

Módulo 3.

Seguimiento de Resultados de Desarrollo

Luis David Grajeda
10 septiembre 2013

Índice

Ubicación temática	3
1. Definiciones y criterios básicos	4
2. Ciclo de seguimiento	7
Paso 1. Planificación del seguimiento	8
Paso 2. Recolección de datos y aprendizajes.....	9
Paso 3. Procesamiento de información.....	10
Paso 4. Análisis de hallazgos y preparación de informes	11
Paso 5. Comunicación de informes y toma de decisiones.....	12
3. Plan de seguimiento.....	12
3.1 Resultados que serán medidos	12
3.2 Estrategia y metodología.....	13
3.3 Arreglos de gestión	14
3.4 Anexos	15
4. Proyecto de aprendizaje	15
Recursos a la mano.....	16

Ubicación temática

Como se ha planteado en los módulos anteriores, la aplicación del enfoque de Gestión Basada en Resultados (GBR) en el ciclo de programas y proyectos de desarrollo humano comprende tres fases interrelacionadas: planificación, seguimiento y evaluación. Su aplicación sistémica, como una cadena bien eslabonada en estos tres momentos, es una condición esencial para su éxito. Los módulos 1 y 2 han tratado el marco conceptual sobre desarrollo humano y el enfoque de GBR aplicado a la fase de planificación. Ahora, corresponde al módulo 3 tratar el seguimiento o monitoreo orientado al logro de resultados de desarrollo humano, considerando el siguiente objetivo y resultado de aprendizaje:

- **Objetivo:** facilitar a las personas participantes conceptos, métodos y técnicas básicas para planificar y gestionar el seguimiento de un programa o proyecto de desarrollo, tomando en cuenta el enfoque de GBR y lineamientos corporativos de PNUD.
- **Resultado de aprendizaje:** las personas participantes habrán adquirido un conocimiento básico para planificar y gestionar el seguimiento de un programa o proyecto de desarrollo, desde la perspectiva del enfoque de GBR.

Para cumplir el objetivo y resultado anteriores, el contenido del módulo 3 se ha estructurado alrededor de tres temas principales, que aunque interrelacionados, merecen una atención específica:

- **Definiciones y criterios básicos:** ¿qué es el seguimiento de resultados de desarrollo?; lugar dentro del ciclo de programación; propósitos y usos por las partes interesadas; diferencias y énfasis con respecto a los enfoques tradicionales;
- **Ciclo de seguimiento:** componentes de un sistema de seguimiento; descripción de los principales momentos o pasos del ciclo de seguimiento;
 - i) planificación del seguimiento;
 - ii) recolección de datos y aprendizajes;
 - iii) procesamiento de información y llenado de bases de datos;
 - iv) análisis de hallazgos y preparación de informes narrativos;
 - v) comunicación y análisis de informes;
 - vi) Respuesta de gerencia.
- **Plan de seguimiento:** aunque forma parte del tema anterior, dada su importancia, el plan de seguimiento será tratado de manera específica. Veremos: ¿Qué es el plan de seguimiento?; Matriz de seguimiento; Marco de referencia del plan; Metodología; herramientas de recolección y análisis de información; descripción de actividades principales; gestión del plan: responsables, calendario y presupuesto.

El módulo podrá ser utilizado por los estudiantes como referencia o documento de apoyo para gestionar de manera autónoma su propio aprendizaje. En esta manera, la información y el conocimiento presentado adquirirá sentido y podrá traducirse en aprendizajes útiles en la medida que cada quien se esfuerce por aplicarlo a situaciones profesionales concretas dentro del programa o proyecto de desarrollo humano donde laboran. Para ello, al final del módulo, encontrará un guía para gestionar este proceso mediante una herramienta que denominamos “Proyecto de Aprendizaje”.

1. Definiciones y criterios básicos

El seguimiento es una práctica de gestión fundamental en cualquier institución, organización, programa y proyecto de desarrollo, porque permite revelar si está alcanzado los resultados tal como han sido planificados y si estos están contribuyendo al desarrollo humano de los usuarios o beneficiarios. En caso de identificar dificultades o avances insatisfactorios, las evidencias aportadas por el seguimiento permitirán a los gerentes y demás partes interesadas adoptar acciones correctivas para asegurar la mayor efectividad posible en la gestión de los resultados.

