo, los consultores externos, la capacitación y el fortalecimiento de la capacidad, y otros gastos afines, como las traducciones o el ingreso de datos para las encuestas iniciales;
- **gastos de capital:** presupuesto para cubrir el costo de las instalaciones, los equipos y los suministros de oficina, los gastos de traslado y alojamiento, los equipos y programas informáticos, y la impresión, publicación y distribución de los documentos de seguimiento y evaluación, por ejemplo.

Además de desglosar los gastos en una planilla, **es necesario incluir una descripción que justifique cada partida presupuestaria** para estar a resguardo de recortes inesperados en el presupuesto. A veces, es necesario aclarar o justificar algunos gastos de seguimiento y evaluación, como los salarios superiores a los habitualmente pagados por cargos similares; los honorarios de consultores y expertos externos; o el aumento del costo de una encuesta por las diversas etapas de que consta, como la elaboración y la puesta a prueba de un cuestionario, su traducción y retrotraducción, la capacitación en recopilación de datos, la remuneración diaria de los recopiladores de datos y los supervisores en el terreno, los gastos de traslado y alojamiento para la administración de la encuesta, el análisis de los datos, y la elaboración de los informes.

2.6.2 Incorporar los costos de seguimiento y evaluación en el presupuesto del proyecto o programa

Los costos asociados al seguimiento periódico del proyecto o programa y la realización de evaluaciones deben incluirse en el presupuesto de la intervención, en lugar de tomarse como parte de los gastos generales (fijos) de la organización, como gastos administrativos o de desarrollo institucional. Así, el presupuesto reflejará el verdadero costo del proyecto o programa. De lo contrario, incluir los gastos de seguimiento y evaluación como costos administrativos o de desarrollo institucional puede llevar a pensar, erróneamente, que la intervención o la organización encargada de la ejecución carecen de eficiencia, por lo que los donantes se mostrarán renuentes a cubrir estos gastos, pese a que de hecho son los costos reales del proyecto. Lo ideal es que los sistemas financieros registren los costos desglosados por actividad, es decir, que los costos de seguimiento deben estar ligados a las actividades del proyecto o programa sometidas al seguimiento.

Si el presupuesto ha sido elaborado junto con la propuesta del proyecto o programa, determine si hay un presupuesto separado o ya asignado para el seguimiento y la evaluación. Los gastos del seguimiento permanente pueden estar ya incluidos en los presupuestos para cubrir los gastos y el tiempo del personal durante toda la operación, tal como el apoyo para un sistema de gestión de la información, el mantenimiento de los vehículos y los traslados en el terreno, las traducciones y la impresión y publicación de documentos o herramientas de seguimiento y evaluación. Sin embargo, algunas tareas de seguimiento y evaluación, como el estudio de base o la evaluación externa, tal vez no hayan sido incluidas en el presupuesto general del proyecto o programa debido a que éste se elaboró durante el período de preparación de la propuesta, antes de que se creara el sistema de seguimiento y evaluación. En estos casos, es fundamental cerciorarse de agregar estos costos en el presupuesto.

2.6.3 Examinar los aportes y los requisitos presupuestarios de los donantes

Determine los requisitos específicos para elaborar el presupuesto o las pautas del organismo de financiación o de la organización encargada de la ejecución del proyecto o programa. Si los fondos provienen de diversas fuentes, asegúrese de que el presupuesto esté desglosado por donante. Establezca si hay costos adicionales que cubrirán los donantes, como evaluaciones solicitadas por ellos o estudios de base, y consulte a la unidad o el funcionario de finanzas para asegurarse de que el presupuesto se prepare conforme al formato requerido.

2.6.4 Incluir en la planificación los posibles gastos imprevistos

Los gastos imprevistos son gastos inesperados que pueden surgir durante la ejecución del proyecto o programa – en este caso, el sistema de seguimiento y evaluación –. Es importante prever este tipo de gastos, como la inflación, la devaluación de la moneda, el robo de equipos, o la necesidad de recopilar o analizar datos adicionales para verificar los hallazgos. Si bien la preparación del presupuesto tiene por fin evitar estos riesgos, siempre surgen gastos inesperados.

RECUADRO 30: ¿Cuánto dinero se debe asignar a las actividades de seguimiento y evaluación?

No existe una fórmula fija para determinar el presupuesto necesario para un sistema de seguimiento y evaluación de un proyecto o programa. Durante la planificación inicial, puede resultar difícil elaborar este presupuesto hasta tanto se haya prestado mayor atención a las funciones de seguimiento y evaluación específicas descritas a continuación. Sin embargo, una norma habitual consiste en asignarle entre el tres y el diez por ciento del presupuesto de la intervención. **Una regla práctica es que el presupuesto no debe ser demasiado acotado, para evitar poner en riesgo la exactitud y la credibilidad de los resultados, ni debe distraer los recursos al punto de perjudicar la puesta en práctica del proyecto o programa.** A veces, ciertas funciones de seguimiento y evaluación, en particular de seguimiento, forman parte de las actividades de un proyecto o programa. Otras funciones, como las evaluaciones independientes, requieren un presupuesto específico. La política de gestión de las evaluaciones de la Federación Internacional estipula que en el caso de las intervenciones que excedan los doscientos mil francos suizos, se debe asignar un presupuesto específico para todas las evaluaciones de entre el tres y el cinco por ciento³².

³² Frankel, Nina y Gage, Anastasia para USAID (2009), *Fundamentos de monitoreo y evaluación: curso autodirigido*, pág. 11; el Fondo Mundial (2009), *Monitoring and Evaluation Toolkit*, pág. 42 (en inglés); UNICEF (2007), *Política de evaluación de UNICEF*, pág. 8.



Valérie Batselaere/IFRC

Anexos

ANEXO 1 – Glosario de términos esenciales sobre seguimiento y evaluación³³

Este no es un glosario exhaustivo: incluye apenas las definiciones de los principales términos que se suelen utilizar en el contexto de la gestión de proyectos y programas de la Federación Internacional y las actividades de seguimiento y evaluación conexas. La referencia “OCDE/CAD 2002” remite al [Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados](#) (2002), publicado por el Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos.

- **Actividades:** como uno de los términos utilizados en la jerarquía de objetivos del marco lógico de la Federación Internacional, se refiere al conjunto de tareas que deben llevarse a cabo para lograr un producto.
 - **Adecuación:** la medida en que una intervención se adapta al contexto y las necesidades locales y complementa las intervenciones llevadas a cabo por otros actores. Incluye la medida en que la intervención toma en cuenta el contexto económico, social, político y ambiental, por lo que contribuye a afianzar el sentimiento de pertenencia, la rendición de cuentas y la eficacia en función de los costos.
 - **Análisis de costos y beneficios:** análisis que compara los costos del proyecto o programa, generalmente en términos monetarios, en función de sus efectos y repercusiones, tanto positivos como negativos.
 - **Análisis de las quejas y los comentarios de los interesados:** mecanismo por medio del cual los interesados efectúan comentarios y expresan sus quejas y opiniones sobre los servicios prestados.
 - **Análisis de problemas:** análisis de las relaciones de causa y efecto, cuyo objeto es determinar los problemas principales y las causas.
- Habitualmente se lo lleva a cabo por medio de un árbol de problemas.
- **Análisis de riesgos:** análisis o evaluación de factores (llamados “hipótesis” en la marco lógico) que repercuten en el logro exitoso de los objetivos de una intervención. Examen detallado de las consecuencias indeseables y negativas que podría tener una intervención para el desarrollo en la vida humana, la salud, la propiedad o el medio ambiente (OCDE/CAD 2002).
 - **Análisis FODA/DAFO (fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas):** análisis llevado a cabo para evaluar los puntos fuertes (fortalezas), los puntos débiles (debilidades), las oportunidades y las amenazas de una organización, un grupo o un conjunto de individuos (es decir, una comunidad), o de una intervención (proyecto o programa).
 - **Apreciación** (en ocasiones las palabras “evaluación”, “análisis” o “valoración” también se utilizan): el proceso sistemático en virtud del cual se recopila, examina y utiliza información sobre los proyectos y programas llevados a cabo, a fin de mejorar el aprendizaje y la puesta en práctica. “Apreciación” es un término amplio que puede incluir las evaluaciones iniciales, otras evaluaciones y las revisiones, entre otras tareas.”

³³ Tenga en cuenta que este glosario también se puede consultar por separado en la página web de la Federación sobre seguimiento y evaluación: www.ifrc.org/MandE.

- **Atribución:** la medida en que los cambios observados o medidos pueden imputarse (atribuirse) a una intervención específica en lugar de a otros factores (causas).
- **Auditoría:** una revisión destinada a verificar el cumplimiento de las normas, los reglamentos, los procedimientos o los mandatos establecidos. Una auditoría se distingue de una evaluación porque el énfasis está puesto en la garantía y el cumplimiento de los requisitos más que en un juicio de valor.
- **Beneficiarios:** los individuos, grupos u organismos que se benefician, directa o indirectamente, de una intervención (proyecto o programa), hayan sido o no los destinatarios de la intervención (OCDE/CAD 2002).
- **Beneficiarios directos:** número de beneficiarios que reciben los servicios brindados por un proveedor de la Federación en el punto de prestación.
- **Beneficiarios indirectos:** los beneficiarios que no pueden computarse directamente porque no reciben los servicios de parte del proveedor en el punto de prestación.
- **Cobertura:** el grado de inclusión o exclusión de los grupos de la población en una intervención y los diferentes efectos ejercidos en estos grupos.
- **Control del cumplimiento:** proceso mediante el cual se verifica el cumplimiento de las normas de los donantes y los resultados previstos, los requisitos de los contratos y subsidios, las leyes y reglamentaciones de los gobiernos locales, y las normas éticas.
- **Costos imprevistos:** los costos inesperados que pueden surgir durante la puesta en práctica de un proyecto o programa.
- **Cota:** como uno de los términos utilizados en las actividades de seguimiento de los indicadores de la Federación Internacional, es la medición (cantidad) prevista que se fijó para alcanzar un indicador.
- **Cuadro de seguimiento de los indicadores:** herramienta de gestión de datos utilizada para registrar y controlar el desempeño de los indicadores – objetivos, desempeño real y porcentaje de la meta logrado – a fin de brindar información a los responsables de la puesta en práctica y la gestión del proyecto o programa.
- **Datos o métodos cualitativos:** análisis por medio de los cuales se da cuenta del objeto de estudio mediante palabras, por ejemplo, observaciones documentadas, descripciones de casos representativos, percepciones o juicios de valor. Los métodos cualitativos utilizan técnicas semiestructuradas, como observaciones y entrevistas, para lograr un entendimiento profundo de las actitudes, las creencias, los motivos y las conductas. En la práctica suelen alentar una mayor participación y reflexión.
- **Datos o métodos cuantitativos:** mediciones por medio de las cuales se da cuenta del objeto de estudio mediante cifras, por ejemplo, recuentos, cocientes, porcentajes, proporciones y puntajes promedio. Los métodos cuantitativos suelen utilizar enfoques estructurados, como respuestas codificadas para las encuestas, los cuales brindan datos precisos que pueden ser analizados estadísticamente y replicados (copiados) para efectuar comparaciones.
- **Datos primarios:** datos recopilados directamente por el equipo responsable del proyecto o programa o por un equipo específicamente responsable de recopilarlos para el proyecto o programa.
- **Datos secundarios:** los datos que no son recopilados directamente para el proyecto o programa ni por el equipo responsable de él; sin embargo, estos datos pueden satisfacer las necesidades de información del proyecto o programa.
- **Difusión o divulgación de la información:** la manera en que la información (informes) se hace llegar a los usuarios.
- **Efectivo:** como uno de los términos utilizados para medir los indicadores del desempeño de la Federación Internacional, describe la medición efectiva de un indicador durante el período cubierto por el informe sobre el desempeño del indicador.

- **Efectos directos:** como uno de los términos utilizados en la jerarquía de objetivos del marco lógico de la Federación Internacional, los efectos directos se refieren a los resultados primarios que conducen al logro de la meta, habitualmente en función de los conocimientos, las actitudes o las prácticas del grupo destinatario.
- **Impactos:** los efectos a largo plazo, positivos y negativos, primarios y secundarios, producidos directa o indirectamente por una intervención para el desarrollo, intencionalmente o no (OCDE/CAD 2002). En este texto, cuando el contexto lo permitía, se han utilizado también los términos “efectos” y “repercusiones” para referirse al impacto.
- **Eficacia:** la medida en que una intervención ha alcanzado o probablemente alcance los resultados inmediatos previstos.
- **Eficiencia:** la medida en que los resultados se han logrado de la manera menos costosa posible; medida en que los recursos o insumos (fondos, tiempo, etc.) se han convertido económicamente en resultados (OCDE/CAD 2002).
- **Evaluación:** apreciación que permite identificar y reflexionar sobre los efectos de las actividades llevadas a cabo y determinar su valor. “Una apreciación, lo más sistemática y objetiva posible, de un proyecto, programa o política en curso o concluido, de su diseño, su puesta en práctica y sus resultados. El objetivo es determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad para el desarrollo. Una evaluación deberá proporcionar información creíble y útil, que permita incorporar las enseñanzas aprendidas en el proceso de adopción de decisiones de beneficiarios y donantes” (OCDE/CAD 2002).
- **Evaluación conjunta:** evaluación llevada a cabo en forma conjunta por varios asociados participantes en las actividades, lo que puede contribuir a lograr credibilidad, apoyo colectivo y consenso en diferentes niveles.
- **Evaluación de mitad de período:** evaluación formativa llevada a cabo a la mitad del proceso de puesta en práctica.
- **Evaluación del impacto:** evaluación que se concentra en los efectos de un proyecto o programa más que en su gestión y puesta en práctica, por lo que suele llevarse a cabo una vez concluido el proyecto o programa, durante la evaluación final o la evaluación ex post.
- **Evaluación ex ante:** determinación general de la pertinencia, la factibilidad y la sostenibilidad potencial de una intervención para el desarrollo antes de tomar la decisión de otorgar financiamiento (OCDE/CAD 2002).
- **Evaluación externa o independiente:** evaluación llevada a cabo por evaluadores que no forman parte del equipo responsable de instrumentar el proyecto o programa, lo que proporciona objetividad y, a menudo, conocimientos técnicos.
- **Evaluación final:** evaluación sumativa llevada a cabo al concluir la puesta en práctica de un proyecto o programa, a menudo en forma externa, con el objeto de evaluar en qué medida se lograron los objetivos previstos.
- **Evaluación formativa:** evaluación llevada a cabo durante la puesta en práctica de un proyecto o programa a fin de mejorar el desempeño y evaluar el cumplimiento.
- **Evaluación independiente:** véase “evaluación externa”.
- **Evaluación interna o autoevaluación:** evaluación llevada a cabo por los responsables de instrumentar un proyecto o programa, la cual suele ser participativa y refuerza el sentido de pertenencia y el entendimiento entre los miembros del equipo del proyecto o programa.
- **Evaluación por grupo o por sector:** evaluación que se concentra en un conjunto de actividades, proyectos o programas relacionados entre sí, en general llevados a cabo en diferentes lugares e instrumentados por múltiples organizaciones, por ejemplo, Sociedades Nacionales, las Naciones Unidas u organizaciones no gubernamentales.
- **Evaluación sumativa:** evaluación llevada a cabo al finalizar la ejecución de un proyecto o programa a fin de apreciar su eficacia e incidencia.
- **Evaluación temática:** evaluación que versa sobre un tema, por ejemplo, el género o el ambiente,

que suele comprender una serie de proyectos, programas o la totalidad de la organización.

- **Evaluaciones en tiempo real:** evaluaciones llevadas a cabo durante la puesta en práctica de un proyecto o programa, habitualmente durante una operación de emergencia, con el objeto de brindar una retroalimentación inmediata para mejorar la ejecución del proyecto o programa en curso.
- **Evaluaciones ex post:** evaluaciones llevadas a cabo cierto tiempo después de la puesta en práctica de la intervención con el objeto de apreciar su sostenibilidad y los efectos a largo plazo.
- **Evaluaciones participativas:** evaluaciones llevadas a cabo con los beneficiarios y otros interesados clave, por lo que pueden servir para fomentar su autonomía, fortalecer su capacidad o reforzar su sentido de pertenencia y apoyo.
- **Exactitud:** la medida en que los datos recopilados miden lo que tienen por objeto medir.
- **Revisión:** actividad estructurada que permite reflexionar para identificar las preocupaciones y los problemas clave y adoptar decisiones fundamentadas en aras de una ejecución eficaz del proyecto o programa.
- **Fuente:** el origen – personas o documentos – que ha sido identificado como el objeto de una investigación para su seguimiento y evaluación.
- **Generalización o capacidad de generalización:** la medida en que es posible considerar que los hallazgos son válidos para la totalidad de la población destinataria y no solo para la muestra estudiada.
- **Gestión basada en resultados:** estrategia de gestión de un proyecto o programa basada en resultados claramente definidos y las metodologías y las herramientas que permiten medirlos y alcanzarlos.
- **Gestión de datos:** procesos y sistemas por medio de los cuales en un proyecto o programa se almacena, gestiona y brinda acceso de manera sistemática y confiable a los datos sobre seguimiento y evaluación.
- **Grupo destinatario o población destinataria:** los individuos u organizaciones específicos para cuyo beneficio se pone en práctica una intervención (proyecto o programa).
- **Hipótesis:** como uno de los términos utilizados en el marco lógico de la Federación Internacional, se refiere a una condición que debe satisfacerse para el logro exitoso de los objetivos. Las hipótesis describen riesgos que es menester evitar reformulándolos como condiciones positivas que deben mantenerse. Por ejemplo, el riesgo de que empeoren la coyuntura política y las condiciones de seguridad puede plantearse como una hipótesis: “la coyuntura política y las condiciones de seguridad continúan estables”. Las hipótesis deben reformular los posibles riesgos que tal vez deban enfrentarse, aunque no sean inevitables, por lo que se los debe detectar y controlar.
- **Indicador:** como uno de los términos utilizados en el marco lógico de la Federación Internacional, un indicador es una unidad de medida que ayuda a determinar el grado de avance hacia la consecución de los resultados previstos (objetivos).
- **Insumos:** como uno de los términos utilizados en la jerarquía de objetivos del marco lógico de la Federación Internacional, los insumos comprenden los recursos financieros, humanos y materiales requeridos para llevar adelante las actividades.
- **Línea de base:** un punto de referencia establecido antes de una intervención y utilizado posteriormente para comparar y medir los progresos. Un estudio de base es un análisis o estudio donde se describen las condiciones iniciales, mediante los indicadores adecuados, antes del inicio de un proyecto o programa con el objeto de efectuar posteriormente una comparación.
- **Estudio definitivo:** medición tomada al completar un proyecto o programa, por lo general como parte de la evaluación final, con el objeto de efectuar una comparación con las condiciones iniciales y evaluar los cambios.
- **Marco de la muestra:** la lista de todos los miembros de la población de la que se tomará

una muestra, por ejemplo, las comunidades o categorías de personas (mujeres, niños, refugiados, etc.).

