

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES

ACCIONES DE SEGUIMIENTO PARA LOS PROYECTOS DE COOPERACIÓN DEL
SISTEMA NACIONAL DE ÁREAS DE CONSERVACIÓN (SINAC) DE COSTA RICA

RAQUEL CÉSPEDES ORTIZ

Informe de Práctica Dirigida para optar por el grado de Licenciatura en Relaciones
Internacionales con Énfasis en Cooperación para el Desarrollo

HEREDIA,
JULIO, 2022

DEDICATORIA

A mis padres,

Grace A. Ortiz Sánchez y Antonio M. Céspedes Cruz

A mi guía institucional y colaboradora,

Patricia Marín González y Lesbia Sevilla Estrada

A mi supervisora,

Saskia Rodríguez Steichen

**ACCIONES DE SEGUIMIENTO PARA LOS PROYECTOS DE COOPERACIÓN
DEL SISTEMA NACIONAL DE ÁREAS DE CONSERVACIÓN (SINAC) DE
COSTA RICA**

MODALIDAD INFORME DE PRÁCTICA DIRIGIDA EN RELACIONES
INTERNACIONALES, CON ÉNFASIS EN GESTIÓN DE LA COOPERACIÓN
INTERNACIONAL

Postulante

RAQUEL CÉSPEDES ORTIZ CÉDULA 115640031

Miembros del Tribunal Examinador, mediante sesión virtual por excepcionalidad producto de las instrucciones de Rectoría comunicadas mediante circulares instrucción UNA-R-DISC-009-2020 del 17 de marzo y UNA-R-DISC-010-2020 del 19 de marzo y la alerta sanitaria por el Ministerio de Salud, por medio de la plataforma zoom que garantizó la simultaneidad de participación de los miembros del jurado y del estudiante desde sus respectivas casas de habitación.

M.S.c Gabael Armas Vallejo, representante de la Decana, Facultad de Ciencias Sociales

M.S.c Luis Diego Segura Ramírez, representante Unidad Académica, Escuela de Relaciones Internacionales

M.S.c Saskia Rodríguez Steichen, supervisora

Licda. Patricia Marín González, guía institucional

Licda. Raquel Céspedes Ortiz, estudiante



Firma del presidente

1 julio de 2022

RESUMEN

La reconfiguración de la Cooperación Internacional (CI) representa un gran reto para los países en vías de desarrollo. La clasificación de las economías según su ingreso nacional bruto (INB) per cápita significa para muchos de estos gobiernos la reducción abrupta y en algunos casos total de la recepción de la Ayuda Oficial para el Desarrollo (AOD). Situación actual de Costa Rica que, a raíz del enfoque de la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo, el gobierno ha hecho grandes esfuerzos por cumplir con los criterios de apropiación, alineación, armonización, gestión orientada a resultados y mutua responsabilidad. En particular, porque hay una inclinación de la CI por unir esfuerzos y concentrar los recursos en temas primordiales. Entre estos se encuentra, el tema ambiental y de conservación; en el que el Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC) se encuentra ejecutando acciones, a razón de una mejor gestión de los proyectos de cooperación y los recursos recibidos. A través, de la elaboración y ejecución de informes de seguimiento de los proyectos de cooperación en ejecución, tanto de fuentes Multilaterales como Bilaterales y de tipo Sur-Sur y Triangulación.

DESCRIPTORES

Cooperación Internacional	Cooperación Sur-Sur	Cooperación Triangular
Cooperación Multilateral	Cooperación Bilateral	Sistema de Seguimiento y Evaluación
Ciclo del proyecto	Etapa de Seguimiento	Informe de Seguimiento

AGRADECIMIENTO

Al Sistema Nacional de Áreas de Conservación y a su Departamento de Cooperación Técnica y Financiera y a su Departamento de Tecnologías de Información.

Por permitirme desarrollar la práctica dirigida y por toda la colaboración durante mi desempeño en la institución.

A la señora Lesbia Sevilla Estrada y a mi guía institucional Patricia Marín González por sus valiosas enseñanzas. Por ser ambas ejemplo de profesionalismo y humanismo.

A la profesora y supervisora Saskia Rodríguez Steichen por sus importantes opiniones, criterios y recomendaciones.

TABLA DE CONTENIDOS

Dedicatoria-----	ii
Página de aprobación-----	iii
Resumen y descriptores-----	iv
Agradecimiento-----	v
Tabla de contenidos-----	vi
Lista de recuadros-----	x
Lista de cuadros-----	xi
Lista de abreviaturas-----	xii
I. Introducción-----	1
A. Justificación-----	2
B. Planteamiento del problema-----	3
C. Objetivos-----	4
1. Objetivo General-----	4
2. Objetivos Específicos-----	4
D. Diseño Metodológico-----	5
Sección I. Marco Referencial-----	6
A. Coyuntura de la CI-----	6
B. El SINAC como ente desconcentrado-----	8
C. La eficacia de la ayuda en el SINAC-----	9
D. Gestión orientada a resultados-----	9
E. Ciclo de vida del proyecto-----	10

F. Sistema de SYE-----	12
Sección II. El informe como herramienta para un buen seguimiento-----	19
A. Políticas de SYE de los actores cooperantes del SINAC-----	19
B. Proceso de elaboración del informe-----	27
1. Determinar la finalidad y destinatarios del informe-----	28
2. Determinar la frecuencia de los informes-----	29
3. Determinar los formatos específicos del informe-----	30
4. La redacción del informe-----	33
5. Designar a los responsables de la elaboración del informe-----	35
C. Un buen uso de los informes-----	36
1. Análisis y manejo de los datos-----	36
a. Disponibilidad de los datos-----	38
b. Seguridad de los datos y requisitos jurídicos-----	38
c. Tecnología de la información-----	38
d. Control de calidad de los datos-----	39
e. Responsabilidad y rendición de cuentas de la gestión de los datos-----	39
2. La difusión de la información-----	39
Sección III. Propuesta de implementación y uso del informe de seguimiento-----	43
A. Informe semestral de seguimiento de los proyectos de cooperación multilateral y bilateral-----	44
1. Datos generales-----	45
2. Ejecución semestral del proyecto-----	47
3. Obstáculos y/o dificultades en el semestre-----	49

4. Avance general del proyecto-----	50
5. Responsable del informe-----	50
B. Informe semestral de seguimiento de los proyectos en ejecución de cooperación sur-sur y triangulación-----	51
1. Datos generales-----	52
2. Objetivos del proyecto-----	54
3. Avance de las actividades semestrales del proyecto-----	54
4. Obstáculos y/o dificultades del semestre-----	54
5. Avance general del proyecto-----	55
6. Responsable del informe-----	55
C. Manejo y difusión de los informes de seguimiento en línea de los proyectos en ejecución de cooperación multilateral, bilateral, sur-sur y triangulación-----	56
II. Conclusiones-----	57
III. Recomendaciones-----	58
IV. Referencias Bibliográficas-----	59
V. Anexos-----	62
Anexo 1. Clasificación de los países según el ingreso nacional bruto (INB) per cápita, USD-----	62
Anexo 2. Ciclo de vida del proyecto o fases del proyecto para facilitar su gestión-----	62
Anexo 3. Procedimiento de seguimiento en la gestión del Ciclo del Proyecto-----	63
Anexo 4. Indicadores SMART-----	63
Anexo 5. Modelo de cuadro de funciones y relaciones de las partes interesadas en materia de S y E-----	64
Anexo 6. Cronograma de notificación-----	65

Anexo 7. Informe semestral de seguimiento de los proyectos en ejecución (Cooperación Multilateral y Bilateral) -----	66
Anexo 8. Informe semestral de seguimiento de los proyectos en ejecución (Cooperación Sur-Sur y Triangular) -----	70
Anexo 9. Informe Semestral de Seguimiento de Cooperación Multilateral y Bilateral, SINAC-----	72
Anexo 10. Informe Semestral de Seguimiento de Cooperación Sur-Sur y Triangulación, SINAC-----	73
Anexo 11. Seis regiones de Costa Rica-----	74

LISTA DE RECUADROS

Recuadro 1.1. Interrelación entre planificación, seguimiento y evaluación

Recuadro 1.2. Los principales objetivos de una buena planificación, seguimiento y evaluación GpRG

Recuadro 2.1. Importancia de establecer cotas

Recuadro 2.2. Uso de un semáforo para resaltar los datos

Recuadro 2.3. Principales vías de difusión de la información

LISTA DE CUADROS

Cuadro 2.1. Cooperantes Internacionales del SINAC que cuentan con una política de S y E

Cuadro 2.2. Lineamientos o criterios de S y E de los actores cooperantes

Cuadro 2.3. Esbozo de un informe de seguimiento de proyectos

Cuadro 2.4. Principios para la correcta elaboración de los informes

Cuadro 2.5. Consejos para redactar informes

Cuadro 2.6. Comparación entre los informes internos y los informes externos

Cuadro 3.1. Avance general del proyecto según rango y valor

LISTA DE ABREVIATURAS

AECID Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo

AOD Ayuda Oficial para el Desarrollo

BID Banco Interamericano de Desarrollo

BM Banco Mundial

CAD Comité de Ayuda al Desarrollo

CEPAL Comisión Económica para América Latina

CID Cooperación Internacional para el Desarrollo

CSS Cooperación Sur-Sur

CTPD Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo

DCTF Departamento de Cooperación Técnica y Financiera

ECI Estrategia de Cooperación Institucional del SINAC y Plan de acción

FFEM Fondo Francés para el Medio Ambiente Mundial

GEF Fondo para el Medio Ambiente Mundial

GIZ Cooperación Técnica Alemana

GpRD Gestión para Resultados en el Desarrollo

IFRC Cruz Roja y de la Media Luna Roja

INB Ingreso Nacional Bruto (antes Producto Nacional Bruto (PNB))

JICA Agencia Japonesa de Cooperación Internacional (por sus siglas en japonés)

ML Marco Lógico

MIDEPLAN Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica

MINAE Ministerio de Ambiente y Energía

NPO Necesidad, Problema, Oportunidad

OCDE Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

OEI La Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura

ONU Organización de Naciones Unidas

ONG Organización No Gubernamental

ONGs Organizaciones No Gubernamentales

PMA Países Menos Adelantados

PNUD Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

PRM Países de Renta Media

RMA Renta Media Alta

PNUMA Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente

POLCI Política de Cooperación Internacional 2014-2022 Costa Rica

SIC Sistema de Información de la Cooperación

SINAC Sistema Nacional de Áreas de Conservación

SyE Sistema de Seguimiento y Evaluación

TI Tecnologías de Información

TNC Organización Internacional para la Conservación de la Naturaleza (por sus siglas en inglés)

UE Unión Europea

UICN Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza

UNESCO Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (por sus siglas en inglés)

USD Dólares Estadounidenses

I. INTRODUCCIÓN

Debido a que la coyuntura internacional de la gobernanza y la arquitectura de la Cooperación Internacional para el Desarrollo (CID) está cambiando; lo que se entendía como CID, ya no es más que una disfunción relacional entre lo teórico y lo práctico. De modo que, reta a estudiar sus cambios y comportamientos; principalmente con el objetivo de que los Estados se adapten a las nuevas demandas, como la iniciativa de la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo en el marco de la Declaración de París, bajo los compromisos de apropiación, alineación, armonización, gestión orientada a resultados y mutua responsabilidad; como una forma de mejorar la gestión de los proyectos de cooperación.

Por ello, la importancia de todas las etapas del ciclo del proyecto en el campo de la cooperación, desde la identificación y la formulación, la negociación, la ejecución y, el seguimiento y evaluación. En este ámbito en específico, es relevante la etapa de seguimiento, mediante la mejora de una herramienta que facilite y agilice los procesos institucionales del SINAC sobre los avances de los proyectos de cooperación en ejecución. El presente trabajo se enfoca en el desarrollo de esta herramienta que tiene como finalidad contribuir a mejorar la gestión de los proyectos de cooperación en ejecución. En paralelo al cumplimiento de las lineamientos y políticas institucionales alineadas a los objetivos nacionales y las demandas de la CID.

Siendo así, la primera sección está dedicada al marco referencial, que expresa los retos de contexto internacional, nacional y en particular institucional del Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC), punto focal del trabajo. Se muestra un desencadenamiento de los acontecimientos a partir de la reconfiguración de la CID para entender las acciones institucionales en este campo. En la segunda sección se describen los lineamientos de los sistemas de seguimiento y evaluación (SyE) de los distintos actores cooperantes del SINAC; en complemento con una guía para la correcta elaboración, manejo y uso de los informes de seguimiento de los proyectos de cooperación en ejecución. La tercera sección se dedica a la presentación del informe institucional como producto final. Consecutivamente se dan las valoraciones del documento y sus respectivas recomendaciones.

A. JUSTIFICACIÓN

La redefinición del papel de Costa Rica en el sistema de CID conlleva, para el país y sus instituciones, y por ende para el Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC), dependencia del Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE), la necesidad de impulsar el fortalecimiento de capacidades para hacer frente a los nuevos parámetros de acción de la cooperación.

El SINAC integra las competencias desconcentradas en materia forestal, vida silvestre, áreas silvestres protegidas, protección y conservación del uso de cuencas y sistemas hídricos, esto incluye según la Estrategia de cooperación y su Plan de Acción (ECI), “el diseño e implementación de mecanismos e instrumentos, legales, administrativos y de financiamiento que permitan al SINAC ejercer sus mandatos con agilidad y eficiencia. Entre dichos instrumentos se encuentra la cooperación tanto nacional como internacional, a la cual el SINAC acude para obtener apoyo técnico y financiero en el ejercicio de sus competencias” (ECI, 2014).

Lo anterior refleja la importancia de implementar acciones de seguimiento para alcanzar un sistema de seguimiento y evaluación (SyE) de los proyectos de cooperación en ejecución. En tal sentido, la importancia de disponer de un formato en línea, para elaborar el informe de seguimiento de los proyectos de cooperación en ejecución; dar seguimiento a la ejecución de las actividades y los recursos financieros y al logro de los resultados y objetivos del proyecto. (SINAC, 2014; 33).

De acuerdo con el FODA de la Propuesta de Sistema de Monitoreo y Evaluación, esta herramienta como parte del sistema de SyE identifica la oportunidad para acceder a más recursos de cooperación. Aquellas instituciones que rinden cuentas son tomadas en cuenta con mayor relevancia, cuando se comprometen con la transparencia en la rendición de cuentas; pues permite la retroalimentación de la gestión institucional de los proyectos de cooperación y una mejor coordinación y asignación de los recursos; prestando especial atención a la utilización de una plataforma adecuada y sistematizada. (Rojas, H & Sevilla, L. 2018; 72)

B. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Cuando los países receptores de la Ayuda Oficial para el Desarrollo (AOD), son catalogados dentro del grupo de renta media alta según su ingreso per cápita, como lo es Costa Rica, lo convierte en un receptor no prioritario de cooperación internacional. Por ende, los flujos de cooperación oficial hacia el país han disminuido significativamente. Lo que se traduce en una gran necesidad de replantear las acciones institucionales, pues ya no se cuenta con el suficiente apoyo en forma constante por parte de los donantes, ni de su financiamiento para la ejecución de nuevos proyectos. Este es el caso del SINAC.

El SINAC cuenta con el Sistema de Información de la Cooperación (SIC), mismo que solamente registra la cooperación recibida. Es necesario disponer de una herramienta que permita evaluar el impacto de acciones de cooperación y sus resultados. El sistema de seguimiento debería estar constituido por los informes de seguimiento y las herramientas de evaluación. Existen los formatos para informes de seguimiento, solo que son muy cualitativos y requieren mejoras para que sean más fáciles de aplicar (SINAC, 2014; 21).

El recurso humano asignado es insuficiente para poder cumplir adecuadamente con todas las funciones asignadas, el personal técnico del SINAC que asume tareas y responsabilidades relacionadas con el proceso de cooperación, lo hace adicionalmente a sus propias tareas técnicas específicas, generando una recarga de trabajo (SINAC, 2014). Es necesario mejorar los formatos de los informes de seguimiento como herramienta próxima al cumplimiento de la implementación de un sistema de seguimiento. Para ello se ejecutarán acciones indicadas por parte de la guía institucional que coadyuven a este reto, mejorando el contenido de los informes y agilizando los procesos para la entrega de informes de los proyectos de cooperación en ejecución.

C. OBJETIVOS

1. OBJETIVO GENERAL

Proponer una herramienta de seguimiento en línea para los proyectos de cooperación en ejecución, en colaboración con el Departamento de Cooperación Técnica y Financiera y el Departamento de Tecnologías de información (TI), con la finalidad de mejorar los procesos de elaboración y presentación de los informes semestrales de los proyectos de cooperación multilateral y sur-sur o triangulación en ejecución del SINAC.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Proponer un formato de ficha técnica, que permita obtener la información sobre el avance tanto técnico como financiero de manera útil y práctica de los proyectos de cooperación en ejecución del SINAC.
2. Colaborar con la coordinación entre el Departamento de Cooperación Técnica y Financiera (DCTF) y el Departamento de Tecnologías de Información (TI), por distintos medios, para seleccionar un diseño de ficha técnica accesible en línea.
3. Dar seguimiento a la herramienta elaborada, revisando la disponibilidad del producto en línea en la página web oficial del SINAC, para verificar su efectividad.

D. DISEÑO METODOLOGICO

Esta práctica dirigida es de tipo cualitativo descriptivo. Bajo un método inductivo mediante la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización; y la contrastación.

