

# Short Cuts

Directrices y Herramientas para la Preparación y Uso de Tablas de Seguimiento a los Indicadores de Desempeño

Uso de Tablas de Seguimiento a los Indicadores de Desempeño **Septiembre 2008**

## Introducción

Esta edición de Short Cuts proporciona instrucciones útiles para elaborar y utilizar la Tabla de Seguimiento de Indicadores de Desempeño (IPTT, por sus siglas en inglés). La IPTT proporciona una foto instantánea del estado del proyecto, brindando a la gerencia, socios, y donantes información que pueden utilizar para hacer cambios necesarios en las estrategias de implementación.

Si bien existen una diversidad de tablas para el seguimiento a los indicadores tanto de monitoreo como de impacto, que exigen donantes y organizaciones implementadoras, esta edición hace referencia al formato utilizado por Alimentos para la Paz (FFP, por sus siglas en inglés) - Título II. Existe otro material disponible sobre cómo formular indicadores y desarrollar un sistema de M&E (vea los apéndices del módulo completo para conocer en detalle la bibliografía). El FFP también ha solicitado definiciones de indicadores y métodos para diferentes tipos de actividades.

### Quién trabaja en la IPTT?

Existen tres personas focales clave para los diferentes pasos de una IPTT, y tres recursos humanos adicionales que deben intervenir (vea la Tabla 1). El personal de campo es fundamental. La IPTT no debe ser un requerimiento estático del donante que se

Personal de Campo	Recurso Humano Adicional
Personal técnico del proyecto	Personal de la sede de la PVO
Personal técnico del proyecto	Personal del Proyecto FANTA
Gerente del Proyecto	Consultores

### 7 Pasos para Preparar y Utilizar una IPTT

**Paso 1**  
Clarifique los lineamientos guía del Donante y la PVO

**Paso 2**  
Elabore un borrador de IPTT para la propuesta

**Paso 3**  
Revise la IPTT después de completar la Línea de Base

**Paso 4**  
Actualice la IPTT para el reporte anual de informes

**Paso 5**  
Revise la IPTT durante la evaluación de medio término

**Paso 6**  
Actualice la versión final de la IPTT luego de la encuesta y evaluación finales



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



**American Red Cross**

actualiza justo antes de la fecha límite para reportar avances; sino que, debe utilizarse para ayudar a informar a la gerencia del proyecto durante todo el ciclo del proyecto. Una vez que inicia la implementación del proyecto, es inevitable que se den cambios en la IPTT. En cuanto a la entrega de información, mientras mayor continuidad exista, mientras más se documenten los cambios y el personal mantenga los archivos de soporte, el personal estará en mejor condición de responder a las preguntas sobre el estado del proyecto.

Todo el personal de campo involucrado en la programación necesita entender cómo:

1. Utilizar la IPTT para determinar rápidamente el estado del proyecto
2. Explicar los componentes de la información para cada uno de los indicadores
3. Recolectar y analizar la información
4. Transmitir la información a diferentes audiencias (beneficiarios, otros socios, etc.)
5. Revisar la IPTT cuando cambien los requerimientos del donante

El personal adicional puede ayudar con todas estas tareas, que con frecuencia son abrumadoras. Además, el personal adicional puede ayudar al personal de campo a responder preguntas técnicas sobre la recolección de datos o interpretación de los hallazgos, pero hay que señalar que estas personas por lo general tienen muy poco que ver con la historia y contexto específicos del proyecto.

<b>Tabla 2</b>																
INDICADOR	Línea de Base	AÑO 1			AÑO 2 Evaluación de Medio Término			AÑO 3			AÑO 4 Evaluación Final			AÑO 5		
		Esp	Real	Rel-ación	Esp	Real	Rel-ación	Esp	Real	Rel-ación	Esp	Real	Rel-ación	Esp	Real	Rel-ación
<b>Impactos</b> (Datos disponibles por años únicamente para la Línea de Base y Evaluaciones de Término Medio y Final)																
Producción de Maíz (kg/ha)	850				1275	900	71%				1.700	1,400	88%			
<b>Resultados</b> (Datos disponibles por años únicamente para la Línea de Base y Evaluaciones de Término Medio y Final)																
% de agricultores que obtienen un puntaje mínimo de 3, ó más, en la Lista de Calificación sobre Prácticas Mejoradas	12%				60%	15%	25%				80%	82%	102%			
% de lotes de agricultores donde se adoptaron prácticas mejoradas para producción de maíz.	7%				60%	65%	108%				75%	60%	80%			
Tasa de cancelación de préstamos entre aquellos agricultores prestatarios de créditos.	75%				85%	91%	107%				95%	97%	102%			

