



Guía de seguimiento y evaluación de la OMM



Organización
Meteorológica
Mundial

Tiempo · Clima · Agua

OMM-N° 1088

Abril de 2012

Guía de seguimiento y evaluación de la OMM

OMM-Nº 1088



**Organización
Meteorológica
Mundial**

Tiempo • Clima • Agua

Abril de 2012

OMM-Nº 1088

© **Organización Meteorológica Mundial, 2012**

La OMM se reserva el derecho de publicación en forma impresa, electrónica o de otro tipo y en cualquier idioma. Pueden reproducirse pasajes breves de las publicaciones de la OMM sin autorización siempre que se indique claramente la fuente completa. La correspondencia editorial, así como todas las solicitudes para publicar, reproducir o traducir la presente publicación parcial o totalmente deberán dirigirse al:

Presidente de la Junta de publicaciones
Organización Meteorológica Mundial (OMM)
7 bis, avenue de la Paix
Case postale 2300
CH-1211 Genève 2, Suiza

Tel.: +41 (0) 22 730 84 03
Fax: +41 (0) 22 730 80 40
Correo electrónico: publications@wmo.int

ISBN 978-92-63-31088-0

NOTA:

Las denominaciones empleadas en las publicaciones de la OMM y la forma en que aparecen presentados los datos que contienen no entrañan, de parte de la Secretaría de la Organización, juicio alguno sobre la condición jurídica de ninguno de los países, territorios, ciudades o zonas citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites.

Las opiniones expresadas en las publicaciones de la OMM son las de los autores y no reflejan necesariamente las de la Organización. La mención de determinados productos o sociedades mercantiles no implica que la OMM los favorezca o recomiende con preferencia a otros análogos que no se mencionan ni se anuncian.

El presente documento no ha sido objeto del procedimiento de edición habitual.

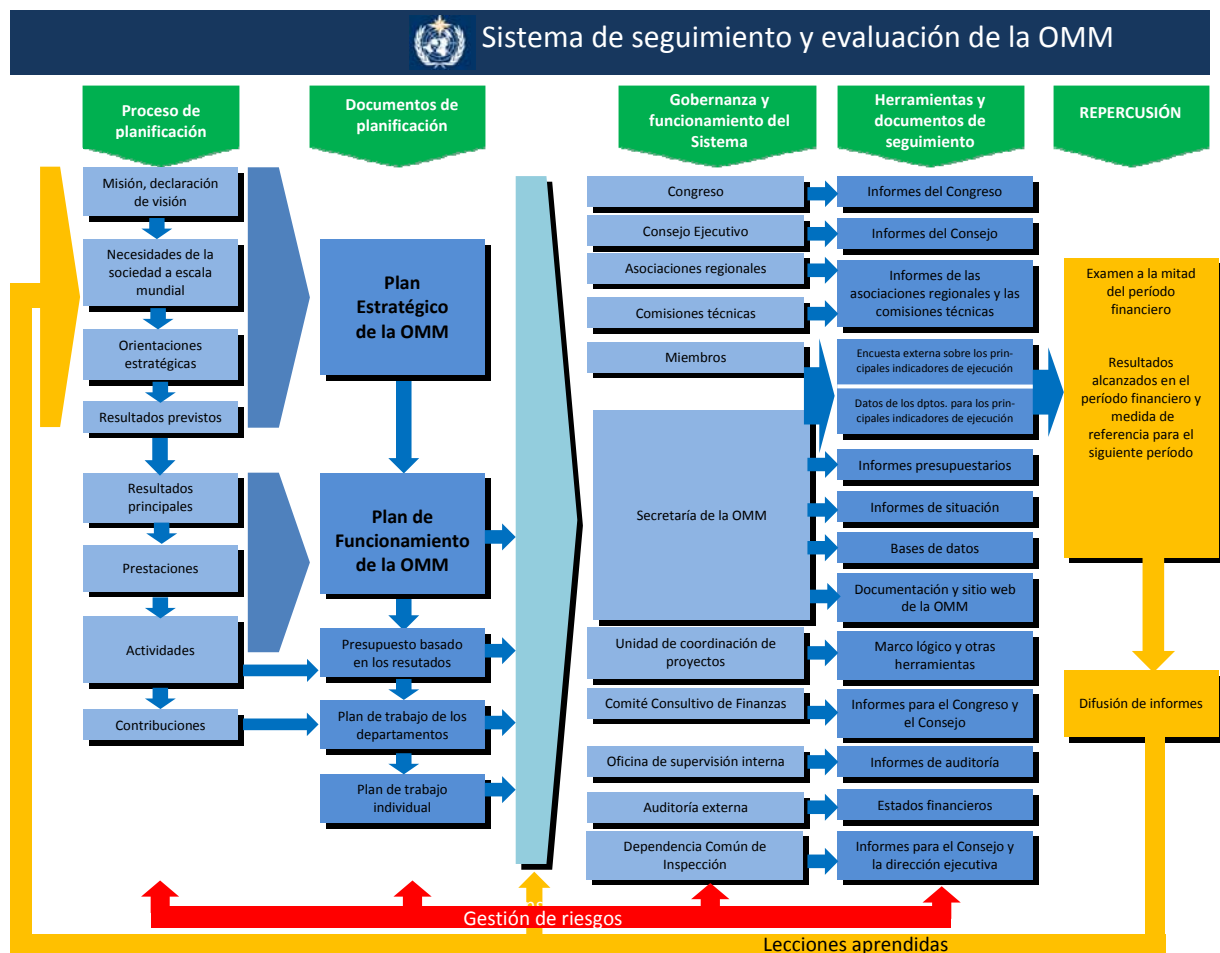
Índice

1.	Introducción	1
2.	Terminología	3
3.	Proceso de seguimiento	6
4.	Proceso de evaluación	8
5.	Medidas de referencia y medición de las repercusiones	10
6.	Indicadores	11
7.	Seguimiento de proyectos con el marco lógico	13
8.	Recopilación de datos	14
9.	Información del seguimiento y la evaluación	18

