



Tercera Mesa redonda internacional  
Gestión orientada a los resultados  
en términos de desarrollo

---

*Hanoi, Viet Nam, 5 al 8 de febrero de 2007*

**Seguimiento y evaluación:**

**Mejora de los resultados en  
términos de desarrollo**

**Documento de antecedentes**

**Tercera Mesa redonda internacional sobre gestión  
orientada a los resultados en términos de desarrollo**

**Hanoi, Viet Nam**

**5 al 8 de febrero de 2007**



## **Tercera Mesa Redonda sobre gestión orientada a los resultados en términos de desarrollo**

### **Tema: Seguimiento y evaluación**

#### **Empleo del seguimiento y la evaluación para mejorar los resultados en materia de desarrollo**

En el presente documento se ofrece una sinopsis del proceso de seguimiento y evaluación en el contexto del marco de gestión orientada a los resultados en términos de desarrollo, y se presta atención a los enfoques basados en los resultados aplicados en la administración pública a los que contribuye la asistencia oficial para el desarrollo (AOD). El documento se concentra en las presiones externas e internas ejercidas para que se ponga la atención en los resultados. En él se analizan las distintas dimensiones del proceso de seguimiento y evaluación y los diversos niveles en los que es posible ponerlo en práctica, se señalan las dificultades que presentan los sistemas de seguimiento y evaluación de la gestión orientada a los resultados en términos de desarrollo, y se examinan diversas iniciativas orientadas a fomentar la aplicación de enfoques basados en los resultados a la programación del desarrollo internacional, entre ellos los marcos de evaluación del desempeño de los países y las evaluaciones conjuntas. El documento concluye con un examen del proceso de desarrollo de la capacidad para la aplicación de sistemas de seguimiento y evaluación y de los aspectos que es preciso incluir en términos técnicos, políticos y de organización.

#### **El seguimiento y la evaluación dentro del marco de gestión orientada a los resultados en términos de desarrollo**

La gestión orientada a los resultados en términos de desarrollo es una iniciativa de múltiples dimensiones, cuyo objeto es aumentar la eficacia y la orientación a los resultados de las asociaciones mundiales para el desarrollo, mediante el empleo de una variedad de instrumentos prácticos de gestión del desempeño. La iniciativa es reflejo del consenso que se ha venido formando acerca de la creciente importancia de la gestión del desempeño en la asistencia internacional para el desarrollo, sobre la base de más de treinta años de experiencia en administración pública. Se ha fomentado la gestión basada en los resultados como un importante medio de mejorar la calidad y el impacto de las actividades de desarrollo.

El concepto de gestión orientada a los resultados en términos de desarrollo se basa en las teorías del cambio para el desarrollo y la gestión del cambio. Forman parte de su esencia las nociones de:

- **orientación hacia objetivos:** el establecimiento de objetivos y resultados claros proporciona metas para el cambio y oportunidades para evaluar si el cambio se ha producido
- **causalidad:** una variedad de insumos y actividades que lógicamente culminan en productos, efectos directos e impactos, llamada también la “cadena de resultados”
- **mejoramiento continuo:** la medición periódica de los resultados proporciona la base para el ajuste (cambios tácticos y estratégicos)

destinado a mantener bien encaminados los programas y maximizar sus efectos.

### **Presiones externas e internas para que la atención se centre en los resultados**

Hay diversas presiones que se ejercen sobre los gobiernos para que sean más responsables y demuestren los resultados logrados. Entre esas presiones se cuentan los objetivos de desarrollo del milenio (ODM), que establecieron un conjunto de metas y objetivos específicos que habrían de alcanzarse para 2015, así como medios de seguir y evaluar los progresos alcanzados hasta el momento. Los documentos de estrategia nacional de lucha contra la pobreza, que se han convertido en importantes vehículos para el desarrollo de los países más pobres, requieren sistemas de seguimiento y evaluación que permitan medir los progresos alcanzados, junto con un compromiso de responsabilidad y transparencia en relación con resultados mensurables.

Además, los procesos de cambio dentro de los propios países en desarrollo, incluidos los procesos de descentralización, comercialización y privatización, se suman a la presión en pro de una gestión basada en los resultados, lo que aumenta la necesidad de que haya sistemas de seguimiento y evaluación en los niveles local, regional y nacional. Incluso si los gobiernos reducen su papel de proveedores de bienes y servicios públicos, necesitan de todos modos seguir y evaluar el impacto de sus políticas y programas, con independencia de quién los esté llevando a la práctica. Además, las organizaciones donantes y las organizaciones no gubernamentales (ONG) están gravitando en su mayoría hacia la gestión basada en los resultados y están haciendo llamados cada vez más frecuentes a sus asociados nacionales, regionales y locales para que apliquen más decididamente enfoques basados en los resultados a los procesos de seguimiento y evaluación.