La principal pregunta de esta práctica dirigida consiste en ¿Cómo mejorar el proceso de solicitud y entrega de los informes semestrales de los proyectos de cooperación en ejecución del SINAC? En la práctica, una pregunta no solo busca su respuesta, sino que además plantea una solución pronta a ser ejecutada, logrando solventar una situación específica. Por ende, la metodología de este trabajo plantea, revisión de documentos y normativa, entre los cuales se mencionan la Estrategia Institucional de Cooperación y su Plan de Acción la Ley No. 7788 de Biodiversidad de 1998, y el Reglamento N°11 de la Ley No. 5525 de Planificación Nacional de 1974.

Con la intención de que la sustentante logre interiorizar los pasos a seguir para un correcto Sistema de Seguimiento y Evaluación (SyE) a nivel institucional; debe entender cómo funciona la cooperación a nivel nacional, los lineamientos normativos nacionales e institucionales, así como de los principales cooperantes, durante su desempeño en la práctica dirigida en el SINAC, conocer los formatos respectivos de los informes del seguimiento de los proyectos de cooperación en ejecución, y analizar cómo mejorarlos, de tal forma que permitan ofrecer la información más relevante, para lograr una ficha técnica en línea de seguimiento, funcional de fácil y rápido uso.

Consecuentemente, dentro de los criterios de los jerarcas y del ámbito de acción interna del SINAC, la ficha técnica planteada puede ser implementada a nivel institucional para corroborar que las fórmulas y la información del formato trabajado funcionen correctamente. Con la posibilidad de tomarse como un plan piloto para eventualmente proponerlo a posibles países e instituciones receptoras de cooperación. Una vez que la ficha técnica de los informes de seguimiento de los proyectos de cooperación en ejecución esté disponible en la página web del SINAC, como parte del proceso de validación y formalización interno y externo de la institución.

SECCIÓN I

MARCO REFERENCIAL

Hay un desencadenamiento de efectos desde la reconfiguración de la Cooperación Internacional (CI). Es decir, del conjunto de acciones de carácter internacional orientadas al intercambio de experiencias y recursos entre países desarrollados y en vías de desarrollo, así como entre estos últimos, para alcanzar metas comunes de desarrollo basadas en criterios de solidaridad, equidad, eficacia, interés mutuo y sostenibilidad (Ley N° 5525 de Planificación Nacional, 1974).

A. CONYUNTURA DE LA CI

La Ayuda Oficial para el Desarrollo (AOD), es decir, el apoyo financiero a través de subvenciones o concesiones por parte de los países miembros del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) hacia los países vías de desarrollo; cuenta con nuevas políticas y lineamientos con el objetivo de promover el bienestar y el desarrollo económico (OCDE, 2017).

Entre estos, se encuentra la clasificación de los países según el ingreso nacional bruto (INB) per cápita (antes PNB); como bajo, medio bajo, medio alto y alto, en torno a un umbral de dólares estadounidenses (USD) (Ver anexo 1), como una medida de desarrollo económico del Banco Mundial (BM). La AOD la usa como un indicador para asignar recursos, es decir, el criterio para recibir AOD que determina cuáles países son elegibles, priorizando los países de ingresos bajos y medios, así como los Países Menos Adelantados (PMA)¹ (OCDE, 2017).

En el 2016, los flujos de AOD representaban el 0,18% del INB de América Latina y el Caribe, lo que supone un marcado descenso con respecto al 0,4% registrado en promedio en los años setenta, ochenta y noventa. Además, es una región compuesta principalmente por países de renta media (PRM), algunos con altos ingresos y otros en transición de ser de altos ingresos (CEPAL, 2016). En efecto, se refleja un descenso de la AOD para la región.

¹ Según definición de la ONU (s.f.), los países menos adelantados tienen bajo nivel de desarrollo socioeconómico y representan el segmento más pobre y débil de la comunidad internacional.

En específico, el caso de Costa Rica presenta un INB per cápita de 11.510 USD en el año 2018 lo cual lo califica como un país de renta media alta (RMA), porque se encuentra en el grupo de países que presenta un ingreso entre 3.896 y 12.055 USD (BM, 2019). Esto significa que deja de ser un receptor no prioritario para la asignación de AOD, ya que un INB alto es un indicador que supone reflejar la capacidad de un país para acceder a una mayor cantidad de recursos internos y externos para movilizarlos y financiar sus necesidades de desarrollo económicas y sociales, y consecuentemente disminuir su dependencia de la AOD (CEPAL, 2016).

No obstante, se distancia de la realidad de Costa Rica. Según el análisis del Enfoque de Brechas Estructurales; análisis del caso de Costa Rica de la CEPAL, la evidencia muestra que el acceso a los recursos externos puede depender de una amplia gama de factores más allá de los criterios de ingreso per cápita (condiciones externas que están fuera del control de los PRM como el tamaño del país). De la misma manera, la capacidad de movilizar recursos internos (grado de inclusión financiera).

Por lo tanto, el crecimiento que ha experimentado el país en los últimos años no ha sido suficiente para solventar las problemáticas políticas, sociales y mucho menos económicas. Por mencionar algunas, el estancamiento de la pobreza y un aumento de la desigualdad económica y una crisis fiscal (CEPAL, 2016), lo que se traduce en un difícil recorrido por solventar. Pero principalmente demuestra que el país aún no está listo para dejar de recibir AOD, ya que todavía requiere de un cuantioso apoyo para lograr sobrellevar el rol dual que se le demanda en el ámbito de la CI; en la transición de país receptor a país donante. En otras palabras, todavía afronta considerables déficits estructurales y vulnerabilidades que afectan a sus respectivos procesos de desarrollo (ONU, 2014). Es por ello, que el gobierno dirige sus esfuerzos a propiciar procesos destinados a mejorar la negociación, ejecución y evaluación de los proyectos de CI (POLCI, 2014-2022; 34).

En cuanto al comportamiento nacional de la CI, se observa un repunte de la cooperación multilateral sobre la bilateral. (POLCI, 2014-2022; 18). La Cooperación Multilateral (Fuentes Multilaterales), son los recursos otorgados por organismos multilaterales, sujetos de derecho internacional, con sus propios recursos o con fondos provenientes de varias fuentes o diversos países miembros. Por su parte, la Cooperación

Bilateral (Fuentes Bilaterales), es la que se brinda de gobierno a gobierno o mediante agencias de cooperación en virtud de convenios, acuerdos u otros mecanismos (Ley N° 5525 de Planificación Nacional, 1974).

Existen otros tipos de cooperación como la Cooperación Sur-Sur (CSS) que consiste en el intercambio de experiencias técnicas, conocimientos, tecnologías y habilidades entre los países en desarrollo, como apoyo y complemento a sus objetivos de desarrollo nacional, regional, sectorial e institucional; también conocida como Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo (CTPD) o Cooperación Horizontal o Solidaria. Y la Cooperación Triangular como mecanismo de financiamiento para la cooperación técnica entre países en desarrollo, que consiste en la asociación de una fuente tradicional (sea bilateral o multilateral) y de un país en vías de desarrollo otorgante de CSS, para concurrir conjuntamente en acciones de cooperación técnica a favor de un tercer país en desarrollo (Ley N° 5525 de Planificación Nacional, 1974).

Asimismo, hay modalidades de cooperación que tienen que ver con el modo de financiamiento, ya sea de carácter reembolsable o no reembolsable. La Cooperación No Reembolsable, es la cooperación ofrecida por fuentes bilaterales y multilaterales al país, mediante la asignación de recursos financieros que no se reintegran, con el objeto de apoyar y acompañar proyectos de desarrollo. Mientras que la Cooperación Financiera Reembolsable (recursos reembolsables), es la cooperación ofrecida por fuentes bilaterales y multilaterales al país en forma de préstamos o créditos blandos, bajo condiciones de interés y tiempos favorables (Ley N° 5525 de Planificación Nacional, 1974).

B. EL SINAC COMO ENTE DESCONCENTRADO

El Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC) fue creado en 1998 mediante el artículo 22 de la Ley de Biodiversidad N° 7788. Es un ente desconcentrado y participativo del Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE), dotado de personalidad jurídica instrumental, como sistema de gestión y coordinación institucional, que integra las competencias en materia forestal, vida silvestre, áreas protegidas, cuencas hidrográficas y sistemas hídricos, con el fin de dictar políticas, planificar y ejecutar procesos dirigidos a lograr la sostenibilidad en el manejo de los recursos naturales de Costa Rica.

Las competencias institucionales desconcentradas están relacionadas al diseño y la implementación de mecanismos e instrumentos legales, administrativos y de financiamiento. Esto permite al SINAC ejercer sus preceptos con agilidad y eficiencia. Entre los instrumentos se encuentra la CI, a la cual el SINAC acude para obtener apoyo técnico y financiero para el quehacer institucional. (ECI, 2014).

C. LA EFICACIA DE LA AYUDA EN EL SINAC

La iniciativa de la eficacia de la ayuda, mejor conocida como la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo, define el comportamiento de la CI a nivel global en cinco principios claves en relación con sus prácticas, estos son: apropiación, alineación, armonización, gestión orientada a resultados (administrar los recursos y mejorar las tomas de decisiones orientadas a resultados) y mutua responsabilidad (OCDE, 2005a).

Estos principios enmarcan los esfuerzos del SINAC por potenciar la gestión institucional de los proyectos de cooperación en ejecución a través de diferentes instrumentos; como lo son los informes de seguimiento semestrales para plasmar datos cuantitativos financieros y técnicos. Lo que involucra una relación con los compromisos de la eficacia de la ayuda, debido al compromiso por lograr una mejora continua en la ejecución y seguimiento de los proyectos de CI.

D. GESTIÓN ORIENTADA A RESULTADOS

En el marco de la Declaración de París, se define la gestión orientada a resultados como un mecanismo para administrar e implementar la ayuda con vistas a los resultados deseados y utilizar la información para mejorar la toma de decisiones (OCDE, 2005a). Es decir, administrar los recursos y mejorar la toma de decisiones orientadas a la consecución de resultados. Mientras que la OCDE hace un enfoque a la gestión para resultados de desarrollo (GpRD) en cuanto a la gestión del sector público, la cual es una estrategia de gestión centrada en el desempeño del desarrollo y en las mejoras sostenibles en los resultados del país, pues la información del desempeño se usa para mejorar la toma de decisiones, e incluye herramientas prácticas para la planificación estratégica, la gestión de riesgos, el monitoreo del progreso y la evaluación de los resultados (OCDE, 2005b).

Tal concepto está relacionado a la gestión de proyectos y/o programas de desarrollo. En tal sentido, la gestión de programas y proyectos está en relacionado con la GpRD, pues es el medio a través del cual el Estado produce los bienes y servicios que permiten alcanzar los objetivos establecidos en el plan de gobierno. En otras palabras, la mayor parte de los recursos del Estado se destina a los procesos de planificación, gestión presupuestaria y financiera, adquisiciones, auditoría, y seguimiento y evaluación. Todo esto se concentra precisamente en la gestión de proyectos y/o programas (BID, 2010).

La gestión pública en Costa Rica tiene un marco legal que define el concepto de proyecto como una propuesta que describe un conjunto de acciones, actividades o tareas estructuradas y encadenadas en un orden lógico, que se realizan para cumplir un fin específico en un tiempo determinado y finito, a partir de una situación actual, lo cual permite articular los recursos humanos, materiales y de infraestructura, mediante un presupuesto que grafica el costo de éste. (Ley N° 5525, 1974). Este concepto se encuentra alineado indirectamente con la gestión orientada a resultados que demanda el comportamiento de la CI debido al enfoque por articular los recursos en un tiempo determinado.

E. CICLO DE VIDA DEL PROYECTO

El proyecto es un sistema dinámico, por eso se dice que tiene un ciclo de vida. Independientemente de su naturaleza, significa que durante su vida cumple determinadas fases o etapas, cada una con una finalidad distinta que, a su vez, son complementarias. (Heredia, R, 1985; 33). Además, la naturaleza cíclica se da en parte por la famosa NPO (necesidad, problema u oportunidad), puesto que se parte de una realidad existente y se llega a la misma realidad, pero transformada según los objetivos fijados del proyecto.

Esto significa que el ciclo de vida del proyecto (en adelante ciclo del proyecto) es un enfoque integrado de diseño y gestión de proyectos, que incluye las diferentes fases, desde que surge la idea inicial hasta que finaliza y se evalúan los resultados. En términos generales se compone de cuatro fases: 1. Identificación y formulación, 2. Negociación, 3. Ejecución y 4. Seguimiento y evaluación (Ver anexo 2) (SINAC, 2014b; 3).

En la etapa de ejecución de los proyectos, se refleja problemas de retrasos, programación, dirección, organización e ineficientes controles financieros, físicos y de calidad. Por lo tanto, no se logran los resultados esperados. Esto encausa una serie de acontecimientos que, dentro de la realidad actual, obliga a los gobiernos a maximizar la eficacia de los proyectos. Esto implica darle la respectiva importancia a todas las etapas del ciclo del proyecto (Rosales, 2001; 14). Desde la primera etapa de identificación de los proyectos hasta la última que es la evaluación.

Sin embargo, para efectos de este trabajo resaltamos la cuarta etapa, es decir, la de seguimiento y evaluación (SyE). Las actividades de seguimiento y/o monitoreo corresponden a la información relativa sobre el cumplimiento de los objetivos del proyecto con frecuencia permanente y periódica y se efectúa de manera interna. Mientras que las actividades de evaluación del proyecto explican por qué esos objetivos, impactos o efectos se han logrado o no. Su frecuencia es puntual y generalmente se realiza con personas ajenas al proyecto (terceros por lo general consultores). (BID, 2010; 75).

Ahora bien, el seguimiento es un proceso continuo durante la ejecución del proyecto. Su principal finalidad es conocer el estado y/o avance en la ejecución de los proyectos. Por lo tanto, comprende la recolección y el análisis de datos. Además, permite comparar los avances logrados en función de los planes formulados, para comprobar el cumplimiento, ya sea de los objetivos, resultados o actividades, las dificultades u obstáculos y la situación financiera, previamente establecidos (IFRC, 2011; 13).

Para ello, se debe hacer de forma regular y consistente, con la intención de detectar cuándo y dónde existieron desviaciones a lo planificado, para poner en marcha las acciones correctivas para que el proyecto retorne a una dirección correcta. Es importante centrarse más en prevenir los problemas que en arreglarlos. (Ver anexo 3). Sirve como base para ajustar la programación, reorientarla y para la planificación futura (PNUD, 2009; 5).

Asimismo, debe combinar tanto elementos de índole cuantitativa como cualitativa, los cuales ayudan a mejorar la determinación de variables precisas, donde no se debe emplear excesivo tiempo ni recursos (BID, 2010). Por lo tanto, se aplican los criterios SMART (por

sus siglas en inglés), que se refiere a que los indicadores serán específicos, mensurables, atribuibles, realistas y programados con plazos precisos (Ver anexo 4).

F. SISTEMA DE SYE

La redefinición del papel de Costa Rica en el sistema CI conlleva, para el país y sus instituciones, y por ende para el Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC), la necesidad de impulsar el fortalecimiento de capacidades para hacer frente a los nuevos parámetros de acción de la cooperación. Por lo tanto, a nivel institucional se detecta la necesidad de implementar un sistema de seguimiento y evaluación (SyE) como mecanismo interno que sistematice los principales alcances, limitaciones, experiencias y aprendizajes de las acciones de los proyectos de cooperación. Mientras el SINAC encamina acciones para el mejoramiento de herramientas de seguimiento de los proyectos de cooperación en ejecución de CID, en cuanto a las actividades, la ejecución financiera, el alcance de resultados, el logro de los objetivos, el impacto y la sostenibilidad de las acciones (ECI, 2014; 21).

El sistema de Seguimiento y Evaluación (SyE) basado en resultados, es un ejercicio continuo de recolección y análisis de información que establece una comparación entre la eficiencia con que se está ejecutando un proyecto y los resultados esperados. En particular, el seguimiento tiene las siguientes funciones: Aclarar objetivos de programa, enlazar actividades y sus recursos con objetivos, traducir objetivos en indicadores de desempeño y fijar metas, obtener rutinariamente datos sobre estos indicadores, comparar resultados reales con objetivos, e informar sobre avances a gerentes y los alerta sobre problemas. (BM, 2005; 15)

Por ende, también hay una correlación con la gestión basada en resultados. Según el PNUD, esta es una estrategia para el manejo de proyectos o programas basada en resultados claramente definidos y en las metodologías y las herramientas que permiten medirlos y alcanzarlos. Gracias a la utilización de un marco lógico claro para la planificación, la gestión y la medición de las intervenciones con particular atención en los resultados que se procura alcanzar, este tipo de gestión favorece un mejor rendimiento y una mayor rendición de cuentas. Al identificar de antemano los resultados previstos de un proyecto o programa y la

forma de medir su grado de avance, es posible lograr una mejor gestión de éste y determinar si realmente se ha marcado alguna diferencia para beneficio de las personas concernidas.

