



MONITOREO & EVALUACIÓN

Planificación del Monitoreo y Evaluación

Directrices y Herramientas

Por: Scott G. Chaplowe
Cruz Roja Americana



Desde 1943, Catholic Relief Services (CRS) ha tenido el privilegio de servir a los pobres y desfavorecidos en el extranjero. Sin distinción de raza, credo o nacionalidad, CRS brinda ayuda de emergencia ante desastres naturales o provocados por el hombre. A través de proyectos de desarrollo en áreas como educación, paz y justicia, agricultura, microfinanzas, salud y VIH/SIDA, CRS trabaja para defender la dignidad humana y promover una mejor calidad de vida. CRS también trabaja en los Estados Unidos para ampliar el conocimiento y la acción de los católicos y otras personas interesadas en temas de paz y justicia a nivel internacional. Nuestros programas y recursos responden al llamado de los Obispos de los Estados Unidos de vivir en solidaridad — como una sola familia humana — entre fronteras, a lo largo de los océanos, e independientemente de las diferencias de idioma, cultura y condición económica.

La Cruz Roja Americana ayuda a las personas en situación de vulnerabilidad en todo el mundo a prevenir, prepararse y responder ante desastres, emergencias humanitarias complejas, y condiciones de salud que ponen en riesgo la vida, a través de iniciativas globales y programas basados en la comunidad. Con un enfoque en salud global, preparación y respuesta ante desastres, restablecimiento de vínculos familiares y difusión del derecho humanitario internacional, la Cruz Roja Americana proporciona asistencia humanitaria rápida, eficaz y a gran escala a quienes lo necesitan. Para lograr nuestros objetivos, la Cruz Roja Americana trabaja con nuestros socios de la Cruz Roja Internacional y el Movimiento de la Media Luna Roja y otras organizaciones internacionales de asistencia y desarrollo para construir capacidades locales, movilizar y empoderar a las comunidades, y establecer socios. Nuestro programa más grande en la actualidad es el Programa de Recuperación del Tsunami, el cual está mejorando la salud de la comunidad y previniendo el brote de enfermedades, apoyando a las comunidades mientras reconstruyen sus vidas y restablecen sus medios de subsistencia, y ayudando a que las organizaciones de la Cruz Roja, la Media Luna Roja y sus comunidades que fueron afectadas, desarrollen capacidades para prepararse ante desastres.

Publicado en el 2008 por:

Catholic Relief Services
228 W. Lexington Street
Baltimore, MD 21201-3413 USA

American Red Cross
2025 E Street, NW
Washington, DC 20006 USA

Autores: Scott G. Chaplowe (Cruz Roja Americana)

Editor de las Series: Guy Sharrock (CRS)

Lectores/Editores: Cynthia Green and Dina Towbin

Diseñador Gráfico: Jeanne Ivy

Foto de la Portada: Sean Sprague

El módulo fue producido por CRS y la Cruz Roja Americana con el apoyo financiero de las donaciones de Alimentos para la Paz (FFP) de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID): Donación para el Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales de CRS (AFP-A-00-03-00015-00) y Donación para el Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales de la Cruz Roja Americana (AFP-A-00-00007-00). Las opiniones expresadas en este documento pertenecen a los autores y no necesariamente representan las opiniones de USAID o FFP.

Menciones Recomendadas: Chaplowe, Scott G. 2008. "Planificación del Monitoreo y Evaluación." Series de Módulos de M&E de la Cruz Roja Americana/CRS. Cruz Roja Americana y Catholic Relief Services (CRS), Washington, DC y Baltimore, MD.

Para acceder a las series completas, por favor visite: www.crs.org ó www.redcross.org.

Tabla de Contenidos

- iii Prefacio
- iii Agradecimientos
- iv Siglas

Planificación del Monitoreo y Evaluación

- 1 Introduction
- 3 El Sistema de M&E – Perspectiva General
- 5 Los Cuatro Componentes Clave de un Sistema de M&E
- 17 Otros Aspectos de la Planificación del M&E

Anexos de Herramientas y Recursos

- 21 Anexo I Referencias y Recursos
- 24 Anexo II Ejemplo de Marco Lógico
- 25 Anexo III Ejemplo de una Matriz de Indicadores
- 27 Anexo IV Herramientas y Técnicas para la Recolección de Datos