1. Introducción

Esta publicación es una guía para aplicar el Sistema de seguimiento y evaluación de la Organización Meteorológica Mundial (OMM), presentado en otra publicación. Se ha elaborado tras la petición del Decimosexto Congreso Meteorológico (celebrado entre mayo y junio de 2011) al Consejo Ejecutivo y al Secretario General para seguir contribuyendo al desarrollo y a la aplicación del Sistema de seguimiento y evaluación, en particular con respecto a la necesidad de definirlo con precisión y aplicarlo correctamente. Esta Guía está dirigida a los órganos integrantes y a la Secretaría de la Organización. Se debe utilizar tomando como referencia la publicación *Sistema de seguimiento y evaluación de la OMM* (OMM-Nº 1089).

La presente Guía explica los detalles del sistema de seguimiento y contiene directrices sobre este para establecer los progresos realizados en la consecución de resultados, definidos en el Plan Estratégico de la OMM. Este sistema se examina en la publicación titulada *Sistema de seguimiento y evaluación de la OMM*. Los principales indicadores de ejecución también están documentados en otra publicación.



Un sistema de seguimiento y evaluación completamente operativo proporciona un flujo de información continuo útil tanto a nivel interno como externo para medir el progreso realizado en la consecución de los resultados previstos, el cual refleja los resultados que toda la OMM en su conjunto (es decir, los Miembros, los órganos integrantes, los programas conjuntos y la Secretaría) desea lograr. Los principales indicadores de ejecución asociados son los parámetros convenidos que permitirán a la OMM como organización evaluar la consecución de los resultados previstos.

Internamente, dentro de la Secretaría de la OMM, la información del seguimiento y la evaluación es una herramienta de gestión fundamental para lograr resultados y alcanzar objetivos específicos. La información sobre el progreso, los problemas y la ejecución es vital para el éxito de la Organización. Esta información también es importante para el aprendizaje y las mejoras de la Organización y para crear relaciones externas más sólidas e identificar otras actividades valiosas a las que asignar los escasos recursos de que se dispone.

El seguimiento y la evaluación proporcionan información esencial que permite a las instancias normativas tomar decisiones mejores y más fundadas. Al mismo tiempo, disponer de dicha información puede garantizar un enfoque continuo en los esfuerzos para alcanzar los objetivos de una organización.

2. Terminología

A continuación se definen algunos términos que es necesario comprender y reconocer.

Actividad

Acción o conjunto de acciones realizadas para generar productos o servicios. La ejecución de una o más actividades conduce a la producción de una prestación. Las actividades estipuladas en el Plan de Funcionamiento de la OMM se basan en las contribuciones de las comisiones técnicas, las asociaciones regionales y la Secretaría. Las actividades adicionales que contribuyen a la consecución de los resultados previstos están relacionadas con los programas conjuntos de la OMM y sus asociados.

Contribuciones

Recursos económicos, humanos y materiales de los Miembros, las comisiones técnicas, las asociaciones regionales y la Secretaría de la OMM, así como de los programas conjuntos de la Organización y de sus asociados, que se emplean para aplicar el Plan Estratégico a fin de lograr los resultados previstos.

Evaluación

Proceso intermitente destinado a proporcionar un análisis objetivo de una intervención en curso o concluida. Puede incluir un examen de del diseño, la ejecución y los resultados de la intervención con objeto de determinar su pertinencia, la consecución de sus objetivos, su eficacia y eficiencia, así como su repercusión general y su continuidad. En la evaluación se abordan las preguntas estratégicas “¿qué?” (repercusión y continuidad) y “¿por qué?” (pertinencia). A este nivel, el análisis es más profundo y busca relaciones de causa-resultado reales, así como posibles repercusiones de las situaciones observadas. Busca conclusiones generales; para la OMM, esto es la consecución de los ocho resultados previstos.

Medidas de referencia

Conjunto de datos cuantitativos y cualitativos recopilados en fases tempranas de un programa con objeto de establecer un punto de referencia respecto del cual medir cambios.

Necesidades de la sociedad a escala mundial

Necesidades comunes de la sociedad señaladas por los Miembros de la OMM para ser abordadas, en el marco de la misión de la OMM, a través de un conjunto de directrices estratégicas representadas por las orientaciones estratégicas. Sientan las bases de la dirección estratégica de la OMM en un período financiero.

Objetivo

Nivel de ejecución deseado (hitos) que se conseguirá durante un período financiero, es decir, (ejecución=medida de referencia + x, donde “x” es el cambio experimentado).

Orientaciones estratégicas

Indicaciones generales de las directrices estratégicas destinadas a responder a las necesidades de la sociedad a escala mundial para alcanzar los resultados previstos.

Plan de Funcionamiento de la OMM

Publicación que contiene información sobre los resultados principales, las prestaciones y las actividades y los proyectos de los programas que contribuyen a lograr los resultados previstos, que se emplea para la estimación y asignación de recursos en el presupuesto basado en los resultados.

Plan Estratégico de la OMM

Publicación en la que se indica la única contribución estratégica de la OMM a la consecución de las necesidades de la sociedad a escala mundial. Se compone de los elementos siguientes: necesidades de la sociedad a escala mundial, orientaciones estratégicas, resultados previstos y prioridades estratégicas.