Según la UICN el sistema de SyE tiene tres propósitos, el aprendizaje y mejoramiento, la rendición de cuentas y la gestión basada en pruebas (2015; 6), mismos que se explican a continuación:

- **Aprendizaje y mejoramiento:** Las actividades de SyE ayudan a comprender por qué, y en qué medida, se logran resultados previstos y no previstos, y su impacto en las partes interesadas. De ahí que es un importante agente de cambio por cuanto aporta información útil e implica el compromiso de tomar medidas con base en dichas informaciones. En consecuencia, induce el aprendizaje organizacional. Además, como herramienta de aprendizaje, el SyE amplía la base de conocimientos en términos de mejores prácticas de seguimiento, evaluación y conservación.
- **Rendición de cuentas:** El SyE forma parte del dispositivo general de rendición de cuentas. Rendir cuentas a los miembros, asociados, donantes y usuarios para determinar si sus políticas, programas y proyectos están logrando los resultados previstos. Demostrar que los recursos se utilizan de forma eficiente y responsable. El proceso de SyE, junto con la documentación que lo acompaña, permite que el personal y los socios contractuales ejecutantes asuman sus responsabilidades. La alta calidad de los procesos de SyE promueve la confianza de los miembros, donantes, usuarios y asociados.
- **Gestión basada en pruebas:** Los resultados de las actividades de SyE son un elemento importante para el proceso de toma de decisiones y afectan una amplia gama de procesos de gestión, incluyendo la gestión basada en el riesgo y el desempeño y las decisiones para cambiar, ampliar o contratar programas.

Esto permite la selección, la recopilación y la transformación efectiva de los datos en información pertinente, oportuna, integral, uniforme, fidedigna y fácil, para destacar y promover los logros y los avances para fortalecer la moral y contribuir a la movilización de los recursos para que los proyectos se mantengan encauzados al aprender de los éxitos y retos acaecidos y a tomar decisiones con conocimiento de causa. (PNUD, 2009; 7)

Ahora bien, hay una relación de dependencia entre una buena planificación para obtener un buen seguimiento en la ejecución de un proyecto. El cuadro 1.1 refleja esta relación.

Recuadro 1.1. Interrelación entre planificación, seguimiento y evaluación

- Sin una planificación adecuada y una articulación clara de los resultados buscados, no está claro qué se debería supervisar, ni cómo; por tanto, no se puede hacer bien el seguimiento.
- Sin una planificación eficaz (marcos de resultados claros), la base de la evaluación es débil, por tanto, no se puede hacer bien la evaluación.
- Sin un seguimiento cuidadoso, no se pueden recabar los datos necesarios, por tanto, no se puede hacer bien la evaluación.
- El seguimiento es necesario, pero no suficiente, para la evaluación.
- El seguimiento facilita la evaluación, pero la evaluación utiliza la recopilación de nuevos datos adicionales y diferentes marcos para el análisis.
- El seguimiento y la evaluación de un programa llevará a menudo a cambios en los planes de programa. Esto puede significar cambios adicionales o modificaciones en la recolección de dato para el seguimiento.

Fuente: Adaptado del UNEG, “UNEG Training—What a UN Evaluator Needs to Know?”, Módulo 1, 2008.

El proceso de SyE es un componente esencial de la gestión basada en resultados. Constituye los cimientos que permiten elaborar informes claros y exactos sobre los resultados obtenidos por medio de una intervención (proyecto o programa). Así, la elaboración de informes deja de ser un obstáculo y se convierte en una oportunidad para llevar a cabo un análisis crítico y lograr un aprendizaje institucional, a fin de brindar información a los responsables de tomar las decisiones y evaluar los efectos.

Implementar una buena planificación, un buen seguimiento y una buena evaluación como parte de la iniciativa de lograr una correcta gestión por resultados tienen objetivos claros que se detallan en el siguiente recuadro 1.2.

Recuadro 1.2. Los principales objetivos de una buena planificación, seguimiento y evaluación GpRD

- Apoyar una rendición de cuentas sustantiva a los gobiernos, los beneficiarios, los donantes, otros asociados e interesados directos.
- Inducir una acción correctiva
- Asegurar una toma de decisiones bien fundada
- Promover la gestión de riesgos
- Mejorar el aprendizaje individual y el de la organización

Fuente: PNUD, 2009. *Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo*.

El seguimiento, al igual que la evaluación, ofrece la oportunidad de validar la lógica de un programa, sus actividades y su implementación en momentos predeterminados regulares, así como de hacer ajustes según las necesidades. Un buen diseño y planificación por sí mismos no aseguran los resultados. Se deben supervisar los avances en el logro de los resultados. De la misma manera, el seguimiento solo, por muy bueno que sea, no corregirá un diseño de programa, un plan o un resultado pobre. (PNUD, 2009; 80)

Se debe usar la información del seguimiento para alentar mejoras o reforzar los planes. La información de un seguimiento sistemático también proporciona insumos fundamentales para la evaluación. Es muy difícil evaluar un programa que no está bien diseñado y que no supervisa sistemáticamente sus avances. Las preguntas clave que el seguimiento busca contestar incluyen (PNUD, 2009; 80):

- ¿Se están generando los productos identificados previamente como estaba planeado y de forma eficaz?
- ¿Cuáles son las cuestiones, riesgos y desafíos que afrontamos o pronosticamos que se deben tener en cuenta para asegurar el logro de los resultados?
- ¿Qué decisiones sobre cambios al trabajo que ya se ha planeado deben tomarse en las fases siguientes?
- ¿Continuarán siendo pertinentes para el logro de los resultados previstos los productos planificados y entregados?

- ¿Siguen siendo pertinentes y eficaces los efectos que hemos previsto para lograr todos los impactos, objetivos y prioridades nacionales?
- ¿Qué estamos aprendiendo?

Mientras el seguimiento proporciona información en tiempo real sobre la implementación del programa o proyecto en curso requerida por la gerencia, la evaluación suministra valoraciones más a fondo. El proceso de seguimiento puede generar preguntas que serán contestadas en la evaluación. Además, la evaluación se basa considerablemente en los datos generados por el seguimiento, incluidos los datos básicos, la información sobre el proceso de implementación del programa o proyecto, y las mediciones de avances hacia los resultados previstos por medio de sus indicadores.

Se debe hacer la planificación para el seguimiento teniendo en mente la evaluación: la disponibilidad de un mapa de resultados o efectos claramente definido y de datos de seguimiento, entre otras cosas, determina la evaluabilidad del sujeto que se debe evaluar. Un marco de SyE sirve como un plan para el seguimiento y la evaluación, y debería aclarar (PNUD, 2009; 81):

- ¿Qué debe ser monitoreado y evaluado?
- Las actividades necesarias para ese seguimiento y para la evaluación
- ¿Quién es responsable de las actividades de seguimiento y de la evaluación?
- ¿Cuándo se planifican las actividades de seguimiento y evaluación (oportunidad)?
- ¿Cómo se llevan a cabo el seguimiento y la evaluación (métodos)?
- ¿Qué recursos se necesitan y dónde están asignados?

Además, se deberían considerar seriamente, anticipar e incluir en el marco de SyE los riesgos y supuestos relevantes para llevar a cabo las actividades de seguimiento y evaluación planeadas. Ahora bien, existen criterios y principios que guían el seguimiento. Según el GEF estos son:

- **Credibilidad.** El seguimiento deberá ser creíble y basarse en observaciones o datos confiables. Esto implica que los informes de seguimiento deberán reflejar coherencia y confiabilidad en los datos, las conclusiones, las apreciaciones y las enseñanzas

aprendidas, e incluir referencias a la calidad de los instrumentos, procedimientos y análisis utilizados para recopilar e interpretar la información.

- **Utilidad.** El seguimiento debe satisfacer las necesidades de información de los usuarios a los que está dirigido. Los asociados deben empeñarse en verificar que el trabajo esté adecuadamente fundado, sea pertinente y oportuno y esté presentado de manera clara y concisa para aportar el beneficio máximo posible a las partes interesadas. Los informes de seguimiento deberán exponer las pruebas, los hallazgos, las dificultades, las conclusiones y las recomendaciones de manera completa y equilibrada. Deberán estar orientados tanto a los resultados como a la acción.
- **Imparcialidad.** El principio de ausencia de sesgo se aplica a las autoevaluaciones, autoanálisis, exámenes e informes internos y a las medidas relativas al seguimiento.
- **Transparencia.** La transparencia y la consulta a las principales partes interesadas son elementos fundamentales en todas las etapas del proceso de seguimiento. Esto implica comunicar con claridad el cronograma y el alcance de las actividades y misiones de seguimiento. El formato de la documentación surgida de las actividades de seguimiento debe ser de fácil lectura y consulta, de modo de contribuir a la transparencia y la legitimidad del proceso.
- **Difusión.** Para difundir las enseñanzas derivadas del seguimiento, se establecerán circuitos eficaces de información que incluirán a los encargados de formular políticas, el personal de operaciones, los beneficiarios y el público en general. Con espíritu de colaboración, los asociados del GEF darán a conocer los informes de seguimiento vinculados con la entidad y otros exámenes periódicos internos de los avances y la ejecución y pondrán a disposición de los directores de proyectos las conclusiones y enseñanzas recogidas para lograr mayor eficacia. La Secretaría del GEF tendrá acceso a toda la documentación de los organismos que se vincule con las actividades financiadas por el GEF.
- **Participación.** Dado que las actividades del GEF se ejecutan mediante diversas asociaciones conformadas por organismos internacionales y entidades nacionales o no gubernamentales, así como por donantes bilaterales que participan de las iniciativas a través del cofinanciamiento, las tareas de seguimiento del GEF se realizarán con la participación de los grupos interesados pertinentes, entre los que

figuran las entidades gubernamentales nacionales e internacionales, las ONG y las organizaciones de la sociedad civil, el sector privado y representantes de comunidades locales, incluidos los pueblos indígenas.

Ciertamente, el seguimiento está estrechamente relacionado con la planificación y programación del proyecto. Debido a que utiliza un sistema de información basado en la formulación del proyecto, mediante un plan de ejecución de las actividades; con la intención de utilizar los datos y monitorear el avance físico, financiero y la calidad con que se deben realizar las actividades. De modo que se obtienen los siguientes beneficios:

- Identifica fallas en el diseño y el plan de ejecución;
- Establece si el proyecto se está realizando conforme al plan;
- Examina continuamente los supuestos del proyecto, determinando así el riesgo de no cumplir con objetivos;
- Determina la probabilidad de que se ejecuten las actividades y alcancen los productos en la forma planificada;
- Verifica si los resultados están orientados al logro de los objetivos;
- Identifica problemas recurrentes que necesitan atención;
- Recomienda cambios al plan de ejecución del proyecto;
- Ayuda a identificar soluciones a problemas.

Esta información es recopilada periódicamente por medio de informes, de tal modo que los tomadores de decisiones puedan comparar entre lo planificado y lo ejecutado en cuanto a los recursos y las actividades. (Comisión Europea, 2001; 43)

SECCIÓN II

EL INFORME COMO HERRAMIENTA PARA UN BUEN SEGUIMIENTO

Los informes de seguimiento son un medio por el cual se puede monitorear la evolución de la ejecución del proyecto. Por lo tanto, son una herramienta que coadyuva al seguimiento de los proyectos en ejecución de CID. Según IFCR, la elaboración de los informes es la parte más visible del sistema de S y E, pues los principales interesados tienen acceso a los datos recopilados y analizados. (2011; 70)

Aunque no existe una regla estándar sobre pasos específicos que se deban seguir para la elaboración de un informe sí se pueden identificar elementos claves en función de ser una guía, para la construcción y mejoramiento de este tipo de herramientas. (Rojas, H & Sevilla, L. 2018; 35) Si bien es cierto, existen numerosos recursos de seguimiento disponibles en la comunidad internacional, la utilidad del informe debe ser adaptado a las necesidades de los interesados y a la institucionalidad a la que pertenece. Por ende, se debe priorizar el adecuado contenido del informe.

A. POLITICAS DE S Y E DE LOS ACTORES COOPERANTES DEL SINAC

Los actuales cooperantes/donantes del SINAC tienen lineamientos específicos en las políticas de SyE que se pueden tomar como base para el diseño de los informes internos de los proyectos de cooperación en ejecución institucional, pues representan los criterios para otorgar ayuda en el ámbito de la CI. Entre los cooperantes se encuentran, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (GEF por sus siglas en inglés), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Cooperación Técnica Alemana (GIZ por sus siglas en alemán), la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA), la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), el Fondo Francés para el Medio Ambiente Mundial (FFEM por sus siglas en francés). (Rojas, H & Sevilla, L. 2018; 40)

Igualmente se consideran otros organismos multilaterales; no necesariamente bajo el rol de posibles donantes, pero si como actores reconocidos a nivel internacional en la CID. Siendo mencionados, el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO por sus siglas en inglés), la Unión Europea (UE). (Rojas, H & Sevilla, L. 2018; 43). Y las ONGs (organizaciones no gubernamentales) atinentes a la conservación y el medio ambiente, como la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN por sus siglas en inglés), *The Nature Conservancy* (TNC). (MAPCOBIO, 2017; 36)

En la tabla 2.1 se identifica los actuales cooperantes del SINAC, así como posibles donantes que cumplen con el mismo objetivo de conservación de la naturaleza, para visualizar en cada cooperante si cuenta o no con estrictas políticas de SyE o con lineamientos para la elaboración de un informe de seguimiento de los proyectos con otros actores de la CI.

Cuadro 2-1. Cooperantes Internacionales del SINAC que cuentan con una política de S y E.

Organización Internacional	Políticas de S y E	Informe de seguimiento de la Organización Internacional
JICA	Solo de evaluación	No*
GIZ	Sí, ambas.	No*
AECID	Sí, ambas.	Sí
FFEM	Ninguna	No
GEF	Sí, ambas	Sí
PNUD	Sí, ambas	Sí
PNUMA	Solo de evaluación	No*
UNESCO	Ninguna	No
UE	Sí, ambas.	No*
BID	Sí, ambas.	Sí
UICN	Sí, ambas.	No*
TNC	Ninguna	No

*No son informes estandarizados de la Organización Internacional respectiva, sino un trabajo conjunto entre donante y receptor de la CI.

Fuente: Elaboración propia

De la tabla anterior se entiende que los organismos internacionales, propiamente los actores de CI suelen tener criterios o lineamientos para el SyE de los proyectos de cooperación. Sin embargo, no todos están disponibles en la web. También, se detecta que mayormente hay un enfoque en la evaluación y no tanto en el seguimiento de los proyectos. Consecuentemente, no hay una estandarización en los informes de seguimiento. Por lo general, se adecuan según sea el receptor y/o beneficiario del proyecto, siempre bajo ciertos criterios, pero realizado en conjunto entre actores de la CID.

Es común que las agencias internacionales que participan en la cooperación al desarrollo dispongan de sus propios formatos para la gestión de los proyectos y programas. De hecho, con mayor frecuencia se elaboran formatos para la presentación de informes de seguimiento, finales o de evaluación ex post. En la mayoría de los casos se subcontratan consultoras externas para su elaboración. Por ello, es difícil encontrar formatos cerrados sobre el tema. (González, L 2005; 205)

En un intento de recopilar, comparar e identificar los lineamientos en común de los distintos actores de la CID con el SINAC, se incluye otros actores que, aunque no están dentro de la lista de principales fuentes de cooperación de la institución, cuentan con manuales y guías bastante completas para implementar un Sistema de SyE, así como la elaboración de informes. En particular, la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (FIRC). Además, un actor nacional que también cuenta con políticas de SyE, el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN).

En la tabla 2.2 se detalla los parámetros de los actores cooperantes más relevantes en el tema de conservación del ambiente, tanto a nivel nacional como internacional que implementan algunas preguntas claves que encaminan el logro al cumplimiento de los criterios de seguimiento de los proyectos de cooperación.

Cuadro 2.2. Lineamiento o Criterios de SyE de los actores cooperantes.

Actor	Parámetros de seguimiento	Preguntas clave	Criterios de cumplimiento
PNUD	<ul style="list-style-type: none"> -Factores que contribuyen a lograr los efectos. -Riesgos. -Gestión de los recursos. -Actividades y productos pertinentes al logro de resultados. -Avances hacia los efectos. -Porcentaje de cumplimiento de los efectos. -Las contribuciones individuales de los asociados a los efectos mediante los productos. -Lecciones que se han aprendido. 	<ul style="list-style-type: none"> -¿Genera eficazmente los productos identificados? -¿Qué cuestiones, riesgos y desafíos hay? -¿Qué cambios se deben hacer en la siguiente fase? -¿Productos entregados pertinentes al Logro de Resultados? -¿Son pertinentes y eficaces los efectos previstos para lograr los impactos, objetivos y prioridades nacionales? -¿Qué estamos aprendiendo? 	<ul style="list-style-type: none"> -Resultados. -Eficacia. -Hechos y evidencias. -Mejorar mediante lecciones aprendidas.
MIDEPLAN	<ul style="list-style-type: none"> -Objetivos. -Actores. -Recursos. -Duración. -Indicadores según las acciones, actividades y logros. 	<ul style="list-style-type: none"> -¿Hay metas concretas y cuantificables? -¿Proporciona la información necesaria? -¿Involucra los actores relevantes? 	<ul style="list-style-type: none"> -Objetivos alcanzados. -Recursos ejecutados.