En este sentido, en términos operativos, desde la perspectiva del enfoque de GBR, el seguimiento se puede definir como el registro sistemático de avances en el logro de resultados planificados por una acción de desarrollo para la toma de decisiones oportunas, apoyadas en evidencias. En adición a esta función gerencial, el seguimiento trata de responder a ciertos propósitos fundamentales:

- *Validación y retroalimentación del modelo lógico:* al ocurrir en momentos determinados del proceso de implementación, el seguimiento permite validar el modelo lógico de un programa o proyecto, haciendo ajustes a su estrategia de cambio y sus actividades para ajustarlas a las condiciones cambiantes del contexto social e institucional. De esta manera, se podrá asegurar su pertinencia. Por ejemplo, ante un cambio de prioridad en las políticas de salud, cabría preguntarse si las actividades planificadas siguen siendo apropiadas y pertinentes para alcanzar los productos diseñados y si a su vez éstos están en condición de ofrecer una contribución significativa a los efectos en el desarrollo humano de las comunidades beneficiadas.
- *Orientación estratégica a la sostenibilidad del programa o proyecto de desarrollo:* el seguimiento orientado a resultados permite generar información oportuna para tomar decisiones que aseguren la sostenibilidad de los cambios impulsados. Por ejemplo: promover mayor espacios de participación de los beneficiados y las partes interesadas en la conducción de la estrategia del programa o proyecto.
- *Análisis de la inclusión de los elementos transversales que son fundamentales para el éxito del programa o proyecto de desarrollo:* el seguimiento es fundamental para que se pueda visualizar y analizar la importancia de los factores transversales en la implementación de la iniciativa. Así por ejemplo, en un proyecto de desarrollo humano, como la mejora de los ingresos familiares, cabe verificar si las actividades ejecutadas están tomando en cuenta de manera diferenciada las necesidades y los derechos específicos de las mujeres.
- *Rendición de cuentas:* los informes de seguimiento pueden ser compartidos con todas las partes interesadas para rendirles cuenta sobre la manera en que están siendo empleados los recursos y los progresos alcanzados en los resultados, con lo que contribuye a fomentar una cultura de transparencia.
- *Apoyo a la gestión de riesgos:* el seguimiento también puede ofrecer una mirada a los factores del contexto social e institucional declarados o no declarados como riesgos en la fase de planificación. Al hacer esta distinción, se podrá alertar sobre situaciones esperadas o inesperadas que pueden estar afectando negativamente el nivel de avances en los resultados, recomendando un determinado curso de acción.

- *Aprendizaje organizacional*: “puesto que no hay planes perfectos, es esencial que la gerencia, el personal y las partes interesadas aprendan de los éxitos y fracasos” de sus propias prácticas.¹ El seguimiento puede contribuir a este aprendizaje organizacional, mediante el registro periódico de los aprendizajes generados por la práctica de gestión programática.
- *Participación y apoyo de partes interesadas*: el involucramiento de las partes interesadas en el seguimiento es una condición que favorece su apropiación, motivación y apoyo a los procesos de cambios promovidos. No se trata sólo de hacerlas partícipes de los informes sino principalmente de la toma de decisiones sobre las mejoras incorporadas.

Para reflexionar sobre nuestra propia práctica

El seguimiento orientado a resultados es una práctica fundamental para el logro de los propósitos de una organización o un proyecto de desarrollo humano, porque permite:²

- Saber por dónde vamos, tanto a pequeña como a gran escala.
- ¿Estamos consiguiendo lo que planificamos? ¿En qué medida?
- ¿Vamos por el buen camino?
- ¿Será nuestra aportación significativa?
- **¿Estamos progresando hacia la consecución de los resultados?**

Un programa o proyecto de desarrollo que no hace seguimiento, o lo hace de manera inapropiada, está condenado a repetir un círculo vicioso que lo llevará irremediablemente a su fracaso:

Gráfico 1.
Círculo vicioso generado por la ausencia de seguimiento en un programa o proyecto de desarrollo humano



¹ Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de Resultados de Desarrollo. PNUD, 2011.

² Materiales del Curso de GBR: Planificación, Seguimiento y Evaluación. Centro Regional de PNUD para América Latina y El Caribe. 2013.

Foco de atención del seguimiento desde la perspectiva de GBR

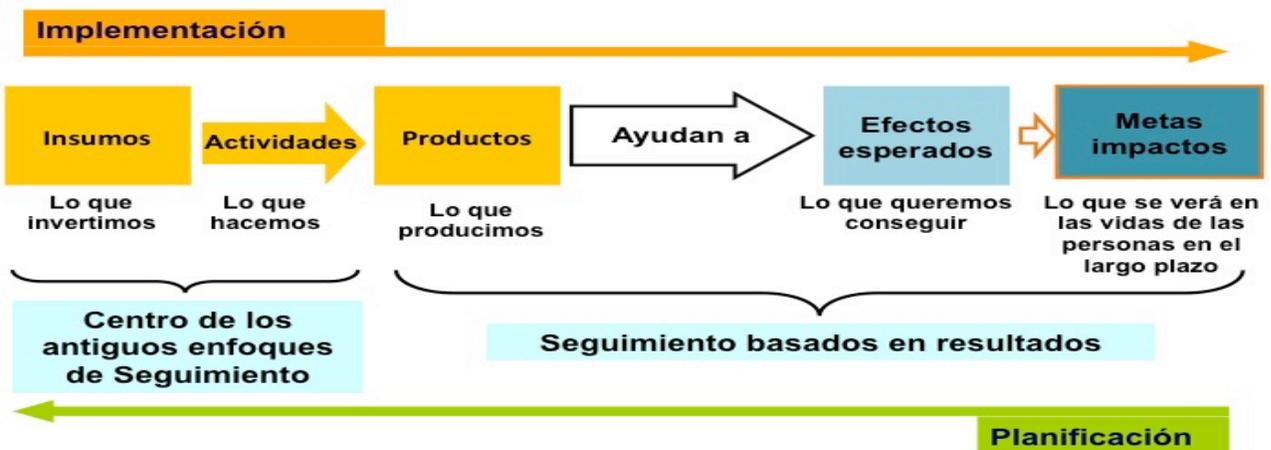
Por lo general, los enfoques tradicionales de seguimiento hacían énfasis en verificar si se habían cumplido las actividades e invertidos los recursos financieros, según lo programado. El indicador de éxito estaba dado por la menor brecha posible entre lo planificado y lo ejecutado. Aunque la observación de estas variables sigue estando presente, el seguimiento desde la perspectiva de GBR traslada su centro de atención a la distinción de los avances en el logro de los resultados esperados con las actividades diseñadas y los recursos invertidos.