- **Marco lógico:** cuadro (matriz) que resume el plan de operaciones del proyecto o programa, incluida la secuencia lógica de los objetivos establecidos para alcanzar los resultados previstos en el proyecto o programa – actividades, producto, efectos directos y meta –, los indicadores y medios de verificación para medir estos objetivos, y las hipótesis clave.
- **Meta:** como uno de los términos utilizados en la jerarquía de objetivos del marco lógico de la Federación Internacional, una meta describe el resultado a largo plazo que se procura lograr por medio de una intervención, incluso si excede el alcance de un proyecto o programa en particular. Por ejemplo, si bien un programa de nutrición puede contribuir directamente a lograr la meta de salud comunitaria, otros, como el programa para la prevención del paludismo, también ayudan a mejorar la salud comunitaria en forma indirecta.
- **Metaevaluación:** término que describe la evaluación del propio proceso de evaluación, por ejemplo, un inventario de evaluaciones para recopilar información destinada a sustentar la selección de evaluaciones futuras, la síntesis de resultados de evaluaciones, el control del cumplimiento de la política de evaluación y las buenas prácticas, y la determinación de cuán bien se divulgan las evaluaciones y las organizaciones las aprovechan para afianzar sus aprendizajes y efectuar cambios, entre otras tareas.
- **Muestra:** subgrupo de una población seleccionado para estudiarlo y extraer conclusiones sobre toda la población. El muestreo – proceso de selección de la muestra – constituye uno de los aspectos críticos que se deben tener en cuenta al planificar la recopilación de datos primarios. **Las muestras aleatorias, tomadas mediante un muestreo al azar,** se determinan en forma cuantitativa y utilizan datos estadísticos para efectuar generalizaciones más precisas sobre toda la población. **Las muestras intencionales (no aleatorias)** se determinan en forma cualitativa y no utilizan datos estadísticos: suelen ser muestras selectivas y más pequeñas de la población, por lo que resultan estadísticamente menos confiables para efectuar generalizaciones acerca de la totalidad de la población.
- **Notificación:** proceso por el cual los datos analizados se proporcionan a los interesados para que los utilicen como información, por ejemplo, en la gestión de proyectos o programas, rendición de cuentas de los donantes o actividades de promoción y fomento. **La notificación interna** se lleva a cabo como parte de la ejecución efectiva de los proyectos o programas y desempeña un papel más crítico en el proceso de extracción de enseñanzas para facilitar la adopción de decisiones y, en última instancia, la información que se puede extraer y divulgarse en forma externa. **La notificación externa** se lleva a cabo para informar a los interesados que no forman parte del equipo del proyecto o programa y a la organización encargada de su ejecución, lo cual reviste importancia para la rendición de cuentas.
- **Objetivo:** como uno de los términos utilizados en el marco lógico de la Federación Internacional, los objetivos se refieren a los términos utilizados en la columna izquierda de la matriz, que resumen los resultados clave (teoría del cambio) que se procura lograr por medio de un proyecto o programa: insumos, actividades, producto, efectos directos y meta.
- **Parámetro de referencia:** base de comparación o norma en relación con la cual pueden medirse los avances o los logros obtenidos.
- **Parte interesada:** la persona o grupo de personas que tiene un interés directo o indirecto, o que desempeña un papel directo o indirecto, en el logro de los objetivos y la puesta en práctica de una intervención (proyecto o programa), o en su evaluación. En este texto, y cuando el contexto lo permitía, se ha utilizado el término “interesado”.
- **Personal remunerado de la Secretaría:** personas que trabajan para la Secretaría durante tres meses como mínimo y reciben una remuneración.
- **Personal remunerado de la Sociedad Nacional:** personas que trabajan para una Sociedad Nacional durante tres meses como mínimo y reciben una remuneración.

- **Personas atendidas:** los beneficiarios directos e indirectos de los servicios de la Federación Internacional y las personas que los reciben, agrupados por áreas de servicio.
- **Plan de seguimiento y evaluación:** cuadro basado en el marco lógico de un proyecto o programa donde se detallan las pautas clave de seguimiento y evaluación para cada indicador e hipótesis. Las columnas de este cuadro suelen resumir información (mediciones) de los indicadores clave, incluida una definición pormenorizada de los datos, las fuentes, los métodos y las fechas de recopilación, los responsables, los destinatarios y la utilización prevista de los datos.
- **Precisión:** la medida en que distintas personas pueden volver a medir los datos de manera exacta y uniforme con el transcurso del tiempo.
- **Producto:** como uno de los términos utilizados en la jerarquía de objetivos del marco lógico de la Federación Internacional, el producto comprende los activos tangibles, los bienes y servicios, y los demás resultados inmediatos que permiten lograr los efectos directos.
- **Programa:** conjunto de proyectos coordinados llevados a cabo para alcanzar objetivos específicos, sujetos a parámetros predefinidos de costos, desempeño y plazos. Los programas destinados a lograr una meta común se agrupan en una entidad conjunta, por ejemplo, una alianza, una operación o un plan, por país.
- **Proyecto:** conjunto de actividades coordinadas llevadas a cabo para alcanzar objetivos específicos, sujetas a parámetros predefinidos de costos, desempeño y plazos. Los proyectos destinados a lograr una meta común forman un programa.
- **Relativo o relatividad:** la medida en que una intervención coincide con las prioridades del grupo destinatario, es decir, la población local y los donantes. También comprende otros enfoques que podrían haber sido más adecuados para satisfacer las necesidades detectadas.
- **Rendición de cuentas:** la obligación de demostrarles a las partes interesadas en qué medida los resultados se lograron conforme a lo planificado. Esta definición orienta los principios de rendición de cuentas de la Federación Internacional, consagrados en la Estrategia 2020, a saber: la formulación de normas explícitas, la transparencia en el seguimiento y la presentación de informes, el intercambio transparente de información, la participación efectiva de los beneficiarios, el uso eficaz y eficiente de los recursos, y sistemas para extraer enseñanzas y responder a preocupaciones y quejas.
- **Resultados:** los efectos de una intervención (proyecto o programa), que pueden ser intencionales o no, positivos o negativos. En el marco lógico de la Federación Internacional, los tres niveles superiores de los resultados son el producto, los efectos directos y la meta.
- **Seguimiento:** proceso sistemático en virtud del cual se recopila y analiza información con el objeto de comparar los avances logrados en función de los planes formulados y corroborar el cumplimiento de las normas establecidas. Ayuda a identificar tendencias y patrones, a adaptar las estrategias y a fundamentar las decisiones relativas a la gestión del proyecto o programa.
- **Seguimiento de los beneficiarios:** proceso mediante el que se efectúa un seguimiento de las percepciones de los beneficiarios de un proyecto o programa, incluidas sus quejas y grado de satisfacción con el proyecto o programa, su participación, su tratamiento, su acceso a los recursos y su vivencia general de los cambios.
- **Seguimiento de los resultados:** proceso que permite controlar los efectos y las repercusiones y determinar el grado de avance hacia el logro de los resultados previstos (objetivos) y si habrá alguna consecuencia no intencional, ya sea positiva o negativa.
- **Seguimiento del contexto o la situación:** proceso por el cual se efectúa un seguimiento del entorno donde se lleva a cabo un proyecto o programa, sobre todo porque repercute en las hipótesis y los riesgos detectados, así como todo factor imprevisto que pueda surgir. Incluye tanto el campo como el contexto general político, institucional, de políticas y de financiación, que traen aparejadas consecuencias para el proyecto o programa.

- **Seguimiento del proceso o seguimiento de las actividades:** proceso mediante el cual se efectúa un seguimiento de la utilización de los insumos y recursos, el avance de las actividades y el logro de los resultados. Se analiza cómo se llevan a cabo las actividades, es decir la eficacia en función del tiempo y los recursos.
- **Seguimiento financiero:** proceso mediante el cual se controlan y justifican los costos, desglosados por insumo y actividad dentro de categorías de egresos predefinidas.
- **Seguimiento institucional:** proceso mediante el cual se realiza un seguimiento de la sostenibilidad, el desarrollo institucional y el fortalecimiento de la capacidad de la organización en función de la puesta en práctica del proyecto o programa y en relación con sus asociados.
- **Servicio voluntario:** actividad motivada por la propia voluntad de las personas voluntarias y no por un deseo de obtener ganancias financieras o materiales ni a causa de presiones sociales, económicas o políticas externas, cuyo objeto es beneficiar a las personas vulnerables y sus comunidades en consonancia con los Principios Fundamentales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja. Se trata de una actividad organizada por representantes reconocidos de una Sociedad Nacional de la Cruz Roja o de la Media Luna Roja.
- **Sesgo:** situación que ocurre cuando la exactitud y la precisión de una medición se ven amenazadas por la experiencia, las percepciones y las hipótesis del investigador, o por las herramientas y los enfoques utilizados para efectuar las mediciones y los análisis. **El sesgo de selección** es consecuencia de una selección errónea de la población tomada como muestra para llevar a cabo la medición o el estudio, de modo que las personas, el lugar o el período medidos no resultan representativos de toda la población o de la condición objeto del estudio. **El sesgo de medición** ocurre cuando los datos se miden en forma deficiente, ya sea a causa de una falla en el instrumento de medición o un error de quien los recopila, mientras que el sesgo analítico es el resultado de un análisis precario de los datos reunidos.
- **Sociedad Nacional anfitriona** (a veces denominada Sociedad Nacional operativa): la Sociedad Nacional de la Cruz Roja o de la Media Luna Roja del país donde se lleva a cabo una intervención, ya sea un proyecto o un programa.
- **Sociedad Nacional participante:** una Sociedad Nacional de la Cruz Roja o de la Media Luna Roja que brinda asistencia durante una intervención (proyecto o programa) llevada a cabo en el país de una Sociedad Nacional anfitriona.
- **Sostenibilidad:** la medida en que los beneficios de una intervención probablemente perdurarán una vez que se hayan retirado los insumos de los donantes, incluida la sostenibilidad ambiental, institucional y financiera.
- **Términos de referencia:** documento donde se presenta por escrito el propósito y el alcance de la evaluación, los métodos que se han de utilizar, la norma con la que se evaluarán los resultados o los análisis que se han de realizar, los recursos y el tiempo asignado, y los requisitos de presentación de informes (OCDE/CAD 2002).
- **Total de destinatarios:** los receptores de un programa, para quienes los beneficios no son inmediatos, pero del cual pueden beneficiarse si ocurre algún acontecimiento adverso (por ejemplo, un sistema de alerta temprana).
- **Triangulación:** proceso en el que se utilizan diferentes fuentes y/o métodos para recopilar datos. Al combinar diferentes fuentes y métodos – métodos mixtos, se reducen los sesgos y se realiza una verificación cruzada de los datos a fin de garantizar más plenamente su validez, confiabilidad e integridad.
- **Validez:** como uno de los términos utilizados en las metodologías de evaluación, describe la medida en que los instrumentos y las estrategias usados para recopilar los datos miden lo que tienen por objeto medir. La validez interna describe la exactitud de los datos para reflejar la realidad del programa, mientras que la validez externa se refiere a la medida en que los resultados de los estudios pueden generalizarse para aplicarlos a otros grupos, contextos, tratamientos y efectos.
- **Variación:** como uno de los términos utilizados para medir los indicadores del desempeño

de la Federación Internacional, describe la diferencia entre las metas establecidas y los resultados efectivos en función del indicador. En otras palabras, es el porcentaje de la meta alcanzado, que se calcula dividiendo el resultado efectivo por la meta y multiplicándolo por cien. Por ejemplo, si la meta era que diez comunidades participaran en una evaluación comunitaria pero solo cinco efectivamente lo

hicieron, entonces la variación sería del cincuenta por ciento (cinco comunidades divididas por diez comunidades y multiplicadas por cien).

- **Voluntarios:** personas que voluntariamente han contribuido como mínimo cuatro horas a la labor llevada a cabo por la Cruz Roja o la Media Luna Roja durante el año cubierto por el informe.

ANEXO 2 – Recursos de seguimiento y evaluación

Los materiales mencionados en esta guía remiten a una nota al pie en la misma página donde se los menciona. En este anexo se presenta una lista de recursos adicionales para facilitar la tarea de seguimiento y evaluación, pero dista mucho de ser exhaustiva, dado que existen numerosos recursos en esta materia, tal como revela una búsqueda rápida en Internet. En cambio, esta lista contiene una selección de recursos esenciales, a partir de los cuales se pueden buscar materiales adicionales. Únicamente se han incluido recursos de acceso público disponibles en Internet y su dirección (si en algún momento la dirección se modifica y deja de funcionar, le sugerimos que busque la publicación por su título y autor usando algún navegador).

Página web sobre seguimiento y evaluación de la Federación: www.ifrc.org/MandE

Esta página del sitio web público de la Federación, mantenida por el Departamento de Planificación y Evaluación de la Secretaría, contiene los siguientes recursos:

- › **Marco de la Federación para evaluaciones** (2011): identifica las normas y los criterios internacionales, incluidos los principios éticos, que deben regir la planificación, la gestión, la puesta en práctica y la aplicación de las evaluaciones financiadas por la Secretaría.
- › **Base de datos de la Federación sobre evaluaciones:** un archivo en línea que reúne las evaluaciones realizadas que fueron financiadas por la Secretaría y estudios afines (por ejemplo, estudios preliminares) con el objeto de afianzar la rendición de cuentas, la planificación estratégica y la difusión de las enseñanzas.
- › **Planificación de proyectos y programas, manual de orientación** (2010): presenta un modelo de análisis y marco lógico para llevar a cabo una gestión de proyectos basada en resultados.
- › **Guía de la Federación sobre seguimiento y evaluación** (2011): promueve un entendimiento común y una práctica confiable en lo que respecta al seguimiento y la evaluación de los proyectos y programas de la Federación.
- › **Guía de la Federación para gestionar las quejas y los comentarios de los interesados** (2011): ofrece sistemas transparentes basados en el principio de rendición de cuentas para que los interesados efectúen comentarios y expresen sus quejas y opiniones sobre la labor de la Federación.
- › **Herramientas de la Federación para evaluar la capacidad de planificación, seguimiento, evaluación y elaboración de informes** (2011).
- › **Glosario de la Federación de términos esenciales sobre planificación, seguimiento, evaluación y elaboración de informes**
- › **Principales modelos de cuadros de la Federación para planificación, seguimiento, evaluación y elaboración de informes:** modelo de marco lógico, cuadro del plan de seguimiento y evaluación, cuadro de seguimiento de los indicadores y modelo de informe sobre la gestión de los proyectos o programas.
- › **Material pedagógico de la Federación para capacitación en línea o fuera de línea:** una completa selección de materiales pedagógicos en materia de planificación, seguimiento, evaluación y elaboración de informes, basados en destrezas y habilidades, para el personal y los voluntarios de la Federación y las Sociedades Nacionales, incluidas las capacitaciones en línea.
- › Snedecor, G. W. y Cochran, W. G. (1989), **Sample Size Calculation Sheet**, “Statistical Methods”, octava edición, Iowa State University Press (en inglés).
- › White, Graham y Wiles, Peter (2008), **Monitoring Templates for Humanitarian Organizations**, documento solicitado por el Director General del Departamento de Ayuda Humanitaria de la Comisión Europea (DG ECHO) (en inglés).

Página web del sistema de información general interno de la Federación: <https://fednet.ifrc.org/en/resources-and-services/ns-development/performance-development/federation-wide-reporting-system/> (solo disponible para miembros de la Federación inscritos en FedNet, la extranet de la Federación Internacional).

Brinda recursos y orientación sobre este sistema para efectuar el seguimiento de la información fundamental de las Sociedades Nacionales y la Secretaría y elaborar los informes pertinentes de forma periódica. Se debe actualizar este enlace de Internet. El sitio web correcto estará disponible a la brevedad.

Sitios en línea sobre recursos para seguimiento y evaluación

Existe una amplia gama de sitios que ofrecen una variada selección de recursos de seguimiento y evaluación, como guías, herramientas, cursos de capacitación, enlaces a otros sitios sobre este tema, asociaciones y organizaciones internacionales, grupos de reflexión en línea, etc. A continuación presentamos algunos ejemplos.

- › CARE (2011), biblioteca digital sobre calidad del programa CARE (PQDL): <http://pqdl.care.org/default.aspx> (en inglés).
- › Catholic Relief Services (2011), recursos técnicos sobre seguimiento y evaluación: <http://www.crsprogramquality.org/m-and-e/> (en inglés).
- › The Evaluation Center (2011), Evaluation Checklists, Western Michigan University: <http://www.wmich.edu/evalctr/checklists> (en inglés).
- › Evaluation Portal (2011): www.evaluation.lars-balzer.name/ (en inglés).
- › EvaluationWiki.org (2011): www.evaluationwiki.org (en inglés). Un compendio de dominio público que reúne términos definidos por los usuarios y otros datos sobre seguimiento y evaluación.
- › Página web sobre seguimiento y evaluación de la Federación (2011): www.ifrc.org/MandE.
- › InterAction (2011), página web sobre seguimiento y evaluación: www.interaction.org/monitoring-evaluation (en inglés).
- › Organización Internacional para la Cooperación en Evaluación (IOCE) (2011): www.internationalevaluation.com/events/index.shtml (en inglés).
- › Centro Internacional de Capacitación e Investigación sobre ONG (INTRAC) (2011), página sobre recursos: www.intrac.org/resources.php.
- › MandE News: <http://mande.co.uk/> (en inglés). [Es uno de los mayores recursos de seguimiento y evaluación disponibles en Internet e incluye un foro sobre capacitación: www.mande.co.uk/emaillists.htm (en inglés)].
- › MEASURE (Measure and Evaluation to Assess and Use Results Evaluation) (2008): <http://www.cpc.unc.edu/measure> (en inglés). [Financiado por el Organismo de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), este sitio ofrece publicaciones sobre seguimiento y evaluación, herramientas, capacitación y otros recursos, incluido un módulo de formación sobre seguimiento y evaluación en materia de población, salud y medio ambiente: www.cpc.unc.edu/measure/phe-training (en inglés)].
- › National Science Foundation (NSF) (2011), User-Friendly Handbook for Mixed Method Evaluations: <http://www.nsf.gov/pubs/1997/nsf97153/start.htm> (en inglés). [Extensa publicación disponible en línea].
- › Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE)/Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) (2011), página web sobre evaluación de programas de desarrollo: www.oecd.org/department/0,3355,en_2649_34435_1_1_1_1_1,00.html (en inglés).
- › Participatory Planning Monitoring & Evaluation (PPM&E) (2008), portal de recursos: <http://portals.wdi.wur.nl/ppme/index.php?Home> (en inglés). [Contiene numerosos recursos de seguimiento y evaluación].
- › Organismo de salud pública del Canadá (Public Health Agency of Canada) (2011), Program Evaluation Tool Kit: www.phac-aspc.gc.ca/php-ppsp/toolkit-eng.php (en inglés).

- › **Sitio web de recursos sobre métodos de evaluación e investigación social** (2011): <http://gsociology.icaap.org/methods/> (en inglés), incluida una serie de guías sencillas para novatos: <http://gsociology.icaap.org/methods/BasicguidesHandouts.html> (en inglés).
- › **Programa para el Desarrollo de las Naciones Unidas (PNUD), página sobre evaluación** (2011): <http://www.undp.org/eo/> (en inglés).
- › **Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG), sitio web sobre recursos para evaluaciones** (2011): www.uneval.org/evaluationresource/index.jsp?ret=true (en inglés).
- › **Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), sitio web y enlaces externos sobre evaluación y enseñanzas extraídas** (2011): www.unicef.org/evaluation/index_18077.html.
- › **Wageningen PPM&E Resource Portal** (2011), Participatory Planning Monitoring & Evaluation: [http://portals.wi.wur.nl/ppme/?PPM%26E in projects and programs](http://portals.wi.wur.nl/ppme/?PPM%26E%20in%20projects%20and%20programs) (en inglés).
- › **Banco Mundial** (2011), *The Nuts & Bolts of M&E Systems*: <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTPOVERTY/0,,contentMDK:22632898~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:336992,00.html> (en inglés).

