

RED INTERNACIONAL CAP-NET
PARA EL DESARROLLO DE CAPACIDADES INSTITUCIONALES
EN LA GESTIÓN SUSTENTABLE
DE LOS RECURSOS HÍDRICOS

PLAN DE MONITOREO, EVALUACIÓN Y APRENDIZAJE

TRADUCIDO POR PRIVA BRAUNFELD Y MYRIAM PIKERIS

INA-CELA



Nuestro propósito es, en primer lugar, mejorar el aprendizaje derivado del programa de Cap-Net para asegurar un monitoreo adecuado del proyecto y, en segundo lugar, asistir a nuestras redes asociadas en el monitoreo de sus propias actividades.

Este documento ha sido elaborado como una guía de monitoreo y evaluación dentro del proyecto Cap-Net; las herramientas que se mencionan serán aplicadas por el equipo de gestión del proyecto.

Las herramientas se ajustarán a fin de satisfacer las necesidades de las redes asociadas y servirán de base para abordar las necesidades de monitoreo a nivel de red.

Febrero 2008

Parte 1:

Plan de Monitoreo y Aprendizaje de Cap-Net

- 1. Introducción**
- 2. El entorno de trabajo de Cap-Net**
- 3. El entorno de monitoreo y aprendizaje de Cap-Net**
- 4. La estrategia de monitoreo, evaluación y aprendizaje (MEL)**

1. INTRODUCCIÓN

Cap-Net fue creada para satisfacer los importantes requerimientos de capacitación que surgen de la adopción generalizada de la gestión integrada de los recursos hídricos (GIRH) como estrategia para una gestión más sustentable de los recursos hídricos. Al momento de su constitución, Cap-Net era considerada como un programa complementario de las actividades de la Global Water Partnership (GWP) sobre planificación y promoción de la GIRH. Al igual que la GWP, Cap-Net opera a través de redes nacionales y regionales autónomas de instituciones dedicadas al desarrollo de capacidades institucionales. Este enfoque dificulta la asignación de responsabilidades por los resultados y el posterior aseguramiento de un sistema de monitoreo efectivo.

Si bien somos conscientes de que hay muchos factores que afectan el desempeño de individuos e instituciones, monitorear y evaluar los resultados y el impacto de las iniciativas para desarrollar capacidades institucionales constituye un desafío muy particular. Cap-Net trabaja con más de 20 redes de desarrollo de capacidades institucionales de distinta envergadura, alcance, membresía, organización y base de recursos. El único factor en común es el compromiso con el desarrollo de capacidades institucionales para el uso y la gestión de los recursos hídricos.

Cuadro 1: Objetivos y Resultados de Cap-Net

OBJETIVOS	RESULTADOS
Desarrollo de capacidades institucionales para una mejor gestión y desarrollo de los recursos hídricos	Competencia e idoneidad producen una mejor gestión de los recursos hídricos y provisión de servicios de agua y saneamiento que benefician a las comunidades rurales y a los pobres y aceleran la implementación de la GIRH.
Construcción de redes efectivas para el desarrollo de capacidades institucionales	Las redes son puntos focales regionales o nacionales tendientes a desarrollar capacidades institucionales en la gestión de los recursos hídricos y en la provisión de servicios de agua y saneamiento y utilizan las habilidades multidisciplinarias de miembros competentes para promover el desarrollo de capacidades institucionales y apoyar activamente los programas de implementación
Mejorar el acceso al conocimiento	Los sistemas de gestión del conocimiento aseguran el acceso a lo mejor del conocimiento local e internacional y miden la efectividad de los servicios de desarrollo de capacidades institucionales mediante indicadores y sistemas de monitoreo.

2. EL AMBIENTE DE TRABAJO DE CAP-NET

Cap-Net trabaja con redes de desarrollo de capacidades institucionales en todo el mundo conectadas libremente en la Red Global de Cap-Net (Figura 1). La tarea principal de la secretaria de Cap-Net es apoyar el desarrollo y la implementación de actividades para el desarrollo de capacidades institucionales que provengan de las redes que la integran. Además, Cap-Net identifica áreas clave en evolución que requieran mayor atención y alienta la acción de las redes en dichas áreas. Son tres los principios básicos que guían al programa de Cap-Net:

Apropiación local

La **apropiación local** del proceso de desarrollo de capacidades institucionales es fundamental para su relevancia y sustentabilidad. El desarrollo de capacidades institucionales es un proceso continuo que debe anclarse en instituciones locales y en individuos capaces. Cap-Net apoya a los expertos locales para que profundicen sus conocimientos e incrementen su exposición y sus actividades en el desarrollo de capacidades institucionales.

Trabajo en redes

El **trabajo en redes** es una estrategia efectiva para reunir a los distintos expertos que se necesitan para abordar el enfoque multidisciplinario de la GIRH. Al mismo tiempo, ayuda a crear una masa crítica de expertos para brindar un apoyo sostenido al proceso de reforma del sector hídrico. Cap-Net es muy consciente de que trabajar en redes, que suelen ser estructuras informales, conlleva sus propios riesgos e incertidumbres. Sin embargo, los beneficios potenciales son muchos, incluida la oportunidad de incrementar las acciones y compartir rápidamente experiencias entre países y regiones. Trabajar en redes promueve la apropiación local y favorece la credibilidad de los miembros entre sus pares.

Respuesta a la demanda

Cap-Net pone énfasis en la necesidad de que las actividades destinadas al desarrollo de capacidades institucionales den **respuesta a la demanda** a fin de asegurar tanto su relevancia como su impacto. Cap-Net es muy consciente de que se corre el riesgo de que los programas internacionales estén lejos de las necesidades reales del lugar y no sean capaces de dejar una huella significativa donde realmente existen los problemas. El enfoque estratégico ya descrito permite a Cap-Net abordar estos riesgos en forma efectiva. Además, los mecanismos que ponen énfasis en las actividades para el desarrollo de capacidades institucionales que den respuesta a las demandas de las bases contribuyen a incrementar su relevancia e impacto.

Figura 1. Red Global Cap Net

Funciones

Management Board – Junta Directiva: Supervisa y aprueba presupuestos, planes de trabajo, informes de avance y nombramientos de personal.

Comité Asesor: Brinda orientación respecto de la planificación del trabajo, operaciones, prioridades, asignaciones presupuestarias, cooperación