	<ul style="list-style-type: none"> -Obstáculos y/o riesgos. -Factores de éxito. -Recursos financieros ejecutados. 	<ul style="list-style-type: none"> -¿Hay eficiencia en el seguimiento? -¿Hay posibilidades de obtener una mayor eficiencia y coordinación? 	
BID	<ul style="list-style-type: none"> -Datos básicos. -Propósito(s) y objetivo(s) de desarrollo del proyecto. -Progreso de la ejecución del proyecto. -Supuestos principales. -Logro de los objetivos de desarrollo. -Resumen de la situación del proyecto, problemas y medida. 	<ul style="list-style-type: none"> -¿Qué se quiere alcanzar? -¿Por qué determinado logro u objetivo es importante, trascendente o útil? 	<ul style="list-style-type: none"> -Alcance de objetivos. -Progreso de ejecución. -Estado de los supuestos.
GEF-FMAM	<ul style="list-style-type: none"> -Indicadores SMART² para Insumos, Actividades y Productos. -Ejecución, de actividades y recursos financieros. -Entrega de productos 	<ul style="list-style-type: none"> -¿Se identifica las condiciones y factores ambientales? -¿El progreso considera el objetivo del proyecto -¿Hay credibilidad, utilidad, imparcialidad, transparencia, difusión y 	<ul style="list-style-type: none"> -Estado del medio ambiente. -Estrés ambiental. -Avances hacia el logro de los resultados previstos en los proyectos.

² “S” Specific (Específico), “M” Measurable (Medible), “A” (Achievable) Alcanzable, “R” (Result-oriented) Orientado a resultados, “T” (Time-limited) Fecha límite de ejecución

	-Avances hacia el logro de resultados.	participación del seguimiento?	-Desempeño en la ejecución de los proyectos.
JICA	-Revisión de objetivos. -Revisión de actividades. -Revisión de planificación: tiempo, costes, etc. -Identificación de cambios. -Establecimiento de previsiones. -Formulación de recomendaciones.	-¿Concordancia con el ML? -¿Hay un registro cuidadoso de la situación real del proceso de implementación que no se menciona en el marco lógico?	-Actividades según lo planeado. -Realización de ajustes necesarios. -Gestión de los objetivos establecidos.
GIZ	-Objetivos. -Resultados. -Indicadores. -Factores externos.	-¿Es comprensible, transparente, completa, equilibrada y accesible? -¿Las recomendaciones formuladas son de utilidad para los actores relevantes, proporcionan orientación para la acción?	-Desarrollo y estructura. -Aplicación y conducción. -Documentación y aprendizaje. -Eficiencia económica.
UICN	-Viabilidad financiera. -Indicadores SMART/META.	-¿Suministra conclusiones y recomendaciones útiles? -¿Los resultados son de acceso público?	-Logro de los resultados con indicadores. -Mide el avance en la implementación en la

		<ul style="list-style-type: none"> -¿Las lecciones aprendidas se difunden? -¿Describe los éxitos y fracasos de forma verídica y honesta? 	<p>ejecución, basado en el ML³ e indicadores.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Transparencia, accesibilidad, ética, imparcialidad, credibilidad y utilidad.
AECID	<ul style="list-style-type: none"> -Datos Generales. -Resumen de los avances en el periodo reportado. -Reporte del marco lógico (reporte de objetivos y resultados, principales actividades ejecutadas en el periodo informado). -Resumen económico del periodo reportado. -Aprendizajes. 	<ul style="list-style-type: none"> -¿Acciones de mitigación del riesgo? ¿Concordancia entre lo ejecutado y lo planificado según ML? 	<ul style="list-style-type: none"> -Visibilidad. -Fuentes de verificación. -Participación. -Aprendizaje e incorporación de lecciones de la experiencia. -Utilidad, y transparencia.
UE	<ul style="list-style-type: none"> -Indicadores claramente definidos, financieros, de ejecución, resultado. -Precisión, comparabilidad y coherencia. 	<ul style="list-style-type: none"> -¿Genera datos cuantitativos y cualitativos? -¿Se registran cambios? -¿Se corrigen errores? ¿Hay registro de participación? 	<ul style="list-style-type: none"> -Rendimiento. -Rendición de cuentas. -Eficiencia. -Transparencia.

³ Matriz que resulta de analizar el marco lógico que se usa para mostrar los objetivos, las metas y los indicadores de un proyecto en una tabla, que muestra la lógica de dicho proyecto.

WWF	<ul style="list-style-type: none"> -Recursos financieros y humanos. -Visión, objetivos, las metas y las actividades. -Indicadores, fuentes de verificación. -Supuestos y riesgos. -El ML y/o las cadenas de resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> -¿Se cuenta con la información necesaria y útil en el plan de seguimiento? -¿Se cuenta con un plan de acción como lógica de intervención? 	<ul style="list-style-type: none"> -Objetivos y metas CREMA⁴. -Eficacia en los recursos financieros y humanos.
FIRC	<ul style="list-style-type: none"> -Información básica del proyecto. -Principales problemas y logros. -Situación financiera. 	<ul style="list-style-type: none"> -¿Pertinencia y utilidad? -¿Información oportuna? -¿Suficiente información útil? -¿Lenguaje claro, conciso y fácil de entender? -¿Formato estandarizado? -¿Eficacia en función de los costos? 	<ul style="list-style-type: none"> -Avance de las actividades. -Logro de los resultados. -Aspectos financieros; eficacia en función del tiempo y de los recursos.
PNUMA	<ul style="list-style-type: none"> -Aportes (recursos financieros, humanos y materiales utilizados para el proyecto). -Actividades. -Resultados que se originan del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> -¿Hay adecuación de aportes y procesos de gestión, incluidos el presupuesto y la adquisición? -¿Hay calidad de gestión de riesgos, sinceridad y 	<ul style="list-style-type: none"> -Relevancia del proyecto. -Efectividad y eficiencia del proyecto.

⁴ Son criterios de cumplimiento. “C” con fecha (limitada en el tiempo), “R” Relevante (orientada a los efectos deseados), “E” Específica, “M” Medible y “A” Alcanzable.

	-Rendimientos. -Impactos (cambios anticipados, positivos o negativos).	el realismo en el informe? -¿Apropiación del proyecto?	-Calidad en el seguimiento y evaluación. -Pertinencia.
--	---	---	---

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro anterior se pueden observar los parámetros de los sistemas de SyE de cada actor cooperante identificado, con la intención de recopilar las similitudes de lo que debe contemplar el seguimiento de los proyectos. Por ello, se toman en cuenta los criterios de cumplimiento de cada actor, pues se busca realizar un informe de seguimiento estándar, de carácter institucional que, a su vez, cumpla con los requisitos de los cooperantes con los que se ejecutan los proyectos de CID en el SINAC.

Dentro de las similitudes, se debería incluir aspectos como datos básicos del proyecto, objetivos propuestos, resultados previstos y porcentaje de cumplimiento, actividades realizadas y porcentaje de ejecución, programación y ejecución del presupuesto, riesgos, y lecciones aprendidas. Con la intención principal de contar con el monitoreo de la ejecución del proyecto, desviaciones y recomendaciones, en tal sentido, el progreso de la ejecución en cuanto al avance de las actividades, lo planificado versus lo ejecutado. Que se vea reflejado en la eficacia en el alcance de los objetivos y los resultados y la eficiencia de los recursos ejecutados. Siempre con la característica de una mejora continua para la transparencia y rendición de cuentas y para la toma de decisiones.

B. PROCESO DE ELABORACIÓN DE UN INFORME

En esta sesión se identificaron los parámetros que propone la IFRC en el 2011 en la “Guía para el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas”, la cual establece una serie de pasos a seguir para la planificación y la ejecución de un sistema de S y E; se utilizan principalmente los lineamientos para la elaboración de un informe de seguimiento; que permita recopilar, analizar y utilizar la información de un proyecto de manera sistemática, oportuna y eficaz.

La realización de los informes de seguimiento constituye un aspecto crucial, porque independientemente de cuán bien se hayan recopilado y analizado los datos, si su presentación es precaria, el informe no será de mucha utilidad. Por lo tanto, es fundamental prever y planificar la elaboración de los informes con sumo cuidado. De modo que, a continuación, se identifican las peculiaridades en función del informe (IFRC, 2011; 33):

1. DETERMINAR LA FINALIDAD Y DESTINATARIOS DEL INFORME

Los informes deben elaborarse con un propósito específico o para destinatarios determinados, lo que define el contenido, el formato y el momento ideal de cada uno de ellos (Ver anexo 5). Las operaciones cotidianas dependen del flujo constante y confiable de información. Por ende, debe prestarse especial atención a las necesidades de información de los responsables de los proyectos. Estos necesitan información oportuna para analizar los avances y los aspectos cruciales del proyecto, para tomar decisiones relativas a la planificación y para preparar informes de situación para diversos destinatarios, por ejemplo, sus superiores y los donantes.

En otras palabras, el seguimiento en general y estos informes en particular, permiten el cuestionamiento sobre las necesidades de hacer variaciones o cambios en su establecimiento. Ya sea en las actividades, en el presupuesto a nivel no sustancial o incluso, en el diseño del proyecto. (Gasteiz, V. 2005, 48) Según el Gobierno Vasco, en el documento “La Evaluación en la Gestión de Proyectos y Programas de Desarrollo” hay tres tipos de acciones que pueden darse a partir de dichos informes:

- Acciones correctivas (cambios no sustanciales): estas acciones suponen pequeñas correcciones del proyecto, considerando que la planificación original del proyecto sigue siendo válida. Normalmente supone una reorientación de recursos o de tiempo.
- La reformulación o replanificación (cambios sustanciales): supone cambiar las expectativas de los involucrados sobre los resultados del proyecto. Así, se reformulará el proyecto, cuando deban modificarse los objetivos, se hayan detectado grandes variaciones en el presupuesto, reducción de suministros, etc.

- La cancelación (devolución de fondos): la cancelación del proyecto es una decisión drástica que afecta a todo el proyecto. Esta no debería ocurrir sin haber considerado las fases anteriores.

En resumen, la realización de los informes de seguimiento es una manera de sistematizar la información recabada durante la ejecución de un proyecto. Tienen la función de configurar un balance crítico de los avances logrados del proyecto en cada periodo (semestralmente, por ejemplo) con respecto al cumplimiento de los objetivos establecidos; incluyendo las actividades realizadas y los resultados obtenidos durante la ejecución del proyecto. Como una herramienta eficaz para los grupos destinatarios en la decisión de ejecutar acciones correctivas, de reformulación o cancelación del proyecto en el tiempo adecuado.

2. DETERMINAR LA FRECUENCIA DE LOS INFORMES

Es fundamental establecer plazos realistas para la presentación de los informes. Deben ser factibles en función del tiempo, los recursos y la capacidad, necesarios para elaborar y distribuir los informes, incluidos los procesos de recopilación y análisis de datos, y de recolección de comentarios, algunos puntos importantes que deben tenerse en cuenta al planificar la frecuencia de los informes:

- Según las necesidades de información de los destinatarios. Que sirvan para fundamentar la planificación de actividades esenciales del proyecto, la adopción de decisiones y la rendición de cuentas.
- Depende de la complejidad y el costo de la recopilación de los datos, de acuerdo con el tiempo y los recursos que implique.
- Importante tomar en cuenta que no toda la información tiene que incluirse en un informe, ni todos deben recibir los informes al mismo tiempo, porque depende del destinatario y la finalidad del informe.

Los informes de seguimiento deben elaborarse con la periodicidad necesaria para hacer el seguimiento de los avances del proyecto y detectar cualquier dificultad o demora con la adecuada antelación a fin de responder debidamente. La mayoría de las organizaciones

elaboran estos informes en forma mensual o trimestral. Ambas modalidades tienen ventajas y desventajas. Los informes mensuales brindan un vistazo más frecuente de las actividades, lo que puede ser particularmente útil en caso de un contexto en permanente cambio. Ejemplo de esto, durante las operaciones de emergencia. Sin embargo, recopilar y analizar los datos con más frecuencia puede resultar difícil si los recursos de seguimiento son limitados. Los informes trimestrales ofrecen plazos más espaciados y se concentran más en los cambios observados en los productos e, incluso, en los efectos directos, que en las actividades.

Es claro que la periodicidad de estos informes estará condicionada a la naturaleza del proyecto, así como a las exigencias de las agencias donantes y de las organizaciones que ejecutan el proyecto.

3. DETERMINAR LOS FORMATOS ESPECIFICOS DEL INFORME

Una vez que se han precisado los destinatarios (quiénes), el propósito (para qué) y la fecha (cuándo) de los informes, se deben establecer los formatos principales más apropiados para los usuarios a los que van dirigidos. En algunos casos, el formato debe cumplir con requisitos estrictos, mientras que en otros casos puede ser más flexible. Incluso, pueden incluir enlaces a los sitios web donde los responsables de los proyectos puedan subir los informes. Existen diferentes tipos de informes (y formatos) que pueden utilizarse para transmitir la información. Por ejemplo, informes de gestión de los proyectos, informes sobre el progreso del proyecto e informes semestrales y anuales, entre otros.

Es importante que el formato y el contenido de cada informe se adapten a los usuarios a los que van dirigidos. El modo en que se presenta la información durante la etapa de elaboración del informe determinará cuán bien la entenderán y aprovecharán los destinatarios. Por ejemplo, los informes con gráficos y cuadros pueden servir para los responsables de la gestión del proyecto.

En la tabla 2.3 se puede observar un ejemplo de un informe de seguimiento de proyectos sobre los datos que se pueden contemplar y como pueden ser de utilidad al llenarlos por los respectivos responsables del proyecto. Por supuesto que, debe adecuarse a cada institución.

Cuadro 2.3. Esbozo de un informe de seguimiento de proyectos

1	Datos del proyecto	Resumen de la información esencial del proyecto como el nombre, los plazos, el encargado.
2	Sinopsis	Resumen general del informe, donde se consigna la situación del proyecto y se destacan los principales logros, los problemas y las medidas previstas.
3	Situación financiera	Breve descripción general de la situación financiera del proyecto para el período en cuestión.
4	Análisis de la situación o del contexto (factores positivos y negativos)	En esta sección se deben identificar y analizar los factores que afectan la ejecución, así como las medidas que deberán adoptarse.
5	Análisis de la ejecución	Sección crucial del análisis basada en los objetivos establecidos del proyecto y los datos registrados.
6	Participación y quejas de los interesados	Resumen de la participación de los principales interesados y de todas las quejas que hayan presentado.
7	Principales enseñanzas	Esta sección hace hincapié en las principales enseñanzas extraídas y en cómo pueden aplicarse a este proyecto o a otros similares en el futuro.
8	Anexo del informe	ML o Información complementaria.

Fuente: IFRC. 2011. *Guía para el Seguimiento y la Evaluación de Proyectos y Programas*.

En la tabla anterior se visualiza detalles esenciales de las características del proyecto de CI para brindar un adecuado seguimiento.

La gestión de datos debe ser oportuna y segura, y llevarse a cabo en un formato que sea práctico y fácil de usar. Esta parte, vincula la recopilación de datos con su análisis y su utilización. Es decir, el formato de los datos puede ser: numéricos (planillas o conjuntos de bases de datos), descriptivos (informes narrativos, listas de verificación o formularios), visuales (imágenes, fotografías, videos, gráficos, mapas o diagramas), o incluso, archivos de audio (por ejemplo, grabaciones de entrevistas).

En cuanto a la organización de los datos, estos deben estar ordenados de manera cronológica. Por ejemplo, por mes, trimestre o año, por ubicación, por contenido o área de interés prioritario, por ejemplo, objetivos del proyecto, por formato, por ejemplo, informes de proyectos.

Asimismo, es importante identificar el alcance del informe. En tal sentido, lograr un equilibrio entre los datos cuantitativos, mediante cifras y cualitativos, mediante descriptores. Aunque los datos cuantitativos suelen considerarse más objetivos e imparciales que los datos cualitativos, ambos métodos no se eximen de ser influenciados por rasgos subjetivos (parciales o sesgados) y objetivos (imparciales). Por lo tanto, suele recomendarse un enfoque que combine los dos métodos y que aproveche las ventajas de ambos, es decir, que mida lo sucedido mediante datos cuantitativos y que examine cómo y por qué ocurrió mediante datos cualitativos.

Una función importante del seguimiento es ayudar a determinar la variación. Una medida esencial del desempeño, por ello, la importancia de los datos cuantitativos y cualitativos. Lo cual, promueve el análisis crítico del desempeño del proyecto y la elaboración de los informes respectivos. Saber si se desempeña por encima o por debajo de la cota prevista, permite determinar si el proyecto avanza según lo previsto o si es necesario ajustar la puesta en práctica o el cronograma. Como regla general, en los informes del proyecto debe justificarse toda variación que supere el diez por ciento. Lo que puede resultar útil para los programas futuros. Esto se ve reflejado en el siguiente recuadro 2.1.

Recuadro 2.1. Importancia de establecer cotas.

La variación (el porcentaje de las cotas alcanzadas) ⁵
Fijar cotas es un aspecto crucial de la planificación del seguimiento, y de la gestión responsable del proyecto. Para determinar la variación. Para esto, se debe fijar de antemano una cota que permita la comparación. La cota ayuda a plantearse resultados realistas, a planificar los recursos, a seguir la trayectoria del progreso y a elaborar informes en función

⁵ La variación es una medida del desempeño, también se le conoce como porcentaje de cota alcanzada que es la diferencia entre las metas establecidas y los resultados efectivos.

de las cotas fijadas, a tomar decisiones fundamentadas, y a velar por la rendición de cuentas.

Fuente: IFRC, 2011. *Guía para el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas.*

También se debe hacer el seguimiento de los riesgos que puedan poner en peligro la ejecución del proyecto. Pueden ser previstos o imprevistos. Lo funcional consiste en detectar, registrar y calificar los riesgos, para establecer cómo se gestionará, en el sentido de ver cuáles son las posibles repercusiones y la probabilidad de que ocurra, sea alta, media o baja.