Tal como lo indica el Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de Resultados de Desarrollo, “la diferencia entre estos dos enfoques es extremadamente importante. En el enfoque más limitado, el seguimiento se centra en supervisar los proyectos y el uso de los recursos de la agencia. En el enfoque más amplio, el seguimiento también implica supervisar las estrategias y acciones emprendidas por otros, ya sean asociados o no, y decidir las nuevas estrategias y acciones que se deben llevar a cabo para asegurar el avance hacia los resultados más importantes”.³

Dicho de manera sintética y en sentido general, desde la perspectiva usada por PNUD, el seguimiento proporciona información verídica sobre el desempeño y los avances en el logro de tres niveles de resultados (Ver Gráfico 2):

- *Productos*: lo que la iniciativa (programa o proyecto) está produciendo con los insumos y actividades programadas;
- *Efectos*: los cambios que se quieren conseguir en las prácticas de las instituciones e individuos con los productos entregados;
- *Impacto*: los cambios que se verán reflejados en el largo plazo en el desarrollo humano y la calidad de vida de las personas.

Gráfico 2.
Énfasis del Seguimiento desde enfoque de GBR



³ Pág. 8

En congruencia con lo antes señalado, de acuerdo a los lineamientos institucionales de PNUD, el seguimiento no se sólo se ocupa de los productos generados por los programas o proyectos. También pone atención a la manera en que éstos están contribuyendo a alcanzar los efectos en el desarrollo humano concertados con los socios nacionales a nivel del CPD. Para ello, al final de cada período anual, con el liderazgo de alguno de los socios, cada uno presenta su propia contribución a los efectos concertados y se discuten decisiones para realizar cambios en los marcos globales de resultados previamente acordados y definir cursos de acción en temas prioritarios, a fin de mejorar las sinergias y la efectividad.

Política de seguimiento de PNUD

Todos los resultados, programas y proyectos deben recibir seguimiento para garantizar que:

- Las contribuciones del PNUD (productos, asesoría en políticas, etc.) sean significativas para las prioridades nacionales, estén dentro del Plan Estratégico, sean eficaces y sean producidas de forma eficiente;
- Se están alcanzando los resultados acordados y asumidos como una responsabilidad compartida por los socios nacionales.
- Cada proyecto debe recibir al menos una visita anual
- La actuación del PNUD en el terreno se valore conjuntamente: primero a nivel de país y en segundo lugar a nivel corporativo
- Se de apoyo al establecimiento de mecanismos nacionales para el seguimiento de los efectos. La coordinación de efectos y del nivel sectorial es un proceso más amplio que los programas de Naciones Unidas o del PNUD y, por tanto, son las estructuras nacionales las que deberían encargarse parcial o totalmente del seguimiento.
- Las decisiones de programas y proyectos se fundamentan en hechos y en evidencias
- Se hace un uso sistemático de las lecciones o aprendizajes adquiridos para ampliar el conocimiento y mejorar la calidad de gestión de los programas y proyectos presentes y futuros.

Para reflexionar sobre nuestra propia práctica

Desde el enfoque de GbR, el énfasis de seguimiento se centra en la distinción de los avances en el logro de los resultados a nivel de productos y efectos. Para ello, además de revisar los indicadores de cumplimiento, también analiza variables estratégicas que inciden en el logro de estos cambios planificados: sostenibilidad, pertinencia del modelo lógico, enfoque de género, enfoque de derechos.

- ¿Cuál es el enfoque de seguimiento utilizado por nuestra oficina, programa o proyecto?
- ¿A qué le pone énfasis: insumos, actividades, productos o efectos?
- ¿Cómo ha contribuido el enfoque utilizado a la toma de decisiones para garantizar el efectivo logro de los resultados?