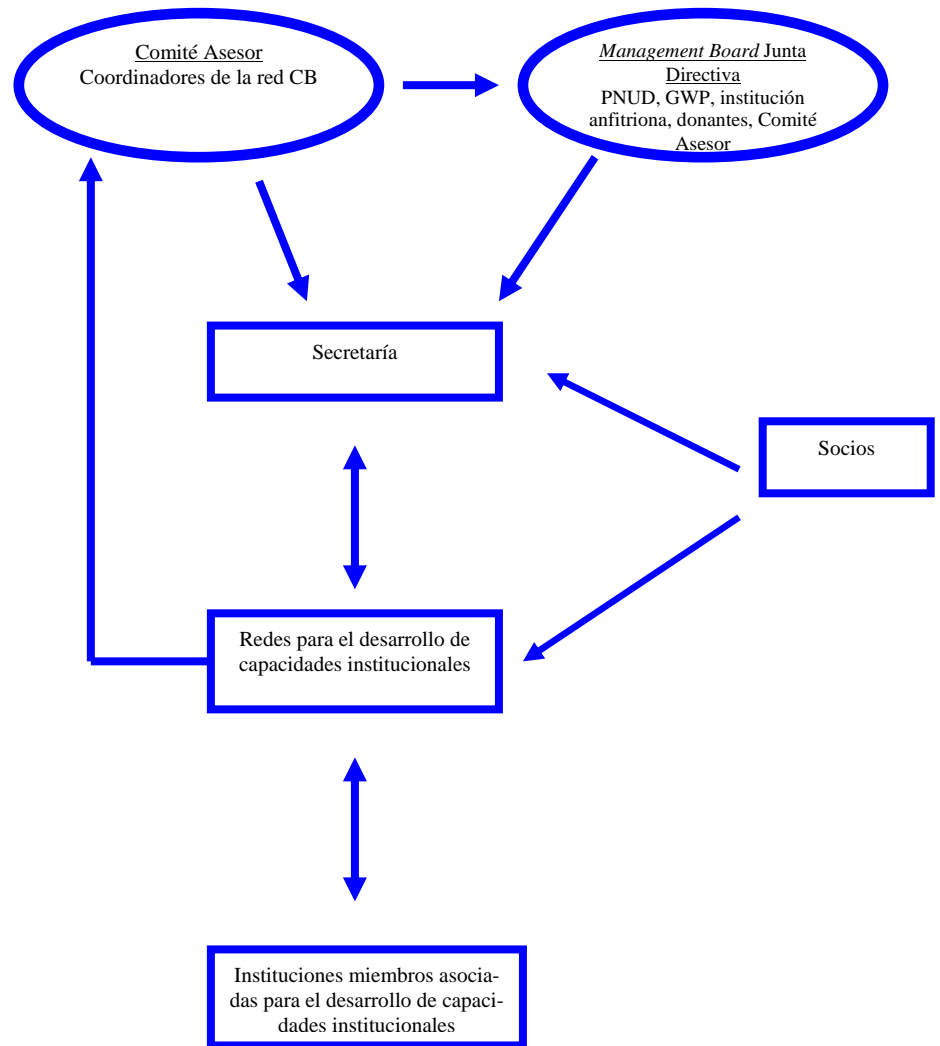
Secretaría: Asuntos contractuales y administrativos. Estrategia e implementación de proyectos. Intercambio y cooperación a nivel global, desarrollo de asociaciones.

Socios: Implementación conjunta de proyectos con redes o con la Secretaría.

Redes para el desarrollo de capacidades institucionales: Intercambio y cooperación entre redes, desarrollo de asociaciones y programas.

Miembros: Implementación del desarrollo de capacidades institucionales. Cooperación en la preparación de materiales.

Estructura



Los gerentes de redes y la secretaría se reúnen anualmente para elaborar estrategias y compartir planes de trabajo. El plan de trabajo de la secretaría de Cap-Net surge de estas reuniones. Todos los planes deben ser aprobados por el *Management Board*, en el cual están representadas las redes. Los socios internacionales ayudan a establecer la agenda de Cap-Net destacando las áreas que requieran atención y/o colaborando en temas que sean de su interés programático y que traslapen los de Cap-Net.

3. MONITOREO Y ENTORNO DE APRENDIZAJE

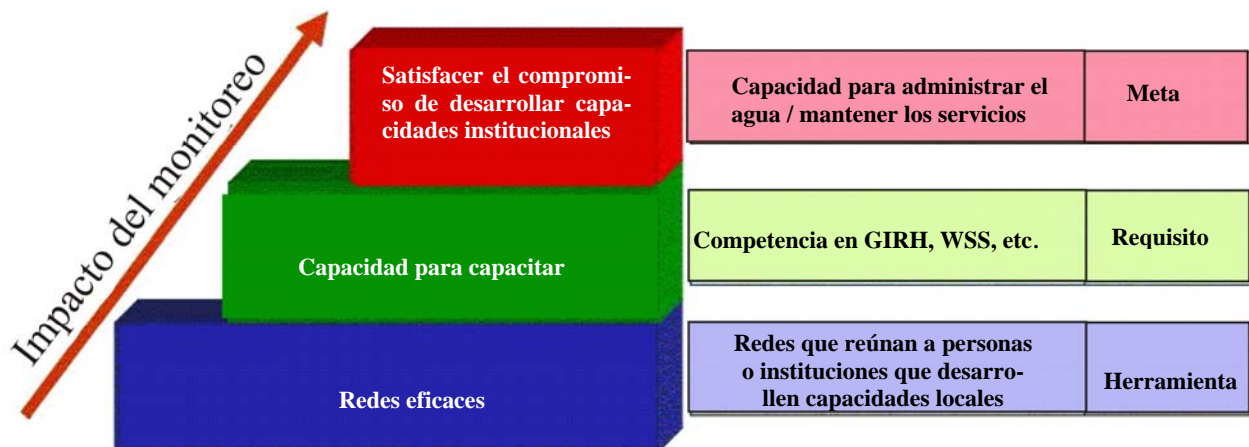
Recientemente la GWP emprendió un proceso para revisar su marco de referencia para el monitoreo. El informe de la GWP¹ ha sido usado en términos generales para contemplar las posibilidades de la Estrategia de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (MEL, por sus siglas en inglés) de Cap-Net.

El enfoque para la implementación de la Fase 1 de Cap-Net estuvo circunscrito por los limitados fondos disponibles para el desarrollo de capacidades institucionales en el período 2002-2006. En dicho período Cap-Net optó por la estrategia de “fondos semilla”. Esto permitió generar la apropiación local de las acciones que aseguraran la ejecución de actividades localmente relevantes, como quedó demostrado por la movilización de recursos locales. En la Fase 2 estamos continuando con la estrategia de desembolsar fondos de esta manera para captar recursos locales y generar la apropiación local. Por lo tanto, Cap-Net se relaciona con un grupo muy variado de socios y para ello los sistemas de monitoreo y evaluación tradicionales tienen algunas desventajas.

Las bases del programa anual de Cap-Net son sus Tres Objetivos Programáticos (Figura 2). En la Fase 1 hubo un mayor énfasis en el desarrollo de redes con recursos limitados para apoyar la prestación de servicios de desarrollo de capacidades institucionales. En la Fase 2 Cap-Net asigna mayor importancia y apoyo al desarrollo de capacidades.