4. LA REDACCIÓN DE INFORMES

Hay muchos datos valiosos para la elaboración de informes. Lo importante es que se acoplen a la coyuntura de la CI y a cada institución. Sin necesidad de emplear gran cantidad de tiempo y recursos que sirvan a un fin último bien planificado. De manera que se detallan en el cuadro

2.4. algunos principios para la correcta elaboración de informes.

Cuadro 2.4. Principios para la correcta elaboración de los informes.

CORRECTA ELABORACIÓN DE LOS INFORMES	
PRINCIPIOS	RECOMENDACIONES
<ul style="list-style-type: none"> • Pertinencia y utilidad: los informes deben ser acordes a su finalidad o función específica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evite incluir información innecesaria, pues el exceso de información resulta costoso e impide que el informe tenga una redacción fluida y que se aprovechen los datos más pertinentes.
<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad: la presentación de la información debe ser oportuna, conforme con el uso previsto. 	<ul style="list-style-type: none"> • La información carece de valor si no llega a tiempo o con la periodicidad necesaria para cumplir con el objetivo fijado.
<ul style="list-style-type: none"> • Integralidad: los informes deben brindar suficiente información conforme con el uso previsto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es muy importante que el contenido del informe satisfaga todos los requisitos específicos.

<ul style="list-style-type: none"> • Confiabilidad: los informes deben ofrecer una imagen exacta de los hechos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser coherente con los hechos.
<ul style="list-style-type: none"> • Simplicidad y sencillez: los informes deben adecuarse a los destinatarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • El lenguaje y el formato deben ser claros, concisos y fáciles de entender.
<ul style="list-style-type: none"> • Uniformidad: Los informes deben adoptar unidades y formatos que permitan hacer comparaciones en el transcurso del tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr evaluar los avances en función de los indicadores, las cotas y demás objetivos acordados.
<ul style="list-style-type: none"> • Eficacia en función de los costos: los informes deben justificar el tiempo y los recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> • El tiempo y los recursos deben ser pertinentes.

Fuente: IFRC. 2011. *Guía para el Seguimiento y la Evaluación de Proyectos y Programas*.

Estos principios persiguen el objeto de garantizar la utilidad y correcta creación de los informes. Así como evitar errores comunes en la elaboración. Incluso la oportunidad hacer una revisión, una vez finalizado el informe, a partir de los aspectos que se deben o no incluir.

Asimismo, la redacción de los informes suele ser de suma importancia en este proceso de elaboración, como se puede observar en el cuadro 2.5.

Cuadro 2.5. Consejos para redactar informes

CONSEJOS PARA REDACTAR INFORMES	
<ul style="list-style-type: none"> • Ser oportuno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planifique la redacción del informe de antemano. Destine suficiente tiempo a esta tarea.
<ul style="list-style-type: none"> • Involucre a otras personas en la tarea de redacción. 	<ul style="list-style-type: none"> • No obstante, asegúrese de que haya un coordinador responsable del proceso.
<ul style="list-style-type: none"> • Traduzca los informes a los idiomas pertinentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asegúrese de que este bien traducido.
<ul style="list-style-type: none"> • Utilice una sinopsis del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilice un resumen que sintetice la situación general del proyecto. Y

	destaque cualquier cuestión o medida importante que deba tratarse.
<ul style="list-style-type: none"> • Dedique una sección a las medidas que deban tomarse. 	<ul style="list-style-type: none"> • En función de las conclusiones y las recomendaciones del informe. Y especifique los responsables y los plazos respectivos.
<ul style="list-style-type: none"> • Sea claro y conciso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evite las oraciones largas, así como la jerga, los términos técnicos y el exceso de estadísticas.
<ul style="list-style-type: none"> • Utilice distintos formatos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Como la letra negrita o el subrayado, para destacar puntos esenciales.
<ul style="list-style-type: none"> • Incluya gráficos o ejemplos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Para resaltar o explicar determinada información.
<ul style="list-style-type: none"> • Sea exacto, equilibrado e imparcial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evite el uso de información y palabras innecesarias.
<ul style="list-style-type: none"> • Estructure y organice el informe en secciones lógicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Según la finalidad e información que corresponda.
<ul style="list-style-type: none"> • Cumpla con las pautas de redacción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estilo y formato de la institución. Utilice debidamente el emblema respectivo. • Revise la ortografía y la gramática.

Fuente: IFRC. 2011. *Guía para el Seguimiento y la Evaluación de Proyectos y Programas*.

Estos son algunos consejos prácticos para que los informes escritos resulten más eficaces, en cuanto a la redacción de los datos.

5. DESIGNAR A LOS RESPONSABLES DE LA ELABORACIÓN DE LOS INFORMES

Reviste especial importancia designar a las personas que serán responsables de elaborar cada tipo de informe. Puede ser la misma persona designada en el plan de seguimiento y evaluación que recopila los datos en función de los indicadores o puede tratarse de otra persona, que se dedique específicamente a preparar los datos para transmitirlos a terceros.

Por ejemplo, el responsable de preparar el informe sobre el proyecto, los informes de situación para los donantes o los comunicados de prensa. También se incluyen aquí a las personas que presentan y comparten datos de seguimiento y evaluación en foros, como los participantes a reuniones comunitarias, conferencias telefónicas o presentaciones para los asociados.

C. UN BUEN USO DE LOS INFORMES

Es importante no solo realizar un informe, sino que sea de utilidad, con la intención de recopilar el trabajo efectuado y reflexionar sobre el mismo, en cuanto a las capacidades y los fallos, para subsanarlos, pues sirve como fuente de consulta, para comparativas y medición de resultados. Por ejemplo, en el caso de los informes cualitativos, los párrafos pueden estructurarse de forma tal que resalten las áreas prioritarias y promuevan el análisis crítico, como prácticas recomendadas, dificultades y limitaciones, enseñanzas o medidas que se pueden realizar a futuro. Se describe a continuación algunos elementos que aporten en el transcurso de elaboración:

1. ANALISIS Y MANEJO DE LOS DATOS

El análisis de los datos es el proceso mediante el cual los datos recopilados (en bruto) se convierten en información aprovechable. El análisis de los datos supone buscar tendencias, evaluar el desempeño en función de los planes y las cotas, extraer conclusiones, prever los problemas, e identificar las soluciones y las prácticas óptimas para la adopción de decisiones y el aprendizaje institucional. El análisis confiable y oportuno es esencial para la credibilidad y la utilización de los datos.

Para analizar los datos se debe describir los plazos, los métodos, los instrumentos o los formularios pertinentes, y el propósito del análisis, así como los responsables. Incluso puede adoptar la forma de un documento escrito individual o puede incluirse como parte del sistema general de gestión y seguimiento del proyecto.

Por lo tanto, el análisis de los datos debe coincidir con los objetivos que se analizarán, tal como están expresados en el marco lógico del proyecto y en el plan de seguimiento. Determinar si las actividades se están llevando a cabo de acuerdo con el cronograma y el

presupuesto. Por ende, el análisis debe ser periódico, para poder detectar cualquier variación o desviación de las cotas fijadas, lo que permitirá a los jefes del proyecto o programa buscar soluciones alternativas, ocuparse de las demoras o problemas y reasignar los recursos.

Hay ventaja en incluir en el análisis de los datos a múltiples interesados. Una mayor participación ayuda a efectuar una verificación cruzada de la exactitud de los datos, estimula la reflexión crítica y el aprendizaje, y mejora el uso que se le dará a la información. Los problemas o las soluciones podrán verse de diferentes perspectivas. En consecuencia, el seguimiento resulta mayormente aceptado y creíble. Asimismo, ayuda a fortalecer el sentido de pertenencia, en la utilización de los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones.

En cuanto a la presentación de los datos, los hallazgos encontrados deben ser claros y simples, para que los usuarios logren adaptarlos e interiorizarlos. Adoptar un formato útil y práctico es sumamente valioso, por ejemplo, un resumen o una presentación verbal o escrita. Asimismo, hay métodos adoptados por los actores cooperantes que sirven como vital guía para saber sobre el estado del proyecto, entre estos está el famoso semáforo que se detalla en el recuadro 2.2.

Recuadro 2.2. Uso de un semáforo para resaltar los datos

Una forma de resaltar los datos esenciales consiste en utilizar un “semáforo” para clasificar los datos de la siguiente manera:

- 1) Verde: si se está avanzando hacia la cota conforme a lo planificado.
- 2) Amarillo: si se ha sufrido alguna demora, pero probablemente se alcance la cota fijada.
- 3) Rojo: si no se está avanzando conforme con lo planificado y probablemente no se alcance la cota fijada.

Fuente: IFRC, 2011. *Guía para el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas.*

En el recuadro anterior se describe un enfoque que utiliza un “semáforo” para resaltar los datos y los niveles de desempeño. Este método resulta muy útil para elaborar informes y ha sido adoptado por algunos donantes internacionales.

Un instrumento valioso para planificar el proceso de elaboración de informes es el cuadro (cronograma) de notificación, donde se consigna la frecuencia, los destinatarios o la finalidad, el formato o la vía de difusión, y los responsables de cada informe. (Ver anexo 6) Asimismo, hay varios aspectos a considerar en el manejo de los datos, entre estos están:

a. DISPONIBILIDAD DE LOS DATOS

- Acceso: cómo se otorga y controla el permiso de acceso a los datos, por ejemplo, mediante redes internas, o carpetas o unidades de disco compartidas. Esto incluye clasificar los datos a efectos de la seguridad, por ejemplo, en datos confidenciales, de acceso público, de uso interno o de uso exclusivo de algún departamento.
- Búsquedas: cómo buscar y encontrar datos específicos, por ejemplo, usando palabras clave.
- Archivos: cómo se almacenan y recuperan los datos para uso futuro.
- Difusión: cómo se comunican los datos a terceros.

b. SEGURIDAD DE LOS DATOS Y REQUISITOS JURÍDICOS

- Seguridad de los datos confidenciales.
- Los datos deben estar a resguardo de usuarios no autorizados. Para ello, se pueden usar desde candados para los archivadores hasta programas informáticos antivirus y cortafuegos.
- El almacenamiento y la recuperación de los datos también deben cumplir con las disposiciones y normas sobre protección de la privacidad a los fines de las auditorías.

c. TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN (TI)

- El uso de esta tecnología para sistematizar el registro, el almacenamiento y el uso de los datos reviste utilidad (plantillas de excel para almacenar, organizar y analizar los datos, el programa microsoft access, para crear sencillas bases de datos con el objeto de ingresar y analizar los datos, la plataforma sharepoint, basada en internet y destinada a almacenar, compartir y analizar los datos sobre seguimiento y evaluación, o algún sistema integrado de gestión de la planificación, con plataforma en internet para ingresar, organizar, analizar y compartir la información).
- La tecnología de la información ayuda a reorganizar y combinar los datos provenientes de diversas fuentes, lo que permite poner de relieve patrones y

tendencias que sirven para el análisis y para orientar la adopción de decisiones; también resulta muy eficaz para compartir datos e información con múltiples interesados de lugares diversos.

d. CONTROL DE CALIDAD DE LOS DATOS

- Cautela en el control de las versiones, es decir, de qué modo se controlarán los cambios efectuados en los documentos a medida que transcurre el tiempo. Indicar que un documento es la versión “final” o “definitiva” no sirve de gran ayuda si posteriormente sufre modificaciones.
- Usar códigos para las distintas versiones, – 1.0, 1, 2.0 o 2.1 – puede resultar útil, pero es recomendable también usar fechas.⁶

e. RESPONSABILIDAD Y RENDICIÓN DE CUENTAS DE LA GESTIÓN DE DATOS

- Se debe designar al equipo o a las personas que se encargarán de crear o mantener el sistema de gestión de datos, de ayudar a los miembros del equipo a usarlo y de hacer respetar las políticas y los reglamentos.
- En caso de datos confidenciales, también es fundamental determinar quién autorizará la divulgación de estos datos y el acceso a ellos.

Ciertamente, los proyectos funcionan en un entorno dinámico, por lo cual el sistema y, por ende, la fase y los informes de seguimiento requieren también revisiones periódicas y mejoras, debido a que la información adicional, puede ser una carga, en vez de una ayuda, al desviar la atención de los datos pertinentes.

2. LA DIFUSIÓN DE LA INFORMACIÓN

El proceso de difusión de la información describe la manera en que la información (informes) se hace llegar a los usuarios. Esto puede verse como parte del proceso de elaboración de informes, pero aquí utilizamos el término “difusión” para hacer referencia a la distribución

⁶ Evite un caos de versiones. Al archivar documentos, es recomendable usar fechas y nombres identificativos para guardarlos. Es decir, en lugar de usar un nombre como “Evaluación final.doc”, que resulta ambiguo y poco claro, surte más efecto llamarlo “Evaluación final Federación_ agua saneamiento_ Haití_20mayo2010.doc”.

de la información (informes). En el recuadro 2.3 se observan algunas vías de difusión para la información.

Recuadro 2.3. Principales vías de difusión de la información

Principales vías de difusión de la información
<ol style="list-style-type: none">1. Material impreso distribuido por correo o personalmente.2. Comunicaciones por Internet, como mensajes de correo electrónico (con archivos adjuntos), sitios web, bitácoras de la web (blogs), etc.3. Comunicaciones por radio, incluidas tanto las comunicaciones directas entre personas (radioaficionados) como la radiodifusión.4. Comunicaciones telefónicas, incluidas las conversaciones telefónicas y los mensajes de texto, además de otras funciones ofrecidas por los teléfonos móviles.5. Presentaciones televisivas y filmadas.6. Presentaciones en directo, como reuniones del equipo de un proyecto o programa y reuniones públicas.

Fuente: IFRC, 2011. *Guía para el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas.*

Estas son algunas ideas de vías para compartir la información y, como ocurre con los formatos de presentación, la manera en que se distribuirá depende en gran medida de los usuarios y el propósito de los informes.

Para elegir el medio de comunicación más conveniente, se puede tener en cuenta cuál es el que mejor aprovecha el tiempo y los recursos, y cuál es el más indicado para el público destinatario, proceso que debería finalizar con un cuadro o cronograma de notificación. Por ejemplo, la mejor opción para las comunicaciones entre el equipo de gestión del proyecto o programa y la oficina central puede ser un sistema de comunicación por Internet.

Cabe destacar que el proceso de difusión debe ser multidireccional, es decir que, además de transmitir la información hacia la cúspide encargada de las decisiones, equipo encargado de la gestión del proyecto, la cúpula directiva y los donantes; también debe hacerla llegar al personal en el terreno, los asociados y los propios beneficiarios.

Otro aspecto importante que debe tenerse en cuenta es la seguridad de la información interna o confidencial. Separar los informes internos de los externos según su finalidad, esto se detalla en el siguiente cuadro 2.6.

Cuadro 2.6. Comparación entre los informes internos y los informes externos

Informes internos	Informes externos
<ul style="list-style-type: none"> • Los destinatarios primarios son el equipo del proyecto o programa y la organización dentro de la que funciona. • La finalidad principal es brindar información para la gestión del proyecto en curso y la adopción de decisiones (informes de seguimiento). • La frecuencia supone una periodicidad que depende de las necesidades de seguimiento del proyecto. • El contenido es exhaustivo, pues estos informes proporcionan información que puede utilizarse para elaborar diversos informes externos. • El formato suele depender del equipo del proyecto, que lo elegirá en función de las necesidades del proyecto o programa y su cultura institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los destinatarios primarios son los interlocutores que no pertenecen a la organización o al equipo inmediato, como los donantes, los beneficiarios, las organizaciones asociadas, los organismos internacionales y los gobiernos. • La finalidad principal suele ser demostrar la rendición de cuentas o la credibilidad, solicitar fondos, festejar los logros, y poner de relieve las dificultades y la manera de resolverlas. • La frecuencia suele ser menor en el caso de estos informes, que adoptan la forma de apreciaciones (evaluaciones) periódicas. • El contenido es conciso: por lo general, se extrae de los informes internos y versa sobre cuestiones (necesidades) de comunicación propia de los destinatarios. • El formato suele depender de requisitos externos o de las preferencias de los destinatarios.

Fuente: IFRC, 2011. *Guía para el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas.*

En la difusión de la información es muy importante hacer una distinción entre la notificación interna (informes internos) y la notificación externa (informes externos). En el cuadro 2.7 se muestra la notificación interna se lleva a cabo para permitir la ejecución efectiva de los proyectos y desempeña un papel crucial en el proceso de extracción de enseñanzas para facilitar la adopción de decisiones. La notificación externa se lleva a cabo para informar a los interesados que no forman parte del equipo del proyecto y a la organización encargada de su ejecución, lo cual reviste importancia para la rendición de cuentas.