2. Ciclo de seguimiento

El seguimiento de resultados de desarrollo se realiza mediante una secuencia de pasos metodológicos que forman un ciclo ordenado y coherente. Cada paso cumple una función clave para asegurar un flujo de información continuo, oportuno y de calidad sobre los avances en el logro de los resultados de desarrollo planificados, de tal manera que contribuya a una efectiva gestión de los programas y proyectos. De ahí que es muy importante llevar a cabo todos y cada uno de los pasos del ciclo, como se muestra en el Gráfico 3 y se explica a continuación.

Paso 1. Planificación del seguimiento⁴

La planificación es el primer paso del ciclo del seguimiento y, por tanto, se deben dedicar esfuerzos específicos para realizarlo. Sin este paso inicial, todos los demás son imposibles o, en el mejor caso, muy endeblados, sin un piso sólido y con pocas posibilidades de cumplir su propósito y comprometiendo seriamente la *evaluabilidad*⁵ del programa o proyecto. Ahora bien, dejando por sentado que es un paso necesario, ¿cuándo es el mejor momento para hacerlo?

Gráfico 3.
Ciclo de seguimiento de resultados de desarrollo



Aunque con frecuencia existe el vicio de dejarlo para después, el mejor momento para planificar el seguimiento es cuando se diseña la iniciativa (política, programa o proyecto). Por lo general, se planea junto a la evaluación. La experiencia aconseja “tener siempre en mente el seguimiento y la evaluación” cuando se planifica cualquier programa o proyecto de desarrollo.⁶ Para ello, se sugiere incluir en el documento de formulación una Matriz de Seguimiento de Resultados de Desarrollo, la cual es una pieza fundamental de un posterior plan, en el que se amplían y especifican las actividades necesarias (como se indica en sección 3 de este documento). Ver Matriz en Tabla 1

⁴ Por su importancia específica, este paso será desarrollado como más detalle en la sección 3 correspondiente al plan de seguimiento.

⁵ Criterios para analizar la evaluabilidad de una acción de desarrollo. Toolkit. Centro Regional de PNUD para América Latina y El Caribe. 2012.

⁶ Materiales del Curso GBR: Planificación, Seguimiento y Evaluación de Resultados de Desarrollo. Centro Regional de PNUD para América Latina y El Caribe, 2013.

La planificación del seguimiento de un programa o proyecto de desarrollo debe hacerse de manera participativa, con la implicación de las principales partes interesadas. De esta manera, se garantiza su apropiación y co-responsabilidad en la gestión del plan y en la adopción de decisiones apoyadas en los datos recogidos. Así, por ejemplo, la participación de las partes interesadas no sólo se debe dar en actividades operativas, como la recolección de información sino en los espacios y mecanismos de toma de decisiones.

*Tabla 1.
Matriz de Seguimiento de Resultados de Desarrollo usada por PNUD*

Resultados esperados (Efectos y Productos)	Indicadores de resultados	Medios de verificación y técnicas de recolección de datos	Calendario y Frecuencia	Responsables	Recursos	Supuestos y riesgos
Extraído del marco de resultados	Indicadores, con su Línea de Base y Línea de Meta, para medir los avances hacia el logro de los resultados	¿Dónde se obtendrán los datos? Informes, diagnósticos, estudios, documentos ¿Cómo se van a obtener los datos? Encuesta, observación, entrevistas.	Cada cuánto tiempo se hará el monitoreo y fechas de cada evento.	¿Quiénes recopilarán y procesarán los datos?	Estimación de los recursos necesarios y comprometidos para llevar a cabo las actividades de seguimiento planeadas.	¿Cuáles son los supuestos y riesgos de llevar a cabo las actividades de seguimiento planeadas? ¿cuánto afectan estos riesgos y supuestos los eventos de seguimiento planeados y la calidad de los datos?

Paso 2. Recolección de datos y aprendizajes

La recolección de datos y aprendizajes sobre los avances en el logro de los resultados es el segundo paso del ciclo de seguimiento. Para este registro se usan como referencia tres elementos técnicos de los indicadores: medios de verificación; Línea de Base y Línea de Meta.

- Los medios de verificación permiten saber dónde se obtendrán los datos, ya sea que se trate de fuentes físicas o documentales.
- La Línea de Base permite establecer el valor del indicador al inicio del programa o proyecto.
- La Línea de Meta es el valor esperado del indicador al finalizar la iniciativa. Así, los registros periódicos permitirán saber si hay progresos hacia el cumplimiento de la meta planificada.