Fuentes: Oficina de Alimentos para la Paz/FANTA de USAID; Taller de M&E en Agosto 2007; Comunicación Personal con Alison Tamilowicz Torres, Proyecto FANTA, Agosto 2008  
 Nota: Esp = esperado; Real = actual

Tabla 2																
INDICADOR	Línea de Base	AÑO 1			AÑO 2 Evaluación de Medio Término			AÑO 3			AÑO 4 Evaluación Final			AÑO 5		
<b>Productos</b> (Datos disponibles anualmente)																
Número de agricultores capacitados en Prácticas Mejoradas para producción de Maíz	0	400	485	121%	500	620	124%	600	630	105%	600	591	98%	600	650	108%
Numero de agricultores modelo que completan el curso	0	25	25	100%	20	25	125%	20	20	100%	20	20	100%	20	20	100%
Número de agricultores que llenan las solicitudes de crédito	0	400	185	46%	500	210	42%	600	430	72%	600	520	67%	600	550	92%

### Notas sobre la IPTT

1. Cálculo de los porcentajes de relación: si espera una reducción en el indicador (por ejemplo, porcentaje de niños con bajo peso para su talla), la columna es esperado/real (E/R); si espera un aumento (ej: porcentaje de madres que alimentan a sus hijos exclusivamente con lactancia materna), la columna es R/E. Tome en cuenta que este valor no considera la información de la línea de base y, por tanto, no proporciona información sobre el progreso hacia el cumplimiento de la meta de un indicador. Sin embargo, la expectativa actual de USAID es reportar únicamente el E/R o R/E, dependiendo de la orientación del cambio esperado.
2. El proyecto necesita reportar los indicadores anuales de monitoreo cada año, mientras que los indicadores de impacto y resultado se reportarán únicamente en determinados años, según lo determine el Patrocinador Cooperante (CS, por sus siglas en inglés) en los planes de M&E del CS. Si el CS ajusta los indicadores o metas (por ejemplo, si se determinaron metas demasiado altas o bajas), se debe brindar una explicación clara de las razones que justifican dichos cambios. Se requiere aprobación explícita del FFP para reducción de metas. El CS debe brindar explicaciones cuando remita su informe anual de resultados e identificar claramente los indicadores propuestos y los ajustes a las metas en el informe narrativo y la carta de presentación.
3. Especifique claramente el año fiscal reportado (ej: AF09), así como el nombre del CS, país y números de página en cada una de las páginas de la IPTT.
4. Aquellos programas que implementan actividades para mejorar comportamientos y prácticas de salud, nutrición, e higiene deben definir los cambios de comportamientos que se evaluarán, tales como mejoramiento en la higiene personal o de alimentos, agua y medio ambiente.

**Comentario Final:** La plantilla modelo para una IPTT que se incluye en versiones recientes del Formato de Aplicación de Propuestas del Programa de Asistencia Multi-Anual (anexo A), es diferente del que se mostró anteriormente en este documento. Ambos formatos son aceptables.

## Paso 1 Aclare los Lineamientos Guía del Donante y la PVO

Las guías del donante pueden cambiar. La asistencia técnica también puede cambiar. Cuando inicie el proceso de diseño, asegúrese de utilizar la guía más actual tanto de los donantes como de los asesores.

Mantenga con la documentación del proyecto copias de cualquier anterior guía que se haya utilizado (ej. para CRS, en el Manual Operativo de M&E del proyecto).

### Siga las Directrices

La mayoría de propuestas importantes contienen guía detallada de la IPTT. El FFP no es la excepción, tiene muchos requerimientos para cada uno de los componentes de la propuesta, así como también para un sistema particular de M&E. El tipo de indicadores y el formato requeridos para presentación de informes se detallan en los documentos de la guía anual y en las expectativas generales sobre cómo se utilizará la información recolectada.