Guías generales sobre seguimiento y evaluación

- › ALNAP (Red de aprendizaje sobre la rendición de cuentas y el desempeño en la acción humanitaria) (2006), *Evaluación de la acción humanitaria usando los criterios del CAD-OCDE*: www.alnap.org/pool/files/eha_spanish.pdf.
- › **Cruz Roja Americana y Catholic Relief Services (CRS)** (2008), *M&E Training and Capacity-Building Modules*, Washington, DC, y Baltimore, MD: <http://pqpublications.squarespace.com/publications/2011/1/18/me-training-and-capacity-building-modules.html> (en inglés).
- › Bamberger, Michael; Rugh, Jim; y Mabry, Linda (2006), *RealWorld Evaluation: Working Under Budget, Time, Data and Political Constraints*, Thousand Oaks, Londres, Nueva Delhi, SAGE Publications: www.realworldevaluation.org/RealWorld_Evaluation_resour.html (en inglés).
- › Chaplowe, Scott G. (2008), *Monitoring and Evaluation Planning*, “M&E Training and Capacity-Building Modules”, Cruz Roja Americana y Catholic Relief Services (CRS), Washington, DC, y Baltimore, MD: http://pqpublications.squarespace.com/storage/pubs/me/MEmodule_planning.pdf (en inglés).
- › DfID (Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido) (2006), *Monitoring and Evaluation: A Guide for DfID-contracted Research Programmes*: www.dfid.gov.uk/research/me-guide-contracted-research.pdf (en inglés).
- › Comisión Europea (2004), *Aid Delivery Methods – Volume 1, Project Cycle Management Guidelines*: http://ec.europa.eu/europeaid/infopoint/publications/europeaid/49a_en.htm (en inglés).
- › Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) (2009), *Evaluation Manual: Methodology and Processes*: www.ifad.org/evaluation/process_methodology/doc/manual.pdf (en inglés).
- › Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) (2002), *A Guide for Project M&E*, Roma: <http://www.ifad.org/evaluation/guide/toc.htm> (en inglés).
- › Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (2011), *Guía de la Federación sobre seguimiento y evaluación*: www.ifrc.org/MandE.
- › Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (2011), *Marco de la Federación para evaluaciones*: www.ifrc.org/MandE.
- › Local Livelihoods (2009), *Results Based Monitoring and Evaluation*: <http://www.locallivelihoods.com/Documents/RBPME%20Toolkit.pdf> (en inglés).
- › Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE)/Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) (2011), sitio web de la *Red de Evaluación del Desarrollo del CAD*: http://www.oecd.org/document/35/0,3343,en_21571361_34047972_31779555_1_1_1_1,00.html (en inglés).

- › Programa para el Desarrollo de las Naciones Unidas (PNUD) (2009), **Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results**: www.undp.org/evaluation/handbook/documents/english/pme-handbook.pdf (en inglés).
- › USAID (Organismo de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional) (2009), **Fundamentos de monitoreo y evaluación: curso autodirigido**, USAID, Washington, DC: https://www.cpc.unc.edu/measure/publications/MS-07-20-ES/at_download/document.
- › Programa Mundial de Alimentos de las Naciones Unidas (PMA) (2011), **Monitoring and Evaluation Guidelines**. <http://www.wfp.org/content/monitoring-and-evaluation-guidelines> (en inglés).
- › Grupo del Banco Mundial, Grupo de Evaluación Independiente (IEG) (2008), **International Program for Development Evaluation Training**: <http://www.worldbank.org/oed/ipdet/modules.html> (en inglés). [Los módulos de este curso proporcionan una descripción general de los principales conceptos y prácticas en materia de seguimiento y evaluación].

Formulación de los proyectos o programas (matrices de planificación)

- › Caldwell, Richard (2002), **Project Design Handbook**, Atlanta: CARE International: <http://www.ewb-international.org/pdf/CARE%20Project%20Design%20Handbook.pdf> (en inglés). [Amplia descripción del proceso de formulación de proyectos y su relación con el mecanismo general de seguimiento y evaluación].
- › Danida (1996), **Logical Framework Approach: A Flexible Tool for Participatory Development**: <http://amg.um.dk/en/menu/TechnicalGuidelines/LogicalFrameworkApproach> (en inglés).
- › Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (2010), **Planificación de proyectos y programas, manual de orientación**: www.ifrc.org/MandE.
- › Rugh, Jim (2008), **The Rosetta Stone of Logical Frameworks**, compilado por Jim Rugh para CARE International y el Evaluation Interest Group de InterAction: <http://www.mande.co.uk/docs/Rosettastone.doc> (en inglés). [Útil resumen de diferentes términos utilizados en las matrices de planificación por las organizaciones internacionales].

Métodos de recopilación y análisis de datos

- › CARE (2001), **Guidelines to CARE Malawi for the Design of Future Baseline and Evaluation Studies**: <http://pqdl.care.org/Practice/Baseline%20Guidelines.pdf> (en inglés).
- › Cody, Ronald (2011), **Data Cleaning 101**, Robert Wood Johnson Medical School, NJ: <http://www.ats.ucla.edu/stat/sas/library/nesug99/ss123.pdf> (en inglés).
- › Davies, Rich y Dart, Jess (2005), **The “Most Significant Change” (MSC) Technique**: <http://www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.pdf> (en inglés).
- › Proyecto ECB (2007), **Una guía suficientemente buena: medición de impacto y rendición de cuentas en las emergencias**: <http://www.ecbproject.org/downloads/resources/good-enough-guide-book-sp.pdf>.
- › Harvey, Jen (1998), **Evaluation Cookbook**: <http://www.icbl.hw.ac.uk/ltidi/cookbook/cookbook.pdf> (en inglés).
- › IHSN (Red Internacional de Encuestas de Hogares) (2011), **Catalog of Survey Questionnaires**: http://www.ihsn.org/home/index.php?q=country_questionnaires.
- › Mack, Natasha; Woodsong, Cynthia; MacQueen, Kathleen M; Guest, Greg; y Namey, Emily (2005), **Qualitative Research Methods**, Family Health International (FHI) y el Organismo de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID): http://www.fhi.org/en/rh/pubs/booksreports/qrm_datacoll.htm (en inglés).
- › Magnani, Robert (1997), **Sample Guide**, Food and Nutrition Technical Assistance (FANTA), Academia para el Desarrollo Educativo, Washington, DC: <http://www.fantaproject.org/downloads/pdfs/sampling.pdf> (en inglés).

- › **Calculadoras de muestras en línea.** Además del modelo de planilla usado para calcular los tamaños de las muestras disponible en la página web sobre seguimiento y evaluación de la Federación (www.ifrc.org/MandE), existen numerosas calculadoras de muestras en línea, por ejemplo: Creative Research Systems (www.surveysystem.com/sscalc.htm) (en inglés); Custom Insight (www.custominsight.com/articles/ran-dom-sample-calculator.asp) (en inglés) y Raosoft (www.raosoft.com/samplesize.html) (en inglés).
- › Scheuren, Fritz (2004), **What is a Survey?**: <http://www.whatisasurvey.info/> (en inglés).
- › Snedecor, G. W. y Cochran, W. G. (1989), **Sample Size Calculation Sheet**, “Statistical Methods”, octava edición, Iowa State University Press. También disponible en la página web sobre seguimiento y evaluación de la Federación: www.ifrc.org/MandE.
- › University of Florida IFAS Extension (2011), **Determining Sample Size**: <http://edis.ifas.ufl.edu/pd006> (en inglés).
- › Programa Mundial de Alimentos de las Naciones Unidas (PMA) (2011), **Monitoring and Evaluation Guidelines – How to Plan a Baseline Study**: <http://www.wfp.org/content/monitoring-and-evaluation-guidelines> (en inglés).
- › Programa Mundial de Alimentos de las Naciones Unidas (PMA) (2011), **Monitoring and Evaluation Guidelines – How to consolidate, process and analyse qualitative and quantitative data**: <http://www.wfp.org/content/monitoring-and-evaluation-guidelines> (en inglés).
- › Banco Mundial (2004), **Reconstructing Baseline Data for Impact Evaluation and Results Measurement**: <http://siteresources.worldbank.org/INTPOVERTY/Resources/335642-1276521901256/premnoteME4.pdf> (en inglés).

Recursos de seguimiento y evaluación de la salud comunitaria

- › El Fondo Mundial (2009), **Monitoring and Evaluation Toolkit**: http://www.theglobalfund.org/documents/me/M_E_Toolkit.pdf (en inglés).
- › Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (2011), **Community Based Health and First Aid (CBHFA) PMER Toolkit**: <http://www.ifrc.org/es/what-we-do/health/community-based-health/> (en inglés). [Módulo de formación integral sobre la planificación, el seguimiento, la evaluación y la elaboración de informes en el marco de proyectos o programas sobre salud y primeros auxilios comunitarios (SPAC)].
- › **Global HIV M&E Information Portal** (2011): www.globalhivmeinfo.org (en inglés).
- › MEASURE (2008), sitio web de **Measure and Evaluation to Assess and Use Results Evaluation**: <http://www.cpc.unc.edu/measure> (en inglés). [Financiado por el Organismo de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), MEASURE ofrece publicaciones sobre seguimiento y evaluación, herramientas, capacitación y otros recursos destinados a mejorar la salud y el bienestar en todo el mundo].
- › Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/SIDA (ONUSIDA) (2002), **Monitoring and Evaluation Operations Manual**: <http://siteresources.worldbank.org/INTHIVAIDS/Resources/375798-1098987393985/M&EManual.pdf> (en inglés).
- › OMS, Banco Mundial y USAID (2009), **Handbook on Monitoring and Evaluation of Human Resources for Health**: http://whqlibdoc.who.int/publications/2009/9789241547703_eng.pdf (en inglés).

Recursos de seguimiento y evaluación en la gestión de desastres

- › Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (2007), **Disaster Response and Contingency Planning Guide**: www.ifrc.org/Global/Publications/disasters/disaster-response-en.pdf (en inglés).
- › Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR) (2008), **Guidelines for Assessment in Emergencies**: www.ifrc.org/Global/Publications/disasters/guidelines/guidelines-for-emergency-en.pdf (en inglés).

- › Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (2011), **Análisis de la vulnerabilidad y la capacidad (AVC)**: <http://www.ifrc.org/es/introduccion/disaster-management/preparandose-para-desastres/disaster-preparedness-tools/herramientas-de-preparacion-para-desastres-analisis-de-la-vulnerabilidad-y-la-capacidad-avc/>.

Recursos de seguimiento y evaluación en materia de conservación de los recursos

- › Benfield Hazard Research Center, University College London y CARE International (2003), **Guidelines for Rapid Environmental Impact Assessment in Disasters**: http://www.usaid.gov/our_work/humanitarian_assistance/ffp/rea_guidelines.pdf (en inglés).
- › Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF) (2009), **Green Recovery and Reconstruction: Training Toolkit for Humanitarian Aid**: <http://green-recovery.org/> (en inglés). [El módulo 2 aborda la formulación, el seguimiento y la evaluación de los proyectos].

Normas y principios internacionales en materia de seguimiento y evaluación

- › ALNAP (Red de aprendizaje sobre la rendición de cuentas y el desempeño en la acción humanitaria) (2011): <http://www.alnap.org/resources.aspx> (en inglés).
- › **HAP International** (Humanitarian Accountability Partnership) (2011): <http://www.hapinternational.org/> (en inglés).
- › Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (2011), **Principios Fundamentales y valores humanitarios**, Ginebra: <http://www.ifrc.org/es/nuestra-vision-nuestra-mision/nuestra-vision-nuestra-mision/principios-y-valores/>.
- › Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR) (2011), **Código de conducta relativo al socorro en casos de desastre para el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y las organizaciones no gubernamentales (ONG)**: www.ifrc.org/Global/Publications/disasters/code-of-conduct/code-spanish.pdf.
- › **The Cluster Approach to Humanitarian Response** (2011), Humanitarian Reform (<http://www.humanitarian-reform.org/>), Oficina de las Naciones Unidas de Coordinación de la Asistencia Humanitaria (OCAH) (<http://www.ochaopt.org/clusters.aspx?id=2>) y **Diagrama conceptual** (<http://business.un.org/en/assets/39c87a78-fec9-402e-a434-2c355f24e4f4.pdf>) (en inglés).
- › **El Proyecto Esfera** (2011): <http://www.sphereproject.org/>.

Recursos de seguimiento y evaluación en materia de género

- › Cruz Roja Australiana (2011), **Organizational Gender Assessment Tool**: <http://redcross.org.au/58081FF6952F4F0F91DF13F3404FCBED.htm> (en inglés).
- › Banco Mundial (2011), **Gender in Monitoring and Evaluation in Rural Development: A Toolkit**, Grupo sobre Género y Desarrollo: <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTARD/0,,contentMDK:20438885~isCURL:Y~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:336682,00.html> (en inglés).

Recursos de seguimiento y evaluación en materia de alojamientos provisionales

- › Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (2010), **Owner-Driven Housing Reconstruction Guidelines**: <http://sheltercentre.org/library/owner-driven-housing-reconstruction-guidelines> (en inglés).
- › OneResponse (2011), **IASC Gender Marker**: <http://onerresponse.info/crosscutting/gender/Pages/The%20IASC%20Gender%20Marker.aspx> (en inglés).

Recursos de seguimiento y evaluación en materia de agua y saneamiento

- › Iniciativa Global de Agua y Saneamiento (GWSI) (2009), **Global Water and Sanitation Initiative. Standard Evaluation Tools**, Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja: <http://www.ifrc.org/what/health/water/gwsi.asp> (en inglés).
- › Iniciativa Global de Agua y Saneamiento (GWSI) (2011), **Global Water and Sanitation Initiative Checklist: A Project Planning Tool**, Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja: <http://www.ifrc.org/what/health/water/gwsi.asp> (en inglés).
- › Iniciativa Global de Agua y Saneamiento (2011), **Global Water and Sanitation Initiative Basic Logical Framework**, Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja: <http://www.ifrc.org/what/health/water/gwsi.asp> (en inglés).
- › Iniciativa Global de Agua y Saneamiento (2011), **Red Cross and Red Crescent PHAST Baseline Survey**, Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja: <http://www.ifrc.org/what/health/water/gwsi.asp> (en inglés).

ANEXO 3 – Factores que afectan la calidad de la información sobre seguimiento y evaluación

Factores que afectan la calidad de la información sobre seguimiento y evaluación*

- **Exactitud y validez:** ¿la información describe la situación real?
- **Pertinencia:** ¿la información es pertinente para los intereses de los usuarios?
- **Oportunidad:** ¿la información está disponible en forma oportuna como para adoptar las decisiones requeridas?
- **Credibilidad:** ¿la información resulta creíble?
- **Atribución:** ¿los resultados son una consecuencia del proyecto o de alguna otra causa?
- **Importancia:** ¿la información es significativa?
- **Representatividad:** ¿la información representa solo al grupo destinatario o a toda la población?
- **Espacio:** las condiciones de comodidad y facilidad determinan los puntos de seguimiento.
- **Proyecto:** el evaluador se dirige a los lugares donde puede acceder fácilmente a los contactos y la información, los cuales tal vez hayan sido evaluados por muchos otros anteriormente.
- **Persona:** los principales informantes suelen ser quienes ocupan puestos altos y gozan de la capacidad de comunicación.
- **Estación o temporada:** las evaluaciones se llevan a cabo durante períodos de condiciones meteorológicas favorables; de lo contrario, los análisis no incluyen las zonas afectadas por mal tiempo y numerosos problemas habituales terminan pasando inadvertidos.
- **Diplomacia:** selectividad en los proyectos mostrados al evaluador por razones diplomáticas.
- **Profesionalismo:** los evaluadores están demasiado especializados y pasan por alto algunos vínculos entre los procesos.
- **Conflictos:** los evaluadores solo visitan las zonas donde impera una seguridad relativa y donde se ha acordado una cesación del fuego.
- **Intereses políticos:** los informantes brindan información sesgada hacia sus propios intereses políticos o los evaluadores buscan información que coincida con sus intereses políticos.
- **Aspectos culturales:** las hipótesis incorrectas se basan en las propias normas culturales o los evaluadores no entienden la cultura de las poblaciones afectadas.
- **Clase o grupo étnico:** la evaluación no incluye las necesidades y los recursos de los diferentes grupos.
- **Entrevistador o investigador:** tendencia a concentrarse en la información que confirma nociones o supuestos preconcebidos, lo que hace que se intente corroborar los datos demasiado temprano y se pasen por alto pruebas incompatibles con los hallazgos previos; parcialidad respecto de las opiniones de los principales informantes pertenecientes a una élite.

Factores que afectan la calidad de la información sobre seguimiento y evaluación*

- **Informantes principales:** sesgos de los principales informantes transferidos a los resultados de las evaluaciones.
- **Género:** los evaluadores de sexo masculino tal vez solo hablen con otros hombres; quizá se pase por alto a los hombres jóvenes.
- **Mandato o especialidad:** los organismos evalúan áreas de su competencia sin adoptar un enfoque interdisciplinario o interinstitucional.
- **Sesgo temporal o de programación:** la evaluación se lleva a cabo en un momento del día cuando ciertos segmentos de la población están subrepresentados o sobrerrepresentados.
- **Muestreo:** las personas encuestadas no son representativas de la población.

* Sobre la base de White, Graham y Wiles, Peter (2008), *Monitoring Templates for Humanitarian Organizations*, documento solicitado por el Director General del Departamento de Ayuda Humanitaria de la Comisión Europea (DG ECHO), pág. 30.

ANEXO 4 – Lista de verificación de las seis etapas esenciales del seguimiento y la evaluación³⁴

LISTA DE VERIFICACIÓN: Las seis etapas esenciales del seguimiento y la evaluación de proyectos o programas	
ETAPA 1 DE LA LISTA DE VERIFICACIÓN: Identificar el objeto y el alcance del sistema de seguimiento y evaluación	
Actividades <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Examinar el plan de operaciones del proyecto o programa (marco lógico).<input type="checkbox"/> Identificar las principales necesidades y expectativas de los interesados en materia de información.<input type="checkbox"/> Identificar las pautas de seguimiento y evaluación.<input type="checkbox"/> Determinar el alcance de las principales actividades y medidas de seguimiento y evaluación.	Principales herramientas <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Consultar el marco lógico del proyecto o programa (véase en el anexo 5 el formato usado por la Federación).<input type="checkbox"/> Cuadro de apreciación preliminar de los interesados en materia de seguimiento y evaluación (anexo 6).<input type="checkbox"/> Cuadro de planificación de las actividades de seguimiento y evaluación (anexo 7).
ETAPA 2 DE LA LISTA DE VERIFICACIÓN: Planificar la recopilación y la gestión de datos	
Actividades <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Elaborar un cuadro que resuma el plan de seguimiento y evaluación.<input type="checkbox"/> Evaluar la disponibilidad de datos secundarios.<input type="checkbox"/> Determinar el equilibrio entre los datos cuantitativos y cualitativos.<input type="checkbox"/> Triangular los métodos y las fuentes de recopilación de datos.<input type="checkbox"/> Determinar las pautas de muestreo.<input type="checkbox"/> Elaborar las encuestas necesarias.<input type="checkbox"/> Preparar las herramientas y los métodos para la recopilación de datos específicos.<input type="checkbox"/> Establecer los mecanismos para analizar las quejas y los comentarios de los interesados.<input type="checkbox"/> Trazar los mecanismos para examinar al personal y los voluntarios de los proyectos o programas.<input type="checkbox"/> Planificar cómo se gestionarán los datos.<input type="checkbox"/> Utilizar un cuadro de seguimiento de los indicadores.<input type="checkbox"/> Utilizar una matriz de riesgos (en forma de cuadro).	Principales herramientas <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Modelo de cuadro e instrucciones del plan de seguimiento y evaluación (anexo 8).<input type="checkbox"/> Métodos y herramientas esenciales para la recopilación de datos (anexo 10).<input type="checkbox"/> Formulario de quejas (anexo 11).<input type="checkbox"/> Matriz de quejas (anexo 12).<input type="checkbox"/> Modelo de cuadro para la gestión del desempeño del personal y los voluntarios (anexo 13).<input type="checkbox"/> Cronograma personal (anexo 14).<input type="checkbox"/> Cronograma del equipo responsable del proyecto o programa (anexo 15).<input type="checkbox"/> Cuadro de seguimiento de los indicadores: modelo e instrucciones (anexo 16).<input type="checkbox"/> Matriz de riesgos (anexo 17).