SECCIÓN III

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN Y USO DEL INFORME DE SEGUIMIENTO

A partir del año 2015, el SINAC con la coordinación del Departamento de Cooperación Técnica y Financiera (DCTF), inició la implementación del “Informe Semestral de Seguimiento de Proyectos en Ejecución”; mediante un formulario que es aplicado por las unidades ejecutoras de los proyectos de cooperación, de manera semestral cada año con el propósito de generar información sobre el avance técnico y financiero de los proyectos. (Ver anexo 7 y 8) (Rojas, H & Sevilla, L. 2018, 58)

Cabe señalar que no hay un sistema de S y E dentro de la institución. Sin embargo, el informe mencionado sería parte de un futuro sistema de S y E de proyectos en ejecución del SINAC planteado en la Estrategia de Cooperación Institucional y su Plan de acción (ECI) (SINAC, 2014). Con el informe se pretende obtener información sobre los avances de los proyectos en ejecución en el SINAC en función del cumplimiento de sus objetivos, resultados y actividades planificadas (Rojas, H & Sevilla, L. 2018, 58)

Por lo tanto, se propone la mejora del “Informe Semestral de Seguimiento de Proyectos en ejecución” con el propósito primordial de agilizar el proceso de elaboración y entrega de los informes de los proyectos de cooperación en ejecución del SINAC. Existen actualmente dos tipos de formatos de informes. El primero conocido como “Informe Semestral de Seguimiento de los Proyectos en Ejecución (Cooperación Multilateral y Bilateral); y el segundo como “Informe Semestral de Seguimiento de los Proyectos en Ejecución (Cooperación Sur-Sur y Triangulación)”.

La división de dos informes se debe a que cada proyecto se desempeña bajo criterios específicos previamente establecidos según sean los actores cooperantes, es decir cada informe corresponde a un tipo de cooperación diferente. Por ejemplo, en el caso de los proyectos de Cooperación Multilateral y Bilateral (Ver cuadro 2.2.) los actores cooperantes cuentan con ciertas políticas y lineamientos de S y E que deben cumplir los países receptores de CI, pues obedece a las características propias del proyecto y al tipo de cooperación.

El propósito de la elaboración de estos informes es conocer el avance en la ejecución de los proyectos de cooperación, así como facilitar el proceso de entrega de estos, mediante el uso de tecnologías de información. También como insumo para el proceso de evaluación dentro de un futuro sistema de S y E. Por supuesto, hay un proceso de investigación sobre cómo elaborar un buen informe y cómo hacer un buen uso de la información obtenida a través de esta herramienta. Manteniendo las características principales en cuanto a ser útil, práctico, entendible, y fácil de usar, tanto para los usuarios que deben completarlo como para los tomadores de decisiones.

Para efectos de comprensión, anteriormente el SINAC contenía dos informes distintos según el tipo de cooperación (ver anexo 7 y 8), sin embargo, en este trabajo se propone una mejora de estos con una serie de detalles, secciones, criterios utilizados, datos, enfoque de los resultados utilizados para cada informe, en orden consecutivo. Empezando con el de Cooperación Multilateral y Bilateral y continuando con el de Cooperación Sur-Sur y Triangulación. Aunque existan ítems similares en los informes que se proponen como mejoras, se hará la explicación por separado. Debido a que cada informe presenta sus particularidades.

Seguidamente se detallada un apartado donde se propone un formato (herramienta tecnológica) en línea, es decir, la disposición de los dos nuevos informes mencionados en la página web del SINAC, la posibilidad y las opciones para que se puedan implementar, siendo una opción viable, de fácil acceso y de uso para los usuarios y los actores institucionales autorizados.

A. INFORME SEMESTRAL DE SEGUIMIENTO DE LOS PROYECTOS DE COOPERACIÓN MULTILATERAL Y BILATERAL

Es el primer formato (Ver anexo 9), el cual tiene como contenido una amplia información., requerida como la distinción del logo institucional como parte fundamental, así como el título que refleja el ente y el departamento respectivo. Seguido del título del documento del proyecto al que hace referencia la información. Es válido indicar el formato seleccionado, en este caso de Excel, fue seleccionada con el objetivo de evitar y/o disminuir el error humano

para las fórmulas que pueden ser automatizadas, al calcular el presupuesto ejecutado y el porcentaje de ejecución de las diferentes actividades de cada proyecto.

Asimismo, en cada sección se especifica los conceptos de cada ítem, identificados con números arábigos para facilitar la identificación de cada información solicitada. Así como una guía de la información que realmente se requiere. Es decir, una leyenda clara y concisa para lograr un uso fácil de la herramienta para los usuarios que deben completar el informe. Está dividido en cinco secciones cada una subdividida en ítems diferentes. Entre ellas:

- I. Datos generales: nombre del proyecto, conocido como, periodo del informe, fuente de cooperación, monto del proyecto, fecha de inicio del proyecto, fecha prevista de finalización del proyecto, ubicación geográfica del proyecto, tipo de proyecto, región de planificación según MIDEPLAN, coordinador institucional, coordinadora del proyecto, organización administradora del proyecto.
- II. Ejecución semestral del proyecto: 1. actividades semestrales ejecutadas de cada objetivo específico del proyecto: resultado, actividades ejecutadas programadas o no, presupuesto programado y ejecutado, total de actividades ejecutadas, observaciones, avance porcentual de actividades, presupuesto y objetivo específico respectivo. 2. Presupuesto semestral: Programa y ejecutado.
- III. Obstáculos y/o dificultades en el semestre: dificultades, anticipadas (visualizadas previamente), repercusiones, medidas tomadas, resueltas, comentarios.
- IV. Avance general del proyecto: deficiente, regular, muy bueno y excelente.
- V. Responsable del informe: nombre, cargo, teléfono, correo, firma y fecha.

Para los efectos prácticos se conceptualiza y detalla a continuación cada uno de los ítems del formato

1. DATOS GENERALES

Resumen de la información esencial del proyecto como el nombre, los plazos, el encargado, entre otros, definidos a continuación:

- Nombre del proyecto o programa: Ingresar el nombre oficial del proyecto o programa usado en la propuesta, es decir, el nombre oficial del proyecto.
- Conocido como: es el nombre simplificado con el que se le conoce al proyecto, la forma práctica o resumida de denominar el proyecto.
- Período del informe: se refiere al período o plazo al que corresponde el informe para el cual se completa el cuadro de seguimiento de los indicadores: I semestre o II semestre y el año respectivo.
- Fuente de Cooperación: Aquí se incluye el nombre del cooperante que financia el proyecto, ya sea de tipo bilateral o multilateral.
- Monto del proyecto: es el monto del proyecto que incluye todos los aportes del proyecto señalados. Entre ellos:
 - El aporte del cooperante; es el monto del aporte del cooperante internacional del proyecto (en la moneda del cooperante del proyecto y otro espacio donde se indique en dólares estadounidense al tipo de cambio del Banco Central de CR en el momento de realizar el informe).
 - Contrapartida o cofinanciamiento: La contrapartida es el aporte del SINAC, puede ser en efectivo o en especie. El cofinanciamiento es el aporte en efectivo, en especie o ambos que hace el SINAC y otros actores involucrados en el proyecto, que ejecutan o desarrollan acciones que contribuyen a alcanzar el propósito del proyecto.
 - Monto total del proyecto: Es la suma del monto en dólares estadounidenses del aporte del cooperante y del aporte de contrapartida o cofinanciamiento, el cual se genera sistemáticamente una vez completada el monto del cooperante y el de contrapartida.
- Fecha de inicio del proyecto: Es la fecha real de inicio del proyecto se indica día, mes, y año.
- Fecha prevista de finalización: Es la fecha estimada en la que concluirá el proyecto, se indica día, mes y año.
- Ubicación geografía del proyecto: Es la ubicación específica donde se ejecuta el proyecto, puede ser en el ámbito de todo el SINAC (nacional) o en una Área de Conservación.

- Tipo de proyecto: Es la localidad del proyecto. Se marca con una equis(x) sistémico si el proyecto abarca dos o más Áreas de Conservación, o se marca regional si es una sola Área de Conservación, en esta última opción se debe señalar el Área de Conservación respectiva.
- Región de Planificación según MIDEPLAN: se refiere a las Regiones de Planificación de MIDEPLAN, siendo estas: Central, Pacifico Central, Huetar Norte, Huetar Atlántica, Chorotega, Brunca. Marcando con una equis las regiones o la región que abarca el proyecto.
- Coordinador institucional: Es el(a) funcionario(a) a cargo del proyecto designado(a) por el SINAC
- Coordinador del Proyecto: Es el(a) funcionario(a) nombrado por el cooperante a cargo del proyecto
- Organización Administradora del Proyecto: En caso en que aplique. Es la entidad institucional que administra los recursos financieros del aporte del cooperante en el proyecto.

2. EJECUCION SEMESTRAL DEL PROYECTO

En esta sección, lo que se pretende es brindar un espacio en el que se identifique el avance cuantitativo y el presupuesto ejecutado del proyecto durante un periodo de seis meses. Para ello hay dos temas fundamentales a desarrollar: 1. Actividades semestrales ejecutadas 2. Presupuesto ejecutado. Cada uno explicado a continuación:

2.1. ACTIVIDADES SEMESTRALES EJECUTADAS

En esta subdivisión se identifica las actividades realizadas por resultado planteado según el objetivo específico respectivo. Se intenta medir el avance de cada una de las acciones del proyecto en ejecución durante el periodo señalado, en este caso seis meses. Dividiéndose de la siguiente manera:

- Objetivo específico 1, 2, 3...: Son los objetivos específicos APROBADOS del proyecto en ejecución. A cada uno se le otorga cierta cantidad de resultados y, por ende, cierta cantidad de actividades que deben ser ejecutadas.

- Resultado 1, 2, 3...: Corresponde a los resultados de los objetivos específicos respectivos del documento APROBADO del proyecto. A cada uno se le otorga cierta cantidad de actividades que deben ser ejecutadas.
- Actividades ejecutadas: Son las principales actividades ejecutadas en el semestre que contribuyen al alcance del resultado y al cumplimiento del objetivo específico respectivo. Puede ser una o varias actividades ejecutadas. Las cuales se deben identificar como:
 - Programadas: Es el indicador para referirse a si las actividades ejecutadas fueron o no previamente programadas, según el documento APROBADO del proyecto. Se debe indicar SI o NO. En caso de ser SI, se debe señalar el porcentaje de ejecución de la actividad programada respectiva.
 - Presupuesto: Corresponde al monto del presupuesto programado y ejecutado en dólares estadounidenses de las actividades ejecutadas respectivas. Dividido en: programado y ejecutado. Ya que pueden ser montos diferentes.
- Total de actividades ejecutadas: Es el número que representa la suma total de actividades ejecutadas programadas o no, de los diferentes resultados de un mismo objetivo específico.
- Observaciones: Es un espacio para redactar algún comentario con la intención de explicar o aclarar alguna situación atinente a la actividad ejecutada respectiva. De carácter opcional.
- Avance: Aquí se refleja el avance cuantitativo de las actividades y el presupuesto ejecutado en el semestre. De manera automática cuando se ingresan todos los puntos anteriores.
- Porcentaje de avance del objetivo específico respectivo: Es el porcentaje de avance del objetivo específico en cuanto a las actividades y el presupuesto programado y/o ejecutado. Se da de manera automática una vez ingresados los datos solicitados.
- + : Espacio para agregar o incluir más resultados y/o actividades al objetivo específico correspondiente. Incluso para agregar más objetivos específicos según corresponda.

2.2. PRESUPUESTO SEMESTRAL

Esta sección es para identificar el monto del presupuesto en dólares estadounidenses al tipo de cambio oficial en el momento que se aprueba el proyecto, por ende, es el monto del presupuesto aprobado y ejecutado en el semestre respectivo del proyecto en ejecución, se genera de manera sistémica.

3. OBSTACULOS Y/O DIFICULTADES EN EL SEMESTRE

En esta parte del informe se incluyen las limitaciones encontradas en el desarrollo de las actividades ejecutadas en el semestre. A manera de retroalimentación, por medio de cinco preguntas cerradas, que deben ser contestadas con un sí o un no. Además de un espacio de comentarios en caso de agregar alguna observación pertinente, siendo las preguntas:

- ¿Hubo dificultades u obstáculos durante el semestre? Es una pregunta que hace referencia a la existencia de dificultades en el desarrollo de las actividades ejecutadas durante el semestre. Importante poner en comentarios las dificultades enfrentadas en caso de ser si la respuesta.
- ¿Anticipados? Es una pregunta que hace referencia al hecho de si las dificultades encontradas en el semestre fueron previstas o no. En caso de ser no la respuesta indicar en comentarios como pueden preverse.
- ¿Repercusión? Es una pregunta que hace referencia al efecto negativo de las dificultades encontradas en el desarrollo de las actividades ejecutadas durante el semestre. De ser si la respuesta indicar en comentarios con detalle dicha repercusión sobre el desempeño de las actividades ejecutadas semestrales del proyecto.
- ¿Se tomaron medidas? Es una pregunta que hace referencia a si se tomaron medidas para amortiguar o solventar las dificultades encontradas en el desarrollo de las actividades ejecutadas durante el semestre. De ser si la respuesta indicar cuales medidas se tomaron y de ser no la respuesta indicar el porqué.
- ¿Se solucionaron? Es una pregunta que hace referencia a la solución de las dificultades encontradas en el desarrollo de las actividades ejecutadas durante el semestre. De ser sí indicar si fueron anticipadas o no.

4. AVANCE GENERAL DEL PROYECTO

Es el avance cuantitativo sistemático que representa el porcentaje de ejecución semestral de las actividades del proyecto reflejado en el cuadro 3.1, ya sea:

- Muy deficiente o deficiente: cuando el porcentaje de avance de las actividades por objetivo específico está entre 1-40% en cuanto a ejecución.
- Bueno o regular: Si el porcentaje de avance de las actividades por objetivo específico está entre 41-80% en cuanto a ejecución.
- Muy bueno o excelente: cuando el porcentaje de avance de las actividades por objetivo específico está entre 81-100% en cuanto a ejecución.

Cuadro 3.1. Avance general del proyecto según rango y valor

Rango	Valor
1-20%	Deficiente
21-40%	Regular
41-60%	Bueno
61-80%	Muy bueno
81-100%	Excelente

Fuente: Elaboración propia.

5. RESPONSABLE DEL INFORME

Es la sección del informe que trata del(a) funcionario(a) que elabora el informe del proyecto en ejecución respectivo. Presentando así:

- El nombre y apellidos del funcionario responsable de la elaboración y entrega del informe
- El cargo del funcionario responsable del informe
- El número de teléfono para contactar al funcionario responsable del informe
- El email del funcionario encargado del informe

- La firma del funcionario encargado del informe
- La fecha de elaboración del informe

Siendo estas las cinco partes del informe semestral de seguimiento de los proyectos de cooperación en ejecución de cooperación multilateral y bilateral.

B. INFORME SEMESTRAL DE SEGUIMIENTO DE LOS PROYECTOS EN EJECUCIÓN DE COOPERACIÓN SUR-SUR Y TRIANGULACIÓN

El segundo formato de informe elaborado es para los proyectos de cooperación sur-sur y triangular (Ver anexo 10). Tiene cierta similitud en algunas secciones de este, entre las cuales están: la distinción del logo institucional como parte fundamental, así como el título que refleja el ente y el departamento respectivo. Seguido del título del documento al que hace referencia la información; el formato seleccionado, también es Excel, seleccionado con el objetivo de evitar y/o disminuir el error humano en las fórmulas que pueden ser automatizadas, al calcular el presupuesto ejecutado y el porcentaje de ejecución de las diferentes actividades de cada proyecto.

Asimismo, en cada sección se especifica los conceptos de cada ítem, identificados con números arábigos para facilitar la identificación de cada información solicitada. Así como una guía de la información que se quiere conocer, una leyenda clara y concisa para lograr un uso fácil de la herramienta para los usuarios que deben completar el informe. Está dividido en las siguientes seis secciones:

- I. Datos generales: nombre del proyecto, conocido como, periodo del informe, fuente de cooperación triangular caso en que aplique, monto del proyecto, fecha de inicio del proyecto, fecha prevista de finalización del proyecto, país oferente tradicional y respectiva institución, país oferente sur y respectiva institución, país demandante/receptor y respectiva institución, ubicación geográfica del proyecto, tipo de proyecto, región de planificación según MIDEPLAN, coordinador institucional.
- II. Objetivos del proyecto.

- III. Avance de las actividades semestrales del proyecto: Avance, actividades y resultados del proyecto.
- IV. Obstáculos y/o dificultades en el semestre: dificultades, anticipadas, repercusiones, medidas tomadas, resueltas, comentarios.
- V. Avance general del proyecto: deficiente, regular, muy bueno, excelente.
- VI. Responsable del informe: Nombre, cargo, teléfono, correo, firma y fecha.

Para los efectos prácticos se conceptualiza y detalla a continuación cada uno de los ítems anteriormente expuestos.

1. DATOS GENERALES

Resumen de la información esencial del proyecto como el nombre, los plazos, el encargado, entre otros, definidos a continuación:

- Nombre del Proyecto: Es el nombre oficial del proyecto.
- Conocido como: Es el nombre simplificado con el que se conoce el proyecto
- Periodo del informe: Corresponde al período semestral y el año respectivo del informe, sea: I o II semestre según corresponda, y el año de respectivo del informe.
- Fuente de Cooperación Triangular (EN CASO DE TRIANGULACION): Es el actor internacional de cooperación u oferente tradicional en el caso de cooperación triangular que financia el proyecto.
- Monto del proyecto: Incluye los siguientes ítems: 1. Aporte Oferente Tradicional (EN CASO DE TRIANGULACION): Es el monto del aporte en la moneda nacional del actor internacional de cooperación triangular que financia el proyecto, y otro espacio donde se incluye el aporte de este actor en dólares. 2. Aporte Oferente Sur: Es el monto del aporte en la moneda nacional del actor cooperante de un país en vías de desarrollo que brinda cooperación técnica a otro país en vías de desarrollo del proyecto, y otro espacio donde se incluye el aporte de este actor en dólares. 3. Aporte Demandante/Receptor: Es el monto del aporte en la moneda nacional del actor que recibe la cooperación del proyecto, y otro espacio donde se incluye el aporte de este actor en dólares. 4. Otros Aportes (EN CASO DE TRIANGULACION): Es el monto del aporte en dólares estadounidenses de un cuarto actor del proyecto, si existiera. 5.