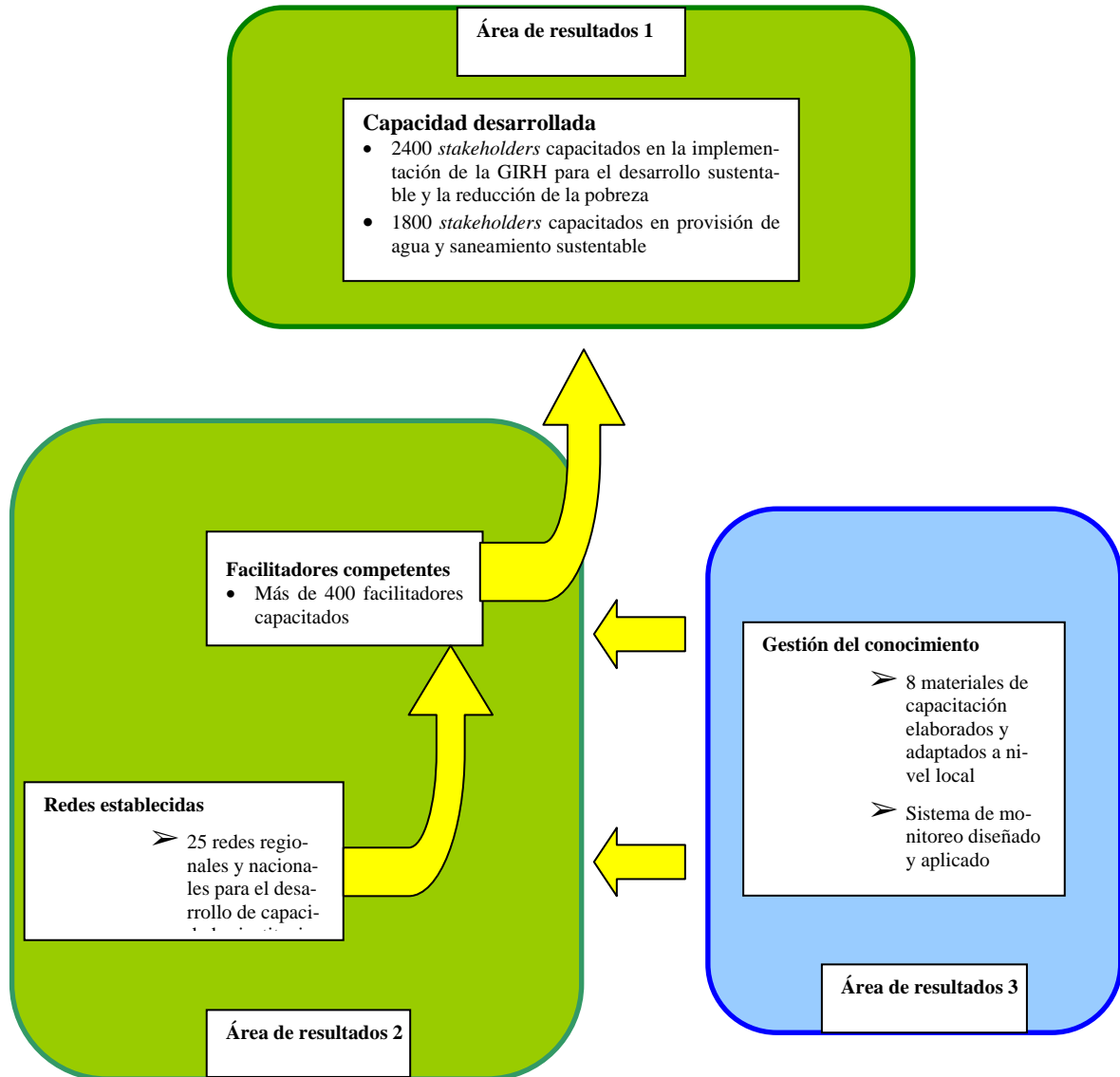
La Figura 2 presenta el programa de Cap-Net como “ladrillos” enlazados para alcanzar la meta de una gestión mejorada de los recursos hídricos, y en la Figura 3 se presenta un esquema de los resultados de los proyectos planificados.

Figura 2. Representación del proyecto Cap-Net para el desarrollo de capacidades institucionales para la GIRH



¹ GWP (2007). Partnership for Africa’s Water Development (PAWD) Project Monitoring, Evaluation and Learning Plan

Figura 3. Esquema de las áreas de resultados del proyecto



Marcos de referencia para el monitoreo

La Global Water Partnership comprobó que la metodología del Enfoque del Marco Lógico (EML) no era la mejor herramienta para el monitoreo y la evaluación de su trabajo debido a las características de sus alianzas. Por otra parte, un estudio sugería la necesidad de considerar métodos alternativos porque, en algunas circunstancias, el EML puede ser un instrumento inmanejable (Sida, 2005).

Cap-Net propone continuar con la tradicional evaluación de indicadores usando el EML del documento del proyecto como base para la estrategia de monitoreo y evaluación. Además, lo combinamos con las oportunidades de aprendizaje menos estructuradas que se emplean en el Mapa de Resultados.

Mapa de resultados

Sobre la base de las estrategias usadas por la GWP, Cap-Net reconoce que los siguientes cinco principios del mapa de resultados² son muy importantes para nuestra situación:

- 1. El proceso de desarrollo es complejo, abierto y dinámico. Es muy difícil evaluar el impacto, y evaluar el impacto a largo plazo no proporciona necesariamente la clase de información que un programa requiere para mejorar su eficiencia.*
- 2. La mayoría de las actividades de desarrollo involucran a múltiples factores y actores. Por lo tanto, el monitoreo y la evaluación de los resultados debe focalizarse en la contribución y no en la atribución.*
- 3. El desarrollo se caracteriza por ser una causalidad no lineal. Sin importar cuán bien concebidos hayan sido los objetivos originales y los planes para lograrlos, en un entorno de desarrollo no es posible controlar todas las variables: los resultados específicos son fundamentalmente impredecibles.*
- 4. El desarrollo tiene que ver con actores sociales que se relacionan entre sí y con su ambiente. El mapa de resultados pone énfasis en el rol central que la gente y las organizaciones desempeñan en el proceso de desarrollo.*
- 5. El foco del monitoreo y de la evaluación se desplaza de la evaluación de cambios debidos al desarrollo en estados o condiciones de bienestar hacia la observación de cambios en el comportamiento, las relaciones, acciones y actividades de la gente, grupos y organizaciones con las que el programa de desarrollo trabaja directamente.*

Cap-Net tiene un marco de referencia más estructurado que la GWP. Nosotros nos focalizamos en la actividad de desarrollo de capacidades que se ha definido. Sin embargo, tenemos muchas restricciones y beneficios similares por trabajar a través de una estructura de alianzas internacionales con sus incertidumbres inherentes.

² y ³ Global Water Partnership (2007). Partnership for Africa's Water Development (PAWD) Project; Monitoring Evaluation and Learning Plan (p 5)

4. ESTRATEGIA DE MONITOREO, EVALUACIÓN Y APRENDIZAJE (MEL)

La estrategia MEL de Cap-Net tiene en cuenta mediciones y métodos factibles, prácticos y necesarios para formarnos una opinión justa del valor del programa de Cap-Net.

La mejor manera de llevar a cabo el monitoreo y la evaluación es hacerlo como una actividad continua de gestión y aprendizaje con revisiones externas periódicas. Se está elaborando el plan de MEL para ayudar en la gestión del proyecto de Cap-Net.

Cuadro 2. Principios de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje

PRINCIPIO	DESCRIPCIÓN/PREGUNTA CLAVE
Relevancia	¿Es la actividad de Cap-Net relevante y bien concebida en el contexto de una mejor gestión integral de los recursos hídricos? ¿Es posible mejorar la estrategia?
Eficiencia	¿La actividad se implementa de manera oportuna y costo-eficiente? ¿Los recursos se han usado de manera costo-eficiente? ¿Los resultados cuantitativos y cualitativos justifican los recursos gastados?
Eficacia	Respecto de los tres objetivos del proyecto, ¿qué cambios está generando el proyecto en la conducta, las relaciones o las actividades de los “socios periféricos” ³ ? ¿Cuál es la evidencia? ¿Hasta qué punto se han logrado los Productos del EML y están permitiendo estos cambios? ¿Qué apoyos y qué obstáculos han influido en el logro de los Productos del EML y en los Resultados del EML? ¿Qué estamos aprendiendo de nuestra experiencia y cómo podemos mejorar?
Impacto	¿Qué evidencia hay de que el proyecto pueda estar contribuyendo a una mejor gestión de los recursos hídricos (GIRH) y a una mayor habilidad para apoyar el desarrollo de capacidades a nivel nacional y regional a través de asociaciones fortalecidas en cada país?
Sustentabilidad	¿En qué medida está Cap-Net contribuyendo a la creación de un entorno propicio para la acción continuada de desarrollo de capacidades institucionales y para la GIRH: nuevas fuentes de financiamiento, cambios en leyes, políticas y reglamentaciones nacionales?
Utilidad externa	¿Hasta qué punto Cap-Net es replicable? ¿Podrían sus enfoques, métodos y/o contenidos tener valor para otros países o regiones o para otros sujetos?