Asegúrese de usar la guía más reciente de tal forma que la IPTT sea lo más actualizada posible.

El proyecto FANTA (ver [www.fantaproject.org](http://www.fantaproject.org)) ha producido una serie útil de guías para indicadores que pueden ayudar a las PVOs a determinar la definición y calendario de indicadores, y otros aspectos de la recolección de datos.

La mayoría de PVOs tienen estándares y guías internas para los sistemas de M&E que incluyen indicadores. Estos indicadores con frecuencia son más rigurosos que aquellos requeridos por los donantes o pueden reflejar un compromiso específico de la PVO. En la Tabla 2, el proyecto reportó sobre producción de maíz. El proyecto también pudo haber dado énfasis a la producción de otros cultivos, y recolectar también esos datos, pero no los reportó en este formato.

### Determinar el Número de Indicadores

El número de indicadores varía en cada proyecto, y el equilibrio entre los indicadores de impacto y monitoreo varía también. Cuando seleccione el número de indicadores, sea claro sobre qué información es necesaria y suficiente. La IPTT puede incluir indicadores tanto del FFP como de la PVO. Si el proyecto opera en asocio con otros donantes, también podrían existir otros indicadores.

## Paso 2 Elabore un Borrador de IPTT para la Propuesta

La IPTT en la propuesta es un elemento visual clave de gran ayuda para el diseño del proyecto. Existen muchas formas de diseñar un proyecto (ver la bibliografía en el módulo sobre IPTTs) que por lo general conllevan meses de discusiones con los beneficiarios, con el personal de campo del proyecto y de la sede, y otros actores involucrados.

### Elaboración de la IPTT

La IPTT debe evolucionar con la descripción de las actividades del proyecto. Con un Objetivo Estratégico, por ejemplo, elabore una lista de indicadores que capture de la forma más eficaz los resultados anticipados del proyecto. Existe algún requerimiento del donante o la PVO para los indicadores de este sector? Añádalos a la lista. Existen diferencias entre los indicadores requeridos

por los distintos actores involucrados (ej: lactancia materna exclusiva durante cuatro meses en lugar de seis meses)? Clasifíquelos como parte del paso 2. Logre un consenso sobre los indicadores desde el inicio de un proyecto.

Con qué frecuencia se deben recolectar los indicadores? Para algunos indicadores se cuenta con instrucciones, las especificaciones para otros varían en función del tipo de actividades que el proyecto implementará. Organice y programe la recolección de datos para los indicadores (únicamente para la línea de base y el informe final, o de forma anual). Agrupe los indicadores bajo cada Objetivo Estratégico y Resultado Intermedio. Deben existir indicadores de impacto y monitoreo para la mayoría de los resultados de nivel superior, aún cuando deben haber indicadores de monitoreo sólo para los resultados de nivel inferior. Procure un equilibrio —y determine qué indicadores son los más útiles para los propósitos de gestión del proyecto.

Una vez que se listen en la IPTT los indicadores requeridos y la frecuencia de recolección de sus datos, trate de estimar las metas para cada indicador propuesto. Las normas nacionales pueden ser un buen punto de partida hasta que se realice la línea de base; aunque es mejor contar con datos más sólidos de evaluaciones de necesidades realizadas a nivel campo. Si se trata de un proyecto que da continuidad a intervenciones anteriores, puede ser mejor empezar con los valores finales de los indicadores del proyecto anterior.

### Paso 3 Revise la IPTT después de Completar la Línea de Base

#### Línea de Base

En primer lugar, asegúrese que la encuesta de línea de base incluirá todos los indicadores que deben medirse. Hay muchos diferentes recursos que pueden utilizarse para establecer una línea de base, desde el muestreo hasta el diseño de la encuesta y el análisis de datos. Puede haber actividades programadas para ejecución sólo hasta varios años después de iniciado el proyecto, pero incluso esos indicadores deben ser medidos durante la encuesta inicial, a fin de evaluar los cambios a través del tiempo.