Prestación/Resultado concreto

Resultado previsto de nivel inferior (específico de la Secretaría) que se consigue mediante la acumulación de actividades, es decir, es un resultado tangible. Contribuyen a lograr un resultado principal de una esfera de un programa. Los términos “prestación” y “resultado concreto” son intercambiables en la OMM.

Presupuesto basado en los resultados de la OMM

Presupuesto que determina los recursos derivados de las cuotas de contribución de los Miembros y de las contribuciones voluntarias para poner en marcha las actividades y los proyectos de los programas que figuran en el Plan de Funcionamiento de la OMM. El Congreso lo aprueba cada cuatro años.

Principales indicadores de ejecución

Indicador cuantitativo o cualitativo utilizado para medir la consecución de un resultado previsto o los progresos realizados para ello. Son específicos, mesurables, realizables, confiables y tienen plazos definidos.

Repercusión

En su sentido más amplio, efectos positivos y negativos, primarios y secundarios a largo plazo asociados a la consecución de prestaciones o resultados principales.

Resultado previsto

Declaración de alto nivel que predice un resultado de nivel superior (un cambio en las condiciones de los Miembros o de la sociedad) que toda la OMM en su conjunto (la Secretaría, las comisiones técnicas, las asociaciones regionales y los Miembros) conseguirán a largo plazo.

Resultado principal

Efectos que se pueden conseguir o se consiguen a corto y medio plazo de las prestaciones generadas relacionadas con las esferas de los programas que definen los parámetros para la única contribución de la OMM en los progresos realizados para alcanzar los resultados previstos. Cada resultado previsto tiene varios resultados principales. Cada resultado principal tiene un conjunto de principales indicadores de ejecución para medir la consecución del resultado.

Seguimiento

Proceso interno continuo que consiste en recopilar, organizar y analizar datos sobre indicadores específicos basados en los resultados (mediciones). Permite a la dirección y a las principales partes interesadas de la OMM conocer los progresos realizados por la dirección para alcanzar los resultados acordados y saber si se está haciendo un uso eficaz de los fondos asignados. Un seguimiento periódico permite identificar problemas reales o potenciales lo antes posible, de modo que se puedan realizar a tiempo ajustes en la ejecución. En un contexto basado en los resultados, el seguimiento también se ocupa de la evaluación del estado de la ejecución, es decir, si los resultados se han conseguido o no.

El seguimiento se centra en asuntos de gestión diarios. Las preguntas típicas son: “¿cuánto?”, “¿cuándo?”, “¿cómo?” y “¿por cuánto?”. El objetivo del seguimiento es evaluar si las actividades se están llevando a cabo de forma efectiva y eficiente. Gracias al

seguimiento, se obtiene mucha información valiosa que servirá para identificar dónde se encuentran los problemas. ¿Estamos cerca de conseguir los resultados previstos? ¿Somos eficientes en términos de recursos y presupuesto? El seguimiento se refiere al marco estratégico de un programa predefinido que guía la ejecución. Se espera que este proceso genere información pertinente sobre la eficacia y eficiencia del funcionamiento.

3. Proceso de seguimiento

El primer paso del proceso de seguimiento es definir los resultados que se quiere medir y los parámetros para hacerlo. Los resultados que se han de medir y los indicadores de ejecución para hacerlo están definidos en el Plan Estratégico y en el Plan de Funcionamiento de la OMM. Los encargados de la recopilación de datos seleccionarán métodos y herramientas para llevar a cabo dicha actividad (¿qué?, ¿dónde?, ¿cuándo?, ¿quién?, ¿por qué?), así como métodos para verificar, registrar, organizar y analizar los datos recopilados (¿qué?, ¿dónde?, ¿cuándo?, ¿quién?, ¿por qué?). La información obtenida se analiza y se comunican los resultados.

Cada seis meses se controlan los progresos realizados en la obtención de las prestaciones que permiten alcanzar los resultados principales asociados con los resultados previstos con objeto de garantizar la pertinencia, la calidad y la rentabilidad. El sistema se basa en actividades que se han planeado y presupuestado para cada prestación. El seguimiento de estas prestaciones lo llevan a cabo los departamentos. La Oficina de planificación estratégica utiliza los datos obtenidos para elaborar un informe sobre los progresos realizados. El sistema permite realizar informes de seguimiento pormenorizados en los que se exponen los progresos en relación con las prestaciones y los resultados principales y previstos asociados.

El seguimiento de los indicadores de ejecución (los principales objetivos de ejecución y los principales indicadores de ejecución), que se realiza con menos frecuencia, permite saber si la puesta en marcha de un programa está en buen camino hacia la consecución de resultados y determinar si:

- una prestación se ha logrado como resultado de una serie de actividades realizadas, y
- los resultados principales y previstos se han logrado como resultado de una serie de prestaciones.

En la OMM, el seguimiento institucional se ocupa del seguimiento interno de asuntos financieros, físicos y de organización. El seguimiento financiero consiste en llevar un control de las contribuciones y del costo de cada actividad en el marco de categorías de gasto predefinidas. El seguimiento físico, en un control de la distribución y obtención de las actividades y prestaciones de proyectos o intervenciones.

El seguimiento organizativo se ocupa de controlar la continuidad, el desarrollo institucional y la creación de capacidad de los proyectos. El seguimiento de los resultados consiste en controlar los efectos y los progresos realizados para conseguir los resultados previstos.

Estas actividades de seguimiento varían en función del origen de los datos (es decir, de la fuente), de la frecuencia con que se recopilan y de los métodos empleados para reunirlos y analizarlos.