³⁴ Tenga en cuenta que esta lista de verificación también se puede consultar por separado en la página web de la Federación sobre seguimiento y evaluación: www.ifrc.org/MandE.

LISTA DE VERIFICACIÓN:

Las seis etapas esenciales del seguimiento y la evaluación de proyectos o programas

ETAPA 3 DE LA LISTA DE VERIFICACIÓN: Planificar el análisis de datos

Actividades

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Formular un plan de análisis de datos, donde se aclare: <ol style="list-style-type: none"> 1. el propósito del análisis de los datos; 2. la frecuencia del análisis de los datos; 3. los responsables del análisis de los datos; 4. el proceso para analizar los datos. | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Seguir las etapas principales del análisis de datos: <ol style="list-style-type: none"> 1. preparación de los datos; 2. análisis de los datos propiamente dicho; 3. validación de los datos; 4. presentación de los datos; 5. elaboración de recomendaciones y planificación de las medidas futuras. |
|---|---|

ETAPA 4 DE LA LISTA DE VERIFICACIÓN: Planificar la difusión y el uso de la información

Actividades

- Prever y planificar cómo se elaborarán los informes:
 1. las necesidades y destinatarios;
 2. la frecuencia;
 3. los formatos;
 4. los responsables.
- Planificar cómo se utilizará la información:
 1. la difusión de la información;
 2. la planificación y adopción de decisiones.

Principales herramientas

- Cronograma de notificación (anexo 18).
- Informe de gestión de los proyectos o programas de la Federación: modelo e instrucciones (anexo 19).
- Matriz de decisiones (anexo 20).
- Matriz de medidas futuras (anexo 20).
- Matriz de enseñanzas extraídas (anexo 20).

LISTA DE VERIFICACIÓN: Las seis etapas esenciales del seguimiento y la evaluación de proyectos o programas

ETAPA 5 DE LA LISTA DE VERIFICACIÓN: Planificar el fortalecimiento de la capacidad y los recursos humanos necesarios para las actividades de seguimiento y evaluación

Actividades

- Evaluar la capacidad de los recursos humanos participantes en el proyecto o programa para llevar adelante las tareas de seguimiento y evaluación.
- Determinar el grado de participación local.
- Determinar el grado de conocimientos externos.
- Definir las funciones y las responsabilidades relativas al plan de seguimiento y evaluación.
- Planificar cómo se gestionarán las actividades de seguimiento y evaluación del equipo responsable del proyecto o programa.
- Identificar los requisitos y las oportunidades para fortalecer la capacidad de seguimiento y evaluación.

Principales herramientas

- Ejemplo de descripción de un cargo en el campo del seguimiento y la evaluación (anexo 21).
- [Hiring M&E Staff](#) (Clara Hagens, 2008).
- Programa de capacitación en seguimiento y evaluación (anexo 22).

ETAPA 6 DE LA LISTA DE VERIFICACIÓN: Preparar el presupuesto de seguimiento y evaluación

Actividades

- Desglosar los rubros del presupuesto requerido por las actividades de seguimiento y evaluación.
- Incorporar los costos de seguimiento y evaluación en el presupuesto del proyecto o programa.
- Examinar los aportes y los requisitos presupuestarios de los donantes.
- Incluir en la planificación los posibles gastos imprevistos.

ANEXO 5 – Marco lógico de la Federación Internacional: definición de términos³⁵

Marco lógico (matriz de planificación) de la Federación Internacional: definición de términos			
OBJETIVOS (¿qué queremos lograr?)	INDICADORES (¿cómo medimos los cambios?)	MEDIOS DE VERIFICACIÓN (¿cómo y de dónde obtenemos la información?)	HIPÓTESIS (¿qué otros factores debemos tener en cuenta?)
<p>Meta</p> <p>Los resultados a largo plazo que se procura lograr por medio de una intervención, cuya consecución puede verse favorecida por factores ajenos a la intervención.</p>	<p>Indicadores del efecto</p> <p>Criterios cuantitativos o cualitativos que ofrecen un medio simple y confiable de medir los logros o reflejar los cambios relacionados con la meta.</p>	<p>La manera en que se recopilará la información relativa al indicador <i>(puede incluir quién la recolectará y con qué frecuencia).</i></p>	<p>Las condiciones externas necesarias para que la meta contribuya al siguiente nivel de la intervención.</p>
<p>Efectos directos³⁶</p> <p>Los resultados primarios que se procura lograr por medio de una intervención, habitualmente en función de los conocimientos, las actitudes o las prácticas del grupo destinatario.</p>	<p>Indicadores de los efectos directos</p> <p>Igual que los anteriores, pero relativos a los efectos directos previstos.</p>	<p>Igual que los anteriores.</p>	<p>Las condiciones externas ajenas al control directo de la intervención, necesarias para que los efectos directos contribuyan a lograr la meta de la intervención.</p>
<p>Producto</p> <p>Los activos tangibles, los bienes y servicios, y los demás resultados inmediatos que permiten lograr los efectos directos.</p>	<p>Indicadores del producto</p> <p>Igual que los anteriores, pero relativos al producto previsto.</p>	<p>Igual que los anteriores.</p>	<p>Los factores externos ajenos al control directo de la intervención que podrían acotar el producto que conduce al logro de los efectos directos.</p>
<p>Actividades³⁷</p> <p>El conjunto de tareas que deben llevarse a cabo para lograr el producto.</p>	<p>Indicadores del proceso</p> <p>Igual que los anteriores, pero relativos a las actividades previstas.</p>	<p>Igual que los anteriores.</p>	<p>Los factores externos ajenos al control directo de la intervención que podrían limitar el avance de las actividades.</p>

³⁵ Si lo desea, puede consultar una versión completa del modelo de marco lógico recomendada por la Federación en la página web sobre seguimiento y evaluación: www.ifrc.org/MandE.

³⁶ Cuando un proyecto ejerce más de un efecto directo, los productos deben constar debajo de cada efecto directo (véase los ejemplos de las páginas siguientes).

³⁷ Por razones de índole práctica, a menudo las actividades pueden incluirse en un documento por separado, por ejemplo, en un diagrama de GANTT o un cronograma de actividades.

ANEXO 6 – Modelo de cuadro de funciones y relaciones de las partes interesadas en materia de seguimiento y evaluación*

Modelo de cuadro de funciones y relaciones de las partes interesadas en materia de seguimiento y evaluación					
¿Quién?	¿Qué?	¿Por qué?	¿Cuándo?	¿Cómo? (formato)	Papel o función de las actividades de seguimiento y evaluación
Encargados de la gestión del proyecto	Redacción de informes sobre el proyecto.	Toma de decisiones y planificación estratégica.	Mensualmente.	Cuadro de seguimiento de los indicadores, informes trimestrales sobre el proyecto, informes estratégicos anuales.	Gestionar el sistema de seguimiento y evaluación.
Personal del proyecto	Redacción de informes sobre el proyecto.	Entender las decisiones y su papel en la ejecución.	Mensualmente.	Informes semanales sobre el terreno, cuadro de seguimiento de los indicadores e informes trimestrales sobre el proyecto.	Recopilar datos de seguimiento, supervisar la recolección de datos de parte por los miembros de la comunidad.
Oficina central u oficina zonal de la Secretaría	Informe anual sobre el proyecto.	Difusión de información institucional, extracción de enseñanzas y planificación estratégica.	Anualmente.	Formato del sistema de información general interno de la Federación.	Analizar el informe y redactar los comentarios pertinentes.

* Sobre la base de Siles, Rodolfo (2004), *Project Management Information Systems*, donde se puede consultar un análisis más integral de este tema.

Modelo de cuadro de funciones y relaciones de las partes interesadas en materia de seguimiento y evaluación					
¿Quién?	¿Qué?	¿Por qué?	¿Cuándo?	¿Cómo? (formato)	Papel o función de las actividades de seguimiento y evaluación
Donantes	Informes de situación para los donantes.	Rendición de cuentas en función de los objetivos previstos.	Trimestralmente.	Formato de los informes para los donantes basado en el cuadro de seguimiento de los indicadores y los informes trimestrales sobre el proyecto.	Analizar el informe y redactar los comentarios pertinentes.
Comunidades (beneficiarios)	Lista de verificación del seguimiento de la comunidad.	Rendición de cuentas, entendimiento y sentido de pertenencia.	Mensualmente.	Lista de verificación del seguimiento de la comunidad.	Recopilar mensualmente datos sobre el proyecto y difundirlos mediante la lista de verificación.
Asociados participantes (bilaterales)	Redacción de informes sobre el proyecto.	Rendición de cuentas, colaboración, difusión de los conocimientos y conservación de recursos.	Mensualmente.	Informes trimestrales sobre el proyecto y formulario de retroalimentación.	Analizar y suplementar el informe sobre el proyecto con comentarios u opiniones.
Asociados locales	Informe anual sobre el proyecto.	Difusión de conocimientos, apoyo y fomento del aprendizaje.	Anualmente.	Formato basado en el cuadro de seguimiento de los indicadores y en los informes trimestrales sobre el proyecto.	Analizar el informe y redactar los comentarios pertinentes.

Modelo de cuadro de funciones y relaciones de las partes interesadas en materia de seguimiento y evaluación					
¿Quién?	¿Qué?	¿Por qué?	¿Cuándo?	¿Cómo? (formato)	Papel o función de las actividades de seguimiento y evaluación
Autoridades locales	Informes de situación externos.	Rendición de cuentas, entendimiento y apoyo.	Trimestralmente.	Formato basado en el cuadro de seguimiento de los indicadores y en los informes trimestrales sobre el proyecto.	Analizar el informe y redactar los comentarios pertinentes.
Gobierno	Informes de situación externos o para los donantes.	Rendición de cuentas, entendimiento, promoción y apoyo.	Anualmente.	Formato basado en el cuadro de seguimiento de los indicadores y en los informes trimestrales sobre el proyecto.	Analizar el informe y redactar los comentarios pertinentes.
Etc.					

ANEXO 7 – Modelo de cuadro de planificación de las actividades de seguimiento y evaluación

Modelo de cuadro de planificación de las actividades de seguimiento y evaluación*			
Actividades y tareas de seguimiento y evaluación	Frecuencia y cronograma	Responsabilidades	Presupuesto estimado
Ejemplos:			
Encuesta inicial.			
Encuesta definitiva.			
Evaluación de mitad de período.			
Evaluación final.			
Seguimiento del proyecto.			
Seguimiento del contexto.			
Seguimiento de los beneficiarios.			
Informes sobre la gestión del proyecto o programa.			
Informes anuales.			
Informes para los donantes.			
Formación en materia de seguimiento y evaluación.			
Etc.			

* Este cuadro puede adaptarse a los planes de seguimiento y evaluación de proyectos específicos, por lo que pueden utilizarse o añadirse columnas diferentes, por ejemplo para la capacitación en un área específica o el fortalecimiento de la capacidad.

ANEXO 8 – Modelo de cuadro e instrucciones del plan de seguimiento y evaluación

Plan de seguimiento y evaluación de “nombre del proyecto o programa”*					
Indicador	Definición del indicador (y unidad de medida)	Recopilación de datos (métodos y fuentes)	Frecuencia y cronograma	Responsabilidades	Destinatarios y utilización de los datos
META:					
Indicador M.a					
Hipótesis M.a					
EFECTO DIRECTO 1:					
Indicador 1.a					
Indicador 1.b					
Hipótesis 1.a					
PRODUCTO 1.1:					
Indicador 1.1a					
Hipótesis 1.1a					
PRODUCTO 1.2:					
Indicador 1.2a					
Hipótesis 1.2a					
EFECTO DIRECTO 2:					
Indicador 2.a					
Hipótesis 2.a					
PRODUCTO 2.1:					
Indicador 2.1a					
Hipótesis 2.1a					
PRODUCTO 2.2:					
Indicador 2.2a					
Hipótesis 2.2a					

* Se pueden agregar todos los objetivos e indicadores que requiera el marco lógico del proyecto o programa.

Modelo del plan de seguimiento y evaluación

Modelo de plan de seguimiento y evaluación					
Indicador	Definición del indicador (y unidad de medida)	Recopilación de datos (métodos y fuentes)	Frecuencia y cronograma	Responsables	Destinatarios y utilización de la información
<p>Ejemplo: Indicador</p> <p>Efecto directo 1.a: Porcentaje de las escuelas destinatarias que llevan a cabo como mínimo (hipótesis) un simulacro de desastre exitoso por trimestre.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. El término "escuelas" abarca desde el jardín de infantes hasta el último año de las escuelas secundarias del distrito de Matara. 2. El ejercicio será "exitoso" si consiste en un simulacro sorpresivo anunciado mediante el sistema de alerta temprana, si el tiempo de respuesta es menor a los veinte minutos, si el personal y los alumnos se presentan en el lugar preestablecido en el plan escolar de respuesta a crisis y si el equipo de intervención en caso de desastres de la escuela se reúne y porta el equipo necesario. 3. Numerador: número de escuelas con un ejercicio exitoso por trimestre. 4. Denominador: número total de escuelas destinatarias. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Visitas programadas de antemano para observar los simulacros de desastre y completar la lista de verificación correspondiente. Se debe elaborar una lista de verificación. 2. Grupos focales escolares, formados por los docentes, los alumnos y el personal administrativo. Se debe redactar un cuestionario para los grupos focales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recopilación trimestral de datos sobre el simulacro de desastre. 2. Debates de grupos focales cada seis meses. 3. Comenzar a recopilar los datos el 15 de abril de 2006. 4. Completar la lista de verificación de desastres para el 3 de agosto de 2006. 	<p>Responsable en el terreno de las actividades escolares: Shantha Warnera.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seguimiento del proyecto y extracción de enseñanzas en conjunto con los comités para desastres escolares. 2. Presentación ante la oficina central de informes de gestión trimestrales para efectuar la planificación estratégica. 3. Evaluación del efecto a fin de justificar la intervención ante los donantes, el ministerio responsable de prestar socorro en casos de desastres, etc. 4. Rendición de cuentas ante los donantes y el público en general por medio de reuniones con la comunidad, y publicación de informes en los sitios de Internet y en los periódicos locales.

Modelo del plan de seguimiento y evaluación (continuación)

Modelo de plan de seguimiento y evaluación					
Indicador	Definición del indicador (y unidad de medida)	Recopilación de datos (métodos y fuentes)	Frecuencia y cronograma	Responsables	Destinatarios y utilización de la información
Hipótesis 1.a: los disturbios no impiden la ejecución del programa en las comunidades destinatarias.	El término "disturbios" hace referencia a los enfrentamientos ocurridos entre la "facción A" y la "facción B".	Seguimiento en el terreno de parte del equipo responsable del programa en conjunto con asociados pertenecientes a la comunidad. Seguimiento de los medios de comunicación (periódicos nacionales y transmisiones televisivas y radiodifundidas).	Seguimiento continuo hasta la finalización del programa.	Seguimiento en el terreno: equipo responsable del programa. Seguimiento de los medios de comunicación: jefe del programa.	Seguimiento de los riesgos en aras de una ejecución y un logro fundamentados de los objetivos del proyecto.

Propósito y cumplimiento del plan de seguimiento y evaluación

- **El plan de seguimiento y evaluación es un cuadro basado en el marco lógico de un proyecto o programa donde se detallan las pautas principales de seguimiento y evaluación para cada indicador e hipótesis.** Permite al personal responsable del proyecto o programa en el terreno controlar los avances hacia objetivos específicos a fin de proporcionar una mayor transparencia y rendición de cuentas tanto dentro como fuera de la Federación Internacional.
- **Este plan de seguimiento y evaluación debe aplicarse en el terreno a todos los proyectos o programas financiados por la Secretaría** y debe servir también para mantener informados a otros miembros del equipo de planificación responsables del control de los indicadores así como a toda la comunidad que forma parte de la Federación Internacional, según corresponda.
- **Quiénes utilizarán el plan de seguimiento y evaluación son los responsables de completarlo durante la etapa de planificación del proyecto o programa,** lo que permite al equipo realizar una verificación cruzada del marco lógico y los indicadores antes de poner en práctica la intervención (y así cerciorarse de que adoptaron un enfoque realista respecto de lo que efectivamente sucede en el terreno y de las capacidades del equipo). La participación del equipo resulta fundamental, porque el plan de seguimiento y evaluación requiere que conozcan minuciosamente el contexto del proyecto o programa. Además, su participación les permite entender mejor qué datos deben recopilar y cómo deberán hacerlo.
- **En el sitio web del Departamento de Planificación y Evaluación (www.ifrc.org/MandE) puede consultarse un modelo del plan de seguimiento y evaluación de la Federación Internacional y las instrucciones correspondientes.**

Instrucciones del plan de seguimiento y evaluación

La siguiente explicación describe cada columna del plan de seguimiento y evaluación tomando como base el modelo anterior:

1. La columna **indicador** especifica la información precisa necesaria para evaluar si han ocurrido los cambios previstos. Los indicadores pueden ser cuantitativos (numéricos) o cualitativos (observaciones descriptivas) y suelen adicionarse directamente en el marco lógico, pero deben corroborarse durante el proceso para asegurarse de que sean específicos, conmensurables, accesibles, pertinentes y oportunos³⁹. A menudo, tal vez deba someterse el indicador a una revisión minuciosa sujeta a la realidad imperante en el terreno, en cuyo caso se debe asegurar que las modificaciones sean aprobadas por los principales interesados, por ejemplo, los donantes.
2. La columna **definición** define los términos esenciales que forman parte del indicador y que requieren mayor minuciosidad en aras de una medición precisa y confiable. Esta columna también debe explicar exactamente la forma en que se calculará el indicador (por ejemplo, como el numerador y denominador de un valor porcentual) y si se lo debe desglosar por sexo, edad, grupo étnico o alguna otra variable.

En nuestro ejemplo se presentan dos términos que requieren aclaración: la definición de “escuela” explica que los datos deben recopilarse desde el jardín de infantes hasta el último año del nivel secundario (sin incluir a las instituciones de formación profesional o educación superior). La definición de “exitoso” nos dice cuáles son los criterios específicos que debe cumplir una escuela para que el simulacro de desastre pueda considerarse exitoso;

³⁹ El documento *Planificación de proyectos y programas, manual de orientación* describe más pormenorizadamente algunas pautas para la formulación de los indicadores y explica por qué deben ser específicos, conmensurables, accesibles, pertinentes y oportunos (IFRC PPP, 2010, pág. 35).

de lo contrario, este término podría interpretarse de distintas maneras, lo que arrojaría como resultado datos carentes de uniformidad y confiabilidad.

