



Resultados y medición de resultados de y en las cooperaciones de múltiples actores

Consejos extraídos de la práctica y la investigación

En las → [cooperaciones de múltiples actores](#) (MAP, por sus siglas en alemán), varios actores del Estado, el sector privado, la sociedad civil y la comunidad científica abordan de forma conjunta los retos del desarrollo sostenible. En este contexto, se plantean preguntas acerca de los resultados y la medición de resultados: ¿qué se entiende por resultado y cómo funciona la medición de resultados en el caso de las MAP? Este documento proporciona respuestas a estas cuestiones, así como consejos extraídos de la práctica y la investigación.

Estos temas e cuestiones se debatieron en un taller de aprendizaje entre iguales de dos días de duración, en el que participaron MAP ya establecidas y expertos y expertas de los ámbitos político y científico. El taller se celebró en septiembre de 2018 en Bonn y fue organizado por la plataforma alemana de cooperaciones de múltiples actores Partnerschaften2030 para implementar la Agenda 2030 (→ www.partnerschaften2030.de/en/).

Contenido del presente documento:

1. Concepto de resultado en el caso de las MAP

- I Fundamentos basados en los criterios del CAD de la OCDE
- II Resultados de una MAP: impacto social (social impact) / efecto de cohesión
- III Resultados de una MAP: resultados a nivel del sector y del grupo destinatario
- IV Resultados de una MAP: consejos prácticos

2. Medición de resultados

- I Medición de resultados en el marco de las MAP: consejos prácticos
- II Preguntas que debe plantearse una MAP
- III Instrumentos para la medición de resultados — Caja de herramientas
- IV Ejemplificación del proceso de seguimiento y evaluación

1. Concepto de resultado en el caso de las MAP

En las MAP, distintos actores del sector privado, el Estado, la sociedad civil y la comunidad científica colaboran a largo plazo y en pie de igualdad con el fin de elaborar conjuntamente enfoques de solución para retos de carácter global. Las MAP son especialmente apropiadas para afrontar retos complejos que vayan más allá del ámbito de influencia de los actores individuales.

Por consiguiente, el concepto de resultado de las MAP presenta algunas diferencias respecto al concepto de resultado que es habitual en el trabajo de los proyectos de las organizaciones estatales y de la sociedad civil.

Gráfico 1: Resultado en y de las MAP



En comparación con el resultado de los proyectos convencionales, el resultado de las MAP presenta un componente adicional, pues, en estas, los resultados se generan, por un lado, a nivel del grupo destinatario y del sector –como en los proyectos–, y, por el otro, también a nivel de los actores que integran la MAP, tal como se refleja en el gráfico 1. El resultado a nivel de los actores que integran la MAP se denomina impacto social (social impact) o efecto de cohesión.

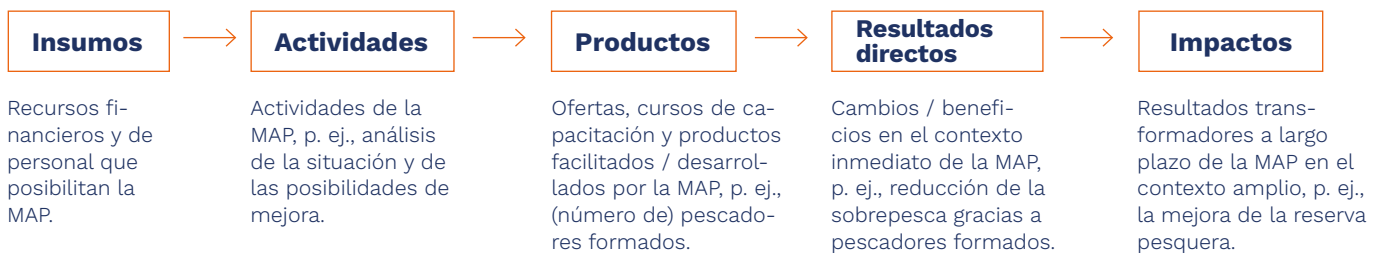
Gráfico 2: Resultado de la MAP — 3 vertientes



Además, para las secretarías y para las organizaciones troncales de las MAP, es útil comprender y considerar el resultado en el propio seno de forma separada de los resultados de la MAP en su conjunto, tal como se refleja en el gráfico 2.