Monto Total del Proyecto: Es la sumatoria automática de todos los aportes en dólares estadounidenses. 6. Tipo de cambio: Es para indicar el tipo de cambio oficial según el Banco Central de Costa Rica y la fecha en la que se calculó el tipo de cambio.

- Fecha Inicio del Proyecto: Es la fecha real de inicio del proyecto indicando DD/MM/AA
- Fecha Prevista de Finalización del Proyecto: Es la fecha estimada en la que concluirá el proyecto, indicando DD/MM/AA.
- País Oferente Tradicional y Respectiva Institución (EN CASO DE TRIANGULACION): Es el país que actúa como socio cooperante internacional, el cual financia el proyecto y su respectiva institución.
- País Oferente Sur y Respectiva Institución: Es el país en vías de desarrollo del proyecto que brinda cooperación técnica y su respectiva institución.
- País Demandante/Receptor y Respectiva Institución: Es el país en vías de desarrollo del proyecto que recibe la cooperación y su respectiva institución.
- Ubicación Geográfica del Proyecto: La idea es indicar el(los) país(es), así como el(los) lugar(es) donde se ejecuta el proyecto.
- Tipo de proyecto (CASO EN QUE SINAC SEA EL PAÍS DEMANDANTE/RECEPTOR DE LA COOPERACIÓN): Es la localidad del proyecto, si abarca todo el SINAC o solo un Área de Conservación, sea: 1. Sistémico: cuando el proyecto abarca dos o más Áreas de Conservación. 2. Regional: cuando el proyecto abarca una sola Área de Conservación, en este caso se debe indicar el área de conservación en el que se ejecuta.
- Región de planificación según MIDEPLAN (CUANDO EL SINAC SEA EL PAÍS DEMANDANTE/RECEPTOR DE LA COOPERACIÓN): Es alguna de las seis localidades del proyecto según MIDEPLAN; las cuales son: Central, Pacífico Central, Huetar Norte, Huetar Atlántico, Chorotega, Brunca. (Ver anexo 11).
- Coordinador(a) Institucional: Es el(a) funcionario(a) a cargo del proyecto asignado(a) por el SINAC.

2. OBJETIVOS DEL PROYECTO

Es el espacio para colocar los objetivos que se incluyen en el documento APROBADO del proyecto, puede ser más de un objetivo.

3. AVANCE DE LAS ACTIVIDADES SEMESTRALES DEL PROYECTO

Es el avance de las principales actividades ejecutadas que se llevaron a cabo en el semestre indicado para cumplir los respectivos resultados, seccionado en:

- Resultado (R1, R2, R3...): Son los resultados que se tienen que alcanzar según el documento APROBADO del proyecto.
- Actividades Ejecutadas del Proyecto: Son las actividades semestrales realizadas, que contribuyen al logro del respectivo resultado.
- Avance: Es el adjetivo cualitativo que hace referencia al avance de las actividades semestrales ejecutadas. Se debe indicar si el avance de las actividades es: deficiente (marcar la casilla de color rojo), si es regular (marcar la casilla de color amarillo) y si es muy buena (marcar la casilla de color verde)
- +: Espacio para agregar más resultados y actividades según corresponda.

4. OBSTACULOS Y/O DIFICULTADES DEL SEMESTRE

Son las limitaciones encontradas en el desarrollo de las actividades semestrales, detalladas o sigue:

- Dificultades: Es la indicación afirmativa o negativa de la existencia de dificultades en la ejecución de las actividades en el semestre. Respuesta cerrada según corresponda: Si o No.
- Anticipadas: Es la variable que hace referencia a las dificultades encontradas en la ejecución de las actividades semestrales en cuanto a si estas fueron o no anticipadas. Respuesta cerrada según corresponda: Si o No.
- Repercusión: Es la medida de afectación de las dificultades encontradas en el semestre, clasificada en: Baja, Media o Alta.

- **Medidas Ejecutadas:** Se refiere a la ejecución o no de medidas para enfrentar o amortiguar la repercusión de los obstáculos en la ejecución de las actividades en el semestre. Respuesta cerrada según corresponda: Si o No.
- **Solventadas:** Hace referencia a la solución de las dificultades encontradas en el semestre. Respuesta cerrada según corresponda: Si o No.
- **Comentarios:** Es un espacio para redactar alguna observación pertinente al manejo de las dificultades en cuanto a la ejecución de las actividades del semestre.

5. AVANCE GENERAL DEL PROYECTO

Es el adjetivo calificativo que corresponde al avance semestral de las actividades ejecutadas del proyecto. Clasificado de la siguiente manera según corresponda:

- **Muy deficiente o deficiente:** Es la medida más baja que califica el avance semestral de las actividades ejecutadas del proyecto.
- **Bueno o regular:** Es la medida media que califica el avance semestral de las actividades ejecutadas del proyecto.
- **Muy bueno o excelente:** Es la medida más alta que califica el avance semestral de las actividades ejecutadas del proyecto.

6. RESPONSABLE DEL INFORME

Es la sección del informe que trata del(a) funcionario(a) que elabora el informe del proyecto en ejecución respectivo. Presentando así:

- El nombre y apellidos del funcionario responsable de la elaboración y entrega del informe
- El cargo del funcionario responsable del informe
- El número de teléfono para contactar al funcionario responsable del informe
- El email del funcionario encargado del informe
- La firma del funcionario encargado del informe
- La fecha de elaboración del informe

C. MANEJO Y DIFUSIÓN DE LOS INFORMES DE SEGUIMIENTO EN LINEA DE LOS PROYECTOS DE COOPERACIÓN EN EJECUCIÓN DE COOPERACIÓN MULTILATERAL, BILATERAL, SUR-SUR Y TRIANGULACIÓN

Una vez colgados los formatos en línea, debe existir una difusión mediante un comunicado masivo, indicando que los mismos están disponible en la página web del SINAC, especificando la sección y área en la que se encuentra. Adjuntar una explicación de los términos y lo que se debe colocar en cada espacio de los reportes, es fundamental para lograr el objetivo principal de accesibilidad y fácil uso para los encargados de elaborar los reportes mencionados.

II. CONCLUSIONES

La evolución de la cooperación internacional claramente ha significado un proceso de adaptación para los países receptores, rol que desempeña Costa Rica y sus instituciones. La demanda de los países donantes está enfocada a resultados. El tema ambiente sigue siendo relevante y prioritario, de manera que, fijar los objetivos hacia resultados tangibles ya no es una opción, sino una prioridad, para poder desarrollar los proyectos de cooperación.

El SINAC, ha desempeñado un rol relevante en la gestión de la cooperación, y específicamente sobre una de las etapas del ciclo de vida de los proyectos de cooperación internacional, como lo es el seguimiento. La importancia de la rendición de cuentas representa un elemento catalizador para proponer una herramienta institucional que, se adecue a las demandas de los actores cooperantes para poder subsanar de alguna manera los proyectos futuros. Siendo el enfoque del correcto desarrollo de los informes de los proyectos de cooperación en ejecución en el ámbito institucional como el principal objetivo de este trabajo.

Por lo tanto, se alcanza el primer objetivo de plantear los dos formatos de los informes de cooperación sur-sur/triangular y multilateral/bilateral sobre el avance técnico y financiero de los proyectos de cooperación en ejecución del SINAC. La coordinación entre los DCTF y el DTI de la institución ha sido un trabajo continuo para lograr acoplar el reporte elaborado en línea; no obstante, no se logró dado que implica recursos humanos y financieros extra. Lo cual, dificulta mayoritariamente el logro del tercer objetivo de verificar la disponibilidad y efectividad de los informes en línea.

El DCTF dispone de una serie de herramientas de gestión de la cooperación lo que le ha permitido realizar una labor eficiente y planificada, que se refleja en más de 30 de proyectos de cooperación en ejecución y en un monto de más de 61,646,685.03US\$ de cooperación recibida (Rojas, H & Sevilla, L. 2018, 43). No obstante, no dispone del personal suficiente para llevar a cabo todas sus funciones. No se cuenta con un profesional a cargo para el SyE de los proyectos de cooperación así que las acciones de seguimiento se efectuaban de forma parcial, sin existir acciones en el tema de evaluación.

III. RECOMENDACIONES

Reforzar el DCTF con el personal capacitado y requerido para implementar un sistema de SyE para fortalecer la gestión institucional, aumentar la credibilidad del SINAC ante los donantes, prever desviaciones y corregir acciones, crear insumos fundamentales para toma de decisiones puntuales y oportunas, aumentar la oportunidad de ejecución de nuevos proyectos. Así como destinar el presupuesto a estas etapas del ciclo del proyecto para lograr un cumplimiento de los resultados y mejorar la eficacia de los proyectos de CI ejecutados por parte del SINAC.

Se recomienda un plan de acción de dos etapas; uno a nivel interno y otro a nivel externo (nacional e internacional) del SINAC. En la primera etapa hay dos responsables con los siguientes roles: 1. El DCTF con dos funciones específicas: a. Ejecutar un taller “HACIENDO” con los responsables de los proyectos de cooperación en ejecución para explicar cómo utilizar la ficha técnica b. Después de un año de implementar la ficha técnica de los informes realizar otro taller “YO MEJORO” para mejorar el formato de los informes. 2. El DTI adquiere tres responsabilidades: 1. Adecuar el programa y el presupuesto para colgar los informes en la página web del SINAC. 2. Enviar de forma automatizada y sistémica un recordatorio a los responsables de cada proyecto de cooperación en ejecución para la entrega semestral del informe completado. 3. Difundir los resultados de los informes por medio de boletines a los encargados de los proyectos y jercas del DCTF.

En la segunda etapa se divide por dos ámbitos: 1. El ámbito nacional, en el que el protagonista puede ser el MIDEPLAN con la intención de que valide el éxito del formato de los informes implementados por el SINAC para utilizarlo en otras instituciones nacionales. 2. El ámbito internacional, el SINAC pueda brindar el uso de esta herramienta como ejemplo a otros países o instituciones receptoras de cooperación. Incluso, se puede abrir un espacio tipo seminario o conferencia con organismos internacionales como la UICN, JICA, AECID para realizar un intercambio de ideas en cuanto a la estandarización de los informes y rendición de cuentas de los proyectos de cooperación.

IV. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banco Mundial (2018) *Nuevas clasificaciones de los países según su nivel de ingreso: 2018-19*. Disponible en: <https://blogs.worldbank.org/es/opendata/nueva-clasificacion-de-los-paises-segun-el-nivel-de-ingreso-para-el-periodo-2018-19>. Consultado el 7 de septiembre de 2018.
- Banco Mundial (2019) *INB per cápita, método Atlas*. Disponible en: <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GNP.PCAP.CD>. Consultado el 24 julio, 2019.
- Banco Mundial (2004) *Manual para gestores del desarrollo*. Diez pasos hacia un sistema de seguimiento y evaluación basado en resultados. Bogotá, Colombia.
- Berumen, J. (2010) *Monitoreo y Evaluación de Proyectos*. Universidad de San Buenaventura Seccional Cartagena. Medellín, Colombia. Disponible en: https://www.academia.edu/1636820/Monitoreo_y_Evaluaci%C3%B3n_de_Proyectos. Consultado el 16 julio, 2019.
- BID (2011) *Informe de Supervisión del Informe de Seguimiento del Desempeño de Proyectos, la Evaluación intermedia y el Informe de Terminación de Proyecto del BID*. Oficina de Evaluación y Supervisión, OVE. Washington, D.C.
- BID (2010) *La gestión para resultados en el desarrollo*. Avances y desafíos en América Latina y el Caribe. 2° ed. Disponible en: <https://publications.iadb.org/en/managing-development-results-progress-and-challenges-latin-america-and-caribbean>. Consultado el 16 julio, 2019.
- Brenes, C. (2017) *Sistematización del proceso de creación y desarrollo del SINAC*. Disponible en: <http://www.sinac.go.cr/ES/partciudygober/Libros%20Sistematizacion/Creacion%20y%20Desarrollo%20del%20SINAC.pdf>. Consultado el 24 julio, 2019.
- CEPAL (2016) *El Enfoque de Brechas Estructurales*. Análisis del caso de Costa Rica. Disponible en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40805/1/S1600998_es.pdf. Consultado el 24 julio, 2019.
- GEF (2010) *Política de Seguimiento y Evaluación del FMAM/GEF*. Washington, DC.
- GIZ (2015) *Política de seguimiento y evaluación de la GIZ*. México, D.F.
- Comisión Europea (2001) *Manual: Gestión del Ciclo del Proyecto*. Bruselas.
- Gómez & Sainz (1999) *El ciclo de gestión del proyecto de cooperación al desarrollo: aplicación del marco lógico*. CIDEAL. Madrid.
- González, L. (2005) *La evaluación en la gestión de proyectos y programas de desarrollo: una propuesta integradora en agentes, modelos y herramientas* 1ª ed. Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco.
- Heredia, R. (1985) *Dirección Integrada de Proyecto*. Madrid: Alianza Universitaria Textos.

- IFRC (2011) *Guía para el seguimiento y le evaluación de proyectos y programas*. Ginebra, Suiza. Disponible en: www.ifrc.org. Consultado el 24 junio, 2019.
- IICA (2012) *Guía de Monitoreo y Evaluación de Proyectos*. Disponible en: <http://repiica.iica.int/docs/B3398e/B3398e.pdf>. Consultado el 16 julio, 2019.
- Ley N° 5525. Reglamento del Artículo 11 de la Ley de Planificación Nacional, Costa Rica, 2 de mayo de 1974
- Ley N° 7788. Ley de Biodiversidad, Costa Rica, 27 de mayo de 1998.
- JICA (2004) *Lineamientos de la JICA para la Evaluación de Proyectos*. Oficina de Evaluación, Departamento de Planeación y Coordinación Agencia de Cooperación Internacional del Japón.
- MAPCOBIO (2017) *ONGs para la conservación de la biodiversidad*. MINAE, SINAC, JICA. Disponible en: <http://www.sinac.go.cr/ES/publicaciones/Sistematizaciones%20temas%20nacionales/ONGs%20para%20la%20Conservacion%20de%20la%20Biodiversidad.pdf>. Consultado el 4 de julio 2019.
- MIDEPLAN (2018) *Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI)*. San José, Costa Rica.
- MIDEPLAN (2019) *Cooperación Internacional en Costa Rica 2018*. Disponible en: https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/0snvZ6UVT9KYAY9_muUoDA. Consultado el 29 julio, 2019.
- MIDEPLAN (s.f.) *Política de Cooperación Internacional, Costa Rica, 2014-2022*. Disponible en: <http://www.sepsa.go.cr/DOCS/EXT/Politica%20de%20cooperacion%20internacional-2014-2022.pdf>. Consultado el 19 julio, 2019.
- PNUD (2009) *Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo*. New York, USA. Disponible en: http://web.undp.org/evaluation/Handbook/spanish/documents/manual_completo.pdf. Consultado el 21 de junio del 2019.
- Rojas, H & Sevilla, L. (2018) *Propuesta de Sistema de Monitoreo y Evaluación de Proyectos de Cooperación Internacional para el Sistema Nacional de Áreas de Conservación*. UNA, San José, Costa Rica.
- Rosales, R. (1999) *Formulación y Evaluación de Proyectos*. San José, ICAP.
- Sevilla, L. (2019) *Situación Institucional SINAC*. Entrevista realizada el 3 de mayo, San José, Costa Rica.
- SINAC (s.f.) *Documentación*. Disponible en: <http://www.sinac.go.cr/ES/docu/Paginas/default.aspx>. Consultado el 16 julio, 2019.
- SINAC (2014a) *Estrategia de Cooperación Institucional y Plan de Acción*. Disponible en: <http://www.sinac.go.cr/ES/conozca/Convenios/SINAC%20Estrategia%20de%20Cooperaci%C3%B3n.pdf>. Consultado el 14 abril, 2018.