3. La columna **recopilación de datos (métodos y fuentes)** identifica las fuentes de información, y las herramientas y los métodos utilizados para recopilar los datos, como la utilización de datos secundarios, seguimientos habituales o evaluaciones periódicas, encuestas iniciales o definitivas, y entrevistas. Si bien la columna “medios de verificación” de un marco lógico puede presentar una fuente o un método usado para recopilar los datos, por ejemplo, una “encuesta de hogares”, el plan de seguimiento y evaluación ofrece más detalles, como el método de muestreo, el tipo de encuesta, etc. Esta columna también debe indicar si ya existen o si se deberán crear las herramientas que se utilizarán para recopilar los datos (como cuestionarios y listas de verificación).

En nuestro ejemplo se presentan dos métodos primarios – observación de grupos focales y debates de estos grupos acerca de los simulacros de desastres – y dos herramientas: una lista de verificación de simulacros de desastres y un cuestionario para los debates de los grupos focales. Ambos métodos muestran que la fuente de los datos, en este caso la población escolar, suele estar implícita en la descripción del método.

Nota: En el anexo 10 de esta guía se resumen los principales métodos y herramientas y, como orientación adicional, se ofrecen enlaces a recursos esenciales.

4. La columna **frecuencia y cronograma** explica con qué periodicidad se recopilarán los datos para cada indicador, por ejemplo, en forma semanal, mensual, trimestral o anual, y estipula las fechas primordiales del cronograma, como inicio y finalización del proceso de recopilación y plazos para crear las herramientas. Al planificar la recopilación de datos, se deben tomar en cuenta los factores que podrían afectar los plazos, como las variaciones estacionales, los cronogramas escolares, los días feriados o las festividades religiosas (por ejemplo, el Ramadán).

En nuestro ejemplo, además de aclarar la frecuencia con que se recopilarán los datos en las listas de verificación de simulacros de desastres – trimestralmente – y se llevarán a cabo los debates de los grupos focales (cada seis meses), se especifican dos fechas fundamentales: el comienzo de la recopilación y la fecha límite en la que se deberá completar la lista de verificación.

5. La columna **responsables** enumera las personas que son responsables de la recopilación y el análisis de los datos y que deberán rendir cuentas de dichas tareas, por ejemplo, los voluntarios de la comunidad, el personal en el terreno, los jefes del proyecto o programa, los asociados locales o los consultores externos. Además de especificar los nombres de las personas, se debe incluir su cargo o función a fin de asegurar la claridad de la información ante cambios en el personal. Esta columna también resulta de utilidad para evaluar y planificar el fortalecimiento de la capacidad para el sistema de seguimiento y evaluación (véase la sección 2.5.6).
6. La columna **destinatarios y utilización de la información** identifica el uso principal que se le dará a la información y los destinatarios previstos. Esta columna también puede aclarar qué formato se dará a los hallazgos (cuadros, gráficos, mapas, histogramas o informes narrativos, entre otros) y cómo se difundirán (por ejemplo, en sitios de Internet, informes, reuniones con la comunidad, listas de correo electrónico o los medios de comunicación). Si se ha llevado a cabo una evaluación inicial de los interlocutores del proceso de seguimiento y la evaluación (véase la sección 2.1.2), podría resultar útil consultarla al completar esta columna.

A veces algunos indicadores tendrán los mismos destinatarios y se les dará la misma utilización, por ejemplo:

- efectuar un seguimiento de la ejecución del proyecto o programa para tomar decisiones fundamentadas;
- evaluar el efecto a fin de justificar la intervención;
- identificar las enseñanzas extraídas en aras del aprendizaje institucional y la difusión de conocimientos;
- evaluar el cumplimiento con los requisitos de los donantes o el sistema jurídico;
- informar a la cúpula directiva, los responsables de la formulación de políticas o donantes con el objeto de llevar adelante la planificación estratégica;
- rendir cuenta ante los beneficiarios, los donantes y los asociados;
- llevar a cabo actividades de promoción y fomento y la movilización de los recursos.

Los mismos principios aplicados para completar las columnas en función de un indicador se deben tener en cuenta para completarlas en función de una hipótesis. No obstante, los destinatarios de la información y la utilización que se le dará en el caso de una hipótesis por lo general serán los mismos para todas las hipótesis: efectuamos un seguimiento de las hipótesis en aras de una ejecución fundamentada del proyecto o programa y el logro de sus objetivos; es decir que para poder alcanzar los objetivos, las hipótesis deben ser válidas.

ANEXO 9 – Modelos de preguntas cerradas

Ejemplo de pregunta de un cuestionario (observación):

1	¿El piso de la letrina está limpio?	1	Sí.
		2	No.
		3	No sé.

Ejemplo de pregunta de una encuesta sobre las actitudes respecto del VIH:

1	¿Está de acuerdo con la siguiente aseveración: “a mi familia le resultó útil el botiquín de primeros auxilios”?	1	Muy o completamente de acuerdo.
		2	Un poco o algo de acuerdo.
		3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
		4	Un poco o algo en desacuerdo.
		5	Muy o completamente en desacuerdo.
		6	No pertinente.

Ejemplo de pregunta: “en su hogar, ¿cuál es la principal fuente de abastecimiento de agua para beber y cocinar o lavar?” (seleccione solo una respuesta):

1	Durante la temporada seca (para beber)	1	Pozo perforado profundo.
		2	Pozo excavado a mano.
		3	Manantial.
		4	Río u otro curso de agua.
		5	Lago o estanque.
		6	Embalse.
		7	Agua de lluvia.
		8	Otra (especificar).
2	Durante la época de lluvias (para beber)	1	Pozo perforado profundo.
		2	Pozo excavado a mano.
		3	Manantial.
		4	Río u otro curso de agua.
		5	Lago o estanque.
		6	Embalse.
		7	Agua de lluvia.
		8	Otra (especificar).

Ejemplo de pregunta de un cuestionario:

1	¿Cuándo se lava las manos?	1	Antes de rezar.
		2	Antes de comer.
		3	Después de comer.
		4	Antes de cocinar.
		5	Después de limpiar las heces de mi bebé.
		6	Después de defecar.
		O	Nunca.
		X	En otros momentos (especificar).

ANEXO 10 – Métodos y herramientas esenciales para la recopilación de datos

Métodos y herramientas esenciales para la recopilación de datos*

A continuación se resumen los métodos y las herramientas esenciales de recopilación de datos para las actividades de seguimiento y evaluación. No se trata de una lista exhaustiva, puesto que continuamente se crean nuevos métodos y herramientas, los que están en constante evolución. Además, el anexo 2 enumera recursos de seguimiento y evaluación que describen estos métodos y herramientas de forma más pormenorizada.

- **Estudio de casos:** una descripción pormenorizada de personas, comunidades, organizaciones, acontecimientos, programas, períodos o algún hecho o relato (tal como se analiza a continuación). Estos estudios revisten especial utilidad para evaluar situaciones complejas y el efecto cualitativo. Los estudios de casos solo ayudan a ejemplificar los hallazgos e incluyen comparaciones (denominadores comunes). Únicamente cuando se los combina (triangula) con otros estudios de casos o métodos es posible extraer conclusiones sobre los Principios Fundamentales.
- **Lista de verificación:** una lista de elementos utilizados para validar o establecer si se han respetado los procedimientos o seguido las medidas, o para determinar la presencia de los comportamientos examinados. Las listas de verificación permiten llevar a cabo un examen sistemático que puede aprovecharse para fijar normas de referencia y llevar a cabo mediciones periódicas del grado de mejoramiento.
- **Registro de actividades comunitarias:** un documento llevado por la comunidad sobre algún proyecto comunitario, donde pueden constar registros escritos, fotografías, dibujos, canciones y todo aquello que los miembros de la comunidad consideren pertinente. Cuando alguna comunidad tiene índices de alfabetismo bajos, se crea un equipo responsable de preservar la memoria relatando los registros escritos al resto de la comunidad en armonía con sus tradiciones orales.
- **Entrevistas o reuniones con la comunidad:** una forma de reunión pública abierta a todos los miembros de la comunidad. Los participantes interactúan con el entrevistador, quien preside la reunión y formula preguntas siguiendo una guía previamente elaborada.
- **Observación directa:** un registro de aquello que los observadores ven y oyen en un lugar específico, llevado por medio de un formulario de observación detallado. La observación – una técnica adecuada para recopilar datos sobre los patrones de comportamiento y las condiciones físicas – puede tener como objeto un entorno físico, actividades o procesos. Se suele utilizar una **guía de observación** para detectar de manera confiable patrones, comportamientos o criterios uniformes.
- **Examen de documentos:** el examen de documentos (datos secundarios) puede proporcionar información preliminar de manera oportuna y eficaz en función de los costos y una perspectiva histórica del proyecto o programa. Incluye la documentación escrita, como registros e informes de proyectos, bases de datos administrativas, material de capacitación, correspondencia, normas jurídicas y documentos relativos a las políticas, además de videos, datos electrónicos y fotografías.
- **Debates de grupos focales:** se trata de debates sobre un tema específico dentro de un grupo pequeño, por lo general de ocho a doce participantes, cuyo objeto es registrar sus actitudes, percepciones y creencias pertinentes para los temas objeto del examen. Un moderador presenta el tema y utiliza una guía de entrevista previamente elaborada para conducir el debate y propiciar conversaciones, opiniones y reacciones.
- **Entrevistas:** la **entrevista abierta (semiestructurada)** es una técnica de interrogatorio que permite al entrevistador indagar y profundizar en temas de interés en lugar de formular exclusivamente preguntas cuya respuesta sea “sí” o “no”. Una **entrevista cerrada (estructurada)** sigue de manera sistemática preguntas elaboradas cuidadosamente de antemano y recopiladas en una guía para el entrevistador, que solo permiten un rango acotado de respuestas, como “sí” y “no”, o expresadas por un número o un puntaje de una escala. A los fines de un análisis estadístico, las respuestas se pueden codificar numéricamente con facilidad.
- **Entrevistas con los principales informantes:** entrevistas con personas que disponen de información especial sobre un tema en particular. Estas entrevistas se suelen llevar a cabo mediante una técnica abierta o semiestructurada.

* Sobre la base de Chaplowe, Scott G. (2008), *Monitoring and Evaluation Planning*, American Red Cross/CRS M&E Module Series, Cruz Roja Americana y Catholic Relief Services (CRS), Washington, DC, y Baltimore, MD.

Métodos y herramientas esenciales para la recopilación de datos*

- **Prueba de laboratorio:** medición precisa de un fenómeno objetivo específico, como el peso infantil o una prueba de la calidad del agua.
- **Mini encuesta:** datos recopilados en entrevistas con veinticinco a cincuenta personas, por lo general seleccionadas mediante técnicas de muestreo no aleatorio. Se utilizan cuestionarios estructurados con un número limitado de preguntas cerradas con el objeto de obtener datos cuantitativos que puedan ser recopilados y analizados velozmente.
- **Cambio más significativo:** una técnica de seguimiento participativo basada más en relatos sobre cambios importantes o significativos que en indicadores. Brinda una descripción minuciosa del efecto de las intervenciones para el desarrollo y ofrece una base para emprender un diálogo sobre los objetivos primordiales y el valor de los programas de desarrollo (Davies y Dart, 2005).
- **Observaciones de los participantes:** una técnica primero utilizada por los antropólogos (cuyo objeto de estudio es la humanidad). Requiere que el investigador pase un tiempo considerable (días) con el grupo que está estudiando e interactúe con ellos como un miembro más de la comunidad. Este método permite recopilar datos que de otra manera pasarían inadvertidos, pero requiere mucho tiempo.
- **Diagnóstico rápido participativo (DRP) o diagnóstico rural participativo (DRP):** estos tipos de diagnósticos utilizan técnicas de participación comunitaria para entender las opiniones de la comunidad sobre un tema en particular. Se suelen llevar a cabo en forma rápida e intensiva durante un período de dos a tres semanas y los métodos incluyen las entrevistas, los grupos focales y la representación gráfica de datos sobre la comunidad.
- **Cuestionario:** instrumento de recopilación de datos – habitualmente utilizado en las encuestas – que incluye una serie de preguntas organizadas de manera sistemática, además de un conjunto de instrucciones que le explican al entrevistador o recopilador cómo formular las preguntas.
- **Diagnóstico rápido o apreciación rápida:** técnica veloz y eficaz en función de los costos que permite recopilar datos de manera sistemática para la adopción de decisiones, utilizando métodos cuantitativos y cualitativos, como las visitas sobre el terreno, las observaciones y las encuestas por muestreo. Esta técnica comparte muchas de las características del diagnóstico participativo, como la triangulación y los equipos multidisciplinarios, y reconoce que la información sobre el lugar donde se efectúa la intervención constituye un factor crítico para la adopción de decisiones.
- **Examen de datos estadísticos:** análisis de censos de población, estudios de investigación y otras fuentes de datos estadísticos.
- **Anécdotas:** el relato o la narración de uno o varios acontecimientos. Una anécdota exitosa describe las experiencias positivas de un individuo con sus propias palabras para ejemplificar los efectos. Una anécdota instructiva se concentra en las enseñanzas extraídas de las experiencias positivas y negativas (si las hubo) que una persona tuvo con un proyecto o programa.
- **Encuesta:** recopilación sistemática de información de una población definida, en general por medio de entrevistas o cuestionarios administrados a una muestra de unidades de la población, por ejemplo, personas cualesquiera, beneficiarios y adultos. Una encuesta administrada es aquella conducida por alguien capacitado (un encuestador o recopilador de datos) para registrar las respuestas de los entrevistados, mientras que una encuesta autoadministrada es la que completa por escrito el propio entrevistado, ya sea en un grupo o por separado, por lo que se requiere que los encuestados estén alfabetizados.
- **Técnicas visuales:** los participantes crean mapas, gráficos, calendarios, cronogramas y otros medios visuales para examinar los temas de estudio. Se puede alentar a los participantes a brindar respuestas visuales a las preguntas formuladas por los entrevistadores, por ejemplo, dibujando un mapa de su localidad. Esta técnica reviste particular eficacia si los métodos verbales resultan problemáticos debido a que las poblaciones destinatarias tienen un nivel de alfabetización bajo o hablan diferentes idiomas, o cuando la información deseada no se puede expresar fácilmente con palabras o números.

* Sobre la base de Chaplowe, Scott G. (2008), *Monitoring and Evaluation Planning*, American Red Cross/CRS M&E Module Series, Cruz Roja Americana y Catholic Relief Services (CRS), Washington, DC, y Baltimore, MD.

ANEXO 11 – Modelo de formulario de quejas sobre el proyecto o programa⁴⁰

Formulario para registrar las quejas sobre el proyecto o programa

1. DATOS DEL RECLAMANTE *(deben ser rellenados por la persona que presenta la queja)*

Nombre:

Dirección:

Otros datos pertinentes del reclamante:

2. QUEJA *(deben ser rellenados por la persona que presenta la queja)*

Gravedad de la queja (resaltar o encerrar con un círculo una respuesta): Baja Media Alta

Descripción de la queja:

Descripción de la respuesta o el resultado esperados:

3. FIRMA *(el formulario debe ser firmado por el reclamante)*

Al firmar y presentar esta queja, acepto el procedimiento mediante el cual se procesan y resuelven las quejas. Me han informado las condiciones para presentar una apelación.

Fecha:

Firma:

4. RESPUESTA *(debe ser rellenada por el personal)*

Respuesta o solución ofrecida para resolver la queja:

La respuesta o solución *(tachar las opciones que no correspondan):*

fue aceptada – fue rechazada – no fue apelada – fue apelada ante:

Fecha:

Nombre del empleado:

Firma:

5. RECIBO *(debe ser rellenado por el empleado, recortado y entregado a la persona que presentó la queja)*

Número de queja (un número único):

Fecha estimada de la respuesta:

Lugar donde se dará la respuesta:

Firma del empleado:

Fecha:

⁴⁰ Este modelo también forma parte de la versión integral de la guía de la Federación para gestionar las quejas y los comentarios de los interesados, que puede consultarse en la página web sobre seguimiento y evaluación: www.ifrc.org/MandE.

ANEXO 12 – Matriz de quejas

Matriz de quejas									
Proyecto o programa:		Jefe del proyecto o programa:							
Ubicación del proyecto o programa:		Sector del proyecto o programa:							
#	Nombre del reclamante	Fecha	Tipo de queja (seleccionarla de la lista de categorías)	Detalles de la queja	Persona que recibió la queja	Nivel de gravedad*	Medida adoptada (agravamiento, resolución, etc.)	Fecha de recepción	
1									
2									
3									
4									
5									
6									

* Alta, mediana o baja.

ANEXO 13 – Modelo de cuadro para la gestión del desempeño del personal y los voluntarios

Modelo de cuadro para la gestión del desempeño del personal y los voluntarios		Fecha límite
Nombre:		
Proyecto o programa:	Jefe del proyecto o programa:	
Ubicación del proyecto o programa:	Sector del proyecto o programa:	
Objetivos	Informe sobre los avances (incluir fecha)	Principales hallazgos o problemas
		Medidas siguientes

ANEXO 14 – Cronograma personal

Cronograma personal														
Nombre:														
Proyecto o programa:														
Ubicación del proyecto o programa:														
Jefe del proyecto o programa:														
Sector del proyecto o programa:														
Actividad	Semana							Días totales						
	1 sep. 2010	8 sep. 2010	15 sep. 2010	22 sep. 2010	29 sep. 2010	6 oct. 2010	13 oct. 2010	20 oct. 2010	27 oct. 2010	3 nov. 2010	10 nov. 2010			
	Planificada	Ejecutada	Planificada	Ejecutada	Planificada	Ejecutada	Planificada	Ejecutada	Planificada	Ejecutada	Planificada	Ejecutada	Planificada	Ejecutada
Recopilación de los datos														
Análisis de los datos														
Elaboración de los informes														
Etc.														
Días totales														

ANEXO 15 – Cronograma del equipo responsable del proyecto o programa

Cronograma del equipo responsable del proyecto o programa							
Proyecto o programa:	Jefe del proyecto o programa:						
Ubicación del proyecto o programa:	Sector del proyecto o programa:						
Actividad	Nombre del empleado o voluntario:						Días totales
	Jessie Smith	Tendika Lane	Shantha Werna	Etc.			
Recopilación de los datos							
Etc.							
Días totales							

ANEXO 16 – Cuadro de seguimiento de los indicadores: modelo e instrucciones⁴¹

Cuadro de seguimiento de los indicadores del proyecto o programa*											
Nombre del proyecto o programa											
Jefe del proyecto o programa		Período del informe									
Número o código del proyecto o programa		Fecha de inicio del proyecto o programa									
Ubicación del proyecto o programa		Fecha de finalización del proyecto o programa									
Sector del proyecto o programa		Campo adicional									
Indicadores del sistema de información general interno de la Federación											
Personas atendidas				Total de destinatarios		Voluntarios		Personal remunerado de la Sociedad Nacional		Personal remunerado de la Secretaría	
Directamente		Indirectamente		Total general							
Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Total		Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres	Total

* Este cuadro de seguimiento de los indicadores no presenta una lista exhaustiva de todos los objetivos e indicadores de un proyecto o programa, sino meramente algunos ejemplos. Asimismo, cabe recordar que los indicadores del sistema de información general interno de la Federación solo deben inscribirse de forma anual.