I Fundamentos basados en los criterios del CAD de la OCDE

Los resultados pueden ser de tipo planificado o no planificado, positivo o negativo, esperado o no esperado. Se presentan a corto, a medio o a largo plazo y están relacionados directa o indirectamente con las actividades de la MAP. La denominada cadena de resultados facilita el análisis de los resultados de una MAP, al desglosar los diferentes niveles de resultados. Estos serían los siguientes:



Los cinco criterios clave de evaluación establecidos por el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) respaldan de la siguiente forma la cuestión de la comprobación de los resultados en el marco de las MAP:

- Pertinencia** ¿Es pertinente el objetivo que persigue la MAP? ¿Es una MAP el instrumento apropiado para lograr el objetivo? ¿Aporta la MAP un valor añadido en comparación con otros enfoques?
- Eficiencia** ¿Se corresponden los recursos aportados por los miembros (tiempo, fondos, personal) con los resultados o las ventajas que se obtienen a través de la MAP?
- Eficacia** ¿Existen resultados cuantificables y medibles de la MAP al nivel de los productos (output)? ¿Existen, al nivel de los resultados directos (outcome), cambios cualitativos derivados del aprovechamiento de los resultados generados?
- Sostenibilidad** ¿Es probable que los beneficios sean duraderos? ¿Cuán sostenibles y autónomas son las estructuras institucionalizadas y el modelo de la MAP?
- Impacto** ¿Logra la MAP generar un cambio transformador?

II Resultados de una MAP: impacto social (social impact) / efecto de cohesión ¹

La interacción que se produce en una MAP puede cambiar los esquemas básicos de pensamiento o de actuación de los actores participantes. A partir de una nueva dinámica interna basada en la cooperación, la confianza y la actuación conjunta, surgen nuevos patrones de interacción que trascienden el marco de la propia MAP y tienen un efecto transformador en los patrones de conducta de los actores. Los participantes de una MAP informan de sus experiencias en sus propias redes y contribuyen así a disipar estereotipos. Además, los actores a menudo

muestran una elevada disposición a volver a cooperar en otros proyectos, a intercambiar información de manera periódica e informal sobre acontecimientos relevantes o, en general, a actuar de forma integrada y más sostenible.

Las MAP generan, por tanto, resultados que van más allá de los procesos de cambio que inician. En el presente documento, este tipo de resultados se denomina impacto social (social impact) o efecto de cohesión de las MAP.

III Resultados de una MAP: resultados a nivel del sector y del grupo destinatario

Para comprender los resultados de una MAP a nivel del sector y del grupo destinatario, han de considerarse las siguientes preguntas:

Resultados	¿Qué se consigue y para quién? ¿Cuándo se ha producido el resultado?
Mecanismos	¿Qué factores y procesos han posibilitado estos resultados? ¿Qué relación tienen entre sí estos mecanismos generadores de cambio?
Adicionalidad	¿Cuál ha sido la contribución de la MAP al resultado (contribución)? ¿Ha generado la MAP el resultado (atribución)? ¿Se habría obtenido el resultado también sin la MAP? ¿Se ha conseguido más con la MAP de lo que habrían conseguido los actores aisladamente?

IV Resultados de una MAP: consejos prácticos


 CONSEJOS

¿Cómo pueden abordar las MAP la cuestión de los resultados? De la práctica se extraen los siguientes consejos:

- **Reflexionar sobre el compromiso de resultados:**
¿Qué resultado puede prometerse y en qué medida?
¿Dónde y para quién ha de alcanzarse el resultado?
El compromiso de resultados de una MAP debe basarse en el tipo de la MAP, su contexto y su tamaño. Cada tipo de MAP lleva aparejada una lógica de resultados diferente (véase el recuadro de la derecha).
- **Definir el compromiso de resultados:**
¿Qué deseamos conseguir? ¿Qué objetivos se persiguen?
El compromiso de resultados (o también la teoría del cambio) de la MAP debe debatirse desde el principio con todos los actores, de modo que se genere una comprensión común. En este sentido, ha de tenerse en cuenta que confluyen diferentes dimensiones de objetivos:
 - › El objetivo común de la MAP (¿Qué deseamos alcanzar concretamente de forma conjunta?).
 - › El objetivo de política de desarrollo a largo plazo (¿A qué queremos contribuir como MAP?).
 - › Los diversos objetivos de los distintos actores de la MAP.