- SINAC (2014b) *Directrices, Lineamientos y Procedimientos para la Gestión de Proyectos de Cooperación Técnica y Financiera No Reembolsable*. Disponible en: <http://www.sinac.go.cr/ES/docu/coop/igpcc/Directrices-Lineamientos%20y%20Procedimienots%20COOP.pdf>. Consultado el 16 julio, 2019.
- SINAC (2015) *Gestión de la Cooperación*. San José, Costa Rica. Disponible en: www.sinac.go.cr/ES/docu/Transparencia/Informe%20de%20Cooperación.pdf. Consultado el 16 julio, 2019.
- OCDE (2005a) *Buenas prácticas recientemente identificadas de gestión para resultados de desarrollo*. Disponible en: <https://www.oecd.org/dac/effectiveness/36853632.pdf>. Consultado el 29 julio, 2019.
- OCDE (2005b) *Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo y programa de acción de Accra*. Foro de Alto Nivel. Disponible en: <https://www.oecd.org/dac/effectiveness/34580968.pdf>. Consultado el 29 julio, 2019.
- OCDE (2017) *Asistencia Oficial para el Desarrollo*. Disponible en: <https://www.oecd.org/dac/financing-sustainable-development/development-finance-standards/>. Consultado el 24 julio, 2019.
- OMS (2011) *Manual para la elaboración, monitoreo y evaluación de proyectos de Cooperación Técnica entre países (CTP)*. Organización Panamericana de la Salud.
- ONU (s.f.) *Oficina del Alto Representante de las Naciones Unidas para los Países Menos Adelantados, los países en desarrollo sin litoral y los pequeños Estados Insulares en Desarrollo*. Disponible en: <http://unohrlls.org/about-ldcs/>. Consultado el 24 julio, 2019.
- ONU (2014). *Receptores y contribuyentes: Los países de renta media y el futuro de la cooperación para el desarrollo*. Disponible en: http://www.un.org/esa/desa/papers/2014/wp135_2014s.pdf. Consultado el 15 septiembre, 2018.
- UE (2014) *Guía de Seguimiento y Evaluación de la Política de Cohesión Fondo Social Europeo*. Comisión Europea, UAFSE.
- WWF (2008) *Estándares para la gestión de proyectos y programas*. Disponible en: http://assets.panda.org/downloads/wwf_standards_overview_spanish__feb_9__2007.pdf. Consultado el 5 de julio, 2019.

V. ANEXOS

Anexo 1. Clasificación de los países según el ingreso nacional bruto (INB) per cápita, USD.

Umbral	INB per cápita (USD a valor corriente)
Ingreso bajo	Menos de 995
Ingreso mediano bajo	Entre 996 y 3.895
Ingreso mediano alto	Entre 3.896 y 12.055
Ingreso alto	Más de 12.055

Fuente: Banco Mundial, 2018.

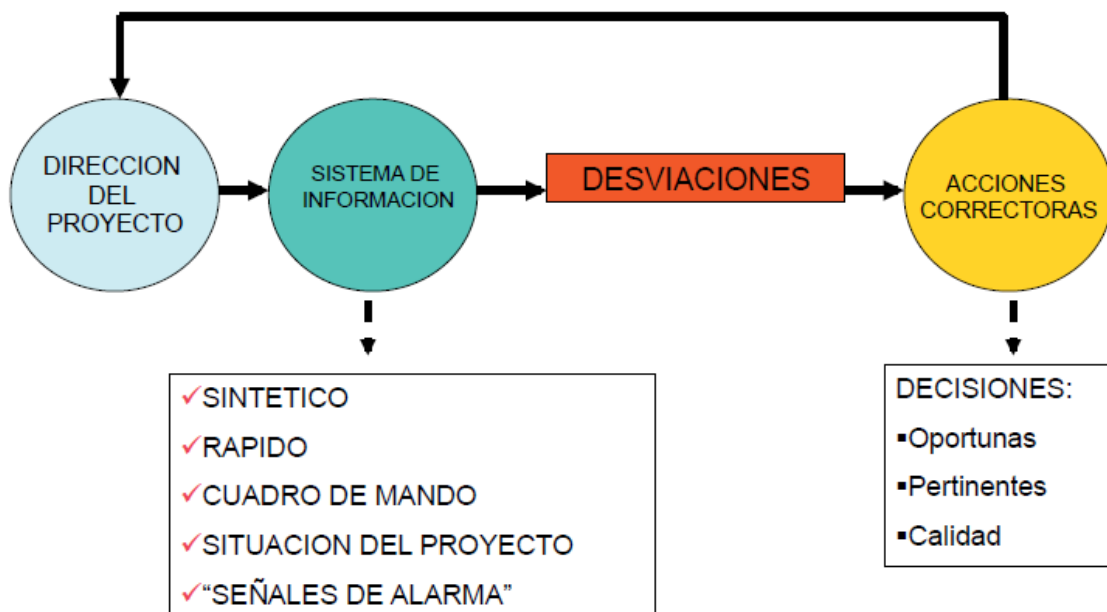
Anexo 2. Ciclo de vida del proyecto o fases de los proyectos para facilitar su gestión.



Fuente: Elaboración propia a partir del SINAC, 2014b. *Directrices, Lineamientos y Procedimientos para la Gestión de Proyectos de Cooperación Técnica y Financiera No Reembolsable.*

Anexo 3. Procedimiento de seguimiento en la gestión del Ciclo del Proyecto.

Procedimiento de seguimiento



Fuente: Navajo, P. Gestión del Ciclo del Proyecto.

Anexo 4. Indicadores SMART

Específico (specific).	El sistema capta la esencia del resultado deseado vinculándolo clara y directamente con el logro de un objetivo.
Mensurable (measurable)	El sistema de seguimiento aplica indicadores que sean medibles, específicos, claros y sin ambigüedades
Factible y atribuible (achievable and attributable).	El sistema identifica que los resultados sean alcanzables y realizables.
Pertinente y realista (relevant and realistic).	El sistema establece niveles de desempeño que pueden lograrse de manera práctica según expectativas de las partes.
Programado, oportuno, rastreable y específico (time-bound, timely, trackable, and targeted).	El sistema permite rastrear los avances de manera eficaz en función de los costos por un período determinado.

Fuente: GEF, 2010. *Política de Seguimiento y Evaluación del GEF.*

Anexo 5. Modelo de cuadro de funciones y relaciones de las partes interesadas en materia de S y E.

¿Quién?	¿Qué?	¿Por qué?	¿Cuándo?	¿Cómo? (formato)	Función del S y E
Encargados de la gestión y ejecución del proyecto	Redacción de informes sobre el proyecto.	Toma de decisiones y planificación estratégica.	Semestral	Informes de seguimiento de los proyectos en ejecución.	Gestionar el Sistema de S y E.
Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC)	Informe semestral de seguimiento del proyecto en ejecución.	Difusión de información institucional, extracción de enseñanzas y planificación estratégica.	Semestral	Sistema de información general interno.	Rendición de cuentas.
Donantes	Informes de situación para los donantes.	Rendición de cuentas en función de los objetivos previstos.	Semestral	Formato de los informes de los donantes.	Rendición de cuentas.
Institución gubernamental de CR	Informes de situación.	Rendición de cuentas, entendimiento, promoción y apoyo.	Semestral	Informes de seguimiento de los proyectos en ejecución	Rendición de cuentas.

Fuente: IFRC, 2011. *Guía para el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas.*

Anexo 6. Cronograma de notificación.

Proyecto	
Tipo de informe	<input type="checkbox"/> Multilateral/Bilateral <input type="checkbox"/> Sur-Sur/Triangulación
Frecuencia (plazos)	<input type="checkbox"/> Semestral <input type="checkbox"/> Final
Destinatarios	<input type="checkbox"/> Informe Interno <input type="checkbox"/> Informe Externo
Propósito	<input type="checkbox"/> Seguimiento <input type="checkbox"/> Evaluación
Responsables	
Medio de notificación	<input type="checkbox"/> Correo <input type="checkbox"/> Web
Estado	<input type="checkbox"/> Presentado <input type="checkbox"/> No presentado

Fuente: Elaboración propia. *A partir de la Guía para el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas.* IFRC. 2011.

Anexo 7. Informe semestral de seguimiento de los proyectos en ejecución (Cooperación Multilateral y Bilateral).



SISTEMA NACIONAL DE ÁREAS DE CONSERVACIÓN
SECRETARÍA EJECUTIVA
DEPARTAMENTO COOPERACIÓN TÉCNICA Y
FINANCIERA



INFORME SEMESTRAL DE SEGUIMIENTO

PROYECTOS EN EJECUCIÓN

REALIZADO POR LA UNIDAD EJECUTORA DEL PROYECTO

Año:

Periodo del Informe (marcar el que corresponda)	I SEMESTRE	
	II SEMESTRE	
Nombre del Proyecto		
Fuente de Cooperación y aporte del cooperante		
Aporte local (contrapartida nacional)		
Cofinanciamiento (otros aportes no gubernamentales)		
Fecha inicio		
Fecha finalización		

1. Verificación del avance en la ejecución de actividades y presupuesto para el semestre.

a.

Resultado/Actividades programadas por semestre	% de ejecución	Razones de la no ejecución o variaciones
R1. Actividad 1.1.		
R1. Actividad 1.2...		
R2. Actividad 2.1.		
R2. Actividad 2.2...		
R 3. Actividad: 3.1...		
% total de ejecución para el semestre (suma de todos los % y dividido en el total de actividades)		

b.

Monto presupuestado por semestre	% de ejecución

2. Sobre el grado de involucramiento (de trabajo directo durante el proceso de ejecución) de Actores Claves.

Nota 1: Los actores claves pueden ser: una agencia de cooperación, organización, grupo o individuo que tiene un interés (directo o indirecto) en el proceso de planificación, ejecución y evaluación de un proyecto, o que afecta o es afectado positiva o negativamente por la ejecución y resultados de los mismos.

(Marque una equis (X))

a. Capacidad de acción en el proyecto

Alta	Mediana	Baja

En caso de seleccionar Alto o Bajo, explicar las razones.

b. Apoyo en la ejecución del proyecto

Positivo	Neutral	Negativo

En caso de seleccionar negativo, explicar las razones.

c. Influencia (la capacidad de movilización social y recursos)

Elevada	Baja

3. Especifique qué medidas se tomaron para superar los obstáculos que contribuyeron al cumplimiento de los resultados.

Responsable del Informe (nombre completo, firma y puesto):

Fecha:

Fuente: SINAC, 2020.

Anexo 8. Informe semestral de seguimiento de los proyectos en ejecución (Cooperación Sur-Sur y Triangular).



SISTEMA NACIONAL DE ÁREAS DE CONSERVACIÓN
SECRETARÍA EJECUTIVA
DEPARTAMENTO COOPERACIÓN TÉCNICA Y
FINANCIERA



**INFORME SEMESTRAL DE SEGUIMIENTO DE PROYECTOS
DE COOPERACIÓN SUR-SUR Y TRIANGULACIÓN**

AÑO _____, **SEMESTRE** _____

1. Nombre del proyecto		
2. Objetivos del proyecto	3. Fecha de Inicio	4. Fecha esperada de finalización
	5. País oferente y respectiva institución:	
	6. País oferente 2 (cooperante) 1 y respectiva institución	

7. País receptor 1 y respectiva institución		8. País receptor 2 y respectiva institución:	
9. Fuente de Cooperación Triangular		10. Ubicación geográfica del proyecto: (país y localidad)	
11. Aporte del receptor (monto en US\$)	12. Aporte del oferente (monto en US\$)	13. Aporte del Cooperante (monto en US\$)	
14. Avances y logros del proyecto en el semestre			
15. Nombre del responsable de elaborar el informe	16. Firma	17. Fecha del informe	



Fuente: SINAC, 2020.

Anexo 9. Informe Semestral de Seguimiento de Cooperación Multilateral y Bilateral, SINAC.

SINAC		SISTEMA NACIONAL DE AREAS DE CONSERVACIÓN SECRETARÍA EJECUTIVA DEPARTAMENTO DE COOPERACIÓN TÉCNICA Y FINANCIERA		minae						
INFORME SEMESTRAL DE SEGUIMIENTO DE LOS PROYECTOS DE COOPERACIÓN EN EJECUCIÓN COOPERACIÓN MULTILATERAL Y BILATERAL										
I. DATOS GENERALES										
1	Nombre del Proyecto									
2	Conocido Como									
3	Periodo del Informe	I semestre/II semestre				Año				
4	Fuente de Cooperación									
5	Monto del Proyecto	Aporte Cooperante:				Aporte en Moneda del Cooperante				
		Aporte en US\$*								
		Contrapartida/ Cofinanciamiento:								
		Monto Total del Proyecto:				\$0,00				
*Tipo de Cambio										
6	Fecha de inicio del Proyecto				DD/MM/AA					
7	Fecha Prevista de Finalización				DD/MM/AA					
8	Ubicación Geográfica del Proyecto					Localidad				
9	Tipo de proyecto	<input type="checkbox"/> Sistémico				Si es Regional Indique el Área de Conservación				
		<input type="checkbox"/> Regional								
10	Región de Planificación según MIDEPLAN	<input type="checkbox"/> Central								
		<input type="checkbox"/> Pacífico Central								
		<input type="checkbox"/> Huetar Norte								
		<input type="checkbox"/> Huetar Atlántica								
		<input type="checkbox"/> Chorotega								
11	Coordinador(a) Institucional									
12	Coordinador(a) del Proyecto									
13	Organización Administradora del Proyecto (Caso en que aplique)									
II. EJECUCIÓN SEMESTRAL DEL PROYECTO										
1	ACTIVIDADES SEMESTRALES EJECUTADAS									
Objetivo Específico 1 (OE1)										
Resultado 1	Actividades Ejecutadas	Programada			Presupuesto		Total Actividades Ejecutadas	Observaciones	Avance	
		SI	%	NO	Programado US\$	Ejecutado US\$			Actividades %	Presupuesto %
	A.1									
	A.2									
	A.3									
	A.4									
Resultado 2	A.1									
	A.2									
	A.3								#REF!	#DIV/0!
	A.4									
	A.5									
Subtotal			0%		\$0,00	\$0,00				
+										
% de Avance del OE1	Actividades		Presupuesto							
	Programada	0%			#DIV/0!					
	Ejecutada	#REF!			#DIV/0!					
% de Avance del OE3	Actividades		Presupuesto							
	Programada	0%			#DIV/0!					#REF! #DIV/0!
	Ejecutada	#REF!			#DIV/0!					
+										
2	PRESUPUESTO SEMESTRAL									
	Programado				Ejecutado	\$0,00				
III. OBSTACULOS Y/O DIFICULTADES EN EL SEMESTRE										
		SI	NO	COMENTARIOS						
	¿Hubo dificultades y/o obstáculos durante el semestre?									
	¿Anticipados?									
	¿Repercusión?									
	¿Se tomaron medidas?									
	¿Se solucionaron?									
IV. AVANCE GENERAL DEL PROYECTO										
Muy Deficiente/Deficiente		Bueno/Regular		Muy Bueno/Excelente						
V. RESPONSABLE DEL INFORME										
Nombre Completo:				Fecha: ___/___/___						
Cargo:				Firma:						
Teléfono:										
E-mail:										

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 10. Informe Semestral de Seguimiento de Cooperación Sur-Sur y Triangulación, SINAC.

 					
SISTEMA NACIONAL DE AREAS DE CONSERVACIÓN SECRETARÍA EJECUTIVA DEPARTAMENTO DE COOPERACIÓN TÉCNICA Y FINANCIERA					
INFORME SEMESTRAL DE SEGUIMIENTO DE LOS PROYECTOS EN EJECUCIÓN COOPERACIÓN SUR-SUR Y TRIANGULACIÓN					
I. DATOS GENERALES					
1	Nombre del Proyecto				
2	Conocido Como				
3	Periodo del Informe	I semestre/II semestre	Año		
4	Fuente de Cooperación Triangular (caso en que aplique)				
5	Monto del Proyecto	Aporte Oferente Tradicional (caso en que aplique):	Aporte en Moneda del Oferente Tradicional		
		Aporte en US\$*			
		Aporte Oferente Sur:	Aporte en Moneda del Oferente Sur		
		Aporte en US\$*			
		Aporte Demandante/Receptor:	Aporte en Moneda del Demandante/Receptor		
		Aporte en US\$*			
		Otros Aportes (Caso Existente):			
		Monto Total del Proyecto:	\$0,00		
*Tipo de Cambio					
6	Fecha Inicio del Proyecto	DD/MM/AA			
7	Fecha Prevista de Finalización del Proyecto	DD/MM/AA			
8	País Oferente Tradicional y Respectiva Institución				
9	País Oferente Sur y Respectiva Institución				
10	País Demandante/Receptor y Respectiva Institución				
11	Ubicación Geográfica del Proyecto	Localidad			
12	Tipo de proyecto (caso en que aplique)	<input type="checkbox"/> Sistémico <input type="checkbox"/> Regional	Si es Regional Indique el Área de Conservación		
13	Región de Planificación según MIDEPLAN (Caso en que aplique)	<input type="checkbox"/> Central			
		<input type="checkbox"/> Pacífico Central			
		<input type="checkbox"/> Huetar Norte			
		<input type="checkbox"/> Huetar Atlántica			
		<input type="checkbox"/> Chorotega			
		<input type="checkbox"/> Brunca			
14	Coordinador(a) Institucional				
II. OBJETIVOS DEL PROYECTO					
III. AVANCE DE LAS ACTIVIDADES SEMESTRALES DEL PROYECTO					
Resultado (R1)	Actividades Ejecutadas del Proyecto		Avance		
Resultado (R2)	Actividades Ejecutadas del Proyecto		Avance		
Resultado (R3)	Actividades Ejecutadas del Proyecto		Avance		
+					
IV. OBSTACULOS Y/O DIFICULTADES DEL SEMESTRE					
Dificultades	Anticipados	Repercusión	Medidas Ejecutadas	Solventadas	Comentarios
Si/No	Si/No	Alta/Media/Baja	Si/No	Si/No	
V. AVANCE SEMESTRAL DEL PROYECTO					
Muy Deficiente/ Deficiente		Buena/ Regular		Muy Buena/ Excelente	
VI. RESPONSABLE DEL INFORME					
Nombre Completo:					Fecha: ___/___/___
Cargo:					Firma:
Teléfono:					
E-mail:					

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 11. Seis regiones de Costa Rica



Fuente: MIDEPLAN.