#### Incorpore los Resultados de la Investigación de la Línea de Base

Luego de haber elaborado la propuesta inicial en base a los estimados de distintas fuentes, la encuesta de línea de base proporciona una fuente de datos consistente. Ingrese los nuevos datos en la IPTT y, conjuntamente con sus socios, determine las mejores metas para cada categoría de información en la IPTT. Si los datos se recolectan anualmente, se requieren, por supuesto, metas anuales. Si los datos de la encuesta se recolectarán únicamente durante la línea de base y al final del período, entonces la fecha prevista para la próxima encuesta será cuando el proyecto finalice.

#### Qué información buscar para dar seguimiento a la línea de base de una IPTT

- Valores iniciales para los indicadores de **impacto** del proyecto
- Metas para los indicadores de **impacto**, basado en las mejores prácticas.
- Valores iniciales para los indicadores de **monitoreo** del proyecto.
- Metas para los indicadores de **monitoreo** basado en las mejores prácticas.
- Notas sobre **definiciones o desafíos** para la recolección de datos.

## Determine las Metas

Deducir cómo determinar adecuadamente las metas es un desafío importante. La buena noticia, sin embargo, es que existen una serie de recursos e instrumentos de dónde obtener asesoramiento, tales como:

- Recomendaciones del donante para los indicadores requeridos
- Prácticas estándar de la PVO
- Personal con experiencia previa a nivel de programas de país, ó informes de proyectos similares.

La IPTT se completa una vez que se establecen las metas para los nuevos valores de la línea de base. Asegúrese de incorporar estos valores en el plan de M&E del proyecto y en el correspondiente sistema de M&E. Los informes del proyecto deben incluir actualizaciones a los indicadores seleccionados. Con esta información, reportar acerca de los indicadores tendrá más sentido para los usuarios de la IPTT.

### Paso 4

## Actualice la IPTT para la Presentación Anual de Informes

### Actualización de la IPTT

Aunque la actualización de la IPTT se presenta como el paso 4, esta tarea es realmente un requisito anual. En algunos casos, la IPTT puede actualizarse combinando los valores de los informes trimestrales. En otros casos, puede requerirse un ejercicio separado de recolección de datos para los indicadores anuales. Con frecuencia, es útil disponer de una versión actualizada de la IPTT (con explicaciones) en las reuniones anuales de los actores involucrados. En muchos casos, no obstante, la IPTT se actualiza a último momento, justo antes del vencimiento de la fecha para presentación del informe anual. Esta práctica limita la oportunidad de aprender más sobre el desempeño anual del proyecto.

### Metas y Resultados

Qué sucede cuando los resultados de la IPTT no coinciden con las metas? A pesar incluso de existir la mejor intención del mundo, a veces los proyectos inician sus intervenciones más tarde de lo esperado, o ocurre algún evento externo, como un ciclón o una inundación, o el gerente del proyecto se enferma, o cambia alguna política del donante. Todas estas situaciones suceden en la realidad. Qué se debe hacer?

Las metas son una gran ventaja para un plan de M&E debido a su flexibilidad, pues se pueden cambiar fácilmente. Cambiar los indicadores, particularmente los referidos a impacto y resultado, por lo general implica cambiar en sí el proyecto y, a menudo, requiere el permiso del donante y puede levantar una bandera roja sobre la gestión del proyecto. El cambio de metas, sin embargo, implica una pequeña corrección sobre el rumbo del proyecto, y éstas pueden y deben ajustarse. Si el proyecto continuamente supera la consecución de sus metas, puede ser necesario incrementar las metas. Si, por el contrario, las metas del proyecto continuamente están por debajo de los niveles esperados, puede ser necesario reducirlas o incluso replantearlas. Investigue cuáles fueron las razones por las que no se cumplieron las metas, documéntelo, y asegúrese de discutir este cambio con los actores involucrados. Establezca las nuevas metas y documente la justificación cuando presente el informe anual.

**Paso 5****Revise la IPTT después de la Evaluación de Medio Término****La actualización de Medio Término**

Si el proyecto ha revisado y actualizado la IPTT constantemente de forma anual, entonces la actualización de medio término debería ser simple. Sin embargo, muchas organizaciones no actualizan la IPTT con frecuencia.

La evaluación de medio término es una gran oportunidad para contar con una revisión externa del proyecto; el personal del proyecto puede ver lo que está sucediendo, lo que debería cambiarse, y lo que debe permanecer como está. Las respuestas a estas preguntas tendrán implicaciones sobre la información. El punto de partida, sin embargo, es la actualización de la IPTT: esto asegura que el equipo de evaluación está trabajando con los datos más actuales disponibles.