Tipos de MAP y la lógica de resultados típica

- MAP de estandarización → La atención se centra en el establecimiento de estándares y normas. En este sentido, el resultado que se pretende alcanzar se refiere principalmente a la transformación de todo un sector.
- MAP de servicios → Se trata de la implementación y ejecución concreta de actividades en un marco local o regional, para el que se alcanza el resultado.
- MAP científica → Mediante el intercambio científico y la difusión de conocimientos, se busca ajustar determinadas actuaciones de los actores de la MAP sobre la base de la información obtenida.

En la práctica, las MAP consisten, con frecuencia, en una combinación de estos tipos.

¹ Hasta ahora no existe, ni entre la comunidad científica ni entre los y las profesionales dedicados a la práctica, un término técnico para el tipo de resultados aquí descrito: resultados de y en las MAP a nivel de los actores de esta y sus patrones de actuación. En el presente documento, tal resultado se denomina impacto social (social impact) o efecto de cohesión.

En general, es recomendable partir de un análisis del problema y definir objetivos claros y medibles, con sus mecanismos de comprobación.

Dado que las MAP normalmente conllevan un intensivo proceso inicial, se tardará más tiempo en llegar a la implementación y en alcanzar el resultado. Las MAP requieren, por tanto, de un horizonte temporal más amplio que el trabajo de un proyecto tradicional.

- **Participación de los actores:**

¿A quién se involucra?

El diálogo debe estructurarse estratégicamente: un grupo central formado por actores relevantes e influyentes puede hacer avanzar el proceso. Sin embargo, un grupo central con demasiados actores puede frenar el proceso, ya que se trata principalmente de crear confianza en el seno del grupo. Para captar más actores relevantes para la MAP, puede ser conveniente elaborar y exponer claramente cuál sería el valor añadido de una participación para los distintos grupos de actores. Durante el proceso pueden incorporarse nuevos actores o darse de baja. Por consiguiente, es importante revisar el modelo de resultados de forma continua en el transcurso del proceso, especialmente cuando se incorporen nuevos actores.

- **Cooperación en pie de igualdad:**

¿Cómo queremos cooperar?

Contar con una estructura de toma de decisiones y de actuación inclusiva y participativa es esencial para la eficacia a largo plazo de toda MAP, ya que así se determinan la legitimidad y el alcance de la cooperación. Por lo tanto, debe garantizarse una participación en igualdad de condiciones de todos los grupos de actores. Las estructuras de gobernanza institucionalizadas constituyen el fundamento para ello y posibilitan el entendimiento sobre la base de las reglas básicas de la cooperación. En este sentido, ha de tenerse en cuenta, entre otras cosas, que, con la ayuda de una estructura de gobernanza, se garantice la consideración de las indicaciones y observaciones de todos los actores. El componente humano y la interacción entre las personas son esenciales para el trabajo en las MAP. La creación de confianza y las relaciones de confianza entre los actores pueden llegar a ser un factor esencial para la consecución de los resultados. Además, la experiencia muestra que la creación de una identidad común y un sentimiento de unidad puede ser útil para las actividades.

- **Seguimiento y evaluación continuo:**

¿Cómo logramos tener éxito? ¿Cómo aseguramos el aprendizaje?

Una gestión funcional del proceso también constituye un importante factor de éxito en relación con el potencial de resultados de una MAP. El aprendizaje conjunto, el desarrollo continuo y las mejoras están en la base de la eficiencia y la eficacia de cualquier MAP. A tal efecto, es conveniente supervisar los resultados directos a corto plazo para garantizar el aprendizaje continuo, realizar ajustes y gestionar las expectativas. Es importante medir los resultados directos a medio plazo para evaluar los cambios que se están produciendo.

2. Medición de resultados

La medición de resultados es relevante y esencial en muchos aspectos: sirve para la rendición de cuentas ante el donante, el grupo destinatario y los actores activos en la MAP. La medición de resultados, en cualquier caso, no debe entenderse como un mero control, sino como un instrumento para y del sistema de seguimiento y evaluación, que documenta los éxitos y asegura el aprendizaje.