³ N. del T.: SOCIOS PERIFÉRICOS. Fuente: <http://theprocessdiary.wordpress.com/2007/11/outcome-mapping>
Publicado por Sarah Cummings

“Con posterioridad al Taller de Estrategias de las Comunicaciones realizado en el mes de octubre, he estado analizando el mapa de resultados –comentado por varios participantes del taller– como una posibilidad para preparar un mapa de los resultados del Programa Emergente de IKM. Una de las contradicciones/inconsistencias en lo que a IKM respecta es que uno de los pilares fundamentales del mapa de resultados es su interpretación de ‘socios periféricos’, definidos como:

“Aquellos individuos, grupos y organizaciones con quienes el programa interactúa directamente y con quienes el programa prevé oportunidades para ejercer influencia.

“Sin embargo, en ese sentido, como programa descentralizado que vincula a personas en diferentes organizaciones y diferentes redes, todos los miembros del programa están también, de alguna manera, en la periferia. Entonces, ¿es posible interpretar a ‘socios periféricos’ tanto como los miembros del programa y, a la vez, los actores del desarrollo, externos al programa, a través de los cuales el programa apunta a producir el cambio?”

Monitoreo de productos

Los productos del programa se medirán con procedimientos normales de monitoreo de gestión. Se rastrean las actividades a través de contratos e informes y se las mide comparándolas con los productos planificados sobre la base de la planificación anual y del ciclo del proyecto. Los productos se especifican en EML y en los planes de trabajo anuales. Se informa sobre ellos en los informes de avance regulares.

Se han preparado formatos específicos para la presentación de informes sobre cursos cortos y otras actividades que apoya el programa. Estos informes se presentan inmediatamente después de concluida la actividad y, por lo tanto, están relacionados con los productos. Incluyen información de las evaluaciones de los participantes.

Requerimientos

- Cada contrato requiere de informes técnicos y financieros conforme a mínimos estándares para su presentación (Herramienta 1).
- El producto del trabajo se resume semestralmente, cotejándolo con el plan de trabajo y, periódicamente, con el EML.
- Los formularios de monitoreo registran información básica de cada informe de actividades (Herramienta 3).

Evaluación de resultados

Los resultados se miden usando una combinación de enfoques de acuerdo con el área de productos correspondiente al proyecto. Es importante tener un equilibrio adecuado y no sobrecargar a las redes o a la secretaría de Cap-Net con responsabilidades de monitoreo y evaluación. Para tal fin, una de las estrategias consiste en usar herramientas similares en todas las redes y combinar y compartir los resultados de modo que cada red pueda usar los datos agregados.

Los resultados de las actividades de desarrollo de capacidades institucionales se evalúan empleando un cuestionario breve, estructurado, que se completa a intervalos fijos de 6 a 8 meses posteriores a la capacitación.

Los resultados del desarrollo de la red se evalúan mediante una combinación de:

- Planes de trabajo, informes de actividades que muestren la escala de la acción y que interpreten el posible impacto y el valor de la red
- Informe de auto-evaluación de cada red (Anexo 3)
- Revisión (de las redes) por pares

Los resultados de la gestión del conocimiento hacen referencia, en general, a la disponibilidad y al uso de la información y de los materiales de capacitación. El seguimiento de estudios de casos, materiales de capacitación y otras actividades para el desarrollo de conocimientos permiten una interpretación cualitativa del impacto (Herramienta 3).

Requerimientos

- Seguimiento de rutina de cursos seleccionados por las redes
- La auto-evaluación se puede llevar a cabo anualmente en la reunión de gerentes de redes.
- Las revisiones se asignarán periódicamente a consultores o a gerentes de redes.

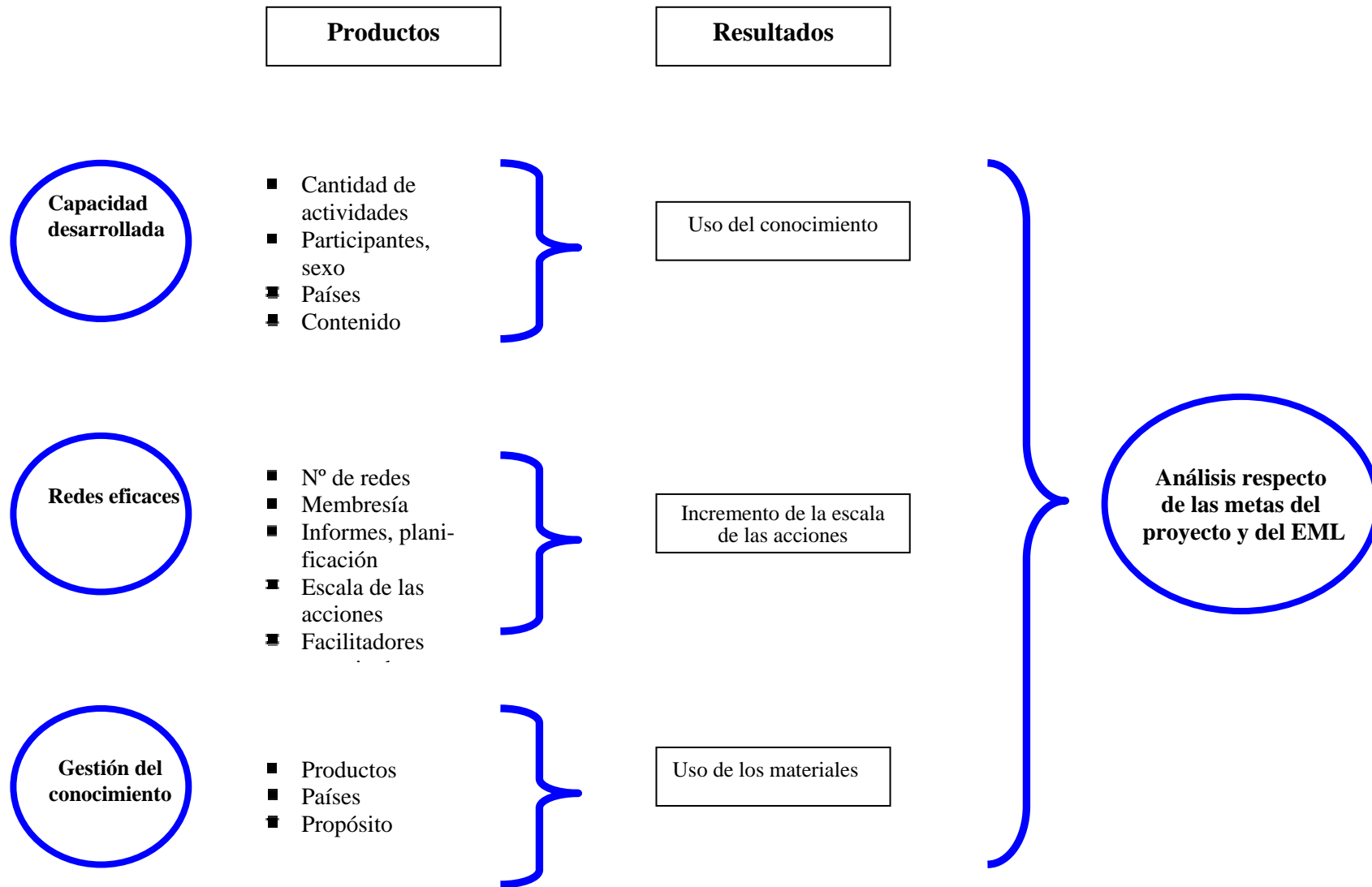


Figura 4. Esquema del plan de Monitoreo y Evaluación

PARTE 2: HERRAMIENTAS DE MONITOREO

- Herramienta 1: Informes de Avance de la Red / Informes de Actividades
- Herramienta 2: Formulario para la Evaluación de un Curso
- Herramienta 3: Formularios para el Monitoreo de los Productos de las Redes
- Herramienta 4: Medición de los Resultados del MEL
- Herramienta 5: Auto-Evaluación de la Red

HERRAMIENTA 1

INFORMES DE AVANCE DE LA RED / INFORMES DE ACTIVIDADES

¿Cuándo se debe aplicar?