Las contribuciones se examinan mediante el seguimiento de la información financiera. El seguimiento de los datos sobre contribuciones permite a la dirección de la OMM conocer el grado de eficiencia financiera en que funciona la Organización. Las contribuciones comprenden los recursos físicos y humanos (los medios) y los recursos financieros (los costos). Estos datos se organizan en categorías de gasto específicas y se presentan periódicamente en informes financieros.

El seguimiento físico se realiza para examinar los avances realizados en la consecución de prestaciones asociadas a las actividades en marcha con respecto a los efectos sobre los grupos destinatarios y el plazo. Entre las fuentes de información para llevar a cabo el seguimiento físico se cuentan diversos registros de la OMM. Se procura que la información no solo ofrezca datos sobre los objetivos alcanzados, sino que también explique los progresos realizados. No es sino por la información sobre los motivos por lo que ocurre o no una cosa por la que podemos decidir qué medidas correctivas son necesarias.

4. Proceso de evaluación

El Sistema de seguimiento y evaluación de la OMM comprende de dos tipos de evaluación:

- autoevaluaciones (realizadas por los órganos integrantes y la Secretaría de la OMM), y
- evaluaciones independientes (realizadas por grupos de expertos de las comisiones técnicas, grupos particulares de las asociaciones regionales, expertos técnicos externos o internos encargados de la evaluación, o supervisores internos o externos).

Los dos tipos de evaluación se llevarán a cabo periódicamente. En el caso de que surgieran dudas durante la aplicación del Plan de Funcionamiento de la OMM, se justificará una revisión más exhaustiva de la ejecución del programa para brindar apoyo en la toma de decisiones. Se podrá comenzar una evaluación cuando:

- haya diferencias entre la ejecución planeada y la real;
- el vínculo entre la puesta en práctica (actividades y prestaciones) y los resultados previstos no esté claro;
- se estén tomando decisiones sobre la asignación de recursos;
- los resultados obtenidos sean contradictorios, y
- sea necesario validar la información de los resultados o realizar un examen imparcial de la ejecución del programa (evaluación independiente).

Al comienzo de cada período financiero, los órganos integrantes y los departamentos de la Secretaría de la OMM establecerán su respectivo enfoque de evaluación como parte de su contribución al Plan de Funcionamiento de la Organización. Incluirán una descripción de las autoevaluaciones que se llevarán a cabo cada dos años. Las autoevaluaciones deberán abordar cuestiones como la pertinencia, la eficacia, la efectividad y la continuidad de la obtención de las prestaciones y los resultados previstos. En particular, deberán examinar:

- la consecución de prestaciones y resultados previstos en comparación con las medidas de referencia;
- los resultados no deseados;
- la satisfacción de los Miembros;
- los factores externos que hayan repercutido en la ejecución;
- los problemas que surgieron en la ejecución;
- las medidas correctivas que se tomaron y los posibles ajustes de las estrategias;
- aquello que haya funcionado bien y los motivos de ello, y
- las lecciones aprendidas.

Las evaluaciones independientes tendrán lugar cuando así lo solicite el Consejo Ejecutivo o el Congreso, posiblemente basándose en recomendaciones del Secretario General y de los órganos integrantes de la OMM. Tales evaluaciones pueden abarcar, por ejemplo, un proyecto, un programa, áreas específicas de trabajo de las comisiones técnicas o programas de trabajo de regiones concretas.

Para generar información objetiva y exacta, se utilizan métodos de investigación más escrupulosos, como por ejemplo, encuestas representativas y análisis cuantitativos exhaustivos. Los exámenes sobre las prestaciones, los resultados y las repercusiones de la OMM se llevan a cabo sobre la base de tendencias reconocidas en el entorno.

La consecución de los resultados previstos constituye la referencia definitiva del desempeño de la Organización. Por consiguiente, la responsabilidad sobre el proceso de evaluación de la consecución de los resultados previstos recae, en última instancia, sobre el Consejo Ejecutivo y el Congreso.

5. Medidas de referencia y medición de las repercusiones

Establecimiento de las medidas de referencia

Las medidas de referencia de los principales indicadores de ejecución correspondientes al período 2012-2015 se establecieron en función de los resultados del cuestionario sobre los beneficios que los resultados obtenidos han supuesto para los Miembros llevado a cabo en febrero de 2012.

Estos resultados determinan el nivel de base de cada indicador de ejecución principal y de los resultados principales y previstos asociados. A la mitad (2013) y al final (2015) de un período financiero, se realizan estudios similares para medir los progresos realizados en la consecución de los resultados previstos.

Los datos recopilados al final de un período financiero se comparan a la situación que había al comienzo del mismo para establecer los avances en la obtención de resultados. Los datos del final del período financiero también servirán de referencia para el período financiero siguiente.

La principal herramienta para recopilar datos sobre las repercusiones es el cuestionario sobre los beneficios que los resultados obtenidos han supuesto para los Miembros, que los Miembros realizan dos veces por período financiero (a la mitad y al final).

Se recopilan datos cualitativos y cuantitativos. Los cuantitativos provenientes de encuestas formales miden las diferencias en las variables que pueden contarse. Los datos cualitativos son descriptivos y miden las percepciones y actitudes de los beneficiados.

Lo habitual es utilizar ambos tipos de encuesta. Los niveles de referencia cualitativos añaden detalles a los niveles de referencia cuantitativos, lo cual, a su vez, añade rigor estadístico para respaldar los resultados de los niveles de referencia cualitativos.

Examen de las repercusiones

Los exámenes de las repercusiones se realizan a la mitad y al final de los períodos financieros a fin de evaluar la consecución de los ocho resultados previstos y de otros efectos inesperados, tanto positivos como negativos.