⁴¹ La planilla de Excel para elaborar este modelo del cuadro de seguimiento de los indicadores y las instrucciones correspondientes pueden consultarse por separado en la página web de la Federación sobre seguimiento y evaluación: www.ifrc.org/MandE.

Indicadores de la marco lógico de los proyectos o programas																				
INDICADOR	Línea base del proyecto		Período del informe: primer trimestre		Período del informe: segundo trimestre		Período del informe: tercer trimestre		Período del informe: cuarto trimestre		Meta	Ga.								
	Fecha	Valor	Cota final efectiva	Porcentaje de la cota final	Cota final del proyecto	Porcentaje de la cota final	Cota	Porcentaje de la cota efectiva	Fecha	Valor			Cota	Porcentaje de la cota efectiva						
EFFECTO DIRECTO 1. Ejemplo: mayor capacidad de la comunidad para prepararse y responder a los desastres.																				
1a. Ejemplo: porcentaje de personas de las comunidades participantes que ponen en práctica como mínimo cinco medidas de preparación para desastres establecidas en el plan de gestión de desastres de la comunidad.	1 dic.	10%	80%	45%	56%	80%	45%	56%	50%	Sin datos	60%	30%	50%	70%	45%	64%	80%	0%		
PRODUCTO 1.1. Ejemplo: mayor conciencia de la comunidad sobre las medidas que deben adoptarse para prepararse y responder a los desastres.																				
1.1a. Ejemplo: porcentaje de personas de las comunidades participantes que pueden identificar como mínimo cinco medidas de preparación para los desastres y cinco respuestas.	1 dic.	20%	70%	55%	79%	70%	55%	79%	40%	20%	50%	30%	60%	60%	55%	92%	70%	0%		
PRODUCTO 1.2. Ejemplo: los comités comunitarios de gestión del riesgo elaboran planes de gestión de desastres para la comunidad y llevan a cabo las pruebas pertinentes.																				
1.2a. Ejemplo: número de comunidades participantes que han efectuado pruebas de algún plan de gestión de desastres.	1 dic.	0	100	23	23%	50	23	46%	10	3	30%	10	5	50%	20	15	75%	10	0%	
EFFECTO DIRECTO 2. Ejemplo: aumenta la capacidad de las escuelas para prepararse y responder a los desastres.																				
2a. Ejemplo: porcentaje de escuelas que han aprobado la auditoría anual de seguridad en caso de desastres efectuada por el ministerio responsable de la gestión de desastres.	1 dic.	10%	50%	30%	60%	50%	30%	60%	20%	15%	75%	30%	25%	83%	40%	30%	75%	50%	0%	
PRODUCTO 2.1. Ejemplo: las escuelas participantes elaboran planes de gestión de desastres y efectúan las pruebas pertinentes.																				
2.1a. Ejemplo: número de escuelas participantes que efectúan pruebas de un nuevo plan de gestión de desastres.	1 dic.	0	100	30	30%	45	30	67%	ND	ND	67%	10	5	50%	15	10	67%	20	15	75%
PRODUCTO 2.2. Ejemplo: se incorporan en el currículo clases sobre reducción de riesgos.																				
2.2a. Ejemplo: porcentaje de alumnos de las escuelas destinatarias que han recibido clases sobre preparación para desastres y sobre el riesgo de desastres.	1 dic.	25%	75%	35%	47%	50%	35%	70%	25%	Sin datos	83%	30%	25%	83%	40%	35%	88%	50%	0%	

Propósito y cumplimiento del cuadro de seguimiento de los indicadores

- El cuadro de seguimiento de los indicadores es una útil herramienta de gestión de datos que sirve para registrar y efectuar el seguimiento de los indicadores. Proporciona información a los responsables de la ejecución y gestión del proyecto o programa, lo que permite controlar los avances hacia objetivos específicos a fin de ofrecer una mayor transparencia y rendición de cuentas tanto dentro como fuera de la Federación Internacional.
- Este cuadro debe utilizarse en el terreno en todos los proyectos o programas financiados por la Secretaría y debe servir para fundamentar otros informes elaborados por la Secretaría y por el resto de la comunidad que forma parte de la Federación Internacional, según corresponda.
- La presentación del cuadro de seguimiento de los indicadores debe cumplir con las pautas acordadas (obligatorias) sobre notificación y frecuencia de conformidad con las características de cada proyecto o programa específico. Habitualmente, este instrumento se completa para efectuar las notificaciones en forma trimestral, de acuerdo con el actual formato de la planilla. Sin embargo, en el caso de proyectos o programas más cortos, esta tarea se puede hacer de forma mensual.
- En general, los miembros del equipo del proyecto o programa son los responsables de rellenar el cuadro de seguimiento de los indicadores, cuya presentación queda a cargo del jefe del proyecto o programa. Este cuadro debe incluirse como un anexo del informe de gestión, donde debe analizarse el desempeño de los indicadores, sobre todo cualquier variación superior al diez por ciento.

Instrucciones para rellenar el cuadro de seguimiento de los indicadores⁴²

Formato del cuadro

- Para cada proyecto o programa específico, exigirá bastante tiempo establecer la estructura inicial del cuadro de seguimiento de los indicadores, pero luego será más fácil de rellenar.
- Este cuadro se elabora y gestiona utilizando una planilla de Excel que contiene todos los objetivos del marco lógico del proyecto o programa, debajo de los cuales figuran los indicadores correspondientes. Quien desee consultar la planilla de Excel utilizada para el cuadro de seguimiento de los indicadores de la Federación, puede visitar la página web sobre seguimiento y evaluación de la Federación Internacional: www.ifrc.org/MandE.
- En algunas celdas de la planilla de este cuadro deberán introducirse las fórmulas de Excel. Estas fórmulas realizarán los cálculos en forma automática, por ejemplo los porcentajes, lo que disminuye la cantidad de datos que deben ingresarse manualmente. No obstante, incluso con la ayuda de estas fórmulas de cálculo automático, se debe prestar suma atención para que los datos obtenidos sean los deseados. En caso de algún problema con las fórmulas, tal vez deba volver a ingresarlas y, si es necesario, procure obtener ayuda de alguien que tenga experiencia en usar Excel.
- Como el cuadro de seguimiento de los indicadores refleja el marco lógico del proyecto o programa, durante la totalidad de la intervención no se podrán modificar los objetivos ni los indicadores enumerados en la planilla (a menos que deba modificarse el marco lógico).
- En caso de necesitar orientación adicional en relación con el cuadro de seguimiento de los indicadores y el sistema general de seguimiento y evaluación, pueden consultarse las [directrices sobre seguimiento y evaluación de proyectos o programas de la Federación Internacional](http://www.ifrc.org/MandE) (www.ifrc.org/MandE).

Cómo rellenar el cuadro de seguimiento de los indicadores: pautas generales

- Debe confirmarse que los datos registrados en este cuadro corresponden al período cubierto por el informe y no basarlos en estimaciones o suposiciones. Si tiene alguna duda sobre el significado de algún indicador o respecto de cómo registrarlo, consulte el plan de seguimiento y evaluación del proyecto o programa.

⁴² El formato del cuadro de seguimiento de los indicadores utilizado por la Federación y las instrucciones correspondientes fueron adaptados, sobre todo, de las versiones creadas y probadas por la Cruz Roja Americana para su programa de recuperación como respuesta al tsunami (2005-2010).

- Los valores de los indicadores deben ser numéricos y las descripciones deben reservarse solo para el informe narrativo.
- Recuerde que “0”, “ND” y “sin datos” tienen significados diferentes. “0” supone que en el indicador en cuestión no se logró ningún avance durante el período cubierto por el informe. Si su proyecto o programa no mide un indicador durante un período en particular, porque no se fijó una cota, por ejemplo, ingrese “ND” (no disponible). Solamente utilice “sin datos” en los casos en que se haya establecido una cota para el indicador, pero éste no pueda medirse por carecer de datos o porque los datos no son confiables (por ejemplo, es posible que todavía no se haya puesto en práctica el sistema de seguimiento y evaluación).
- En el caso de los indicadores expresados como un porcentaje, ingrese el numerador y el denominador como un cociente y luego dé a la celda formato de porcentaje (por ejemplo, 50% en lugar de 0,5), lo que asegura que en el cuadro de seguimiento se ingresen todos los datos pertinentes.
- A medida que sea necesario, para cada año se deberá agregar una nueva hoja a la planilla del cuadro.

Información básica del proyecto o programa

- **Nombre del proyecto o programa:** ingrese el nombre del proyecto o programa usado en la propuesta.
- **Número o código del proyecto o programa:** ingrese el número o código del proyecto o programa.
- **Jefe del proyecto o programa:** ingrese el nombre del jefe del proyecto o programa.
- **Sector del proyecto o programa:** seleccione el sector o departamento correspondiente del proyecto o programa, por ejemplo, gestión de desastres.
- **Ubicación del proyecto o programa:** ingrese el lugar donde se está ejecutando el proyecto o programa, por ejemplo, el distrito, la provincia o el país.
- **Período del informe:** ingrese el período de notificación para el cual se completa el cuadro de seguimiento de los indicadores.
- **Fecha de inicio del proyecto o programa:** ingrese la fecha en la que comenzará la ejecución del proyecto o programa.
- **Fecha de finalización del proyecto o programa:** ingrese la fecha en la que se espera finalizar el proyecto o programa.

Indicadores del sistema de información general interno de la Federación

(los usuarios inscritos en FedNet, la extranet de la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, pueden obtener mayor orientación sobre este sistema en <https://fednet.ifrc.org/sw194270.asp>).

- Los indicadores del sistema de información general interno de la Federación nos permiten elaborar informes anuales sobre nuestro desempeño en diferentes lugares, proyectos y programas en todo el mundo. No obstante, constituyen un elemento importante del desempeño de los proyectos o programas, por lo que siempre deben estar sujetos a un mecanismo de seguimiento y notificación.
- Solo debe elaborarse un informe anual sobre los indicadores del sistema de información general interno de la Federación, pero el proyecto o programa puede someterlos a un seguimiento dependiendo de sus propias necesidades. Probablemente, los valores de los indicadores se determinarán al finalizar el año calendario, en armonía con las pautas de notificación de este sistema de información general.
- Debe consultarse con suma atención la guía de los indicadores del sistema de información general interno de la Federación a fin de cerciorarse de que el informe presenta el desempeño de los indicadores de manera uniforme y exacta. La tarea de medir estos indicadores puede resultar delicada, sobre todo por el riesgo de doble imputación y la diferencia entre los beneficiarios directos e indirectos. Por ende, conviene consultar la guía de indicadores del sistema de información general interno, y tal vez sea necesario procurar ayuda técnica de algún especialista de la Federación.
- Como los indicadores de este sistema interno no exigen una notificación trimestral, probablemente su medición dependerá del resultado de un examen del desempeño actual de los indicadores, en el que se deberá prestar suma atención para evitar la doble imputación, de conformidad con la guía de indicadores de este sistema.

- **Las cotas de los indicadores del sistema de información general interno de la Federación** son valores recomendados para las *personas atendidas* y su aplicación a los demás indicadores dependerá del equipo responsable de la gestión del proyecto o programa.

Enunciados de los objetivos e indicadores del marco lógico

- Ingrese los enunciados correspondientes a la meta, los efectos directos, el producto y los indicadores del proyecto o programa tal como aparecen en el marco lógico.

Informe sobre los indicadores del marco lógico

- **Fecha y valor de la línea base del proyecto o programa:** ingrese la fecha y el valor de la línea base del proyecto o programa. Si todavía no se ha efectuado un estudio de base, pero ya se lo ha planificado, deje esta celda en blanco. Si no se llevará a cabo ningún estudio de base o no se requieren datos para un indicador en particular, escriba “ND” (“no disponible”). Recuerde que no será necesario medir todos los indicadores durante este estudio de base. **En los indicadores 1.2a y 2.1a de nuestro ejemplo**, el valor es cero porque las escuelas y las comunidades participantes no habían elaborado planes de gestión de desastres.
- **Cota:** deben fijarse cotas para cada trimestre, las que suelen ingresarse en la planilla de seguimiento de los indicadores durante el mismo período del presupuesto anual del proyecto para el año siguiente. Si su proyecto o programa no mide un indicador para algún trimestre en particular, es decir que no fija una cota, no ingrese “0”, sino “ND”. **En el indicador 2.1a de nuestro ejemplo**, el valor de las cotas es “ND”, porque todavía no se habían elaborado planes de gestión de desastres comunitarios para someterlos a las pruebas pertinentes.
- **Cota efectiva:** ingrese el valor efectivo del indicador correspondiente al período cubierto por el informe actual. Solamente introduzca datos precisos, no estimaciones. **El valor “0”** supone que en el indicador en cuestión no se logró ningún avance durante el período cubierto por el informe. Si su proyecto o programa no mide este indicador para algún trimestre en particular, escriba “ND”. Utilice “sin datos” en los casos en que se haya establecido una cota para el indicador, pero éste no pueda medirse por carecer de datos o porque los datos no son confiables (por ejemplo, es posible que todavía no se haya puesto en práctica el sistema de seguimiento y evaluación). **En el indicador 1.a de nuestro ejemplo**, la cota fijada para el primer trimestre era identificar a cincuenta personas de las comunidades participantes que pusieran en práctica como mínimo cinco medidas de preparación para desastres establecidas en el plan de gestión de desastres de la comunidad, pero no fue posible medir este indicador para este trimestre a raíz de la falta de datos.
- **Porcentaje de la cota:** esta celda contiene una fórmula que calcula de manera automática el porcentaje de la cota efectivamente alcanzado por el indicador durante el período del informe, dividiendo la cota efectiva por la cota establecida como objetivo. Hay que cerciorarse de que el porcentaje sea exacto y que la fórmula funcione correctamente. **En el caso del indicador 2.2a del segundo trimestre de nuestro ejemplo, el número de alumnos de las escuelas destinatarias que recibieron clases sobre preparación para desastres y sobre el riesgo de desastres fue superior a la cota originalmente fijada para este trimestre, lo que arrojó un resultado del ciento treinta por ciento.**
- **Cota anual:** en esta columna se ingresan las cotas anuales al inicio del proyecto o programa. En cada una de las planillas de seguimiento de los indicadores anuales se deben incluir todas las cotas anuales, las que pueden someterse a una revisión a finales de año a fin de adaptarlas a las principales modificaciones o revisiones del programa. Sin embargo, las revisiones no deberían afectar las cotas finales del proyecto y deben contar con la debida autorización (por ejemplo, del donante). **Véase las cotas anuales de los indicadores 1a, 1.1a, 1.2a, 2a y 2.2a.**
- **Cota efectiva anual a la fecha:** este valor varía cada trimestre en que se haya medido el desempeño del indicador. Dependiendo del indicador de que se trate, tal vez prefiera crear una fórmula para calcularlo automáticamente. No obstante, algunos indicadores quizá deban calcularse en forma manual, por ejemplo cuando la cota efectiva no constituya la suma de todas las mediciones efectivas trimestrales, sino el valor más alto. **Véase las cotas efectivas anuales a la fecha de los indicadores 1a, 1.1a, 1.2a, 2a y 2.2a.**
- **Porcentaje de la cota de referencia anual:** esta celda contiene una fórmula que calcula este valor de manera automática dividiendo la cota efectiva anual a la fecha por la cota anual. Hay que cerciorarse de

que el porcentaje sea exacto y que la fórmula funcione correctamente. **Véase los porcentajes de la cota anual de los indicadores 1a, 1.1a, 1.2a, 2a y 2.2a.**

- **Cota final del proyecto:** en esta columna se ingresan las cotas finales del proyecto al inicio de la intervención. En cada una de las planillas de seguimiento de los indicadores anuales deben incluirse todas las cotas finales del proyecto, las que no deben someterse a revisión alguna, salvo en raras ocasiones y con la debida autorización (por ejemplo, de los donantes). **Véase las cotas finales del proyecto correspondientes a los indicadores 1a, 1.1a, 1.2a, 2a y 2.2a.**
- **Cota final efectiva:** este valor varía cada trimestre en que se haya medido el desempeño del indicador. Dependiendo del indicador de que se trate, tal vez prefiera crear una fórmula para calcularlo automáticamente. No obstante, algunos indicadores quizá deban calcularse en forma manual, por ejemplo cuando la cota final efectiva no constituya la suma de todas las mediciones efectivas trimestrales, sino el valor más alto. **Véase las cotas finales efectivas de los indicadores 1a, 1.1a, 1.2a, 2a y 2.2a.**
- **Porcentaje de la cota final:** esta celda contiene una fórmula que calcula este valor de manera automática dividiendo la cota efectiva a la fecha por la cota final del proyecto o programa. Hay que cerciorarse de que el porcentaje sea exacto y que la fórmula funcione correctamente. **Véase los porcentajes de la cota final de los indicadores 1a, 1.1a, 1.2a, 2a y 2.2a.**

ANEXO 17 – Modelo de matriz de riesgos

Matriz de riesgos							
Proyecto o programa:		Jefe del proyecto o programa:					
Ubicación del proyecto o programa:		Sector del proyecto o programa:					
#	Descripción del riesgo	Repercusión*	Probabilidad*	Medidas para reducir el riesgo	Fecha de notificación	Responsabilidad	Fecha de cierre
1	Cierre de la carretera X, lo que impide el traslado de suministros a la aldea Y.	ALTA.	ALTA.	Traslado alternativo por la carretera Z, pero se tarda seis horas más.	01/05/10.	Joe Bloggs.	01/10/10.
2							
3							
4							
5							
6							

* Alta, mediana o baja.

ANEXO 19 – Informe de gestión de los proyectos o programas de la Federación: modelo e instrucciones⁴³

Informe de gestión de “nombre del proyecto o programa”

- **El propósito de este informe es resaltar los datos esenciales** a fin de brindar información a los responsables de **la gestión del proyecto o programa para garantizar una ejecución de calidad y la rendición de cuentas**. Se trata del principal mecanismo de notificación del proyecto o programa y puede extraer datos de otros informes (por ejemplo, informes de la actividad comunitaria), además de brindar información para elaborar otros informes externos sobre la rendición de cuentas y las actividades de promoción y fomento, como en el caso de los informes para los donantes.
- **Este tipo de informe debe utilizarse en el terreno para todos los proyectos o programas financiados por la Secretaría** y debe servir para fundamentar otros informes elaborados por la Secretaría y por el resto de la comunidad que forma parte de la Federación Internacional, según corresponda.
- **El proceso de presentación del informe debe cumplir con las pautas acordadas (obligatorias) sobre notificación y frecuencia de conformidad con las características de cada proyecto o programa específico**: habitualmente el jefe del proyecto o programa presenta los informes a la oficina central de la zona, la región o el país, en forma mensual en el caso de los proyectos o programas de menor duración o en forma trimestral cuando se trata de intervenciones más prolongadas.
- **Adjunte el cuadro de seguimiento de los indicadores como uno de los anexos del informe**, al cual se debe hacer referencia al analizar la puesta en práctica de la intervención (véase la sección 3).
- **Para un proyecto o programa específico, definir la estructura inicial de este modelo requerirá bastante tiempo**, pero luego será más fácil de revisar los datos del informe correspondientes a los períodos de notificación subsiguientes.
- **Las instrucciones para rellenar cada parte de este informe aparecen en letra bastardilla. Sírvase borrar todas las instrucciones en este tipo de letra cuando utilice este modelo por primera vez**, lo que reducirá su extensión, y guarde por separado una copia del modelo original para consultarlo en el futuro.
- **En caso de necesitar orientación adicional para elaborar los informes del proyecto o programa**, puede consultar las directrices sobre seguimiento y evaluación de proyectos o programas de la Federación en el sitio www.ifrc.org/MandE.