#### **Recuadro 1: El poder de la medición de los resultados**

*Si no se miden los resultados, no es posible distinguir entre el éxito y el fracaso*  
*Si no se puede constatar el éxito, no es posible recompensarlo*  
*Si no se puede recompensar el éxito, posiblemente se esté recompensando el fracaso*  
*Si no se puede constatar el éxito, no es posible aprender de él*  
*Si no se puede reconocer el fracaso, no es posible corregirlo*  
*Si se pueden demostrar resultados, es posible ganarse el apoyo del público*

Fuente: Kusek y Rist, *Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System*

### **Análisis del proceso de seguimiento y evaluación**

El seguimiento y la evaluación son funciones diferentes pero complementarias, que se refuerzan mutuamente. El seguimiento es una función continua que utiliza la recopilación sistemática de datos sobre indicadores especificados para proporcionar a los administradores y a las principales partes interesadas de una iniciativa para el desarrollo indicaciones sobre el avance y el logro de los objetivos así como de la utilización de los fondos asignados. La evaluación es la apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política en curso o terminado, de su diseño, su puesta en práctica y sus resultados, con el objetivo de determinar la pertinencia y el

logro de los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad para el desarrollo<sup>1</sup>.

En la gestión basada en los resultados, se hace uso de una cadena de resultados (véase el Recuadro 2), que muestra en qué forma se prevé que las actividades, a través de varias relaciones causales intermedias, resulten en la realización de los objetivos de los proyectos, programas y políticas. La capacitación de los agricultores en técnicas agrícolas mejoradas puede dar origen a cambios en las prácticas agrícolas que pueden aumentar la producción, lo que a su vez puede mejorar los ingresos y el sustento familiar. La capacitación de los agentes de extensión y el fortalecimiento de la capacidad del organismo a que pertenecen puede ser otro importante medio de alcanzar ese objetivo. Mediante indicadores relativos a cada una de esas actividades es posible determinar si los cambios deseados se están produciendo realmente y en qué medida. La determinación de los aspectos que parecen dar buen resultado y de aquellos que no lo dan, proporciona información importante que se utilizará para administrar el proceso de cambio y maximizar los beneficios para las poblaciones escogidas como objetivo.

**Recuadro 2: La cadena de resultados en la gestión basada en los resultados**

<b>Impacto</b>	Objetivo global al cual se prevé que contribuya una intervención para el desarrollo.
<b>Efecto directo</b>	El conjunto de resultados a corto y mediano plazo probables o logrados por los productos de una intervención.
<b>Producto</b>	Los productos, los bienes de capital y los servicios que resultan de una intervención para el desarrollo. Puede incluir también los cambios resultantes de la intervención que son pertinentes para el logro de los efectos directos.
<b>Actividad</b>	Acciones emprendidas o labor realizada mediante las cuales se movilizan los insumos, como los fondos, la asistencia técnica y otros tipos de recursos, para generar productos determinados.
<b>Insumos</b>	Los recursos financieros, humanos y materiales empleados en una intervención para el desarrollo.

Términos extraídos de OCDE/CAD: Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados

Tradicionalmente, el seguimiento y la evaluación se han centrado principalmente en el proceso de implementación, para determinar si las actividades se realizaron a su debido tiempo y si se obtuvieron productos. En la gestión basada en los resultados, el proceso de seguimiento y evaluación se utiliza también para mirar más allá de la pregunta “¿lo hicieron?” y determinar hasta qué punto las actividades y los productos contribuyen al logro de los efectos directos y los impactos, para así tratar de dar respuesta a la pregunta fundamental: “¿en qué medida mejoró la vida de las personas?” y “¿se creó un entorno propicio para lograrlo?”. Además, se presta más atención a la forma en que los interesados perciben el cambio.

<sup>1</sup> Véase el Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados preparado por el CAD de la OCDE, en <http://www.oecd.org/dataoecd/43/54/35336188.pdf>.