Este examen medirá todos los principales indicadores de ejecución. Los Servicios Meteorológicos e Hidrológicos Nacionales (SMHN), por ser partes interesadas clave, participarán en el examen. El examen determinará los efectos que se han generado, sus causas directas e indirectas y su importancia en relación con los objetivos y la cuantificación del efecto.

Los resultados servirán para preparar el próximo plan estratégico, después de 2015, y definir los pasos a seguir para eliminar o reducir las repercusiones negativas de importancia o para compensarlas.

Los resultados de los exámenes de las repercusiones se difundirán entre las partes interesadas de modo que contribuyan al aprendizaje (es decir, mediante el sitio web de la OMM, seminarios, reuniones y la difusión de informes) y se logre un acuerdo de las partes interesadas sobre los informes y se convengan medias de seguimiento.

6. Indicadores

¿Por qué utilizamos indicadores?

- Permiten simplificar información detallada y compleja.
- Fundamentan y orientan nuestras decisiones y acciones.
- Pueden ser herramientas de operación y comunicación eficaces.
- Permiten promover el desarrollo del aprendizaje y la resolución de problemas colaborativos y estimular el cambio.
- Permiten definir y medir el desarrollo.

¿Por qué son necesarios los indicadores?

Hay dos dichos sobre gestión, “se puede gestionar lo que se puede medir” y “cuenta lo que se puede contar”, que reflejan lo importante que pueden ser los indicadores a la hora de orientar las decisiones y medidas que se adoptan. Por eso, es necesario estar seguros de que se mide lo que más valoramos.

Los indicadores de contribución miden la cantidad (y, en ocasiones, la calidad) de los recursos que se asignan a las actividades de la OMM.

Los indicadores de prestación miden la cantidad (y, en ocasiones, la calidad) de los bienes o servicios creados o proporcionados mediante el uso de las contribuciones.

Los indicadores de resultados y beneficios miden la cantidad y la calidad de los resultados logrados gracias a los bienes y servicios.

Los indicadores de pertinencia miden las tendencias en los problemas políticos más generales sobre los que cabe esperar que la OMM influya. Con frecuencia resulta muy difícil atribuir estos indicadores.

Los indicadores de riesgo miden el estado de factores exógenos identificados como fundamentales; es decir, los supuestos sobre las condiciones externas al proyecto.

Los indicadores de eficacia muestran el nivel en que los resultados obtenidos en un nivel de ejecución se traducen en resultados en el nivel siguiente; la eficacia de las contribuciones, la efectividad de las prestaciones y la continuidad de los beneficios. Miden la eficacia de la OMM a la hora de alcanzar sus objetivos, más que sus resultados.

En general, los indicadores de eficacia representan el ratio de contribuciones necesarias por unidad de prestación generada.

Los indicadores de rendición de cuentas (que son el eje central de gran parte del trabajo de la Oficina de supervisión interna) pueden considerarse un subconjunto de indicadores de eficacia. Miden el grado en que los recursos están disponibles para las actividades a las que se han destinado y el grado en que se han utilizado.

Los indicadores de efectividad representan el ratio de prestaciones (o de recursos empleados para generar las prestaciones) por unidad de resultado o beneficio, o el grado en que las prestaciones influyen en los resultados y beneficios.

Los indicadores de continuidad representan la persistencia de los beneficios a lo largo del tiempo, en particular cuando se terminan los fondos.

Un buen indicador es:

- específico en términos de cantidad, calidad y tiempo;
- objetivamente medible, verificable a un costo aceptable;
- realizable con los recursos existentes o sin un esfuerzo excesivo;
- pertinente para los objetivos de los proyectos y sensible al cambio;
- temporalmente determinado, para garantizar la utilidad a los gestores.

Estos criterios se conocen con el acrónimo inglés SMART.

Principales indicadores de ejecución de la OMM

En el Plan de Funcionamiento de la OMM se define un conjunto de principales indicadores de ejecución para cada resultado principal asociado a un resultado previsto. Los principales indicadores de ejecución son los parámetros que permitirán a la OMM como organización evaluar la consecución de los resultados previstos. Conseguir los resultados previstos constituirá un complejo proceso que supondrá la labor coordinada de los componentes de la OMM (los Miembros, las comisiones técnicas, las asociaciones regionales y la Secretaría) y de sus asociados, como la Comisión Oceanográfica Intergubernamental de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo e instituciones de financiación internacionales.

La efectividad de las mediciones de la ejecución en la OMM depende, entre otras cosas, de la calidad de los parámetros de ejecución incluidos en el Plan Estratégico y en el Plan de Funcionamiento de la OMM.

Los indicadores deben superar una serie de dificultades de medición, como por ejemplo, el problema de la atribución/contribución, la naturaleza cualitativa de determinados resultados previstos y el plazo necesario para lograr resultados. Los buenos indicadores son la base para medir la ejecución y, por ello, es conveniente que cumplan los criterios SMART u otros similares.

Los indicadores son signos o manifestaciones que dan a conocer cosas. En los procesos de seguimiento y evaluación, los indicadores se utilizan para medir datos mediante los cuales se puede examinar el nivel en que se han conseguido resultados.

Para cada principal indicador de ejecución, se obtienen datos de los Miembros, que luego se analizan. Se les envía un cuestionario y se analizan las respuestas para determinar el progreso de cada Miembro respecto de cada indicador de ejecución principal.

Estos datos se analizan y compilan en la Oficina de planificación estratégica de la OMM. Además, para varios indicadores de ejecución principales, los departamentos de la Secretaría de la OMM recopilan y analizan los datos. Cada indicador de ejecución principal describe qué datos están recopilados y por quién.