Prefacio

El monitoreo y evaluación (M&E) son responsabilidades fundamentales de los gerentes de programa de la Cruz Roja Americana y de CRS, y ayudan a garantizar la calidad de nuestra programación. *Planificación del Monitoreo y Evaluación* es una de la serie de publicaciones de módulos de capacitación y fortalecimiento de capacidades en M&E que la Cruz Roja Americana y CRS han acordado desarrollar en el marco de sus respectivas donaciones para el Fortalecimiento de su Capacidad Institucional. Estos módulos han sido diseñados para responder a la necesidad identificada desde el terreno de contar con una guía y herramientas específicas que no se han encontrado disponibles en las publicaciones existentes. Aunque los ejemplos en los módulos se centran en programas Título II, la guía y las herramientas proporcionadas tienen utilidad más allá del ámbito de la seguridad alimentaria.

Nuestra intención al escribir *Planificación del Monitoreo y Evaluación* fue ofrecer a los lectores una guía concisa para desarrollar un sistema completo de M&E para programas internacionales de ayuda humanitaria y desarrollo. Por favor envíe cualquier comentario o sugerencia para este módulo a m&efeedback@crs.org.

Agradecimientos

El autor desea agradecer la importante contribución y guía de Cynthia Green, anteriormente funcionaria de la Cruz Roja Americana, por su paciencia con la edición y revisión de este módulo, así como el trabajo de Dina Towbin (consultora) quien condujo este módulo a su fase final, y Joe Schultz (CRS) y Jeanne Ivy (consultora), que fueron responsables del trabajo de diseño gráfico.

Siglas

CRS	Catholic Relief Services
HH	Hogar, Familia
KAP	Conocimiento, actitudes y prácticas
M&E	Monitoreo y evaluación
MOH	Ministerio de Salud
PRA	Evaluación Participativa Rápida (o rural)
UNAIDS	Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre VIH/ SIDA
UNDP	Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

Introducción

Este módulo sobre *Planificación del Monitoreo y Evaluación* está diseñado para uso de especialistas en M&E, gerentes de programas humanitarios y de desarrollo, y los responsables de la toma de decisiones que tienen a su cargo la supervisión y financiamiento del programa.

Este módulo sobre *Planificación del Monitoreo y Evaluación* está destinado a ofrecer una guía concisa para desarrollar un sistema completo de monitoreo y evaluación (M&E) para programas internacionales de ayuda humanitaria y desarrollo. Comprende los principales documentos y procesos de planificación necesarios para establecer e implementar un sistema de M&E para la planificación, implementación y evaluación de proyectos. Está diseñado para el uso de especialistas en M&E, gerentes de los programas de asistencia humanitaria y desarrollo, y los responsables de la toma de decisiones que tienen a su cargo la supervisión y financiamiento de los programas.

Al desarrollar este módulo, se volvió evidente que algunas personas que trabajan en programas internacionales utilizan el término “plan de M&E” para referirse a un documento de planificación para el sistema completo de M&E de un proyecto, mientras que otros lo utilizan para referirse a un documento específico que define los indicadores del proyecto y cómo éstos serán medidos – una matriz de indicadores. Para mayor claridad, este módulo adopta el uso más amplio de un plan de M&E como un documento clave de planificación para lograr coherencia y continuidad dentro del sistema de M&E de un proyecto. El formato o el contenido específico de un plan de M&E debe ser adoptado y adaptado a las necesidades específicas del proyecto.

Este módulo se centra en aquellos componentes clave de un sistema de M&E que sustentan la planificación del M&E para los proyectos. Estos componentes trazan una serie lógica de pensamiento desde la hipótesis sobre cómo el proyecto introducirá un cambio en un sector específico, hasta los objetivos específicos necesarios para estos cambios, los métodos para medir los logros del proyecto en relación a sus objetivos propuestos y los protocolos para la recolección y análisis de los datos, y la información utilizada en la medición. Los cuatro componentes clave de un sistema de M&E son:

1. Un marco de análisis causal
2. Un marco lógico
3. Una matriz de indicadores
4. Un plan de recolección y análisis de datos

Tras una visión general del sistema de M&E, este módulo examina estos cuatro componentes clave de M&E. Es importante destacar que los diversos componentes de un sistema de M&E son interdependientes y que la planificación del M&E requiere otros elementos, ya sea que se lo estipule de manera explícita o implícita. Otras consideraciones clave para la planificación del M&E se presentan en la sección final del módulo y se destacan en recuadros de texto a lo largo de todo el documento.