Después de cada actividad (por ej.: curso de capacitación); o como informe colectivo semestral; o como informe sobre un contrato o para los socios.

¿A quién / qué está destinada de la herramienta?

La herramienta deberá ser completada por el miembro de la red que sea responsable de la ejecución de la actividad o por el management de la red.

¿Para qué se usarán los resultados?

Evaluar la calidad del trabajo. Compilar información sobre los objetivos alcanzados. Promover las actividades de la red entre los miembros y otros. Hacer un seguimiento de los beneficiarios con referencia a los impactos a mediano plazo. Mejorar la gestión, la pertinencia y la eficiencia de futuras actividades.

Formularios: A: Informe técnico y financiero sobre el avance de la red

B: Informe técnico y financiero sobre la actividad

A. Informe sobre el avance de la red

Período

Por lo general, un semestre o un año

Introducción

Algunos puntos generales que sirven de introducción al informe e identifican algunos hitos clave que se hayan alcanzado.

Gestión de la red

Cambios, avance y estatus de la membresía. Cambios de personal de la red, *hosting* o de situación.

Comunicaciones, interacción con otras redes o socios, sitio *web*, folletos y otras acciones de difusión.

Acciones en apoyo de miembros, tales como capacitación de capacitadores (ToT, por sus iniciales en inglés), visitas, intercambios, participación de los miembros en reuniones, etc.

Reuniones de los miembros, reuniones del comité directivo y resultados principales.

Hacer referencia a documentos de apoyo, tales como actas de las reuniones del comité directivo, informes sobre cursos de ToT, etc.

Actividades de la red

Cuadro resumen comparando el plan de trabajo con las actividades realizadas, indicando fecha y lugar.

Resumen de actividades y resultados de cada curso de capacitación, estudio de caso, taller, etc. Hacer referencia al informe completo de la actividad real. Reconocer públicamente a los miembros que organizaron y fueron anfitriones de las actividades.

Describir qué problemas impidieron cumplir con el plan y qué éxitos han contribuido a su implementación. Qué acción es necesario realizar o cuál ya se ha tomado.

Socios: Identificar los socios clave que hayan colaborado con la red e indicar cuán provechosa y fuerte es la asociación.

Resultados

Cuadro resumen de los resultados en términos de cantidad de personas capacitadas, países, temas, etc.

Descripción de los principales resultados de las actividades de la red en el período cubierto y posibilidad de impactos adicionales.

Descripción de las oportunidades que hayan surgido y que influirán en el programa en el período siguiente.

Informe financiero

El presupuesto manejado por la secretaría se presentará por separado (Cuadro 1). Informar sobre los aspectos financieros de todas las actividades de la red aunque hayan sido implementadas por un miembro y no por la secretaría. Resumir la información financiera de cada actividad de la red.

Plan de trabajo para el siguiente período

Preparar un cuadro con las actividades planificadas para el período siguiente con un presupuesto estimado.

Ampliar el cuadro con breves descripciones de cada actividad para justificar su importancia, a quiénes apunta y el resultado esperado.

Conclusión

Completar el informe con algunos comentarios personales sobre el avance de la red.

Tabla 1. Informe Financiero – APOYO ACTIVIDADES CENTRALES DE LA RED								
Red:								
Rubro de Gastos	Período cubierto por el informe:					Fuente de financiamiento		
	Monto por unidad	Cantidad de unidades	Fecha: desde - hasta	Costo total	Nº Recibo/Factura	1	2	3
1. Recursos Humanos								
1.1 Salarios (montos brutos, personal local)								
1.1.2 Personal administrativo/ de apoyo								
Organizadores capacitación / talleres								
<i>Nombre</i>	Por ?							
<i>Nombre</i>	Por ?							
Funcionario de la red (<i>part-time</i>)								
<i>Nombre</i>	Por ?							
Subtotal Recursos Humanos								
3. Equipamiento de Oficina, Vehículos e Insumos								
3.2. Equipamiento informático								
<i>Descripción</i>	Por ítem							
Subtotal Equipamiento de Oficina, Vehículos e Insumos								
4. Costos de Funcionamiento Oficina Local								
<i>Comunicaciones</i>								

Tabla 1. Informe Financiero – APOYO ACTIVIDADES CENTRALES DE LA RED								
Red:								
Rubro de Gastos	Período cubierto por el informe:					Fuente de financiamiento		
	Monto por unidad	Cantidad de unidades	Fecha: desde - hasta	Costo total	Nº Recibo/Factura	1	2	3
<i>Subtotal Costos de Funcionamiento Oficina Local</i>								
5. Otros Costos, Servicios								
5.5 Traducción, intérpretes								
<i>Traducción ¿de qué?</i>								
5.8 Acciones de visibilidad								
<i>Material de difusión</i>								
<i>Subtotal Otros Costos, Servicios</i>								
6. Otros								
6.3. Evaluaciones y revisiones por parte de las redes								
<i>Nombre y fecha del caso de estudio</i>								
<i>Nombre y fecha del caso de estudio</i>								
<i>Subtotal Otros</i>								
7. Costo Total de la Acción								

B. Informe descriptivo de la actividad

Antecedentes

Describir el contexto en el cual se llevó a cabo la actividad; cómo se abordan los temas de manejo sustentable del agua en su región. Puede que sea necesario brindar información de contexto sobre la red y las instituciones que la implementan.

Actividad

Describir la actividad y lo que la misma perseguía. Si se trata de un taller, incluir un resumen del programa. Si se trata de un estudio de casos, resumir los términos de referencia. Quién la implementó, dónde y cuándo y con qué socios.

Resultados

Describir el resultado de la actividad. Si se trata de un taller o curso de capacitación, describir los puntos fuertes y los puntos débiles del programa y de la facilitación y resumir la evaluación de los participantes. Si se trata de un estudio de casos, describir de qué manera se llevó a cabo, y resumir las conclusiones y recomendaciones.

Brindar un amplio panorama de ingresos y gastos financieros y de las cuestiones que surjan respecto del informe financiero.

Conclusión

¿La actividad satisfizo las expectativas y los objetivos planificados? ¿Hay alguna oportunidad que pueda surgir o actividades de seguimiento planificadas? ¿Qué lecciones se pueden aprender?

Anexo

Programa / Términos de Referencia

Listado de participantes

Nombre	Sexo	País	Posición/ Organización	Contacto	e-mail
--------	------	------	------------------------	----------	--------

Informe financiero

Cuadro 2, informe sobre ingresos y gastos documentado con facturas y recibos

Informe contrastado con el presupuesto de la actividad rubro por rubro, tal como se presenta en la propuesta de la actividad. (VER ABAJO)

Tabla 2. Informe Financiero – CURSOS DE CAPACITACIÓN								
Red:								
Rubro de Gastos	Informe sobre:					Fuente de financiamiento		
	Período cubierto por el informe:					1	2	3
	Monto por unidad	Cantidad de unidades	Fecha: desde - hasta	Costo total	Nº Recibo/Factura			
1. Recursos Humanos								
1.1 Salarios (montos brutos, personal local)								
1.1.1 Técnico- PROFESORES Y FACILITADORES								
<i>Nombre</i>	Por ?							
<i>Nombre</i>	Por ?							
1.1.2 Personal administrativo / de apoyo– ORGANIZADORES CAPACITACIÓN/ TALLERES								
<i>Nombre</i>	Por ?							
<i>Nombre</i>	Por ?							
1.3 Viáticos para misiones/ viajes								
1.3.3 Participantes seminario /conferencia *)								
<i>Nombre, país</i>	Viático							
<i>Nombre, país</i>	Viático							
<i>Nombre, país</i>	Viático							
<i>Nombre, país</i>	Viático							
<i>Nombre, país</i>	Viático							
<i>Nombre, país</i>	Viático							
Subtotal Recursos Humanos								
2. Viajes								
2.1 Viajes internacionales *)	Por vuelo							
<i>Nombre, ¿de dónde? - ¿a dónde?</i>	Por vuelo							
<i>Nombre, ¿de dónde? - ¿a dónde?</i>	Por vuelo							