7. Seguimiento de proyectos con el marco lógico

El marco lógico es una herramienta excelente de seguimiento y evaluación para gestionar proyectos. Diversos organismos de ayuda multilaterales y bilaterales así como organizaciones no gubernamentales la utilizan. Sienta las bases para el desarrollo de un sistema de seguimiento durante la ejecución y proporciona un marco para evaluar un proyecto específico.

El marco lógico consiste en una tabla o matriz de cuatro columnas y, en su forma más básica, cuatro filas. Las filas representan los niveles de los objetivos del proyecto, incluidos los medios necesarios para alcanzarlos (la lógica vertical). Las columnas indican el modo en que se puede verificar la consecución de estos objetivos (la lógica horizontal).

Repercusión	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Resultado	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Prestaciones	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Actividades	Contribuciones necesarias		Supuestos

El marco lógico debería tener una jerarquía de objetivos clara y rigurosa expuesta en una forma sencilla, resumida y comparable.

El resumen narrativo de la lógica de la intervención describe lo que el proyecto pretende conseguir, pero no da detalles de la forma en que alcanzará sus objetivos.

Los indicadores objetivamente verificables sirven para describir los objetivos y la forma en que se alcanzarán en términos operativamente cuantificables. Estos indicadores son criterios cuantitativos o cualitativos que hay que aplicar para obtener resultados satisfactorios, pues permiten cuantificar o evaluar la consecución de los objetivos del proyecto.

El proyecto por sí mismo no puede alcanzar todos los objetivos fijados en el árbol de objetivos. Los objetivos que no estén incluidos, así como otros factores externos, repercutirán en la puesta en marcha del proyecto y en su continuidad a largo plazo, pero están fuera de su control. Estas condiciones, que se deben alcanzar para que el proyecto tenga resultados satisfactorios, están incluidas en la cuarta columna de la tabla del marco lógico titulada "supuestos".

La probabilidad y la importancia de estas condiciones que se habrán de cumplir deberían calcularse como parte de la evaluación de los riesgos asociados al proyecto. Algunas serán fundamentales para el éxito del proyecto y otras, de importancia marginal.

Está demostrado que el marco lógico es una herramienta útil y cada vez es mayor el número de donantes principales que la consideran un requisito. Actualmente, se dan a conocer los logros de muchos proyectos de forma anual y no con la matriz del marco lógico.

8. Recopilación de datos

Para que la aplicación del seguimiento y la evaluación sea satisfactoria, es necesario que se recopilen, organicen y analicen datos y que estos se comuniquen a las partes interesadas. Hay dos categorías principales de datos: sistemáticos y no sistemáticos. Los datos sistemáticos se recopilan como parte de las actividades de seguimiento regulares de los departamentos y de los asociados en la ejecución.

Los datos no sistemáticos se recopilan de forma periódica. Puesto que los datos no sistemáticos se recopilan a una escala mucho mayor que los sistemáticos, pueden ser erróneos. La OMM trabaja en colaboración con los Miembros y su Secretaría para recopilar datos.

La fiabilidad de los datos se consigue mediante triangulación, es decir, utilizando varios tipos de métodos cualitativos y cuantitativos de recopilación de datos para comprobar que los resultados obtenidos con cada método concuerdan. La triangulación ofrece un análisis más completo, que consigue aumentar la credibilidad de los resultados y el compromiso de los participantes con estos.

Los datos cuantitativos miden la magnitud, el momento y la frecuencia con que ocurren cosas. Sin embargo, cuando se trate del indicador “Satisfacción de los Miembros con la documentación de los órganos integrantes”, entonces se precisará de datos cualitativos. Los datos cualitativos ofrecen buenas descripciones del cómo y el por qué ocurrió o no algo.

Debido a las diferentes características de los datos cuantitativos y cualitativos, será necesario utilizar métodos y técnicas de recopilación diferentes. En general, los datos cuantitativos se reúnen mediante encuestas formales realizadas a grupos (a menudo grandes) de individuos para obtener el número total necesario para estos tipos de indicadores.

Generalmente, esto se lleva a cabo con entrevistas personales a las partes interesadas. Para obtener datos sobre los indicadores de modo y causa, deberán utilizarse técnicas como la del cambio más significativo, grupos de discusión y otras técnicas y métodos más exhaustivos y descriptivos de recopilación de datos.

A continuación, figuran algunas herramientas que la Secretaría de la OMM y los SMHN pueden utilizar para recopilar datos.

Encuestas

Los términos “encuesta” y “cuestionario” generalmente son intercambiables. Las encuestas permiten recopilar datos a gran escala mediante un formulario normalizado, mientras que los cuestionarios son los formularios que se utilizan para recopilar los datos de las encuestas. Las encuestas se realizan de forma periódica, en lugar de hacerlo con frecuencia, por el tiempo y el costo que suponen. Se realizan, por ejemplo, para los estudios de referencia, los exámenes a mitad de período y las evaluaciones de ejecución de final de período. Las encuestas son una herramienta que se puede utilizar en diversos métodos de recopilación de datos. En el caso del seguimiento y la evaluación, se pueden emplear en entrevistas personales en profundidad, así también como en encuestas telefónicas, vía correo postal o electrónico o Internet.