Recuadro de texto 1. Planificar desde el Inicio e Involucrar a los Actores Interesados

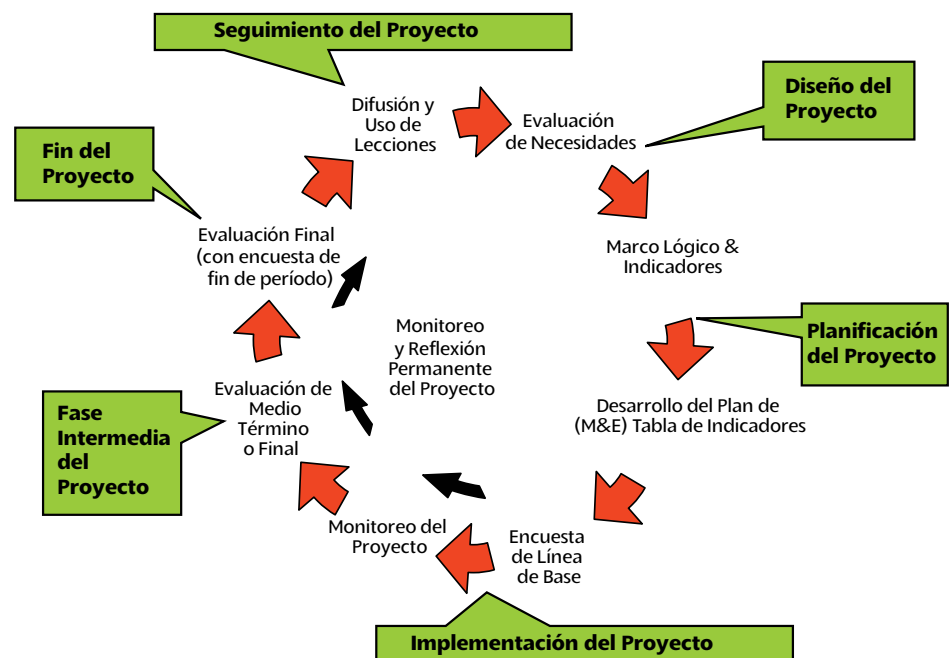
La planificación del M&E debería iniciar durante o inmediatamente después de la fase de diseño del proyecto. Una planificación temprana aportará insumos para el diseño del proyecto y permitirá contar con el tiempo suficiente para preparar los recursos y el personal previo la implementación del proyecto. La planificación del M&E debe involucrar también a aquellos que utilizan el sistema de M&E. La participación del personal del proyecto y de los principales actores involucrados garantiza la viabilidad, comprensión, y apropiación del sistema de M&E.

El sistema de M&E – Perspectiva General

El M&E debería ser parte integral del diseño de proyectos, así como de su implementación y finalización.

El sistema de M&E provee la información necesaria para evaluar y guiar la estrategia del proyecto, garantizar la eficacia de las operaciones, cumplir los requisitos internos y externos para reporte de informes, y aportar insumos para la futura programación. El M&E debería ser parte integral del diseño del proyecto, así como de su implementación y finalización. En consecuencia, este módulo iniciará con la descripción general del sistema de M&E ya que corresponde a estas etapas clave en el ciclo de vida de un proyecto (vea la Figura 1).

Figura 1. M&E y el Ciclo de Proyectos



Un sistema de M&E se desarrolla en función de los parámetros clave de un proyecto:

- El objetivo general o cambio o efecto deseado
- Los principales beneficiarios o audiencia que el proyecto busca beneficiar.
- Las hipótesis o supuestos que vinculan los objetivos del proyecto con las intervenciones o actividades específicas.
- El tamaño y alcance del proyecto.

- El grado de participación y nivel de capacidad para M&E
- La duración del proyecto
- El presupuesto general del proyecto.

Cada proyecto puede tener diferentes necesidades de M&E, en función del contexto de operación, la capacidad de la agencia implementadora, los requisitos de los donantes, y otros factores. Al preparar un plan de M&E, es importante identificar esas necesidades y coordinar los métodos, procedimientos y herramientas que se utilizarán para dar la correspondiente respuesta. Esto conserva los recursos y agiliza la planificación del M&E.