Tabla 2. Informe Financiero – CURSOS DE CAPACITACIÓN								
Red:								
Rubro de Gastos	Informe sobre:					Fuente de financiamiento		
	Período cubierto por el informe:					1	2	3
	Monto por unidad	Cantidad de unidades	Fecha: desde - hasta	Costo total	Nº Recibo/Factura			
<i>Nombre, ¿de dónde? - ¿a dónde?</i>	Por vuelo							
<i>Nombre, ¿de dónde? - ¿a dónde?</i>	Por vuelo							
<i>Nombre, ¿de dónde? - ¿a dónde?</i>	Por vuelo							
<i>Nombre, ¿de dónde? - ¿a dónde?</i>	Por vuelo							
<i>Nombre, ¿de dónde? - ¿a dónde?</i>	Otros costos							
<i>Nombre, ¿de dónde? - ¿a dónde?</i>	Otros costos							
Subtotal Viajes								
5. Otros Costos, Servicios								
5.5 Traducción, intérpretes								
<i>Traducción ¿de qué?</i>								
5.8 Acciones de visibilidad								
<i>Material de difusión</i>								
Subtotal Otros Costos, Servicios								
6. Otros								
6.1 Costos de organización de cursos de capacitación y talleres *):								

Tabla 2. Informe Financiero – CURSOS DE CAPACITACIÓN								
Red:								
Rubro de Gastos	Informe sobre:					Fuente de financiamiento		
	Período cubierto por el informe:					1	2	3
	Monto por unidad	Cantidad de unidades	Fecha: desde - hasta	Costo total	Nº Recibo/Factura			
<i>Nombre y fecha</i>								
Subtotal Otros								
7. Costo Total de la Acción								

HERRAMIENTA 2

FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DE UN CURSO – MUESTRA

¿Cuándo se debe aplicar?

Al concluir cada curso de capacitación.

¿A quién / qué está destinada la herramienta?

A la totalidad de los participantes.

¿Para qué se usarán los resultados?

Evaluar la calidad del trabajo. Mejorar la organización de los cursos. Mejorar la selección de facilitadores y participantes. Mejorar la gestión, la pertinencia y la eficiencia de futuras actividades.

Nombre del curso: _____

Fecha: _____

Sírvase completar este formulario de evaluación del curso para ayudarnos a mejorar nuestras actividades de capacitación. Por favor, sea sincero en su valoración y comentarios. Su opinión –sea positiva o negativa– es valiosa para nosotros y será tomada en cuenta en la preparación de futuras actividades.

1. Relevancia del curso para su actual trabajo o función

Ninguna	Baja	Media	Alta	Muy alta

2. Grado en el que adquirió información / contenido nuevo para Ud.

Ninguna	Baja	Media	Alta	Muy alta

3. Relevancia de la información / del contenido para su trabajo

Ninguna	Baja	Media	Alta	Muy alta

4. ¿Satisfizo el curso sus expectativas y objetivos?

No	Poco	Justo lo necesario	Algo más de lo necesario	Completamente

5. La presentación de las distintas sesiones fue:

Excelente	
Muy buena	
Buena	
Regular	
Pobre	

6. Las posibilidades de participación durante el curso fueron:

Excelentes	
Muy buenas	
Buenas	
Regulares	
Pobres	

7. El material de apoyo para las distintas sesiones fue:

Excelente	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Pobre	

8. ¿Qué acciones emprenderá Ud. ahora para implementar los conocimientos adquiridos en este curso?

9. Sírvase formular comentarios o sugerencias sobre los siguientes puntos:

Contenido del curso:

Facilitadores:

Material de apoyo:

Organización del curso:

Muchas gracias por el tiempo que dedicó a esta evaluación. Su aporte es muy apreciado y será tenido en cuenta para mejorar la calidad y la relevancia de futuras actividades.

HERRAMIENTA 3

FORMULARIOS PARA EL MONITOREO DE PRODUCTOS DE LA RED

¿Cuándo se debe aplicar?

Cotejo continuo de los productos logrados, como mínimo cada 6 meses.

¿A quién / qué está destinada la herramienta?

Secretaría de ArgCap-Net.

¿Para qué se usarán los resultados?

Compile información básica sobre las actividades de la red y compárela con los indicadores y metas. Examine y modifique planes de trabajo y prioridades. Como base para el seguimiento de impactos a mediano plazo. Para promoción de la red e incremento de su visibilidad. Mejorar la gestión, la relevancia y la eficiencia de futuras actividades.

Formularios: **A. Cursos de capacitación y educación**
B. Estudio de casos
C. Material de capacitación
D. Reuniones /Talleres

A. Cursos de capacitación y educación

Nombre	Fecha	Países	Cantidad y sexo de los participantes	Acción (informe controlado y archivado)	Seguimiento*	Red y socios

*Seguimiento de un curso de capacitación

Se deberá hacer un seguimiento de todos los participantes (no de los facilitadores) durante los 6 u 8 meses posteriores a la terminación del curso a fin de evaluar los resultados y los impactos de la capacitación.

Los mensajes se enviarán por separado a cada participante y se hará mención de la actividad específica, con su nombre, fecha y lugar.

En los casos en que la actividad se lleve a cabo en un idioma que no sea el inglés, el cuestionario deberá ser traducido y podrá ser entregado por la red involucrada.

Estimado ...

Ud. participó en el curso “.....” que se llevó a cabo entre el “.....” y el “.....” en “.....”. Sírvase dedicar unos momentos a responder las 3 preguntas que siguen a continuación. Esto nos ayudará a mejorar nuestra labor.

(Simplemente escriba su respuesta después de cada pregunta y envíelo por e-mail.)

1. *¿Cómo ha usado los conocimientos adquiridos en el curso para mejorar su desempeño en el trabajo?*
2. *¿De qué manera ha compartido dentro de su organización los conocimientos adquiridos en el curso para mejorar el desempeño de la misma?*
3. *¿De qué manera ha difundido entre otras personas e instituciones los conocimientos adquiridos en el curso?*

Muchas gracias por su colaboración

B. Estudio de casos

Nombre	Fecha	Países	Acción (informe archivado, noticias, circulación, subir al sitio web)	Seguimiento*	Red y socios

*Seguimiento durante los 6 u 12 meses posteriores para verificar de qué manera se han difundido y usado los casos estudiados para que hayan influido en las actividades de desarrollo de capacidades institucionales de Cap-Net o de las redes o si tuvieron otros resultados.

C. Material de capacitación

Nombre	Fecha	Producto (manual, CD, web, ppt)	Acción (distribución, cursos, subir al sitio web, noticias)	Seguimiento*	Red y socios

*Seguimiento: Como mínimo, después de 12 meses efectúe una evaluación de la cantidad de materiales difundidos, solicitados y de su distribución global. Evalúe, además, la cantidad de actividades de capacitación relacionadas con los materiales. Cotejar con el seguimiento del curso de capacitación los resultados obtenidos con el uso de los materiales. Solicitar la opinión de los miembros sobre su utilidad.