Gráfico 3: Medición de resultados en el marco de las MAP



Objetivos de la medición de resultados:

- Función de comprensión:** ¿Cómo puede conducirse el proceso?
- Función de control:** ¿Las tareas son implementadas por los actores responsables?
- Función de aprendizaje:** ¿Cómo funcionan los procesos entre los actores y la medida de la MAP?
- Función de legitimidad:** ¿Mediante qué actividades se alcanzan los objetivos y quién contribuye a ello?

I Medición de resultados en el marco de las MAP: consejos prácticos



De la práctica y de la investigación se extraen las siguientes recomendaciones relativas a la medición de resultados:

¿Quién mide? Las MAP deben configurar su propio proceso de seguimiento y evaluación. Para ello, puede resultar útil contar con apoyo y asesoramiento externo sobre seguimiento y evaluación, así como con una oferta de capacitación para el comité conductor, la secretaría y/u otros órganos. En el caso de se requieran estándares y certificaciones, es conveniente involucrar a terceros independientes.

¿Por qué se mide? La medición de resultados exige disponer de capacidades (tiempo, dinero, esfuerzo). Cabe destacar que el seguimiento y la evaluación legitiman y mejoran la actuación conjunta de todos los actores de la MAP. Por un lado, es preciso evaluar los resultados a nivel del grupo destinatario; por el otro, debe realizarse un seguimiento de la propia MAP (relaciones de los actores entre sí), así como de la legitimación dentro de los grupos de actores y ante el donante.

¿Qué se mide? Algunos posibles contenidos y objetivos de una evaluación son: observar los procesos, comprobar la pertinencia y la consecución de objetivos, medir los resultados y verificar las hipótesis causales.

¿Cuándo se mide? Debe medirse en diferentes etapas: ex-ante, para mejorar la planificación de una medida (fijación del valor base); de forma continua, para mejorar el proceso; ex-post, para medir el resultado real. A este respecto, debe tenerse en cuenta que es difícil medir los resultados de las MAP a largo plazo.

¿Cómo se mide? La medición de resultados puede ser tanto de carácter cuantitativo como cualitativo, siendo conveniente la triangulación de datos. La estandarización no constituye una regla de oro; se trata de encontrar soluciones que funcionen dentro del respectivo sistema. Se ofrece una relación de posibles herramientas en el apartado Caja de herramientas (véase el recuadro más abajo).

¿Cómo se procede? Ha de tenerse en cuenta que el seguimiento y la evaluación están vinculados entre sí. Es conveniente plantearse en una fase temprana la cuestión del sistema de seguimiento y evaluación, a fin de poder establecerlo lo antes posible; al mismo tiempo, debe mantenerse una flexibilidad continua.

II Preguntas que debe plantearse una MAP

- ¿Por qué necesitamos o deseamos un sistema de seguimiento y evaluación?
- ¿Qué tipo de información necesita cada uno de los socios de cooperación?
- ¿Qué debemos saber / averiguar?
- ¿De qué recursos / capacidades / condiciones marco disponemos?
- ¿Qué datos necesitamos para el sistema de seguimiento y evaluación?
- ¿En qué momento necesitamos qué tipo de datos?
- ¿Cómo puede asegurarse la calidad de los datos?
- ¿Quién debe participar?
- ¿Quién ejecuta el proceso de seguimiento y evaluación?
- ¿Qué hacemos con los resultados internamente?
- ¿De qué forma compartimos los datos con terceros?
- ¿Cómo contribuye la MAP a un cambio?
¿Alcanza la MAP sus objetivos establecidos?
- ¿Qué hacemos si las cosas no marchan según lo previsto?