No existe un único estándar reconocido en la industria para evaluar la calidad de un sistema de M&E. Sin embargo, a continuación se resumen algunos criterios clave (IFAD 2002, págs. 4-20):

- **Utilidad:** El sistema de M&E propuesto servirá a las necesidades prácticas de información de los usuarios previstos.
- **Viabilidad:** Los métodos, secuencias, cronograma y procedimientos de procesamiento propuestos son realistas, prudentes y rentables en términos de costo-efectividad.
- **Conveniencia:** Las actividades de M&E se llevarán a cabo tanto legal como éticamente, con el debido respeto por el bienestar de las personas afectadas por sus resultados.
- **Precisión:** Los productos de M&E revelarán y transmitirán información técnicamente adecuada.

Los cuatro componentes clave de un sistema de M&E

Existen cuatro componentes clave que constituyen el fundamento sobre el cual se desarrolla el sistema de M&E

Los cuatro componentes clave que se analizan más adelante, constituyen el fundamento sobre el cual se desarrolla el sistema de M&E. Desempeñan un rol fundamental en la planificación del M&E, dando respuesta a estas cuatro preguntas:

1. ¿Qué es lo que el proyecto quiere cambiar y cómo?
2. ¿Cuáles son los objetivos específicos para lograr este cambio?
3. ¿Cuáles son los indicadores y cómo serán medidos?
4. ¿Cómo se recolectarán y analizarán los datos?

Marco de Análisis Causal

Un marco de análisis causal busca especificar lo siguiente:

1. El principal problema y situación(es) que el proyecto busca cambiar
2. Los factores que generaron esa(s) situación(es)
3. Formas de influir en los factores causales, en base a la hipótesis de la relación entre las causas y las posibles soluciones.
4. Intervenciones para influir en los factores causales
5. Los cambios esperados o resultados deseados (vea la Tabla 1).

El análisis causal debe basarse en un estudio cuidadoso de las condiciones locales y los datos disponibles, así como también en la consulta a los potenciales beneficiarios, implementadores del programa, otros actores involucrados, y expertos técnicos. Dicha información puede estar disponible en evaluaciones de necesidades, estudios de factibilidad, evaluaciones participativas rápidas (PRAs, por sus siglas en inglés), mapeos comunitarios, y análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). CARE describe una evaluación holística para evaluar los factores socioeconómicos a fin de identificar las poblaciones meta y las intervenciones adecuadas (Caldwell 2002).

Los supuestos subyacentes al análisis causal pueden ser evaluados mediante la participación de los potenciales beneficiarios, los gerentes e implementadores de los programas, otros actores interesados y expertos técnicos.

Tabla 1. Marco de Análisis Causal

Análisis Causal	Desarrollo de Hipótesis	Diseño del Proyecto
Causa / Condiciones Las madres no saben que el agua impura enfermará a los niños(as) (conocimiento).	SI las madres conocen los peligros del agua impura.	Intervenciones Educar a las madres sobre los peligros del agua impura.
Las madres creen que la leche materna por sí sola no satisface a los niños(as) menores de 6 meses (actitud).	Y que la leche materna es nutricionalmente suficiente para los niños(as) menores de 6 meses.	Educar a las madres sobre el valor nutricional de la leche materna para niños(as) menores de 6 meses.
Las madres están dando sustitutos de la leche materna a los niños(as) menores de 6 meses (práctica).	ENTONCES alimentarán a sus bebés exclusivamente con leche materna para evitar su exposición al agua impura.	Resultados deseados Aumento de la lactancia materna en los niños(as) menores de 6 meses.
Problema Altas tasas de diarrea entre los niños(as) menores de 6 meses.	Contribuyendo ASI a la reducción de la diarrea entre los niños(as) menores de 6 meses.	Reducción de la diarrea entre los niños(as) menores de 6 meses.
Consecuencia Altas tasas de mortalidad infantil.	Aportando POR TANTO a la reducción de la mortalidad infantil.	Objetivo General Reducir la mortalidad infantil.