La recolección de datos y aprendizaje sobre los avances en los resultados de desarrollo se hace consultando las fuentes de información identificadas en la Matriz de Seguimiento como medios de verificación de los indicadores. Para hacer estas consultas, se puede utilizar diversos

métodos o técnicas. La selección depende de la idoneidad del recurso para obtener datos confiables. Entre los más frecuentes, se pueden destacar los siguientes:

- *Observación:* por lo general, este método se utiliza para comprobar en el terreno el avance de obras o la realización de actividades. Por ejemplo: construcción de sistemas de saneamiento, talleres de capacitación, entrega de insumos y recursos a los beneficiarios. La observación también es muy útil para identificar dinámicas sociales que con frecuencia escapan a otros registros, como podrían ser el caso de las relaciones sociales de género y el respeto a la diversidad cultural.
- *Entrevistas individuales:* este método se utiliza para obtener datos a fuentes que previamente se han calificado como confiables. Es decir, que pueden ofrecer datos fidedignos sobre el desempeño de los indicadores seleccionados para medir los avances en los resultados de desarrollo. Por ejemplo: beneficiarios y beneficiarias directas; líderes y lideresas implicadas en la ejecución de la iniciativa, representantes de instituciones socias u organizaciones locales.
- *Entrevistas colectivas o grupos focales:* este recurso metodológico es bueno para obtener datos de grupos de personas que tienen elementos comunes que facilitan un clima de confianza para expresar sus puntos de vista sobre el comportamiento de los indicadores. Por ejemplo: mujeres, jóvenes, ancianos, productores. Además de facilitar la interacción y la distinción de tendencias sobre los indicadores, este método ayuda a profundizar en detalles sobre aspectos estratégicos de las iniciativas, tales como los enfoques transversales: género, derechos humanos, interculturalidad, etc.
- *Revisión documental o bibliográfica:* muchos de los datos sobre indicadores y otros aspectos claves de la estrategia o modelo lógico del programa o proyecto, pueden ser obtenidos en documentos generados por la misma iniciativa o bien por fuentes externas (registros oficiales de instituciones, documentos de organizaciones nacionales y organismos internacionales). En el primer caso, lo más común son los reportes de actividades y ejecución financiera, así como los materiales producidos. En el segundo caso, se pueden incluir los reportes estadísticos oficiales, obtenidos ya sea consultando fuentes físicas como virtuales.
- *Cuestionarios:* este método de recolección de información se puede utilizar para solicitar datos a un grupo de personas sobre ciertas variables o indicadores. Por ejemplo: grado de satisfacción o aprendizajes relevantes declarados por el universo o una muestra de participantes en un taller de capacitación.

En todo caso, cabe resaltar la importancia de seleccionar y diseñar herramientas con la mayor rigurosidad metodológica posible. Esto es esencial para obtener datos de calidad, que reflejen lo mejor posible el desempeño y los avances de una iniciativa de desarrollo.

Paso 3. Procesamiento de información

La información recogida en el campo se procesa y almacena para su posterior análisis y elaboración de reportes o informes. Para ello, hay varias opciones de herramientas: desde una sencilla matriz prediseñada (en formatos Word o Excel), hasta una base de datos informática o un sistema de información completo. En cualquier caso, se trata de dispositivos en los que los datos relativos a los distintos indicadores son depositados de manera ordenada, para luego

generar de manera manual o automatizada, según sea el caso, representaciones visuales de los datos. Por ejemplo: gráficos, tablas, cuadros.

Sin embargo, en el seguimiento orientado a resultados, el procesamiento de información no se reduce a datos cuantitativos sobre el desempeño de los indicadores. También incluye la atención de variables cualitativas que escapan al registro estadístico. Por ejemplo: la evolución del contexto político e institucional de la iniciativa, es particularmente crítico para valorar el cumplimiento de los supuestos o la probabilidad de ocurrencia de los riesgos declarados o no declarados en el diseño.

Paso 4. Análisis de hallazgos y preparación de informes

El análisis de los hallazgos se hace seleccionando en la matriz o base de datos los indicadores correspondientes y comparando los valores alcanzados con valores de la Línea de Meta. Con base en estas evidencias, se pueden hacer dos tipos de valoraciones:

- *Determinar el avance en los indicadores seleccionados para medir el logro de los resultados:* este análisis permite identificar que tan cerca o lejos se encuentra el programa o proyecto en el cumplimiento de las metas planificadas.
- *Valoración de la estrategia de cambio:* desde una perspectiva más estratégica, como corresponde al seguimiento con enfoque de GBR, se trata de valorar la efectividad de la estrategia elegida por el programa o proyecto para alcanzar los cambios o resultados previstos. Para ello, resulta útil apoyar la observación de variables cualitativas con los datos sobre los indicadores de cumplimiento.

El análisis de la estrategia de cambio es un recurso muy importante, y hasta imprescindible, en contextos dinámicos y cambiantes con los de América Latina y El Caribe, en los que se precisa de flexibilidad y creatividad para ajustar las apuestas estratégicas a las nuevas condiciones emergentes.