Cuestionarios

Elaborar encuestas o preguntas de entrevistas buenas no es una tarea sencilla. La regla básica para hacerlo es poder identificar las preguntas que son vitales o esenciales para la investigación, las que es bueno saber y aquellas que no son particularmente necesarias en

relación con los objetivos de la recopilación de datos que se precisa. El primer paso es identificar el objetivo específico de la recopilación de datos. Lo siguiente será formular algunas preguntas posibles. Los otros dos tipos de preguntas enumerados más arriba se descartan y, finalmente, nos quedamos con aquellas que son necesarias para alcanzar los objetivos del estudio. El siguiente paso es perfeccionar las preguntas restantes para que estén bien formuladas y sean precisas. Esto ayudará a que las tasas de respuesta y de realización sean más elevadas. Cuando estén listas las preguntas, se las deberá someter a una prueba preliminar con un grupo reducido de encuestados de la población a la que va dirigido el cuestionario. Esto permitirá identificar las preguntas que necesitan modificarse o reordenarse antes de que la encuesta se realice.

Muestreo

El muestreo consiste en seleccionar un subconjunto de individuos de una población de interés, por ejemplo, beneficiarios o asociados, que puedan tener conocimientos y opiniones sobre asuntos de interés para el equipo de estudio. Este método se utiliza porque encuestar a toda la población requeriría demasiado tiempo y sería muy costoso. Además, los miembros de los grupos destinatarios en ocasiones cambian, con lo cual es difícil identificar quién forma parte de una población en un determinado momento. Asimismo, cuando se realizan análisis estadísticos, no es necesario encuestar a la totalidad de una población dada.

El primer paso para crear un marco de muestreo es identificar la población dentro de la zona objetivo. A continuación, se determina el marco de muestreo. Para ello, es necesario refinar el grupo de población definido para que se pueda identificar específicamente a aquellos que serán encuestados del total del grupo de población seleccionado. Por último, se selecciona un método de muestreo, es decir, un método para seleccionar quiénes integrarán el marco de muestreo.

Entrevistas

La recopilación de datos primarios o sobre el terreno a menudo requiere entrevistar a las partes interesadas, ya sea de forma directa, es decir, personalmente, o indirecta, con encuestas telefónicas o enviadas por correo postal o electrónico. En la mayoría de casos, las entrevistas se realizan con un cuestionario de preguntas sobre asuntos relacionados con las prestaciones y los resultados previstos. Las entrevistas personales sirven para reunir datos pormenorizados y descriptivos sobre los indicadores cualitativos o para elaborar una encuesta cuantitativa.

Historias de cambio más significativo

El cambio más significativo es una técnica de seguimiento participativa que se basa en historias en lugar de indicadores. Las historias de cambio significativo narran cambios importantes. Proporcionan un cuadro completo de los efectos del trabajo de la OMM y los SMHN y sientan las bases para el diálogo sobre los objetivos principales y la utilidad de los programas de desarrollo. Esta técnica se puede comprender mejor con una metáfora sobre un periódico, que publica la historia más interesante o significativa de entre la gran variedad de hechos y de detalles de fondo que podría utilizar. La técnica del cambio más significativo se puede utilizar para añadir un elemento cualitativo a un informe cuantitativo.

Un ejemplo podría ser el modo en que una actividad de la OMM ha beneficiado directamente a un individuo de un país Miembro. Por ejemplo, como consecuencia de mejoras en la predicción de ciclones, un individuo específico de Bangladesh pudo salvar la vida de su familia trasladándose de la zona en peligro. El resultado podría reflejarse con una fotografía y una historia con el testimonio del individuo.

La técnica del cambio más significativo alienta a los participantes sobre el terreno a definir y explicar los principales cambios asociados con una intervención. Para ello, se les hace preguntas muy abiertas, que no se ajustan a los principales indicadores de ejecución, para animarlos a que se expresen libremente. También se pide a los participantes que intenten explicar por qué consideran que el cambio es tan importante para ellos o para las otras partes interesadas. Esta técnica permite identificar efectos imprevistos y sirve como complemento de otros métodos y técnicas de evaluación más formales.

Grupos especializados

Los debates de grupos especializados son una herramienta de recopilación de datos cualitativos que se utiliza para reunir datos detallados sobre las opiniones, las actitudes y las experiencias de un grupo objetivo sobre un tema específico. Un coordinador guía el proceso de debate en función de los objetivos del ejercicio.

Revisión de documentos

La revisión de documentos consiste en el análisis de las publicaciones pertinentes para el ejercicio de seguimiento y evaluación. Por medio de la revisión de documentos, se obtiene información para respaldar las actividades de recopilación de datos de seguimiento y evaluación.

Estudios temáticos

Los estudios temáticos son estudios detallados de temas específicos que se hacen para investigar una tendencia o cuestión específica que se plantee o para estudiar un resultado principal cuando se registre poco progreso. Estos estudios detallados se pueden llevar a cabo a nivel interno o se los puede encargar a consultores externos. Deben ser específicos e implicar una investigación pormenorizada y la realización de encuestas.

Estudios de caso

Desde la perspectiva del seguimiento y la evaluación, los estudios de caso permiten comprender en profundidad los factores que explican los datos generales o resumidos que se pueden recopilar con otros medios. Un estudio de caso es un estudio detallado e intensivo de un ejemplo concreto de algo para el que se utilizan los métodos que se estimen apropiados. El objetivo general es adquirir un conocimiento del caso lo más completo posible. Puede hacerse de un caso concreto o de varios.

Observaciones

Se entiende por observación a la selección, vigilancia y registro sistemático del comportamiento y las características de seres vivos, situaciones, objetos y fenómenos. Generalmente se realizan observaciones cuando es posible que otras herramientas de recopilación de datos, como las entrevistas, no permitan obtener la información necesaria de forma exacta o fiable, ya sea porque los participantes no tienen información o porque se muestran reacios a hablar.