Muchos proyectos no desarrollan un marco de análisis causal explícito. Sin embargo, dicho marco es útil para esclarecer las intervenciones clave e identificar las variables necesarias para evaluar la magnitud de los efectos del proyecto. Por ejemplo, el marco presentado en la Tabla 1 parte de la hipótesis de que las madres darán de lactar a sus hijos(as) una vez que aprendan sobre los peligros del agua impura. Sin embargo, si las madres no están dando de lactar a sus hijos(as) por otras razones, tales como prácticas culturales o porque trabajan fuera de casa, entonces se necesitarán diferentes intervenciones. En efecto, el sistema de M&E valida la hipótesis para determinar si las intervenciones y productos del proyecto han contribuido a lograr los resultados esperados.

La selección de los problemas a abordarse y la definición de adecuadas intervenciones de respuesta deben sustentarse en los resultados de investigaciones y la experiencia del programa en localidades similares. El análisis causal es útil para examinar las relaciones causa-efecto e identificar aquellas necesidades de la comunidad a partir de las cuales formular una hipótesis de trabajo. Otros métodos de análisis incluyen el **análisis de problemas**, a través de árboles de problemas, que permiten separar las situaciones y consecuencias que ayudan a identificar los objetivos y las estrategias (Stetson et al. 2004, pág 78); y el **análisis de la teoría del cambio** que utiliza un mapeo regresivo para identificar las condiciones requeridas para lograr los resultados deseados de largo plazo (Teoría de Cambio de 2008).



Herramientas y Recursos

Ejemplo de Marco Lógico

Marco lógico

Un marco lógico muestra el fundamento conceptual sobre el cual se estructura el sistema de M&E del proyecto. El marco lógico es básicamente una matriz que especifica qué es lo que pretende lograr el proyecto (objetivos) y cómo se medirá este logro (indicadores). Es de fundamental importancia comprender las diferencias entre insumos, productos, resultados e impacto del proyecto, dado que los indicadores a medirse bajo el sistema de M&E reflejan esta jerarquía. La Tabla 2 define los términos y componentes clave de una clásica matriz 4x5 de marco lógico y el [Anexo II](#) presenta un ejemplo de un marco lógico a nivel de resultados y productos. Es importante señalar que varios organismos de desarrollo utilizan diferentes formatos y terminología para los diferentes tipos de objetivos de un marco lógico; Jim Rugh (2008) elaboró una guía útil para descifrar esta terminología utilizada por las principales agencias de desarrollo.

Un claro entendimiento de la jerarquía de objetivos en el marco lógico es esencial para la planificación del M&E. En última instancia, ésta proporcionará los insumos para las preguntas clave que guiarán la evaluación de los procesos y el impacto de los proyectos:

- **Objetivo:** ¿En qué medida ha contribuido el proyecto a sus objetivos de largo plazo? ¿Por qué o por qué no? ¿Qué resultados imprevistos, positivos o negativos, tiene el proyecto? ¿Por qué ocurrieron?
- **Resultados:** ¿Qué cambios se han producido como consecuencia de los productos y en qué medida es probable que estos contribuyan a la finalidad del proyecto y a lograr el impacto deseado? ¿Ha logrado el proyecto cambios por los cuales puede responder de manera realista?
- **Resultados:** ¿Qué productos tangibles o servicios directos ha entregado el proyecto como resultado de las actividades?
- **Actividades:** ¿Se cumplieron a tiempo y en el marco del presupuesto previsto las actividades programadas? ¿Qué actividades no planificadas se llevaron a cabo?
- **Insumos:** ¿Están siendo los recursos utilizados de manera eficiente?

De igual manera, también es importante entender la jerarquía de indicadores del marco lógico. Por ejemplo, suele ser más fácil medir los indicadores de nivel inferior, tal como el número de participantes en un taller; mientras que la dificultad en la complejidad de la precisión y medición aumenta cuando se intenta medir cambios de comportamiento. Los niveles más altos de la jerarquía de indicadores requieren más análisis y síntesis de diferente tipo y fuente de información. Esto afecta los métodos de recolección y análisis de datos de M&E, lo que tiene implicaciones para la dotación de personal, presupuestos y cronograma.