Además de mejorar la rendición de cuentas, los sistemas de seguimiento y evaluación permiten a los interesados aprender de su práctica y acumular conocimientos acerca de qué tipos de proyectos, programas y políticas son eficaces y por qué lo son. Esa creciente base de conocimientos se puede utilizar luego para seguir mejorando las políticas y la programación para el desarrollo.

### **Modelo compuesto de 10 medidas para la creación de sistemas de seguimiento y evaluación basados en los resultados**

Se elaboró un modelo compuesto de diez medidas para la creación y el mantenimiento de sistemas de seguimiento y evaluación<sup>2</sup>. El modelo consta de una base (medidas 2 a 9) de cuestiones generales convenidas. Además, incluye condiciones previas para la elaboración de un sistema de seguimiento y evaluación (primera medida: evaluación del grado de preparación) y una medida final para mantener el sistema dentro de una organización (véase el Recuadro 3).

Las diez medidas que integran el modelo no son necesariamente consecutivas ni lineales. Generalmente habría que ocuparse de varias de ellas a un mismo tiempo y tal vez habría que alternar repetidamente entre ellas. Las medidas se pueden aplicar en diversos niveles: organizacional, normativo, programático y de proyectos. Según sea el nivel en el que se apliquen, difieren en cuanto a su alcance y complejidad.

#### **Recuadro 3: Diez medidas para el establecimiento de un sistema de seguimiento y evaluación basado en los resultados**

1. Realizar una evaluación del grado de preparación
2. Convenir cuáles efectos directos serán objeto de seguimiento y evaluación
3. Seleccionar los principales indicadores para el seguimiento de los efectos directos
4. Determinar datos de referencia para los indicadores: *¿En qué punto nos encontramos hoy día?*
5. Planificar para mejorar: seleccionar metas en términos de resultados
6. Hacer un seguimiento de los resultados
7. Determinar la función de las evaluaciones
8. Presentar informes sobre las conclusiones
9. Utilizar las conclusiones
10. Mantener el sistema de seguimiento y evaluación dentro de la organización

Fuente: Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System

No existe una única manera “correcta” de elaborar sistemas de seguimiento y evaluación en el gobierno y las organizaciones. Hay un sinnúmero de opciones y oportunidades que dependen de la etapa de desarrollo en que se encuentren los países, las complejidades del contexto nacional y local, las capacidades que ya existen, las necesidades inmediatas y las decisiones políticas. Diferentes sectores del gobierno pueden aprender unos de otros, al igual que las organizaciones donantes y de la

<sup>2</sup> Véase Kusek y Rist, *Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System, A Handbook for Development Practitioners*. Washington DC, Banco Mundial, 2004, disponible en [http://www-wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer/WDSP/IB/2004/08/27/000160016\\_20040827154900/Rendered/PDF/296720PAPER0100steps.pdf](http://www-wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer/WDSP/IB/2004/08/27/000160016_20040827154900/Rendered/PDF/296720PAPER0100steps.pdf)

sociedad civil, todas las cuales están cada vez más abocadas a institucionalizar el seguimiento y evaluación en (partes de) sus organizaciones.

#### **Recuadro 4: La necesidad de seguimiento y evaluación**

*El proceso de seguimiento y evaluación es un poderoso instrumento de gestión pública que se puede utilizar para mejorar la forma en que los gobiernos y las organizaciones logran resultados. Así como los gobiernos necesitan sistemas financieros, de recursos humanos y de rendición de cuentas, necesitan también sistemas satisfactorios de información sobre el desempeño.*

Fuente: Kusek y Rist, *Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System*.

#### **Distintos niveles en los que se puede practicar el seguimiento y la evaluación para la programación del desarrollo**

Es necesario hacer frente en múltiples niveles a las dificultades que presenta el proceso de seguimiento y evaluación. La ejecución de proyectos únicos e independientes ha sido sustituida por enfoques programáticos y sectoriales. En el caso del seguimiento y la evaluación, el resultado de ello ha sido la elaboración de marcos programáticos y sectoriales. Diversos organismos de desarrollo, en respuesta al aumento de la demanda de rendición de cuentas, han venido elaborando sistemas de seguimiento y evaluación para mostrar los resultados obtenidos, especialmente a nivel de organización de la oficina del país. En el Recuadro 5 figura una reseña de los distintos niveles en los que se puede aplicar el seguimiento y la evaluación.