D. Reuniones/Talleres

Nombre	Fecha	Países	Cantidad y sexo de los participantes	Producto (plan, estrategia)	Seguimiento*	Red y socios

*Seguimiento: Después de 12 meses realizar un seguimiento para averiguar en qué medida se han implementado los planes y estrategias.

HERRAMIENTA 4 MEDICIÓN DE LOS RESULTADOS DEL EML

¿Cuándo se debe aplicar?

Se trata de una herramienta de análisis del éxito del programa de mayor nivel y la información se puede recolectar de herramientas de otros niveles de monitoreo y evaluación. Brinda un marco de referencia al equipo de management de Cap-Net para examinar periódicamente los resultados y el avance del proyecto. Se sugiere que la medición sea llevada a cabo por revisores internos y externos.

¿A quién / qué está destinada la herramienta?

Personal de Cap-Net. Coordinadores de redes. Para la revisión externa, se puede considerar la opinión de miembros clave.

¿Para qué se usarán los resultados?

Los resultados del EML proporcionarán una indicación del éxito en el logro de los resultados del proyecto y permitirán identificar las áreas donde pueda ser necesario tomar alguna acción correctiva o donde se puedan construir fortalezas para generar un impacto mayor.

¿Qué cambios han podido observarse en el comportamiento, las relaciones o las actividades de gobiernos nacionales, ministerios de recursos hídricos o de grupos de diversos tipos de *stakeholders* durante el período cubierto por el informe y que sean pertinentes para los resultados del EML del proyecto? Especifique qué cambió, cuándo y dónde y de qué manera afectó los Resultados del EML.

Resultado 1. Hay competencias adquiridas y redundan en una mejor gestión de los recursos hídricos y en la provisión de servicios de agua y saneamiento que benefician a las comunidades rurales y a los pobres y aceleran la implementación de la GIRH.

- Específicamente, ¿quién ha tomado acción?, ¿quién ha hecho algo?
- ¿Qué han hecho para dirigir la gestión del agua en el país hacia la GRH y la provisión de servicios?
- ¿De qué manera ya se ha modificado la modalidad de GRH y de provisión del servicio?
- ¿Cómo lo sabe? (Use indicadores.)

Resultado 2. Las redes son puntos focales regionales o nacionales para el desarrollo de capacidades institucionales en la gestión de los recursos hídricos y en la provisión de servicios de agua y saneamiento y utilizan las habilidades multidisciplinarias de miembros competentes para incrementar el desarrollo de capacidades institucionales y apoyar activamente los programas de implementación

- ¿Qué socios participan en el desarrollo de la red y de qué manera?
- ¿Qué aportan al proceso? / ¿De qué manera demuestran su compromiso o apropiación?
- ¿Cuál es el resultado?

- ¿Cómo lo sabe? (Use indicadores.)

Resultado 3. Los sistemas de gestión del conocimiento aseguran el acceso a lo mejor del conocimiento local e internacional y miden la efectividad de los servicios de desarrollo de capacidades institucionales mediante indicadores y sistemas de monitoreo.

- Específicamente, ¿quién ha tomado acción?, ¿quién ha hecho algo?
- ¿Qué han hecho para mejorar el acceso al conocimiento local e internacional?
- ¿De qué manera ya se ha modificado el acceso?
- ¿Cómo lo sabe? (Use indicadores.)

=====

HERRAMIENTA 5 AUTO-EVALUACIÓN DE LA RED

INSERTAR LOGO DE LA RED

Monitoreo y medición del desempeño de Redes de Desarrollo de Capacidades Institucionales –una herramienta de evaluación

¿Cuándo se debe aplicar?

Una vez al año como mínimo.

¿A quién/ qué está destinada la herramienta?

La gestión de la red –por ejemplo, el comité directivo, personal de operaciones. Puede aplicarse en el curso de una entrevista o ser usada por revisores externos.

¿Para qué se usarán los resultados?

Identificar fortalezas y debilidades de la red. Contribuir a focalizar los planes de trabajo, a fortalecer la gestión de la red y la participación de los miembros de la red. Mejorar el impacto.

El proceso podrá evaluarse como ☹, 😊 o 😄.

☹ Indica que a este ítem no se le ha prestado suficiente atención y que hay que implementar acciones correctivas.

😊 Indica que a este ítem se le han dedicado esfuerzos pero que la situación aún no es la deseada.

😄 Indica que este ítem ha sido debidamente tratado y que el equipo está satisfecho con lo que se está haciendo.

Sírvase marcar la “carita” que en su opinión mejor refleje el progreso realizado hasta ahora. Complételo con alguna explicación y sugiera acciones para mejorarlo.

1. Introducción: Redes para el Desarrollo de Capacidades Institucionales

En todo el mundo se están creando redes para el desarrollo de capacidades institucionales como respuesta estratégica a las demandas de mayores habilidades y capacidades en el sector hídrico que permitan la implementación de la gestión integrada de los recursos hídricos (GIRH). Estas asociaciones constituyen un vehículo para que la información y la experiencia puedan compartirse efectivamente y para que el desarrollo de capacidades institucionales llegue a nivel local.

El propósito del monitoreo es ayudar a la gestión (*management*) de la red y a otros a identificar cuáles son los temas que requieren atención o los éxitos en el programa que se puedan destacar y expandir.

2. Propósito y uso para el cual fue diseñada

El propósito de esta herramienta de auto-evaluación es monitorear el avance del desarrollo de redes efectivas. El monitoreo y el intercambio de experiencias brindará oportunidades para desarrollar y compartir conocimientos a través de la red global sobre cómo mejorar las capacidades para el desarrollo y la gestión sustentable de los recursos hídricos.

La herramienta ha sido diseñada para ser completada por el *management* de la red y los miembros. Se presentan elementos clave con indicadores simples a fin de permitir la reflexión sobre el desempeño de la red en cada una de las áreas foco. Los indicadores deben to-

- **Elementos clave de la red:**
- El *management* de la red es fundamental para el correcto funcionamiento de la misma.
- La apropiación local por parte de los miembros de la red ayuda a su consolidación.
- Las redes abiertas, inclusivas y multidisciplinarias son las más convenientes.
- El funcionamiento descentralizado promueve el compromiso de los miembros y realza su importancia.
- Los paquetes de actividades y recursos financieros pueden mejorar su marketing y, por lo tanto, su sustentabilidad.
- La comunicación entre los miembros es fundamental para la cohesión de la red.
- La respuesta a necesidades reales y a demandas efectivas es fundamental para que una red mantenga su relevancia.
- Las metas de la red deben incluir el fortalecimiento de los socios y el abordaje de los casos de capacidades desiguales.

marse como ejemplos guía para una evaluación cualitativa. En la herramienta, después de cada uno de los ítems, hay lugar para justificar el puntaje en particular. La herramienta apunta no solo a reflexionar sobre el *statu quo* de la red sino también a provocar una acción como insumo (*input*) para planificar el trabajo de la red. Por lo tanto, en la última columna en los cuadros de puntaje se podrá identificar la acción planificada para mejorar o sostener la situación.

Se recomienda que la herramienta sea utilizada para auto-evaluación por parte del *management* de la red o para evaluación por parte de miembros de la red como *input* tanto para el *management* como para la evaluación. La aplicación sistemática de la herramienta, preferentemente una vez al año, mostrará los avances en y los obstáculos al desarrollo y funcionamiento de la red. El propósito de la herramienta es permitir hacer frente a las debilidades e incrementar las fortalezas dentro de la red. Además, permite intercambiar experiencias dentro de la red y con otras redes.