Tabla 2. Tabla de Definición del Marco Lógico

Objetivos del Proyecto	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
<p>Objetivo: Declaración simple y clara del impacto o los resultados que el proyecto debe lograr.</p>	<p>Indicador de Impacto: Medios cuantitativos o cualitativos para medir el logro o reflejar los cambios vinculados al objetivo propuesto.</p>	<p>Método de medición, fuente de datos, y frecuencia de recolección de los datos para el indicador propuesto.</p>	<p>Factores externos, fuera del control del proyecto, necesarios para mantener el impacto en el largo plazo.</p>
<p>Resultados: Conjunto de <i>cambios</i> requeridos en los beneficiarios y la población para lograr la meta (por lo general, conocimientos, actitudes y prácticas, o KAP por sus siglas en inglés).</p>	<p>Indicador de Resultados: Medios cuantitativos o cualitativos para medir el logro o para reflejar los cambios vinculados a los resultados propuestos.</p>	<p>Método de medición, fuente de datos, y frecuencia de recolección de los datos para el indicador propuesto.</p>	<p>Condiciones externas necesarias para que los resultados contribuyan a alcanzar el objetivo.</p>
<p>Productos: Productos o servicios necesarios para lograr los resultados.</p>	<p>Indicador de Productos: Medios cuantitativos o cualitativos para medir el cumplimiento de los productos propuestos (mide el producto inmediato resultante de una actividad).</p>	<p>Método de medición, fuente de datos, y frecuencia de recolección de los datos para el indicador propuesto.</p>	<p>Factores fuera del control del proyecto que podrían restringir o impedir que los productos logren los resultados.</p>
<p>Actividades: Esfuerzos regulares necesarios para generar los productos.</p>	<p>Indicador de proceso: Medios cuantitativos o cualitativos para medir el cumplimiento de las actividades propuestas. Ej.: participación en las actividades.</p>	<p>Método de medición, fuente de datos, y frecuencia de recolección de los datos para el indicador propuesto.</p>	<p>Factores fuera del control del proyecto que podrían restringir o impedir que las actividades logren los productos.</p>

Objetivos del Proyecto	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Insumos: Recursos utilizados para llevar a cabo las actividades (financieros, materiales, humanos).	Indicador de Insumos: Medios cuantitativos o cualitativos para medir la utilización de los insumos propuestos (recursos utilizados para las actividades).	Método de medición, fuente de datos, y frecuencia de recolección de los datos para el indicador propuesto.	Factores fuera del control del proyecto que podrían restringir o impedir el acceso a los insumos

Fuente: El autor en base al ejemplo de Caldwell (2002, pág. 139).

Contar con indicadores eficaces es un elemento vital para el marco lógico. La experticia técnica es útil, y antes de finalizar los indicadores, es importante revisarlos con el personal local para asegurar que sean realistas y viables y satisfagan las necesidades de información del usuario.

Considere las siguientes preguntas para el diseño de indicadores:

- **¿Son los indicadores SMART** (específicos, medibles, alcanzables, pertinentes y de duración determinada _por sus siglas en inglés_)? Los indicadores deben ser fáciles de interpretar y explicar, oportunos, rentables en términos de costo-efectividad, y técnicamente viables. Cada indicador debe tener validez (ser capaz de medir con precisión el concepto propuesto) y confiabilidad (producir los mismos datos en repetidas observaciones de una variable).
- **¿Existen indicadores internacionales o indicadores estándar para la industria?** Por ejemplo, los indicadores desarrollados por ONUSIDA, los Objetivos de Desarrollo del Milenio del PNUD y las Encuestas Demográficas y de Salud han sido ampliamente utilizados y probados.
- **¿Existen indicadores requeridos por el donante, la subvención-donación o el programa?** Esto puede ser particularmente importante si se espera que los indicadores a nivel de proyecto se extiendan hacia un marco más amplio de rendición de cuentas a nivel del programa.
- **¿Existen fuentes secundarias de indicadores?** En términos de costo-efectividad, puede ser rentable adoptar indicadores cuyos datos han sido o serán recopilados por un ministerio gubernamental, agencia internacional, etcétera.

Recuadro de Texto 2. Trampas de los Indicadores

- **Excesivo número de indicadores.** Los indicadores no necesitan capturar todos los datos de un proyecto, sólo lo necesario y suficiente para el monitoreo y la evaluación.
- **Obsesión con los productos.** Contabilizar innumerables actividades o productos es útil para la gestión del proyecto, pero no muestra el impacto del proyecto. Para medir los efectos del proyecto, es preferible seleccionar un número limitado de indicadores de producto y, siempre que sea posible, centrarse en los indicadores de resultado e impacto.
- **Imprecisión en los indicadores.** Los indicadores deben ser específicos, de modo que puedan medirse fácilmente. Por ejemplo, es mejor preguntar cuántos niños menores de 5 años dormían bajo un mosquitero tratado con insecticidas la noche anterior, que investigar si el hogar en general pone en práctica medidas de protección contra la malaria.
- **Excesiva complejidad.** Trabajar con información compleja puede consumir mucho tiempo y dinero y hacer difícil que el personal local comprenda, resuma, analice y trabaje esta información. Mantenga siempre información simple, clara y concisa.