Además de dar cuenta de los avances hacia el logro de los resultados planificados y la efectividad de la estrategia de cambio, el informe de seguimiento incluye la descripción de los principales aprendizajes generados por la experiencia de ejecución del programa o proyecto, considerando que constituyen un factor indispensable para mejorar la gestión. De acuerdo a ello, el contenido podría estructurarse según el siguiente índice (Ver Tabla 2):

*Tabla 2.
Estructura de un informe de seguimiento*

1. Antecedentes:	Datos básicos del programa o proyecto: resultados, duración, localización, socios.
2. Avances observados durante el período:	Descripción de avances en cada resultado, según valores alcanzados en cada indicador; análisis del desempeño y pertinencia de la estrategia de cambio; distinción de los avances en la estrategia de sostenibilidad e inclusión de los temas transversales: derechos humanos, género, participación, etc.
3. Análisis del comportamiento de riesgos:	Valoración de los riesgos del contexto social e institucional que pudieran estar afectando negativamente el progreso de los resultados. Tanto los riesgos declarados en la fase de diseño como otros que pudieron haber surgido durante el período reportado.

4. Aprendizajes generados:	Distinción y descripción de aquellos aprendizajes obtenidos por las partes interesadas como consecuencia de la experiencia de gestión de la acción.
5. Conclusiones y recomendaciones:	Conclusiones basadas en los hallazgos reportados y recomendaciones viables y estratégicas de ajustes para mejorar la efectividad en la gestión de los resultados.

Paso 5. Comunicación de informes y toma de decisiones

La comunicación de los informes y la ruta para la toma de decisiones se define al momento de planificar el seguimiento, por lo general, al final de la fase de diseño o al principio del proceso de implementación del programa o proyecto. La comunicación de los informes puede usar distintos mecanismos que faciliten el análisis y reflexión de las distintas partes interesadas sobre los hallazgos, así como la toma de decisiones conjuntas y el aprendizaje generado por la experiencia de gestión. Algunos mecanismos, pueden ser reuniones, talleres, foros presenciales o virtuales.

Además de ser un mecanismo de rendición de cuentas y sistematización de aprendizajes, la comunicación de los informes de seguimiento contribuye a sostener el apoyo de los distintos actores y a una mayor apropiación de los cambios promovidos. En el caso de los responsables del programa o proyecto, el conocimiento del informe va seguido por la gestión de las medidas correctivas adoptadas. En este caso, será necesario definir un mínimo curso de acción, que incluya: acción propuesta, responsables de implementarla y fecha para hacerlo.

Para reflexionar sobre nuestra propia práctica

Como se ha señalado antes, el cumplimiento de los cinco pasos metodológicos descritos en esta sección del módulo 3 es fundamental para asegurar un flujo de información continuo, oportuno y de calidad que sustente debidamente las decisiones de gerencia de nuestro programa o proyecto de desarrollo.

- ¿Qué pasa en nuestro programa o proyecto?
- ¿Llevamos a cabo todos los pasos del ciclo?
- ¿Cuáles pasos parecen débiles o requieren mayor atención?
- ¿Qué recomendaciones haríamos a la gerencia del programa o proyecto para mejorar nuestro ciclo de seguimiento?

3. Plan de seguimiento

El plan de seguimiento es el documento que define, especifica y programa las actividades correspondientes a los cinco pasos del ciclo de seguimiento definidos en la sección anterior. La información que debe contener se puede estructurar en las siguientes partes:

3.1 Resultados que serán medidos

Esta parte del plan provee el marco de referencia y el objeto de medición del proceso de seguimiento. Es decir, qué vamos a medir y para qué. Empieza por una breve descripción de

los antecedentes básicos del programa o proyecto: título, ciclo de duración, beneficiarios, socios, localización. Luego habrá que precisar los dos tipos de resultados que serán medidos: productos y efectos. En cada caso, habrá que asegurar que los indicadores satisfagan los estándares de calidad conocidos como SMART⁷ (por sus siglas en inglés) y que estén acompañados de los tres elementos técnicos señalados antes: medios de verificación, Línea de Base y Línea de Meta.

Por lo general, toda esta información está contenida en el Documento de Programa o Proyecto (PRODOC) y específicamente en el Marco de Resultados y Recursos. Pero si no están declarados con la suficiente claridad o hubieran vacíos de información, será necesario dedicar esfuerzos especiales para completar los datos.

3.2 Estrategia y metodología

La estrategia y metodología del plan de seguimiento describe la manera en que se hará el seguimiento del programa o proyecto, considerando dos ámbitos de observación claves para distinguir los avances en el logro de los resultados planificados (productos y efectos): i) desempeño de los indicadores; ii) desempeño de variables estratégicas (por ejemplo: sostenibilidad, apropiación, pertinencia cultural, riesgos y supuestos, enfoque de derechos, enfoque de género, juventud, niñez, etc.).