Debido al aumento del número de asociaciones constituidas para alcanzar los objetivos de desarrollo, es preciso que los sistemas de seguimiento y evaluación abarquen las actividades más amplias de esas asociaciones, en lugar de limitarse a las actividades de cada uno de los organismos interesados. Por otra parte, está el problema de que los ODM efectivamente piden que se establezcan sistemas de seguimiento y evaluación basados en los resultados más allá del plano nacional, lo que requiere armonización y coordinación entre los sistemas nacionales y los de los organismos de las Naciones Unidas, los donantes multilaterales y bilaterales, la sociedad civil y otros interesados.

#### **Recuadro 5: Distintos niveles en los que se puede aplicar el sistema de seguimiento y evaluación**

**Nivel de proyectos:** examen de una actividad de plazo relativamente corto, a menudo realizada por un organismo donante en cooperación con organismos asociados.

**Nivel de programas:** examen de una actividad a más largo plazo, realizada por uno o más organismos donantes en cooperación con múltiples organismos asociados.

**Nivel sectorial:** examen de un enfoque programático de más largo plazo a nivel de todo el sector con la participación de múltiples donantes y de organismos asociados propios del sector

**Nivel de organización:** el conjunto de actividades programáticas de una sola organización donante, en cooperación con otros donantes y organismos asociados

**Nivel de país:** examen de los efectos de todos los programas de los donantes internacionales y de las actividades nacionales (con AOD o sin ella) en el desarrollo y el alivio de la pobreza

**Nivel regional:** examen de los efectos de intervenciones y políticas específicas a nivel de una región y de la información agregada de las estadísticas nacionales con el fin de comparar las tendencias y modalidades de desarrollo regionales

**Nivel mundial:** examen de los efectos de intervenciones y políticas mundiales específicas y de la información agregada de las estadísticas nacionales con el fin de identificar las tendencias y modalidades de desarrollo mundiales.

### **Dificultades propias de los sistemas de seguimiento y evaluación de la gestión orientada a los resultados en términos de desarrollo**

Hay varias dificultades inherentes a la aplicación e institucionalización de enfoques más decididamente basados en los resultados a los sistemas de seguimiento y evaluación. Es importante conseguir un equilibrio adecuado en diversas esferas.

- ❖ Equilibrar las necesidades y los requisitos de los distintos interesados, incluidos los interesados nacionales y extranjeros y el público. Lo importante en este caso es determinar de quién son las preguntas que el sistema de seguimiento y evaluación trata de responder, lo que se relaciona con la forma en que los distintos interesados comparten la propiedad del sistema. Es preciso equilibrar el enfoque para un país específico desde la perspectiva de un asociado nacional, con una perspectiva frecuentemente más genérica de las organizaciones donantes, que es reflejo de sus políticas y prioridades institucionales.
- ❖ Equilibrar dentro de los sistemas de seguimiento y evaluación la atención que se presta a los distintos niveles de la cadena de resultados, que comprende los insumos, las actividades, los productos, los efectos directos y el impacto, y los vínculos entre ellos. Debido a que es más fácil atribuir los productos a las actividades realizadas, los administradores tienen la tendencia a centrar la atención en esos aspectos mediante el seguimiento del desempeño, dejando menos recursos para el seguimiento de los efectos directos, la evaluación y la estimación del impacto.
- ❖ A los fines de la gestión, normalmente se requieren niveles moderados de rigor y calidad de los datos (cuando la cadena de causalidad es sólida y previsible), en tanto que las evaluaciones del impacto requieren altos niveles de rigor metodológico y calidad. Por lo tanto, es importante equilibrar los diferentes niveles de rigor metodológico y calidad de los datos, dados los diferentes usos a que éstos se destinan.
- ❖ Equilibrar la rendición de cuentas y el aprendizaje. La rendición de cuentas tiende a ser de carácter más retrospectivo, mientras que el aprendizaje tiende a estar más orientado hacia el futuro. Para la rendición de cuentas, habría que centrarse principalmente en determinar si se han logrado los productos, ya que éstos son los aspectos de los cuales los administradores pueden ser directamente responsables. En el caso del aprendizaje, habría que examinar especialmente los efectos directos al tratar de establecer cuáles estrategias influyen efectivamente en la vida de los pobres.
- ❖ Lograr el equilibrio entre un enfoque de abajo hacia arriba, en el que los directores de proyectos sobre el terreno recopilan datos específicos del contexto y gozan de relativa autonomía para utilizarlos en la adopción de decisiones a los fines de una gestión basada en los resultados, y un enfoque de arriba hacia abajo, en el que los

administradores deben rendir cuentas acerca de los resultados producidos a través de un conjunto de indicadores estándar que se pueden sumar a nivel institucional.