Recuerde que puede borrar todas las instrucciones del modelo (que aparecen en letra bastardilla) cuando lo utilice para redactar su informe.

1. Información del proyecto o programa

Período de notificación del proyecto o programa: del XX de mes de XXXX al XX de mes de XXXX.

Fecha de inicio del proyecto o programa: XX de mes de XXXX.

Fecha de finalización del proyecto o programa: XX de mes de XXXX.

Código del proyecto o programa: por ejemplo, G/PXXXXX.

Jefe del proyecto o programa:

Ubicación del proyecto o programa: aldea o ciudad (país).

Sector del proyecto o programa:

⁴³ Este modelo de informe de gestión de los proyectos o programas también se puede consultar en la página web de la Federación sobre seguimiento y evaluación: www.ifrc.org/MandE.

2. Sinopsis

En esta sección se deben resumir los puntos sobresalientes de las demás secciones de este informe, con el objeto de proporcionar un cuadro general del estado actual del proyecto o programa y las principales medidas planificadas para solucionar los problemas que surjan al ejecutar la intervención.

Situación general del proyecto o programa: resuma en forma concisa la situación general del proyecto o programa; aclare si durante el período que cubre el informe avanzó conforme estaba previsto y explique por qué en la subsección respectiva a continuación.

Indicadores del sistema de información general interno de la Federación: en el caso de los dos cuadros siguientes de indicadores de este sistema, sírvase consultar y cumplir con las pautas de notificación detalladas en las [directrices para los indicadores del sistema de información general interno de la Federación](https://fednet.ifrc.org/es/resources-and-services/ns-development/performance-development/federation-wide-reporting-system/) (<https://fednet.ifrc.org/es/resources-and-services/ns-development/performance-development/federation-wide-reporting-system/>). Los valores presentados deben corresponder al período que abarca el informe. Si esto no fuera posible, sírvase explicar por qué.

Personas atendidas durante el período de notificación								
Beneficiarios directos						Beneficiarios indirectos	Total de personas atendidas	Total de destinatarios
Hombres		Mujeres		Total				
Número previsto	Número efectivo	Número previsto	Número efectivo	Número previsto	Número efectivo			

Número de voluntarios durante el período de notificación		
Hombres	Mujeres	Total

Principales problemas: resuma en forma concisa los principales problemas (cuestiones o dificultades) que afectan la ejecución del proyecto o programa conforme a lo planificado y explique si se trata de un problema nuevo o ya existente.

Principales logros: no hace falta enumerar todos los logros, sino apenas resaltar brevemente los logros más sobresalientes de este período.

Planes para el próximo trimestre: tomando como base los puntos identificados en el análisis de ejecución descrito a continuación (sección 3), redacte un breve resumen de las medidas generales planificadas para el próximo trimestre, con énfasis en las ideas más destacadas.

3. Situación financiera

En esta sección se debe proporcionar una breve descripción general de la situación financiera del proyecto o programa, basada en los informes financieros mensuales de la intervención para el período en cuestión. En el caso de los proyectos o programas financiados por la Secretaría, al completar esta sección se debe hacer referencia al informe mensual sobre la gestión financiera del proyecto o programa que se envía a cada jefe de proyecto o programa por medio del sistema de objetivos institucionales. Cabe recordar que este informe debe estar alineado y coincidir con los datos del informe sobre gestión financiera del proyecto de la Federación, que se suele elaborar mensualmente.

Sírvase rellenar el siguiente cuadro sobre la situación financiera trimestral del proyecto para resumir los principales datos económicos. Preste atención, sobre todo, a los gastos y los pronósticos del actual período de notificación.

Situación financiera trimestral del proyecto o programa					
Presupuesto anual a la fecha	Gastos anuales a la fecha	Porcentaje del presupuesto	Presupuesto anual	Gastos anuales	Porcentaje del presupuesto
XX de mes de XXXX	XX de mes de XXXX				

Descripción de la situación financiera: al analizar la situación financiera, conteste las siguientes preguntas.

- Si se han efectuado correcciones al presupuesto superiores al diez por ciento de las cifras originales, explique por qué. Si la tasa de ejecución aparentemente será inferior al ochenta por ciento del presupuesto para fin de año, describa las causas.
- Si en el rubro de costos – suministros, personal, talleres, etc. – el presupuesto del proyecto o programa experimenta una variación efectiva superior al veinte por ciento, explique por qué.
- Si el proyecto o programa no dispone de financiamiento para todo el año, ¿cómo se verá afectada su ejecución y qué medidas se adoptaron para resolver este problema?

4. Análisis de la situación o del contexto (factores positivos y negativos)

En esta sección se deben identificar y analizar los factores que afecten la ejecución o las operaciones del proyecto o programa, por ejemplo, los cambios en la política gubernamental o en las condiciones de seguridad, así como las medidas que deberán adoptarse. Algunos de los puntos esenciales que sirven de pautas para efectuar este análisis incluyen los siguientes:

- Utilice el cuadro siguiente para analizar acontecimientos específicos y las respuestas planificadas en el contexto o la situación que requieran alguna medida.
- Recuerde hacer referencia a las hipótesis (riesgos) identificadas en el marco lógico del proyecto o programa y mencione las hipótesis (condiciones positivas) que han perdido validez y se han transformado en riesgos.
- Enumere los demás riesgos que pueden haber surgido, pero que tal vez no figuren como hipótesis en el marco lógico.
- Además de los nuevos riesgos que han aparecido, incluya los factores positivos que pueden afectar el proyecto o programa. Ciertamente queremos que se analicen los riesgos, pero los factores positivos también pueden ser de importancia, como una mejor infraestructura de transporte municipal que puede, a su vez, mejorar la prestación de los servicios de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, o las medidas adoptadas por alguna otra organización humanitaria que se desempeña en el lugar y que afectan los servicios prestados por la Cruz Roja o la Media Luna Roja.
- Si el contexto o la situación del proyecto o programa no se vieron afectados por ningún problema significativo, especifique que las operaciones y la ejecución de la intervención no se han sido afectadas por factores de magnitudes considerables.

Riesgos y factores positivos				
Riesgo o factor positivo	Fecha	Prioridad (Alta Mediana o Baja)	Responsabilidad y medida recomendada	Fecha de cierre
1.				
2.				
Agregue los renglones que sean necesarios.				

5. Análisis de la ejecución

Para completar esta sección, se debe tomar como base los objetivos estipulados en el marco lógico del proyecto o programa y los datos registrados en el cuadro de seguimiento de los indicadores correspondiente (en el sitio www.ifrc.org/MandE puede consultarse un modelo de este cuadro de seguimiento y algunas pautas para rellenarlo). Constituye un elemento fundamental del informe, por lo que se lo debe completar minuciosamente. Entre los puntos esenciales que sirven de parámetros para efectuar este análisis y elaborar el informe se pueden mencionar los siguientes:

- **recuerde que no debe simplemente decir qué sucedió, sino que debe proporcionar detalles y explicar** por qué ocurrió lo que ocurrió, cuáles fueron los factores que contribuyeron a esta situación, por qué se adoptaron medidas específicas, quién participó, qué otras acciones se requieren y quién deberá tomarlas;
- **recuerde relacionar el desempeño trimestral con las cotas generales del proyecto o programa establecidas para el año en curso y para la duración total de la intervención;**
- **si no se registró ninguna actividad para un objetivo en particular durante el período de notificación, explique por qué** (por ejemplo, “según la planificación, las actividades correspondientes a este objetivo se llevarán a cabo el próximo trimestre”);
- **si breve, dos veces bueno:** solo escriba lo que sea necesario y baste para explicar el desempeño de los indicadores y el logro de los objetivos. El informe debe ser conciso y pertinente para el objetivo específico sobre el que esté escribiendo.

Cuadro para el análisis de la ejecución del proyecto o programa

META DEL PROYECTO O PROGRAMA: escriba la meta tal cual figura en el marco lógico del proyecto o programa para que le sirva como referencia. No necesita incluir en el informe el desempeño en función de la meta, porque este análisis general se aborda en la sinopsis mencionada anteriormente.

EFECTO DIRECTO 1: escriba el efecto directo tal como aparece en el marco lógico del proyecto o programa.

PRODUCTO 1.1: incluya el producto tal como figura en el marco lógico.

PRODUCTO 1.2, etc.: escriba todos los efectos directos adicionales que necesite.

EXPLICACIÓN DE LA VARIACIÓN DE LOS INDICADORES: la variación es la diferencia entre las metas establecidas y los resultados efectivos. Basándose en el cuadro de seguimiento de los indicadores, **justifique toda variación** en los indicadores del producto y de los efectos directos **que exceda el diez por ciento** (porcentaje de la cota) durante el período cubierto por este informe. Las explicaciones deben ser concisas y efectuarse abajo, desglosadas por número de indicador. En caso de requerir mayores aclaraciones, estas deberán realizarse en la sección destinada a tal efecto.

- *Indicador 1.a: aquí debe escribir la explicación, por ejemplo: “la variación fue del cincuenta por ciento inferior a la meta, porque la temporada de monzones empezó antes de lo habitual y provocó inundaciones imprevistas que limitaron los traslados hacia las comunidades destinatarias...”.*
- *Añada las explicaciones necesarias acerca de los indicadores y las variaciones.*

ACLARACIONES: utilice este espacio para proporcionar información adicional que exceda el alcance de la justificación de las variaciones, como las siguientes.

- *Toda percepción destacada de los beneficiarios o los asociados respecto de la labor relacionada con este efecto directo.*
- *Las consecuencias imprevistas asociadas con este efecto directo, las que pueden representar repercusiones no intencionales tanto positivas como negativas.*
- *Informe sobre la **sostenibilidad** del efecto directo (la posible continuidad del efecto directo gracias a los interlocutores locales).*

Cuadro para el análisis de la ejecución del proyecto o programa		
MEDIDAS RELATIVAS AL EFECTO DIRECTO 1		
Medida	Responsables	Plazo
1. Incluir las comunidades que quedaron pendientes del trimestre anterior en el análisis de la vulnerabilidad y la capacidad (AVC) del próximo trimestre. Agregue los renglones de medidas que sean necesarios...	David Smith, coordinador del AVC en el terreno.	30 de enero de 2011.
EFECTO DIRECTO 2: rellene la información correspondiente al efecto directo 2 según las instrucciones anteriores. PRODUCTO 2.1: PRODUCTO 2.2, etc.:		
EXPLICACIÓN DE LA VARIACIÓN DE LOS INDICADORES: rellene la información correspondiente al efecto directo 2 según las instrucciones anteriores. Indicador 2.X: <ul style="list-style-type: none"> añada las explicaciones necesarias acerca de los indicadores y las variaciones. 		
ACLARACIONES: rellene la información correspondiente al efecto directo 2 según las instrucciones anteriores.		
MEDIDAS RELATIVAS AL EFECTO DIRECTO 2		
Medida	Responsables	Plazo
1. Incluir las comunidades que quedaron pendientes del trimestre anterior en el análisis de la vulnerabilidad y la capacidad (AVC) del próximo trimestre. Agregue los renglones que sean necesarios...	David Smith, coordinador del AVC en el terreno.	30 de enero de 2011.
- - - - - Agregue todas las secciones sobre efectos directos que necesite. - - - - -		

6. Participación y quejas de los interesados

Participación de los interesados: describa brevemente cómo los principales interesados, **sobre todo los beneficiarios locales**, han participado en el proyecto o programa, lo que puede abarcar la formulación, la ejecución, el seguimiento y la evaluación del proyecto o programa, así como la elaboración de los informes pertinentes. **No incluya cuestiones relacionadas con la rendición de cuentas, los acuerdos de cooperación o los asociados, que se abordan en la sección siguiente.**

Comentarios de los interesados: utilice el cuadro siguiente para resumir los comentarios y las opiniones de los interesados, en particular las quejas presentadas por medio del mecanismo del proyecto o programa destinado a recibir los comentarios y las quejas de las partes interesadas. Si se trata de una queja, asegúrese de explicar en la columna “medida recomendada” cómo será resuelta. Si no hay comentarios, deje este espacio en blanco. Cerciórese de actualizar las medidas que quedaron pendientes a raíz de comentarios anteriores.

Resumen de los comentarios de los interesados				
Queja o comentario <i>(indique si se trata de una queja o un comentario positivo)</i>	Fecha	Prioridad <i>(alta, mediana o baja)</i>	Medida recomendada <i>(si no se recomienda ninguna medida, escriba "no corresponde"; de lo contrario, explique qué se recomienda, quién se encargará y cuándo se llevará a cabo)</i>	Fecha de cierre
1.				
2.				
<i>Agregue los renglones que sean necesarios...</i>				

7. Acuerdos de cooperación y otros actores fundamentales

Solo rellene esta sección si resulta pertinente para el proyecto o programa.

En el cuadro siguiente enumere los asociados del proyecto o programa y el tipo de acuerdo, por ejemplo, acuerdo de cooperación relativo al proyecto o programa, memorando de entendimiento, etc. Los comentarios más importantes comprenden el estado del acuerdo (como la fecha de celebración o si todavía no se lo ha firmado), las funciones y las responsabilidades asignadas a los organismos por el acuerdo o en el memorando de entendimiento (por ejemplo, quién proporcionará la asistencia financiera o técnica), etc.

Acuerdos de cooperación relativos a los proyectos o programas		
Asociado	Tipo de acuerdo	Estado o comentarios
<i>Agregue los renglones que sean necesarios...</i>		

En el cuadro siguiente, escriba las cuestiones pendientes, resueltas o nuevas, así como las medidas adoptadas. Si no han surgido cuestiones significativas, deje este espacio en blanco.

Problemas de los asociados al proyecto o programa y medidas recomendadas	
Problema	Comentario <i>(actualizar el estado del problema y las medidas adoptadas)</i>
<i>Agregue los renglones que sean necesarios...</i>	

Únicamente complete el cuadro siguiente si existen actores no asociados importantes – el gobierno, una organización de la sociedad civil, una organización con fines de lucro, etc. – que puedan afectar el logro de los objetivos del proyecto o programa y si, por ende, deben ser objeto de un seguimiento.

Otros actores importantes que deben ser objeto de un seguimiento	
Actor	Comentario <i>(meta y área de programa, plazos, toda influencia significativa ejercida en el proyecto o programa y medidas relacionadas)</i>

8. Cuestiones transversales

En esta sección debe analizar las actividades llevadas a cabo o los resultados logrados que guarden relación con alguna cuestión transversal (igualdad de género, conservación del medio ambiente, etc.). Solamente analice los acontecimientos **nuevos**. Además, si ya los ha analizado en alguna otra sección del informe, simplemente menciónela en lugar de volver a escribir todo otra vez. Tal vez le convenga pensar si ha habido algún hallazgo, por ejemplo a partir del seguimiento y la evaluación, que demuestre cómo su proyecto o programa aborda las cuestiones transversales.

9. Personal del proyecto o programa: recursos humanos

En esta sección se deben incluir los nuevos empleados, las modificaciones en el personal contratado y demás cambios en el personal del proyecto o programa, y resaltar las consecuencias para la ejecución de la intervención. También debe aclarar si se requiere apoyo del equipo de dirección para resolver algún problema. Si durante este trimestre no han surgido cuestiones significativas relacionadas con los recursos humanos, especifique que el proyecto o programa cuenta con todo el personal necesario y que no hay problemas de importancia.

10. Resumen de la estrategia de fin de actividades y sostenibilidad

Esta sección se debe rellenar en el caso de todos los proyectos o programas, independientemente de la etapa del proceso de ejecución en que se encuentren. En esta sección no hace falta repetir los análisis relativos a la sostenibilidad de ciertos efectos directos específicos ya efectuados en la sección 4 (análisis de la ejecución). En cambio, se deben resumir los avances generales hacia la estrategia de fin de actividades y la eventual continuidad de los objetivos del proyecto o programa tras el traspaso a los interesados locales, como alguna organización comunitaria local u otro asociado, y toda otra información pertinente.

11. Situación de las actividades de planificación, seguimiento, evaluación y elaboración de informes

En esta sección se debe brindar un breve informe actualizado de las principales actividades que forman parte de la planificación, el seguimiento, la evaluación y la elaboración de informes del proyecto o programa. Resuma en este cuadro las principales actividades planificadas, los plazos y su estado (por ejemplo, planificada, en curso o completada). En el cuadro se han descrito las actividades específicas de planificación, seguimiento, evaluación y elaboración de informes requeridas para todos los proyectos o programas. Otras actividades dependerán de la intervención en cuestión y se las puede incluir según sea conveniente. Entre los ejemplos se pueden mencionar las encuestas definitivas, el seguimiento de proyectos o programas, el seguimiento del contexto, el seguimiento de los beneficiarios, los informes anuales, los informes para los donantes y las actividades de capacitación en seguimiento y evaluación.

Estado de las actividades de planificación, seguimiento, evaluación y elaboración de informes		
Actividades y tareas de seguimiento y evaluación	Plazo	Comentarios (estado e información pertinente)
Informes trimestrales sobre el seguimiento del proyecto o programa		
Estudio de referencia o encuesta inicial (obligatorios para todos los proyectos y programas)		
Examen o evaluación de mitad de período		
Evaluación final (estudio definitivo)		
Etc.		

12. Principales enseñanzas

En esta sección haga hincapié en las principales enseñanzas extraídas y en cómo pueden aplicarse a este proyecto o programa o a otros similares en el futuro. **Tenga en cuenta que en esta sección no debe volver a escribir las medidas específicas resumidas en la sinopsis** (sección 2). En cambio, debe destacar las enseñanzas que refuerzan el aprendizaje institucional en lo concerniente a esta y otras intervenciones similares futuras.

Para facilitar las consultas, se recomienda asignarle un número a cada enseñanza, por ejemplo:

- 1.
- 2.
- 3.

13. Anexo del informe

Adjunte el cuadro de seguimiento de los indicadores del proyecto o programa.

También adjunte toda información suplementaria de utilidad para la elaboración del informe de seguimiento del proyecto o programa, como los siguientes ejemplos.

- **Términos de referencia** para toda tarea esencial, como la asistencia técnica, las evaluaciones, las encuestas iniciales, etc.
- **Estudio de caso:** de ser posible, un estudio de caso debe proporcionar información de utilidad para las evaluaciones futuras y para difundirla entre los interlocutores apropiados (por ejemplo, los donantes). Un estudio de caso es una descripción pormenorizada de personas, comunidades o acontecimientos que ejemplifica cómo el proyecto o programa ejerce efectos en la comunidad local, cuáles son las repercusiones y si coinciden con los resultados previstos. Si se desea, se lo puede suplementar con fotografías (enviadas por separado).
- **Informes, estudios encomendados, cartas, imágenes pertinentes, etc.**

ANEXO 20 – Modelos de cuadros (matrices) para planificar las actividades y las medidas de gestión

Matriz de decisiones											
Proyecto o programa:					Jefe del proyecto o programa:						
Ubicación del proyecto o programa:					Sector del proyecto o programa:						
N.º	Descripción de la decisión adoptada	Factores que fundamentan la decisión	Consecuencias de la decisión	Medida requerida para poner en marcha la decisión	Autor	Interesados participantes	Fecha de revisión	Estado (verde, amarillo o rojo)	Palabras clave	Fecha de registro	Documentos asociados
1											
2	Añada renglones...										