Teniendo en cuenta esto dos ámbitos de observación, la sección de estrategia y metodología del plan debería incluir al menos la siguiente información básica:

- *Quiénes serán los usuarios de la información:* se precisa identificar a todos los actores involucrados en la implementación del programa o proyecto que tendrá acceso a la información y la toma de decisiones sobre eventuales medidas correctivas. Entre otros: contrapartes y socios nacionales; beneficiarios y otras partes interesadas. En esta parte, además cabe señalar el nivel de participación y responsabilidad de cada actor en el ciclo de seguimiento, desde la recolección de datos hasta la implementación de ajustes sugeridos por los reportes.
- *Apropiación y co-responsabilidad de los efectos:* dado que los efectos son cambios no atribuibles de forma directa a la acción, el plan de seguimiento debe señalar mecanismos claros para el involucramiento de actores clave que tienen influencia estratégica o potencial en el logro de los mismos. Con ello, además de mover sinergias asociativas, se busca promover la apropiación nacional y la co-responsabilidad social e institucional.
- *Métodos y herramientas de recolección y procesamiento de datos:* en esta parte del plan se desarrollarán los métodos y las herramientas que fueron definidas en la Matriz de Seguimiento, ya sea que se trate de visitas de observación, entrevistas individuales, grupos focales u otros métodos. Además se detallarán las fuentes de información y medios de verificación señaladas en esta matriz. En anexos, se adjuntarán las herramientas seleccionadas. Igualmente en el caso de procesamiento de datos, se

⁷ Específicos (*Specific*), Medibles (*Measurable*), Alcanzables (*Achievable*), Relevantes (*Relevant*), que los datos pueden ser obtenidos a Tiempo (*Timely*).

definirán las herramientas, que como se señaló antes, pueden ir desde una matriz Excel hasta una base de datos informática. Cualesquiera sea la opción, se describirán las características básicas y los cruces de variables sugeridos.

- *Actividades para fortalecer las capacidades de seguimiento de resultados:* en la sección de estrategia y metodología del plan, también se sugiere diseñar actividades específicas destinadas a fortalecer las capacidades de socios o contrapartes nacionales para el seguimiento de programas y proyectos desde la perspectiva de la Gestión Basada en Resultados. A partir de un análisis previo de las demandas existentes, podrán ser actividades de asistencia técnica y/o de capacitación. En cualquier caso, cabe tener en cuenta que las oficinas de PNUD dedican esfuerzos especiales para el desarrollo de capacidades nacionales de seguimiento de resultados de desarrollo humano. Se sugiere tener en cuenta estas iniciativas en el momento de formular actividades específicas para las partes interesadas de un programa o proyecto.
- *Lineamientos para el seguimiento de la inclusión del enfoque de género y otros temas transversales o estratégicos:* la sección de la estrategia y metodología del plan de seguimiento también deberá incluir lineamientos específicos para observar y distinguir la manera en que los cambios impulsados por el programa o proyecto está contribuyendo a reducir las desventajas de género de las mujeres y a la inclusión de otros temas transversales (derechos humanos, pueblos indígenas, jóvenes, medio ambiente, etc.). Para ello, hay por lo general dos vías complementarias: i) diseño de indicadores sensibles a estos temas, incluyendo la desagregación de datos por género; ii) análisis cualitativo de la dinámica de relaciones sociales promovidas por la iniciativa.

3.3 Arreglos de gestión

El plan de seguimiento de un programa o proyecto de desarrollo se completa con la descripción de los arreglos necesarios para asegurar su implementación. Incluye al menos tres arreglos principales:

- *Cronograma de actividades:* secuencia de las actividades del ciclo, desde la recolección de información hasta la comunicación de informes y la toma de decisiones. En el caso del seguimiento de los productos, se aconseja repetir este ciclo tres veces al año o cada 4 meses. Por su parte, la revisión conjunta de los efectos es razonable hacerla una vez al año, con la participación de socios o actores clave vinculados a estos procesos de transformación.
- *Personal y responsabilidades:* se requiere detallar el personal responsable de la gestión del plan de seguimiento, tanto aquel que tendrá a su cargo la labor de coordinación como de quienes participaran en las tareas operativas, como la recolección y el procesamiento de datos. Además se detallará el nivel de participación y responsabilidad de personal de las contrapartes y socios en estas actividades.
- *Presupuesto:* por último, los arreglos de gestión incluyen una descripción del presupuesto para la implementación del plan, considerando los distintos rubros necesarios, por ejemplo: honorarios de personal; viáticos y transporte para el trabajo de campo; costo de reuniones; desarrollo de software para base de datos (en caso necesario); materiales, entre otros.

3.4 Anexos

Por lo general, los anexos del plan de seguimiento incluye las herramientas diseñadas para la recolección de información, los TdR para el diseño de bases de datos informáticas y formatos para informes de seguimiento.

Para reflexionar sobre nuestra propia práctica

Sin un buen plan, resulta difícil cumplir cabalmente con los cinco pasos metodológicos del ciclo de seguimiento de resultados de desarrollo. Por lo general, debería estar listo en el momento del diseño del programa o proyecto, pero si por alguna razón no se ha elaborado, es necesario hacerlo en los primeros meses de iniciada la implementación.