Análisis de los datos recopilados

Con objeto de mejorar la toma de decisiones y el aprendizaje de la Organización, es necesario comunicar a la dirección de la OMM la información que le pueda ser de utilidad obtenida por medio del seguimiento y la evaluación a partir de los datos en bruto recopilados, que se introducen en una base de datos y se analizan. El proceso de transformación se denomina análisis de datos. El análisis no debe ser complicado ni son necesarios paquetes de análisis estadístico sofisticados.

En líneas generales, existen dos tipos de análisis principales: el cuantitativo y el cualitativo. El primero proporciona cifras, porcentajes, frecuencias, promedios y medianas e índices para conocer cantidades. El segundo proporciona un análisis descriptivo que permite responder a las preguntas "¿por qué?" y "¿cómo?".

Muchos indicadores de la OMM se expresan de forma cuantitativa. Esto implica que el sistema de seguimiento y evaluación tendrá que cuantificar el progreso de los cambios asociados con ese indicador en relación con el establecido en el estudio de referencia.

Todo tipo de seguimiento y evaluación está sujeto al principio "entra basura, sale basura". Para evitar tal situación, los datos deben controlarse regularmente para evitar errores humanos y del sistema y sesgos.

Los errores de sistema se producen por problemas energéticos, informáticos y otros errores técnicos conexos. Para que estos problemas sean escasos, deberían realizarse regularmente copias de seguridad de los archivos de seguimiento y evaluación. Los procedimientos de control de datos también deberían incluir verificaciones de los procesos de almacenamiento, recuperación y proceso de datos.

La calidad de los datos también se puede ver afectada por un error humano o por sesgos producidos en los procesos de recopilación, organización, entrada y análisis de datos y en el proceso de elaboración de informes.

9. Información del seguimiento y la evaluación

Un sistema de seguimiento y evaluación completamente operativo proporciona un flujo de información continuo útil tanto a nivel interno como externo. Internamente, la información del seguimiento y la evaluación es una herramienta de gestión fundamental para lograr resultados, alcanzar objetivos específicos y poner en marcha mejoras. La información sobre el progreso, los problemas y la ejecución es vital para el éxito de la OMM. Esta información también es importante para el aprendizaje dentro de la OMM y para crear relaciones externas más sólidas e identificar otras actividades valiosas a las que asignar los escasos recursos de que se dispone.

Asimismo, la información que se obtiene gracias al sistema de seguimiento y evaluación es importante para aquellos que no forman parte de la OMM, pero que desean ver efectos demostrables de las intervenciones de la Organización y para aquellos que quieren ver que sus fondos se utilizan provechosamente. Dicho de otra forma, el sistema de seguimiento y evaluación aborda cuestiones relacionadas con la gestión de la ejecución, el progreso, la transparencia y la rendición de cuentas.

La información y los datos obtenidos del seguimiento y la evaluación deberían ser válidos, verificables y transparentes y estar a disposición de las principales partes interesadas a nivel interno y externo, en particular del público en general. En la OMM, los principales medios para poner a disposición esta información son el sitio web y las publicaciones.

Los sistemas de seguimiento y evaluación proporcionan información importante sobre los progresos y las políticas de las actividades y los proyectos de los programas a lo largo de sus respectivos ciclos, así como sobre su grado de éxito o fracaso. Estos sistemas constituyen una herramienta de gestión poderosa y continua que las instancias decisorias pueden utilizar para mejorar la ejecución y demostrar la rendición de cuentas y la transparencia con respecto a los resultados. La aplicación de las conclusiones obtenidas del seguimiento y la evaluación fomenta el conocimiento y el aprendizaje en la OMM.

La comunicación es una parte vital del seguimiento y la evaluación, pues vincula los resultados con los usuarios. Es fundamental que la interpretación y el significado reales de las conclusiones obtenidas del seguimiento y la evaluación se comuniquen en respuesta al objetivo específico del motivo por el que se inició el proceso. El objetivo del seguimiento y la evaluación no es solamente transmitir información, sino también impulsar la adopción de medidas.

Presentación de informes de la OMM

Con miras a facilitar la presentación de informes sobre el seguimiento, la Secretaría ha preparado una “plantilla para el informe de seguimiento de la ejecución” para que los órganos integrantes de la Organización y los departamentos de la Secretaría la utilicen.

Las autoevaluaciones de los órganos integrantes y la Secretaría de la OMM han de coincidir con la preparación de las contribuciones al Informe de seguimiento y evaluación de la ejecución de la OMM que se realiza a la mitad y al final de los períodos financieros, es decir, en el segundo y en el cuarto año de estos.

La Secretaría preparará un resumen de los resultados de las evaluaciones independientes, que se incluirá en los informes de seguimiento y evaluación de la ejecución de la OMM bienales.

La Secretaría elabora estos informes a la mitad y al final de los períodos financieros a partir de la información de las plantillas para el informe de seguimiento de la ejecución, las

evaluaciones independientes y las autoevaluaciones. Los informes de seguimiento y evaluación de la ejecución de la OMM se presentan en las reuniones del Grupo de trabajo del Consejo Ejecutivo sobre planificación estratégica y operacional de la OMM, del Comité de Auditoría, del Consejo Ejecutivo y del Congreso.

Los órganos integrantes y la Secretaría de la OMM fomentarán el uso continuo de la información generada gracias al seguimiento y la evaluación con vistas a mejorar la ejecución de sus respectivos programas y respaldar la coordinación eficaz entre estos.

Para más información, diríjase a:

Organización Meteorológica Mundial

7 bis, avenue de la Paix – Case postale 2300 – CH 1211 Genève 2 – Suiza

Oficina de comunicación y de relaciones públicas

Tel.: +41 (0) 22 730 83 14 – Fax: +41 (0) 22 730 80 27

Correo electrónico: cpa@wmo.int

www.wmo.int