Es preciso tomar decisiones específicas para el contexto para la aplicación del sistema de seguimiento y evaluación, y equilibrar los distintos aspectos en una forma adecuada a las circunstancias locales y del país.

### **Iniciativas para fomentar el proceso de seguimiento y evaluación en la programación internacional para el desarrollo**

Pese a la considerable atención prestada a los sistemas de seguimiento y evaluación en el discurso internacional sobre la gestión orientada a los resultados en términos de desarrollo<sup>3</sup> y al énfasis que se da al seguimiento dentro de los procesos de planificación de las estrategias de reducción de la pobreza, generalmente la práctica del seguimiento y la evaluación sigue encerrada dentro de los límites tradicionales de la ejecución de los proyectos y programas por un solo organismo. Sin embargo, hay ejemplos notables de actividades innovadoras, como los marcos de evaluación del desempeño de los países, las evaluaciones conjuntas y los debates sobre el impacto total de la AOD en los países. Además, hay importantes oportunidades para que las evaluaciones del impacto enriquezcan nuestro aprendizaje.

Diversas organizaciones han elaborado marcos de evaluación de los programas y del desempeño institucional de los países con el fin de medir los avances. Entre dichas organizaciones se encuentran la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), el Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido (DFID) y el Banco Mundial. Los enfoques en los niveles sectorial, nacional y de programas nacionales centran la atención en objetivos y efectos directos de un nivel más alto y representan una concepción más estratégica de la gestión de los resultados. Se basan en el supuesto de una mayor armonización de los modos de evaluar los progresos.

Las evaluaciones conjuntas<sup>4</sup>, que normalmente eran iniciativas de múltiples donantes, han pasado a centrarse en mayor medida en la participación de los asociados, lo que denota la mayor atención prestada a las asociaciones, así como la identificación de los países con los procesos de desarrollo y su evaluación. Se ha producido una reorientación hacia las así llamadas evaluaciones “híbridas” de múltiples asociados, que comprenden una variedad de formas más complejas, en las que las responsabilidades se pueden delegar en uno o más organismos, en las que algunas partes pueden realizarse en forma conjunta mientras que otras se llevan a cabo por separado, en las que las evaluaciones separadas pero paralelas están vinculadas de diversas maneras, o que pueden referirse a evaluaciones separadas unidas por un marco de evaluación común. El desplazamiento hacia diferentes modalidades de ayuda como el apoyo al presupuesto general y los enfoques sectoriales ha estimulado la demanda de

---

<sup>3</sup> Expresada también en la Declaración de París, en la que la gestión orientada a los resultados ocupa un lugar destacado. La Declaración de París se puede consultar en <http://www.oecd.org/dataoecd/11/41/34428351.pdf>.

<sup>4</sup> Un panorama general de las experiencias en materia de evaluaciones conjuntas se presenta en el documento de trabajo de la red de evaluación del CAD de la OCDE titulado *Joint Evaluations: Recent Experiences, Lessons Learned and Options for the Future*.

evaluaciones conjuntas debido a que ese tipo de mecanismos de apoyo tiende a desdibujar el impacto reconocible de los organismos donantes, lo que empuja a éstos a evaluar el impacto de sus esfuerzos colectivos. Por lo demás, las evaluaciones conjuntas reducen los costos de transacción y proporcionan la oportunidad de aprender en otros niveles, distintos de los organismos individuales.

Se han iniciado conversaciones acerca de una nueva forma de evaluar la ayuda para el desarrollo mediante la evaluación del impacto total de la AOD en un país. Se han elaborado varios modelos hasta el momento pero aún no se logra un consenso general. No está claro cuál sería exactamente el valor agregado de esta estrategia, ni cómo se la podría llevar a cabo en forma metodológicamente apropiada.

Aunque la evaluación del impacto es un medio importante para aprender qué estrategias dan resultado y en qué circunstancias, se han llevado a cabo relativamente pocas evaluaciones del impacto metodológicamente rigurosas<sup>5</sup>. Como base de la programación para el desarrollo, se necesitan estudios precisos en los que se vincule en una forma creíble a las intervenciones y estrategias de desarrollo con los efectos directos que éstas producen, utilizando metodologías mixtas suficientemente rigurosas. Dados los costos y el trabajo que suponen las evaluaciones del impacto, es necesario mejorar la coordinación entre los países y las instituciones, para priorizar los estudios en torno a los principales temas. Además, la realización de evaluaciones temáticas, metaevaluaciones e investigaciones del impacto estratégico en las organizaciones y los asociados podría agregar nuevos niveles de aprendizaje.