- ¿Nuestro programa o proyecto tiene un plan de seguimiento?
- ¿Cuáles son los contenidos básicos de este plan?
- ¿Se han considerado todos los detalles o ha quedado alguno sin resolver?
- En particular, ¿se han planteado lineamientos para el seguimiento del enfoque de género y otros temas transversales?

4. Proyecto de aprendizaje

El aprendizaje es la propiedad que poseemos las personas de integrar nuevas maneras de observar y realizar nuestro quehacer en los diversos ámbitos sociales donde nos movemos. Este aprendizaje se produce siempre en redes de conversaciones, en las que cada quien se mueve determinado por su propia estructura e influido por sus interacciones e información que recibe del entorno. Para gestionar estas redes de conversaciones de modo que nuevos aprendizajes sean posibles, es preciso que la información recibida por las personas adquiera sentido en su vida y quehacer cotidiano.

Para facilitar este proceso, el módulo 3 del Curso Gestión de Resultados de Desarrollo Humano, incorpora lo que denominamos “Proyecto de Aprendizaje”, el cual definimos como ejercicios de aprendizaje en los que los usuarios y participantes podrán construir su propio conocimiento sobre los contenidos del módulo. Para ello, tratarán de aplicar dichos contenidos a situaciones reales cercanas a su actividad profesional. Se sugiere los siguientes ejercicios:

4.1 Ejercicio 1. Análisis y sistematización de nuestra experiencia previa: todo nuevo aprendizaje parte de lo que previamente hacemos. Por esta razón, cada sección del módulo ha concluido con un espacio para revisar la propia práctica. Ahora, para completar nuestro Proyecto de Aprendizaje, sería muy útil identificar y sistematizar cuáles han sido nuestras experiencias más significativas acerca de las prácticas de seguimiento en programas o proyectos de desarrollo humano gestionados por nuestra oficina o en los que hemos laborado. Le sugerimos guiar su reflexión por las siguientes preguntas y al final generar un pequeño texto de una o dos páginas de extensión en las que sintetice sus hallazgos.

- i) ¿Cómo se ha hecho el seguimiento en mi oficina, programa o proyecto?;
- ii) ¿Cuáles son los énfasis asignados: insumos, actividades, productos y efectos?;

- iii) ¿El seguimiento se ha planificado en la fase de diseño o después?;
- iv) ¿Los indicadores han tenido todos los requisitos técnicos: medios de verificación, Línea de Base, Línea de Meta?;
- v) ¿Cómo se han integrado las dimensiones del desarrollo humano y los temas transversales en el diseño de indicadores?;
- vi) ¿Cuáles son los métodos y las herramientas usadas para recolectar la información de campo?;
- vii) ¿Cuál ha sido el método de procesamiento y almacenamiento de datos: matrices manuales o base de datos informáticas?;
- viii) ¿Cómo han sido comunicados los informes y tomadas las decisiones sobre medidas correctivas?;
- ix) ¿Cuál ha sido mi rol y participación personal en todo el proceso descrito?.

4.2 Ejercicio 2. Diseño de Matriz de Seguimiento: para este ejercicio será necesario tener como referencia el documento del programa o proyecto donde labora o alguno al que tenga acceso. Con base en esta información y siguiendo el formato provisto en la Tabla 1 de este módulo, proceda a completar la Matriz de Seguimiento. En caso que hayan vacíos de información, trate de llenarlos según las necesidades que usted determine. Por ejemplo, en caso de recursos es probable que no haya datos precisos, entonces habrá que hacer una estimación.

Recursos a la mano

Si usted desea seguir aprendiendo y convertirse en un experto o experta en seguimiento de resultados de desarrollo humano, le sugerimos consultar los siguientes recursos de PNUD que están disponibles en Internet.

- **Políticas y Procedimientos del Programa y Operaciones del PNUD (POPP)** <https://intranet.undp.org/global/popp/Pages/default.aspx/>
- **Oficina de evaluación** (Nuevo Manual de Planificación, SyE, normas, estándares, política, guía evaluaciones efecto ...) <http://intra.undp.org/eo/>
<https://intranet.undp.org/unit/office/eo/SitePages/guidance.aspx>
- **UNEG:** <http://www.unevaluation.org/index.jsp>
- **Executive Snapshot** <http://atlas-snapshot.undp.org>
- **Plataforma de gestión mejorada basada en resultados (ERBM)** <http://home.undp.org>
 - Ir a: Strategic Overview > Programme Overview
 - Ir a: Results Database > Results Reporting 2008
- **Roster de consultores de evaluación (EO), Expertos Asociados (Centro regional)**
- **EvalNet y la Comunidad de Práctica regional de evaluación:** <https://undp.unteamworks.org/node/17347>
- **Centro de recursos de evaluación (ERC)**