Matriz de medidas futuras									
Proyecto o programa:					Jefe del proyecto o programa:				
Ubicación del proyecto o programa:					Sector del proyecto o programa:				
N.º de medida	Descripción de la medida	Autor	Apoiada por	Fecha límite	Informe actualizado o comentario	Estado (verde, amarillo o rojo)	Fecha de finalización		
1	Entrega de 500 X a la aldea Y.	Joe Bloggs.	Joe Bloggs.	15/09/10.	Se esperan dos semanas de demoras a causa del cierre de la carretera que conduce a la aldea Y.	Verde.	01/10/10.		
2	Agregue los renglones que sean necesarios...								

Matriz de enseñanzas extraídas									
Proyecto o programa:					Jefe del proyecto o programa:				
Ubicación del proyecto o programa:					Sector del proyecto o programa:				
N.º de medida	Descripción de las enseñanzas extraídas	Enseñanza identificada por	Medida que se tomará para aplicar e incorporar la enseñanza al proceso de aprendizaje	Interesado que debe aplicar la enseñanza	Fecha de revisión	Estado (verde, amarillo o rojo)	Palabras clave	Fecha de registro	
1									
2	Agregue los renglones que sean necesarios...								

ANEXO 21 – Ejemplo de descripción de un cargo con funciones de seguimiento y evaluación

Cargo: responsable de seguimiento y evaluación⁴⁴

Cargo:	Responsable de seguimiento y evaluación
Unidad, departamento o delegación:	Zona X, unidad de planificación, seguimiento, evaluación y elaboración de informes.
Rinde cuentas ante:	XXXXXX.
Responsable de:	La formulación y coordinación general y fidedigna de las actividades de planificación, seguimiento, evaluación y elaboración de informes de la Secretaría en la zona X.
Ubicación:	XXXXX oficina zonal ubicada en XXXXX.
Traslados:	Aproximadamente el treinta por ciento del tiempo de trabajo será dedicado a recorrer la zona.
Duración:	Contrato renovable, por dos años a partir de junio de 2011.

Propósito

Ejemplo: La persona que ocupe este cargo formará parte de la Secretaría de la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, y estará encargada de brindar apoyo a una cultura y prácticas profesionales de planificación, seguimiento, evaluación y elaboración de informes en la zona X. Sus funciones comprenden crear y coordinar sistemas y actividades de seguimiento y evaluación, tanto en el seno de la Federación como entre sus asociados; fortalecer la capacidad de la Secretaría y las Sociedades Nacionales en el ámbito del seguimiento y la evaluación; y promover la transferencia de conocimientos en materia de planificación, seguimiento, evaluación y elaboración de informes, ya sean internos o externos. El responsable de este cargo deberá asegurar que los sistemas de planificación, seguimiento, evaluación y elaboración de informes y que el fortalecimiento de la capacidad efectivamente sirvan a los intereses de la Secretaría y de las Sociedades Nacionales en la zona, al tiempo que vela por el cumplimiento de las directrices y las políticas de la Secretaría.

Historia de la Federación

La Federación Internacional es la mayor organización humanitaria del mundo basada en el servicio voluntario, que tiene por objeto ayudar a los necesitados sin distinción de nacionalidad, raza, religión, condición social ni credo político. Fundada en 1919, la Federación Internacional está formada por ciento ochenta y seis Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja – los miembros – y una Secretaría con sede en Ginebra; está dividida en cinco zonas mundiales y cuenta, además, con más de sesenta delegaciones estratégicamente ubicadas para brindar apoyo a sus actividades globales.

⁴⁴ Se trata de un mero ejemplo a fines ilustrativos. La descripción efectiva de cada cargo debe adaptarse al contexto específico.

Describe la zona y los factores demográficos, geográficos, políticos, económicos y culturales pertinentes.

Principales relaciones laborales

- **Rinde cuentas ante:** (incluir cargo del jefe o supervisor).
- **Internas:** miembros del equipo de planificación, seguimiento, evaluación y elaboración de informes, responsables de los programas, responsables técnicos de las áreas del programa, las instancias de dirección de las Sociedades Nacionales y sus contrapartes de seguimiento y evaluación, el Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR) y otros actores del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, entre otros.
- **Externas:** nombrar a los donantes y mencionar los asociados del gobierno o la sociedad civil local, los organismos de las Naciones Unidas o del ámbito internacional, las universidades y las asociaciones o los centros nacionales de evaluación, los consultores de seguimiento y evaluación pertinentes, etc.

Funciones principales⁴⁵

Algunas de las principales funciones inherentes a este cargo se describen a continuación.

- a. **Actuar como coordinador de la Secretaría** en lo concerniente al seguimiento y la evaluación en XXX, y coordinar la puesta en práctica de las actividades de seguimiento y evaluación, fortalecimiento de la capacidad, difusión y extracción de enseñanzas de la Secretaría y las diferentes Sociedades Nacionales.
- b. **Encargarse de la coordinación dentro de la Federación** a fin de garantizar la exactitud, la minuciosidad y la utilidad del seguimiento y de los informes de las actividades de los proyectos y de sus efectos, tanto en forma interna como externa. Esta tarea entraña, sobre todo, colaborar estrechamente con los jefes zonales de los programas, el departamento zonal de planificación, seguimiento, evaluación y elaboración de informes, y los coordinadores de las operaciones y los responsables de planificación, seguimiento, evaluación y elaboración de informes de las Sociedades Nacionales para asegurar que se recopilen y se incluyan en los informes de la operación los datos relativos a las actividades de seguimiento. Este cargo tal vez también conlleve coordinar la labor de los responsables de la redacción de los informes de la Secretaría.
- c. **Dirigir la creación de sistemas de seguimiento y evaluación** con procesos y procedimientos normalizados para garantizar que los datos de las actividades de seguimiento sean creíbles, confiables, oportunos y eficaces en función de los costos para que afiancen la rendición de cuentas y mantengan informados continuamente a los responsables de las decisiones relativas a la gestión y la planificación estratégica.
- d. **Coordinar y supervisar las evaluaciones de la Secretaría**, al tiempo que garantiza que sean oportunas, útiles y éticas, y que defiende las normas y los criterios definidos en el marco de la Federación para evaluaciones. Esta tarea comprende formular los términos de referencia y programar la gestión de las encuestas del programa (por ejemplo, los estudios preliminares), las evaluaciones en tiempo real, las evaluaciones de mitad de período y de final de proyecto, los estudios especiales y demás componentes del sistema de seguimiento y evaluación conforme surjan necesidades de asistencia técnica, para lo cual deberá utilizar una variedad de métodos cuantitativos y cualitativos y diversas metodologías participativas para efectuar un seguimiento de los resultados.

⁴⁵ Se trata de un ejemplo con fines meramente ilustrativos. La descripción efectiva de cada cargo se debe adaptar al contexto específico.

- e. **Dirigir la adopción o creación de herramientas específicas de planificación, apreciación, seguimiento, evaluación y elaboración de informes** para asegurar la calidad y la uniformidad de los datos recopilados, de modo que fortalezcan las directrices de la Secretaría en materia de seguimiento, evaluación y notificación y coincidan con ellas.
- f. **Brindar asesoramiento técnico al personal de los programas en lo concerniente a la adopción de sistemas de seguimiento y evaluación** basados en las necesidades, los recursos, las capacidades y los requisitos de la Secretaría y los donantes. Esta tarea comprende: 1) evaluar correctamente las necesidades para mantener informados a los responsables de la programación pertinente; 2) utilizar las **matrices de planificación** de los proyectos y programas de conformidad con las directrices de la Federación; y 3) elaborar **indicadores** específicos, conmensurables, accesibles, pertinentes y oportunos que estén basados en pautas claras y concisas que definan los indicadores, las fuentes de los datos, los métodos y la frecuencia de recopilación, y los destinatarios.
- g. **Preparar y capacitar al personal, los principales interesados y los asociados** participantes en las actividades, conforme sea necesario, en lo concerniente a la formulación del proyecto o programa, y los conceptos, las destrezas y las herramientas de seguimiento y evaluación.
- h. **Elaborar un inventario de fuentes confiables de datos estadísticos secundarios esenciales** que contribuyan a las actividades de seguimiento y evaluación, y que permitan reducir tanto el tiempo y los recursos abocados a la recopilación de datos primarios como los efectos negativos (fatiga de evaluación) entre las poblaciones destinatarias (véase también el punto j más abajo).
- i. **Controlar sistemáticamente la calidad de las actividades de seguimiento y evaluación**, supervisando cómo se registran y notifican los avances y los resultados de la operación en función de los objetivos.
- j. **Trabajar en red y coordinar la labor con las organizaciones no gubernamentales, las Naciones Unidas y otros organismos internacionales con el objeto de:** 1) optimizar la coordinación y colaboración de los responsables de recopilar los datos y la utilización eficiente del tiempo y los recursos a fin de disminuir la duplicación de los datos recopilados y los efectos negativos (fatiga de evaluación) entre las poblaciones destinatarias; 2) asegurar que la Federación esté al tanto del seguimiento, la evaluación, la calidad y la rendición de cuentas en lo que concierne a las acciones de socorro y recuperación en función de las prácticas óptimas y las cuestiones de actualidad.
- k. **Crear o mantener foros de seguimiento y evaluación** entre la Federación y los interesados, tanto asociados como beneficiarios, para debatir y brindar apoyo a las normas de calidad en materia de programación y rendición de cuentas.
- l. **Garantizar que las enseñanzas extraídas del seguimiento y la evaluación de los programas se utilicen para mejorar la selección, la formulación y la ejecución de los programas futuros**, lo que supone entablar lazos con organizaciones externas para identificar y difundir las buenas prácticas de seguimiento y evaluación y favorecer la difusión de conocimientos.

Ésta no es una lista exhaustiva, por lo que puede incluir otras tareas y funciones.

Obligaciones del personal

1. Desempeñar un papel activo para ayudar a lograr las metas de la Secretaría.
2. Observar los Principios Fundamentales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y velar por su cumplimiento.
3. Cumplir con toda otra obligación y responsabilidad laboral asignada por el superior jerárquico directo.

Titulación y aptitudes

Educación

- Maestría o título superior en Ciencias Sociales o un campo afín.

Experiencia

- Cinco años como mínimo de experiencia internacional pertinente en socorro en caso de desastres, recuperación o tareas de desarrollo, tanto en el terreno como en la oficina central.
- Experiencia en llevar a cabo seguimientos y evaluaciones en los sectores dedicados al desarrollo y el socorro humanitario, preferiblemente con experiencia en procesos participativos, gestión conjunta y cuestiones de género.
- Experiencia en tareas que comprendan instruir al personal de los programas, coordinar las capacitaciones, y seleccionar y gestionar los consultores.
- Conviene que el postulante esté familiarizado con el entorno donde la Federación lleva a cabo sus operaciones.

Aptitudes y conocimientos

- Conocimiento minucioso de la formulación, el seguimiento y la evaluación de proyectos basados en matrices de planificación.
- Llevar a cabo y supervisar encuestas y evaluaciones de las necesidades, y análisis de datos cuantitativos.
- Metodologías de investigación social, incluido un profundo desarrollo de aptitudes de comunicación y análisis y la capacidad de asimilar y procesar información para destinatarios muy variados.
- Capacidad de brindar formación al personal de los proyectos o programas en diversos aspectos del seguimiento y la evaluación.
- Sólido compromiso con el Código de conducta y los Principios Fundamentales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y la capacidad de defenderlos en todo momento ante los interesados (beneficiarios, voluntarios, colegas y asociados).
- Entender básicamente el marco jurídico de las operaciones humanitarias, así como las cuestiones de protección y de género, y de vulnerabilidad humana y social.
- Facilidad para las relaciones interpersonales y conciencia cultural.
- Idoneidad profesional para utilizar los siguientes programas informáticos: Microsoft Windows, Outlook, Word, Excel y Access, SPSS e, idealmente, algún otro de los principales programas de análisis estadístico.
- Fluidez profesional en inglés y conocimientos avanzados de XXXX.
- Licencia de conducir internacional válida.

Competencias

- Motivación, buen juicio e iniciativa, y la capacidad de trabajar con otros y de dirigir equipos.
- Gran facilidad para las relaciones interpersonales y la capacidad de colaborar con sus colegas y de motivarlos para alcanzar las metas compartidas.
- Gran capacidad de llevar adelante tareas complejas en forma independiente, de realizar varias tareas simultáneamente y de establecer prioridades, y de cumplir puntualmente con plazos diferentes.

- Excelente aptitud para la comunicación oral y escrita.
- Gran capacidad de organización y manejo del tiempo, y suma atención a los detalles.
- Capacidad de desempeñarse en un ambiente estresante con acceso limitado a instalaciones básicas.

Procedimiento de solicitud de empleo

Los candidatos interesados deben enviar su solicitud antes del XfechaX a (nombre y dirección, o correo electrónico).

1. **Hoja de vida.**
2. **Carta de presentación** que resuma con claridad su experiencia en función de este cargo, con tres referencias profesionales con quienes podamos contactar.
3. Como mínimo una **muestra de escritura**, formada por un texto pertinente para el cargo descrito anteriormente.

No se devolverán los materiales enviados como parte de la solicitud. Le agradecemos de antemano por entender que solo nos comunicaremos con los candidatos preseleccionados para invitarlos a participar en la próxima etapa de este proceso.

ANEXO 22 – Programa de capacitación en seguimiento y evaluación

Programa de capacitación en seguimiento y evaluación				
Actividad de capacitación en seguimiento y evaluación (con ejemplos)	Horario	Lugar	Participantes	Presupuesto
Planificación de proyectos y programas				
Plan de seguimiento y evaluación				
Capacitación en gestión de las evaluaciones				
Capacitación en recopilación de datos				
Capacitación en programas para bases de datos				
Etc.				



Scott Chaplowe/IFRC

Código de conducta relativo al socorro en casos de desastre para el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y las organizaciones no gubernamentales (ONG)

El Código de conducta relativo al socorro en casos de desastre para el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y las organizaciones no gubernamentales (ONG) fue elaborado por ocho de los organismos de intervención a raíz de desastres más grandes del mundo, que lo suscribieron a mediados de 1994.

La adhesión al Código de conducta es voluntaria, como sucede con la mayoría de los códigos de conducta profesionales. En él se establece diez principios que todos los agentes humanitarios deberían respetar en la ejecución de sus actividades de intervención a raíz de desastres y se describe las relaciones que los distintos organismos deberían mantener con los gobiernos donantes, los gobiernos anfitriones y el sistema de las Naciones Unidas.

La observancia del Código de conducta conlleva una autorregulación. Aún no existe una asociación internacional de organizaciones no gubernamentales de intervención a raíz de desastres investida de autoridad para sancionar a sus miembros. La Federación Internacional hace uso del Código de conducta para dar seguimiento a sus normas relativas a la prestación de socorro y para alentar a otros organismos a que establezcan normas similares.

El objetivo es que los agentes humanitarios en el mundo suscriban el Código de conducta y se rijan por los principios consagrados en él, lo que constituiría un compromiso público de adhesión a este instrumento. Los gobiernos y las organizaciones donantes también pueden emplear el Código en calidad de parámetro de evaluación de la conducta de los organismos con los que colaboran. Las comunidades afectadas por los desastres tienen derecho a recibir asistencia de agentes que estén a la altura de estos principios.

Principios del Código de conducta relativo al socorro en casos de desastre para el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y las organizaciones no gubernamentales (ONG)

1. Lo primero es el deber humanitario.
2. La ayuda prestada no está condicionada por la raza, el credo o la nacionalidad de los beneficiarios ni ninguna otra distinción de índole adversa. El orden de prioridad de la asistencia se establece únicamente en función de las necesidades.
3. La ayuda no se utilizará para favorecer una determinada opinión política o religiosa.
4. Nos empeñaremos en no actuar como instrumentos de política exterior gubernamental.
5. Respetaremos la cultura y las costumbres locales.
6. Trataremos de fomentar la capacidad para hacer frente a catástrofes utilizando las aptitudes y los medios disponibles a nivel local.
7. Se buscará la forma de hacer participar a los beneficiarios de programas en la administración de la ayuda de socorro.
8. La ayuda de socorro tendrá por finalidad satisfacer las necesidades básicas y, además, tratar de reducir en el futuro la vulnerabilidad ante los desastres.
9. Somos responsables ante aquellos a quienes tratamos de ayudar y ante las personas o las instituciones de las que aceptamos recursos.
10. En nuestras actividades de información, publicidad y propaganda, reconoceremos a las víctimas de desastres como seres humanos dignos y no como objetos que inspiran compasión.

Los Principios Fundamentales del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja

Humanidad El Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, al que ha dado nacimiento la preocupación de prestar auxilio, sin discriminación, a todos los heridos en los campos de batalla, se esfuerza, bajo su aspecto internacional y nacional, en prevenir y aliviar el sufrimiento humano en todas las circunstancias. Tiende a proteger la vida y la salud, así como a hacer respetar a la persona humana. Favorece la comprensión mutua, la amistad, la cooperación y una paz duradera entre todos los pueblos.

Imparcialidad No hace ninguna distinción de nacionalidad, raza, religión, condición social ni credo político. Se dedica únicamente a socorrer a los individuos en proporción con los sufrimientos, remediando sus necesidades y dando prioridad a las más urgentes.

Neutralidad Con el fin de conservar la confianza de todos, el Movimiento se abstiene de tomar parte en las hostilidades y, en todo tiempo, en las controversias de orden político, racial, religioso e ideológico.

Independencia El Movimiento es independiente. Auxiliares de los poderes públicos en sus actividades humanitarias y sometidas a las leyes que rigen los países respectivos, las Sociedades Nacionales deben, sin embargo, conservar una autonomía que les permita actuar siempre de acuerdo con los principios del Movimiento.

Voluntariado Es un movimiento de socorro voluntario y de carácter desinteresado.

Unidad En cada país sólo puede existir una Sociedad de la Cruz Roja o de la Media Luna Roja, que debe ser accesible a todos y extender su acción humanitaria a la totalidad del territorio.

Universalidad El Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, en cuyo seno todas las Sociedades tienen los mismos derechos y el deber de ayudarse mutuamente, es universal.

Guía para el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas

Esta guía tiene como objeto promover un entendimiento común y una práctica confiable en lo que respecta al seguimiento y la evaluación de los proyectos y programas de la Federación Internacional.

Los destinatarios de esta guía son los responsables de la gestión de proyectos y programas, así como el personal, los voluntarios, los donantes y los asociados de la Federación Internacional y otros usuarios interesados.

A continuación se expone algunos de los principales temas que abarca la guía:

Conceptos e ideas fundamentales sobre seguimiento y evaluación

- La gestión basada en resultados.
- El ciclo del proyecto o programa y el seguimiento y la evaluación.
- ¿Qué es el seguimiento?
- ¿Qué es la evaluación?
- Los estudios de base y los estudios definitivos.
- Las normas y la ética que rigen el seguimiento y la evaluación.
- Atención a las cuestiones de género y los grupos vulnerables.
- Cómo reducir al mínimo el sesgo y el error.

Las seis etapas esenciales del seguimiento y la evaluación de proyectos o programas

- Etapa 1: Identificar el objeto y el alcance del sistema de seguimiento y evaluación.
- Etapa 2: Planificar la recopilación y la gestión de datos.
- Etapa 3: Planificar el análisis de datos.
- Etapa 4: Planificar cómo se difundirá y utilizará la información.
- Etapa 5: Planificar el fortalecimiento de la capacidad y los recursos humanos necesarios para las actividades de seguimiento y evaluación.
- Etapa 6: Preparar el presupuesto de seguimiento y evaluación.

Anexos – orientaciones adicionales, plantillas, herramientas y recursos.