Las decisiones respecto a los indicadores están vinculadas al plan global de investigación. El tipo de datos e información que se recoja dependerá de la pregunta de investigación que se busque responder, el nivel deseado de precisión para la medición de los efectos del proyecto, y el tamaño y complejidad del proyecto. Estos asuntos deben considerarse cuando se desarrolla el marco lógico, ya que tienen relación con la selección de las intervenciones y los productos del proyecto, el presupuesto propuesto para M&E y la dotación de personal.

Es importante señalar que existen otros tipos de marcos utilizados para mostrar las relaciones entre los objetivos del proyecto y los indicadores que demostrarán el logro o progreso hacia estos objetivos. Este módulo se enfoca en el marco lógico porque es ampliamente utilizado para proyectos de desarrollo, pero tiene sus limitaciones (véase el recuadro de texto 3). Otro marco utilizado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y otros donantes es el **marco de resultados**, a veces llamado **marco estratégico**. Mediante el uso de diagramas para ilustrar los pasos o niveles de resultados, el marco de resultados enfatiza las relaciones causales que conectan el logro incremental de cada resultado con el impacto global del programa.



Herramientas y Recursos

Ejemplo de una Matriz de Indicadores

Recuadro de texto 3. Limitaciones del marco lógico

En la planificación del M&E, es importante ser sensible a la crítica que expone que los modelos lógicos son tecnocráticos y tienen un sesgo cultural hacia la lógica lineal que puede enajenar en lugar de fomentar la comprensión, participación y apropiación local. Es esencial consultar e involucrar a los socios locales, especialmente los gerentes, a fin de incrementar su nivel de comprensión de los marcos lógicos.

La Matriz de Indicadores

Una matriz de indicadores es una herramienta fundamental para la planificación y gestión de la recolección, análisis y uso de datos. Amplía el marco lógico para identificar requisitos clave de información para cada indicador y resume las principales tareas de M&E para el proyecto. Si bien los nombres y formatos de la matriz de indicadores pueden variar (ej.: plan de M&E, matriz de planificación de indicadores, o plan de recolección de datos), la función global sigue siendo la misma. A menudo, el donante del proyecto tendrá un formato establecido (véase, por ejemplo, USAID 1996; IFRC 2007, pág. 6; Stetson et al. 2004, pág. 140; Barton 1997, pág. 53; Caldwell 2002, pág. 103; IFAD 2002, Anexo C; AusAID 2006, pág. 6).

En el **Anexo III** se proporciona un formato muestra para una matriz de indicadores, con filas ilustrativas para los indicadores de resultado y producto. Los siguientes son los principales componentes (títulos de las columnas) de la matriz de indicadores:

1. **Indicadores:** Los indicadores proporcionan declaraciones claras de la información precisa que se necesita para evaluar si se han producido los cambios propuestos. Los indicadores pueden ser cuantitativos (numéricos) o cualitativos (descriptivos observaciones). Normalmente los indicadores en una matriz de indicadores se copian directamente desde el marco lógico.
2. **Definiciones de Indicador:** Cada indicador necesita una definición detallada de su terminología clave, incluida una explicación de los aspectos específicos que se medirán (como quién, qué, y dónde aplica el indicador). La definición debe explicar con precisión cómo se calculará el indicador, tal como el numerador y denominador de una medida porcentual. Esta columna también debe considerar si el indicador se disgregará por sexo, edad, origen étnico o alguna otra variable.
3. **Métodos/Fuentes:** Esta columna identifica las fuentes de información y los métodos o instrumentos para recolección de datos, tales como el uso de datos secundarios, monitoreo regular o evaluación periódica, encuestas de línea de base o fin de proceso, PRA (por sus siglas en inglés), y discusiones de grupos focales. Esta columna debe indicar también si los instrumentos de recolección de datos (cuestionarios, listas de verificación) existen ya o deben crearse. Tenga en cuenta que la columna del marco lógico “Medios de Verificación” puede listar una fuente o método, ej.: “encuesta a hogares,” el plan de M&E requiere mucho más detalle, ya que el trabajo de M&E se basará en los métodos específicos señalados.
4. **Frecuencia/Cronograma:** Esta columna indica con qué frecuencia se recogerán los datos para cada indicador, ya sea mensual, trimestral o anual. A menudo es útil listar el cronograma o calendario de recolección de datos, tal como la fecha de inicio y fin de la recolección, o fechas límite para el desarrollo de herramientas. Al planificar el cronograma de recolección de datos, es importante considerar factores tales como las variaciones estacionales, el calendario escolar, vacaciones, y fechas religiosas (ej.: Ramadán).