**Organizar las Preguntas para el Personal del Proyecto**

- Quién es responsable de las actualizaciones de la IPTT?
- Cuáles son las definiciones específicas de información para cada indicador?
- Quiénes son los diferentes líderes sectoriales para los respectivos indicadores de la IPTT, que pueden discutir los indicadores con los evaluadores?
- Dónde se mantienen los datos que se registran en la IPTT?
- Cómo ha dado seguimiento el proyecto a los cambios de desempeño en la IPTT?

**Organizar Opciones para el Equipo de Evaluación de Medio Término**

- Utilice la estructura del proyecto, señalada en la IPTT, para elaborar el informe de evaluación.
- Determine la validez de las metas actuales y la probabilidad de alcanzar estas metas, basado en el desempeño del proyecto a la fecha.
- Discuta los hallazgos con el equipo del proyecto y otros actores involucrados.
- Recomiende cambios a las metas en base a las evidencias, y determine cualquier cambio resultante para otras partes del sistema de M&E o para los objetivos del proyecto.
- Si lo negoció con el equipo del proyecto, incluya la referida IPTT con el informe de evaluación.

**Utilizar los Resultados de la Evaluación**

Muchas agencias promueven un enfoque en las evaluaciones, orientado al uso. Realizar una evaluación y luego ignorar el informe es una pérdida tanto de tiempo como de dinero. Qué se debería entonces hacer con un informe de evaluación que tiene muchas recomendaciones?

Existen cuatro tareas que se deben tener presentes respecto a la IPTT en este punto del ciclo del proyecto:

1. Las recomendaciones de la evaluación de medio término requieren una respuesta. Adopte todas las recomendaciones, ó algunas de ellas, ó no las utilice —lo que sea que decida, documente el proceso de decisión.

2. Discuta las revisiones propuestas con los principales actores involucrados para garantizar que se entiendan y que los cambios reflejen una percepción compartida de lo que se necesita. No haga cambios sin esta importante disertación.
3. Actualice la IPTT basado en cualquier cambio que se haya realizado en función de las recomendaciones del informe.
4. Y no olvide actualizar el plan de M&E al mismo tiempo (no es bueno tener dos versiones diferentes a la vez).

Todos estos cambios pueden documentarse como parte del informe anual que sigue a la evaluación de medio término. Asegúrese que los cambios sean reales y no se queden sólo en el papel.

**Paso 6**

## **Actualice y Finalice la IPTT luego de la Encuesta Final y de la Evaluación**

### **Es una situación idónea cuando...**

1. El equipo a cargo de la encuesta final puede encontrar documentación sobre la línea de base —la herramienta de la encuesta, la estructura de muestreo y los datos de la línea de base. Una encuesta final debe medir el cambio a través del tiempo en los indicadores de impacto. En la mayoría de los casos, los datos de la encuesta final proporcionan el último insumo para la IPTT sobre los indicadores de impacto.
2. Los datos más actuales constan en la IPTT que se distribuye al equipo de evaluación. Si bien la encuesta final puede tomar en cuenta los indicadores de impacto, existen con frecuencia momentos adicionales para la recolección de datos de los indicadores de monitoreo —incluso después de una encuesta final. Esto se debe actualizar antes de que el equipo de evaluación llegue al país.
3. Existe documentación disponible sobre cualquier cambio ocurrido en la IPTT (ej: indicadores eliminados, metas modificadas, definiciones de datos, etc.). Es de gran utilidad cuando el personal del proyecto puede explicar la razón de estos cambios.
4. El personal del proyecto analiza con los actores involucrados cualquier cambio previsto en la IPTT, a fin de mantenerlos informados (y puede proporcionar información sobre los efectos que esos cambios pueden tener en sus poblaciones).

### **Trate de evitar situaciones dónde...**

1. La metodología para la encuesta final no coincide con la de la línea de base. Es difícil, si no imposible, comparar manzanas con naranjas. Los resultados no pueden compararse a través del tiempo, a menos que se mida el mismo indicador.
2. Nadie en el equipo del proyecto miró nunca la IPTT justo hasta antes de que el equipo de evaluación llegue. Por lo tanto, nadie puede explicar que significan los datos.
3. El proyecto hace cambios en función de las recomendaciones de medio término, pero nunca

cambia los datos que recolectan, de modo que los indicadores no reflejan lo que el proyecto efectivamente realizó.