A. Gestión de la Red

Esta sección evalúa el funcionamiento y la organización de la red. Se identifican algunas situaciones deseables como productos e indicadores que pueden tenerse en cuenta al evaluar si la red está progresando o no. Puede ser que los indicadores no estén completos, pero Ud. puede tomar otros factores en cuenta para asignar un puntaje a los diversos elementos de gestión de la red. Teniendo en mente estos indicadores, es importante explicar por qué Ud. evaluó el desempeño de la red respecto de esos elementos de la manera que lo hizo y cuáles acciones se proponen como *inputs* al plan de trabajo de la red.

Producto	Puntaje de la red	Explicación del puntaje	Acciones para mejorar
La red está compuesta principalmente por individuos e instituciones con responsabilidad por el desarrollo de capacidades institucionales.	☺ ☹ ☹		
<u>Indicadores:</u> Disponibilidad de la lista de miembros; funciones de los miembros; variedad de habilidades y experiencia; pautas de la red describen los criterios para acceder a la membresía			

Producto	Puntaje de la red	Explicación del puntaje	Acciones para mejorar
Apropiación y control locales de la red	☺ ☹ ☹		
<u>Indicadores:</u> Composición y selección de los miembros del <i>management</i> ; composición y selección del comité directivo; función de los miembros; control financiero; cadena de responsabilidades			

Producto	Puntaje de la red	Explicación del puntaje	Acciones para mejorar
Procedimientos operativos en funcionamiento con énfasis en la transparencia y una membresía abierta e inclusiva que definen el marco organizacional	☺ ☹ ☹		
<u>Indicadores:</u> Misión, visión y metas definidas; procedimientos operativos elaborados y comunicados a los miembros; aplicación de procedimientos; disponibilidad de informes de avance y financieros (anuales)			

Producto	Puntaje de la red	Explicación del puntaje	Acciones para mejorar
La secretaría de la red funciona como facilitador, descentralizando la mayoría de las actividades y la responsabilidad para con los miembros.	☺ ☹ ☹		
<u>Indicadores:</u> Localización y organización de las actividades de la red; miembros identifican las actividades y el financiamiento para la red; actividades de la secretaría; elaboración del plan de trabajo y distribución entre los miembros			

Producto	Puntaje de la red	Explicación del puntaje	Acciones para mejorar
Nuestra red tiene una estrategia de financiamiento y una estrategia de implementación que se comunican e implementan efectivamente.	☺ ☹ ☹		
<u>Indicadores:</u> Estrategia de financiamiento; fuentes de los fondos; eficiencia y escala del servicio prestado; sustentabilidad; miembros familiarizados con los planes y metas de la red.			

Producto	Puntaje de la red	Explicación del puntaje	Acciones para mejorar
Los miembros están comprometidos con el desarrollo de la red y con el logro de sus metas.	☺ ☹ ☹		
<u>Indicadores:</u> Cantidad de miembros; participación en las actividades; conocimiento de las metas, visión, organización, financiamiento e informes; aporte de los miembros a las actividades de la red.			

B. Competencia de la Red

En esta sección se evalúa la competencia y el reconocimiento de la red como líder en el desarrollo de capacidades institucionales. El desempeño de la administración a este nivel tiene que ver con si la red posee la variedad de habilidades, disciplinas, conocimientos, experiencia y competencias necesarias entre sus miembros para brindar apoyo en el desarrollo de capacidades institucionales y satisfacer las necesidades priorizadas del sector y, en particular, para la implementación de la GIRH, o si tiene acceso a dichas competencias a través de asociaciones o mediante la colaboración con otras organizaciones.

Producto	Puntaje de la red	Explicación del puntaje	Acciones para mejorar
La red está asegurando la calidad, eficiencia y eficacia de su funcionamiento mediante revisión por pares, monitoreo y evaluación.	😊 😐 😞		
<u>Indicadores:</u> Evaluaciones de las actividades; capacitación de los miembros; relevamiento del impacto; informes de socios; demanda de servicios; sistema de monitoreo; apoyo brindado a otras redes.			

Producto	Puntaje de la red	Explicación del puntaje	Acciones para mejorar
Nuestra red aborda diversas disciplinas y habilidades que incluyen el desarrollo de capacidades institucionales para la GIRH, incluidos los temas de género.	😊 😐 😞		
<u>Indicadores:</u> Variedad de profesiones, experiencias y habilidades de los miembros; actividades de la red; programas de ToT.			

Producto	Puntaje de la red	Explicación del puntaje	Acciones para mejorar
Los miembros tienen acceso a materiales de desarrollo de capacidades institucionales para la GIRH adaptados localmente.	😊 😐 😞		
<u>Indicadores:</u> Variedad y tipo de materiales disponibles (capacitación, casos de estudio, guías de gestión, idioma, contenido local); acceso a materiales internacionales; asociaciones a nivel nacional e internacional; materiales elaborados por la red; materiales aportados por otras redes.			

Producto	Puntaje de la red	Explicación del puntaje	Acciones para mejorar
La red promueve sus metas y servicios eficazmente.	☺ ☹ ☹		
<u>Indicadores:</u> Sitio <i>web</i> , material de difusión, actividad de la asociación; conocimiento y reputación de la red.			

Producto	Puntaje de la red	Explicación del puntaje	Acciones para mejorar
La red tiene estrategias de corto y mediano plazo respecto de la adquisición, del intercambio y de la evaluación del conocimiento.	☺ ☹ ☹		
<u>Indicadores:</u> Estrategia; comunicación efectiva; restricciones a la información y al conocimiento identificadas sistemáticamente; investigación.			

Producto	Puntaje de la red	Explicación del puntaje	Acciones para mejorar
Nuestra red genera y comparte nueva información mediante investigaciones o enlaces con centros internacionales de conocimiento de la GIRH.	☺ ☹ ☹		
<u>Indicadores:</u> Programa de investigación; asociaciones, comunicación e intercambio con miembros y otras redes.			

C. Desarrollo de Capacidades Institucionales

Una red establecida y competente abordará las necesidades de desarrollo de capacidades institucionales de la sociedad respecto de la gestión de los recursos hídricos. La habilidad para hacerlo y la medida en que la red sea reconocida como un jugador clave es la medida fundamental del éxito de la red. El *management* de la red estará en diálogo constante con los entornos interior y exterior de la red relacionando la oferta con la demanda de capacidades institucionales.

Producto	Puntaje de la red	Explicación del puntaje	Acciones para mejorar
El <i>management</i> y los miembros de la red son conscientes de la situación del sector hídrico y de las oportunidades (demanda efectiva) para los servicios de desarrollo de capacidades institucionales.	☺ ☹ ☹		
<u>Indicadores:</u> Evaluación del estado de la GIRH; contactos con el sector; evaluaciones de oportunidades; relaciones con donantes; identificación de grupos meta.			

Producto	Puntaje de la red	Explicación del puntaje	Acciones para mejorar
La administración de la red facilita la formación de equipos, asociaciones y el diseño de propuestas entre sus miembros para el desarrollo de capacidades institucionales.	☺ ☹ ☹		
<u>Indicadores:</u> Liderazgo y participación de los miembros en las actividades; asociaciones para la realización de las actividades.			

Producto	Puntaje de la red	Explicación del puntaje	Acciones para mejorar
Directa o indirectamente, nuestra red está generando la toma de conciencia acerca de la GIRH entre administradores de recursos hídricos, políticos y el público en general.	☺ ☹ ☹		
<u>Indicadores:</u> Actividades; disponibilidad y distribución de los materiales; asociaciones.			

Producto	Puntaje de la red	Explicación del puntaje	Acciones para mejorar
La red aborda las necesidades directas de los administradores de recursos hídricos y de otros implementadores brindando educación y programas de cursos cortos en una variedad de temas de GIRH.	☺ ☹ ☹		
<u>Indicadores:</u> Planes de estudio; cursos; cursos cortos; plan de trabajo.			