En el pasado, la gestión basada en los resultados ha sido a veces demasiado ambiciosa y ha creado sistemas con un número enorme de indicadores. Los sistemas de seguimiento y evaluación deben guardar proporción con la tarea de desarrollo a la que prestan respaldo. En lugar de sistemas complicados y engorrosos, es preciso crear otros relativamente sencillos, que tengan conjuntos de indicadores precisos y en los que haya un equilibrio entre el seguimiento en curso y la evaluación intermitente.

### **Creación de sistemas y capacidades de seguimiento y evaluación**

Aunque hay numerosos aspectos técnicos de los que es preciso ocuparse al crear sistemas de seguimiento y evaluación, hay también aspectos políticos y de organización menos evidentes que es necesario abordar. La institucionalización de una gestión basada en los resultados y de un sistema de seguimiento y evaluación orientado a los resultados requiere un liderazgo político coherente y una fuerte voluntad política. Tal vez no a todo el mundo le entusiasme la idea de que la actuación del gobierno sea de dominio público, ni la reorientación hacia una formulación de políticas en función de un sistema de seguimiento y evaluación orientado a los resultados.

Hay un conjunto de aspectos de organización estrechamente relacionados con los aspectos políticos, que también es necesario considerar. La introducción o reafirmación de los enfoques basados en los resultados requiere que los valores y los principios de dichos enfoques se recojan en todos los aspectos de la organización, incluidos los recursos humanos (por ejemplo, en las evaluaciones de la actuación profesional) y la gestión financiera (por ejemplo, la asignación de los recursos de conformidad con el

---

<sup>5</sup> Véase Centro para el Desarrollo Mundial: *When Will We Ever Learn? Improving Lives Through Impact Evaluation*. Mayo de 2006. Informe del Grupo de trabajo sobre la brecha en materia de evaluación.

impacto). Por otra parte, la asignación de funciones de seguimiento y evaluación supone la introducción de cambios en la estructura orgánica. Los países en desarrollo deberán establecer o reforzar en todo su sistema de administración pública una cultura política y administrativa que asigne alto valor a la transparencia y la rendición de cuentas, la evitación de los conflictos de intereses y la preocupación por la ética. Evidentemente, un cambio así trae muchas consecuencias y requiere orientación y apoyo de parte de los encargados de adoptar decisiones políticas en el gobierno y del personal directivo superior en las organizaciones.

Cuando el proceso de cambio es tan amplio, ¿por dónde se comienza? Hay quienes han tratado de introducir el proceso de seguimiento y evaluación en todo un sistema de gobierno, comenzando por algunos ministerios seleccionados o sectores seleccionados de grupos de clientes o grupos encargados de la programación. Además, se han ensayado combinaciones de esas estrategias.

En el proceso de desarrollo de la capacidad de seguimiento y evaluación hay funciones que pueden desempeñar los organismos públicos, las asociaciones de evaluación y las organizaciones de la sociedad civil. Se necesita que los donantes armonicen sus necesidades de seguimiento y evaluación a fin de prestar apoyo a los países en el establecimiento de sus propios sistemas y capacidades en esta materia.

## **Conclusiones**

Los sistemas de seguimiento y evaluación para una gestión orientada a los resultados en términos de desarrollo ofrecen poderosos instrumentos de gestión en el sector público así como en otras organizaciones. Al ayudar a los gobiernos y las organizaciones a demostrar los efectos directos y el impacto, pueden mejorar la rendición de cuentas y al mismo tiempo proporcionar medios de aprendizaje, a fin de mejorar y maximizar los efectos directos y ayudar a alcanzar los objetivos fijados. Especialmente, una mejor rendición de cuentas puede contribuir en forma considerable a mejorar la gestión de las organizaciones públicas y otras organizaciones. La elaboración de marcos de evaluación del desempeño de los países, las evaluaciones conjuntas y los debates acerca del impacto total de la AOD en los países son iniciativas importantes que promueven el seguimiento y la evaluación más allá del ámbito de los proyectos y programas y proporcionan nuevas oportunidades de aprendizaje para los países y las organizaciones.

La creación de sistemas de seguimiento y evaluación y de las capacidades que éstos requieren es una tarea a largo plazo que exigirá apoyo constante en múltiples niveles.