4. El proyecto hace cambios en la IPTT, pero nunca analiza los cambios con los actores involucrados, quienes siguen recolectando información en función de los indicadores antiguos.

### Reglas Prácticas para la IPTT

1. Copie de otros. Para qué reinventar la rueda?
2. Compare su proyecto con otros similares. Utilice indicadores estándar cuando sea posible, especialmente si es necesario agregar datos entre los proyectos.
3. Aproveche la ayuda de expertos, especialmente del proyecto FANTA. Otras PVOs son un buen recurso también, especialmente si han trabajado (o están trabajando) en el área de su proyecto.
4. No ignore la guía del FFP (u otro donante) sobre indicadores o formato. Asuma que muchos de estos indicadores pueden negociarse si tiene un buen argumento.
5. Tenga cuidado con el sobre y sub cumplimiento de metas. La idea es cumplir las metas, ó al menos aproximarse a ellas.
6. Cambiar los indicadores o metas sin permiso no es una buena política. Cambiar las metas en función de necesidades demostradas es una acción inteligente.
7. El personal de gerencia y del proyecto necesitan entender y utilizar la IPTT.
8. Si los métodos de recolección de datos cambian, asegúrese de documentarlos.

### El módulo completo de la IPTT incluye los siguientes ejemplos:

- Instrucciones paso a paso para completar la tabla
- Historias de casos de uso de tablas en proyectos Título II
- Herramientas para el manejo y uso eficaz de la IPTT
- Bibliografía detallada
- Ejemplos de guías del FFP

*Esta edición de Short Cuts fue producida en el 2008. Por favor envíe sus comentarios o retroalimentación a: [m&efeedback@crs.org](mailto:m&efeedback@crs.org).*

Esta publicación es parte de un conjunto de producciones sobre aspectos clave de monitoreo y evaluación (M&E) para programas de desarrollo humanitario y socioeconómico. La Cruz Roja Norteamericana y Catholic Relief Services (CRS) produjeron esta serie de publicaciones gracias a las respectivas donaciones que recibieron de Alimentos para la Paz de USAID, para Fortalecimiento de sus Capacidades Institucionales. Los temas abordados en estas publicaciones fueron diseñados para responder a las necesidades identificadas desde el terreno, a fin de contar con una guía y herramientas específicas no disponibles en las publicaciones existentes. Tanto los gerentes de programas como los especialistas en M&E son la audiencia meta de estos módulos; esta serie de publicaciones también puede utilizarse para formación y fortalecimiento de capacidades en M&E. Esta serie de *Short Cuts* ofrece una herramienta de referencia rápida para personas que ya han utilizado los módulos completos y que simplemente necesitan refrescar el tema, o para quienes desean hacer una rápida revisión sobre determinadas capacidades..

La serie de M&E está disponible en los siguientes sitios Web:

- [www.crs.org/publications](http://www.crs.org/publications)
- [www.foodsecuritynetwork.org/icbtools.html](http://www.foodsecuritynetwork.org/icbtools.html)
- [www.redcross.org](http://www.redcross.org)

---

Autor: Alice Willard

Basado en el módulo completo escrito por: Della E. McMillan, Guy Sharrock y Alice Willard

Editor de las Series: Guy Sharrock

Lectores/Editores: Cynthia Green, Joe Schultz, Dina Towbin

Diseñadores Gráficos: Guy Arceneaux, Ephra Graham

Traducción: Irene Ramírez

Revisión de traducción: Silvana Robalino con apoyo puntual de Yazmina Zambrano, CRS/Ecuador.

Los módulos de M&E y la serie de Short Cuts fueron producidos por CRS y la Cruz Roja Norteamericana con el apoyo financiero de donaciones de Alimentos para la Paz: Donación para el Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales de CRS (AFP-A-00-03-00015-00) y Donación para el Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales de la Cruz Roja Norteamericana (AFP-A-00-00007-00). Las opiniones expresadas en este documento pertenecen a los autores y no necesariamente representan las opiniones de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional o Alimentos para la Paz.