III Instrumentos para la medición de resultados

Colaboración entre los actores de la MAP

- Información científica y escrita en inglés sobre el continuo de colaboración, para posibilitar una autoevaluación por parte de los socios: Austin/Seitanidi (2012): Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part I. Value Creation Spectrum and Collaboration Stages. En: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly xx(x), pp. 1-33. → [enlace](#)
- Varios servicios online, como [Survey Monkey](#), ofrecen la opción de llevar a cabo encuestas abiertas. Encuestas abiertas a los actores de la MAP pueden apoyar en averiguar cuál es el grado de satisfacción de los actores y cuál es el estado de la MAP.
- El PPPlab Partnering Process Tool es una herramienta para analizar la cooperación de la MAP: PPP Food and Water. → [enlace](#)
- La plataforma online Promoting Effective Partnering (PEP) es una caja de herramientas para la implementación de cooperaciones efectivas:
The Partnerships Resource Centre; Collective Leadership Institute; Ministerio de Asuntos Exteriores de los Países Bajos et al. → [enlace](#)

Definición de objetivos y comprobación de resultados

- Análisis de contribución, para determinar en qué medida ha contribuido la MAP al resultado:
Más informaciones en la página web BetterEvaluation. Sharing information to improve evaluation. → [enlace](#)
- El rendimiento de la inversión social es un enfoque más nuevo que busca evaluar el valor añadido social creado por proyectos (sociales): Nicholls, Jeremy et al. (2012):
A Guide to Social Return on Investment. Gabinete de la Presidencia del Reino Unido. → [enlace](#)
- Con la herramienta PPPCanvas se puede analizar el desarrollo, el beneficio y los resultados de cooperaciones con modelo de negocio público-privado (Public Private Partnerships, PPP). PPPCanvas Lab. → [enlace](#)
- Proporciona informaciones sobre la extensión de tecnologías y prácticas útiles (ampliación de escala) y da informaciones para desarrollar ambiciones realistas para una MAP:
The Scaling Scan: a practical tool to determine the potential to scale. PPP Lab. → [enlace](#)
- El Modelo Dialógico de Cambio (Dialogic Change Model) se puede utilizar como herramienta de seguimiento que permite una planificación e implementación estructurada y orientada en resultados con relación al diálogo de actores: The Dialogic Change Model del Instituto Collective Leadership. → [enlace](#)
- La guía para cooperaciones de múltiples actores es un documento con abundante información y herramientas en torno a y para las MAP:
Brouwer et al. (2016): The MSP-Guide. How to Design and Facilitate Multi-Stakeholder-Partnerships. Wageningen. Wageningen University and Research, The Centre of Development Innovation (CDI) and Rugby, UK: Practical Action Publishing. → [enlace](#)

Comunicación de resultados

- Preparación audiovisual de información (infografías, vídeos, imágenes, podcasts, narración digital, álbumes de fotos, entrevistas).
- Estudios de casos y exposición narrativa (storytelling), para crear contexto y mostrar los resultados.
- Base de datos con información relativa a informes de empresas: Business and Human Rights Research Center, Londres. → [enlace](#)

IV Ejemplificación del proceso de seguimiento y evaluación

La MAP para la pesca sostenible del atún se expone como estudio de caso para ilustrar el proceso de seguimiento y evaluación de una MAP y extraer consejos para la práctica. Esta MAP se propone fortalecer la pesca sostenible del atún y mejorar las posibilidades de ingresos de los pescadores artesanales de las dos regiones del proyecto en Filipinas. El Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF) es la organización troncal de esta MAP.

El compromiso de resultados es el siguiente:

El establecimiento de las estructuras de diálogo en el marco de una MAP fomenta cadenas de suministro de atún más justas y una gestión sostenible de las reservas de atún de aleta amarilla en Filipinas, al tiempo que impulsa una mejora de la situación socioeconómica de las personas que practican la pesca con línea de mano, así como el aseguramiento a largo plazo de sus medios de subsistencia.

El proceso de seguimiento y evaluación de la MAP para la pesca sostenible del atún en Filipinas

Paso 1: idea del proyecto, tema y objetivo aproximado

La MAP surge de un proyecto previo. Idea, tema y objetivo se desarrollaron de forma dialógica.

Paso 2: definición conjunta de los objetivos

Se desarrolló la visión, es decir, el objetivo superior junto con los objetivos del proyecto y los subobjetivos. En este sentido, se definieron tanto objetivos relativos al contenido como objetivos relativos al proceso. Los objetivos relativos al proceso tienen que ver con el desarrollo de estructuras de diálogo y la institucionalización.

Paso 3: decisión sobre el formato

¿Es una MAP el instrumento apropiado para lograr los objetivos?
¿Qué motivos para participar tiene cada actor?

Paso 4: objetivo principal y subobjetivos con indicadores

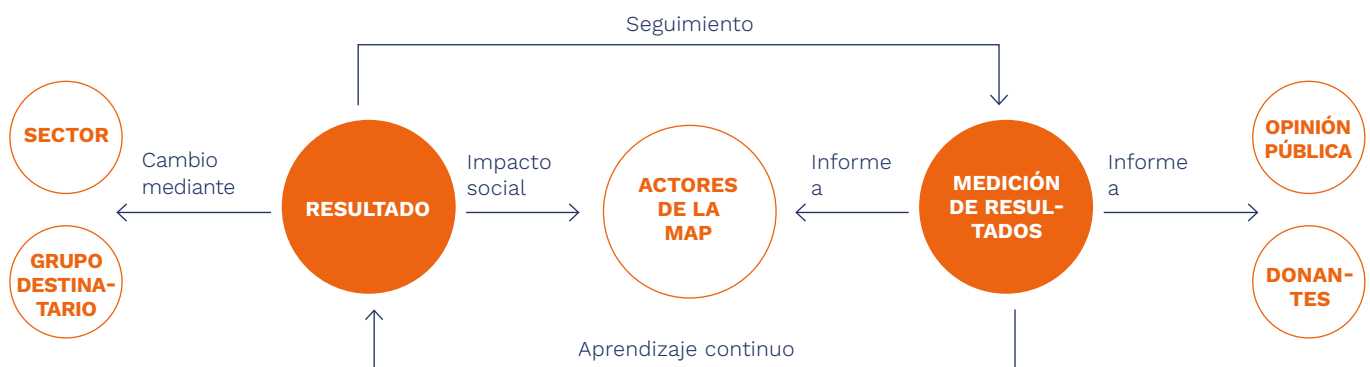
Un taller del grupo central (container of change) asesorado por el Collective Leadership Institute (CLI) se puso de acuerdo sobre la definición del objetivo principal y seis subobjetivos, vinculados a los respectivos indicadores.

Paso 5: seguimiento y evaluación continuos

- En la solicitud del proyecto se previeron cursos de capacitación sobre el proceso de seguimiento con expertos y expertas externos.
- Se designó a una persona como responsable del proceso de seguimiento de la MAP.
- Cada tres meses, la organización troncal recibe un informe interno sobre las novedades y los debates actuales. La finalidad es mantener una reflexión consciente sobre el proceso. Puede tratarse de un informe breve, de un boletín de noticias (interno/externo) u otros formatos similares.
- Cada año se envía un informe exhaustivo al donante para la comprobación de los indicadores y del marco temporal del proceso.
- Una vez al año, tiene lugar una medición por parte de peritos o peritas externos para la revisión de la certificación.

- El resultado se mide, por ejemplo, mediante las siguientes actividades: encuestas a los hogares sobre la situación de los ingresos y el endeudamiento con actores de la cadena de suministro; número de subvenciones perjudiciales, cuestionables y sostenibles otorgadas por las autoridades a las pesquerías del proyecto; medición de la capacidad de captura de la pesca con línea de mano en las áreas del proyecto; análisis de las facturaciones a lo largo de la cadena de suministro.
- Se prevén las capacidades de personal correspondientes.
- Los subobjetivos, los indicadores y las actividades deben ajustarse cuando ello resulte razonable con miras al objetivo principal.
- Resulta útil un apoyo externo puntual sobre seguimiento y evaluación. Puede verse más información sobre la MAP para una oferta de atún sostenible y de comercio justo en este → [enlace](#)

Gráfico 4: resultados y medición de resultados de las MAP



El gráfico 4 resume cómo resultados y medición de resultados son relacionados con las MAP. Por un lado, las MAP afectan al sector y al grupo destinatario y por otro lado a los actores que integran las MAP (aquí denominado como impacto social o efecto de cohesión). La medición de resultados de las MAP es pertinente para los actores de las MAP, así como para la opinión pública y los donantes. Los resultados son captados por la medición de resultados y así se asegura el aprendizaje continuo.

www.partnerships2030.org
info@partnerschaften2030.de

Octubre de 2018:

Más consejos en torno a otros aspectos de las MAP en:

→ [Primeros pasos](#) e → [Institucionalización](#).