5. **Persona (s) Responsable(s):** Esta columna lista las personas responsables de la recolección y análisis de datos, ej.: voluntarios comunitarios, personal de campo, gerentes de proyectos, socios local(es), y consultores externos. Además de los nombres específicos de las personas, señala el cargo de la posición para asegurar claridad en caso de cambios en el personal. Esta columna es útil al evaluar y planificar para el fortalecimiento de capacidades para el sistema de M&E.
6. **Análisis de datos:** Esta columna describe el proceso para compilar y analizar los datos a fin de evaluar si el indicador se ha cumplido o no. Por ejemplo, los datos de la encuesta por lo general requieren análisis estadístico, mientras que los datos cualitativos pueden ser revisados por personal especializado en investigación o los miembros de la comunidad.
7. **Uso de la Información:** Esta columna identifica la audiencia prevista y el uso de la información. Por ejemplo, los resultados podrían utilizarse para monitorear la implementación de los proyectos, evaluar las intervenciones, planificar el futuro trabajo del proyecto, o reportar informes a los responsables de la emisión de políticas o donantes. Esta columna debe también señalar la forma en la que se formatearán los resultados (ej.: tablas, gráficos, mapas, histogramas, e informes narrativos) y se los difundirán (ej.: sitios Web de Internet, reuniones informativas, reuniones comunitarias, listas de servidores, medios de comunicación).

La matriz de indicadores puede adaptarse a los requerimientos de información previstos para la gestión del proyecto. Por ejemplo, se pueden crear columnas separadas para identificar las fuentes de datos, métodos y herramientas de recolección, uso de la información y audiencia, o persona(s) responsables de la recolección y análisis de datos. Puede también ser preferible utilizar matrices separadas para los indicadores de M&E.

Es fundamental desarrollar la matriz de indicadores con la participación de quienes la utilizarán. Completar la matriz requiere un conocimiento detallado del proyecto y contexto a ser proporcionado por el equipo local del proyecto y sus socios. Su participación contribuye a garantizar la calidad de los datos porque refuerza su nivel de comprensión sobre qué datos van a recolectar y cómo lo harán.

Plan de Recolección y Análisis de Datos

El plan de recolección y análisis de datos amplía la información proporcionada en la matriz de indicadores, describiendo en detalle cómo se definirán, recolectarán, organizarán y analizarán los datos y la información. Generalmente este plan consiste de un documento narrativo detallado que explica cómo se recolectará cada tipo de datos con todos los pasos necesarios para asegurar calidad en los datos, y prácticas validadas de investigación. Los componentes clave de este plan incluyen: la unidad de análisis; el vínculo entre los indicadores, variables y cuestionarios; la estructura de

muestreo y la metodología; el momento y el mecanismo de recolección de datos, las responsabilidades del personal de investigación; selección, capacitación y supervisión de encuestadores; controles para garantizar la calidad de los datos; digitación y almacenamiento de datos; relaciones (planteadas en función de hipótesis) entre las variables; y, métodos de análisis de datos. También se debe describir cualquier análisis especial, tal como la desagregación de datos por sexo, edad, ubicación y situación socioeconómica.

Es importante fundamentar el razonamiento para la recolección de datos y los métodos de análisis seleccionados. Esto incluye la triangulación de los métodos (cuantitativos y/o cualitativos) y mecanismos para reducir sesgos y garantizar que los datos sean confiables y estén completos. La planificación debe también sustentarse en las normas que guían las buenas prácticas de evaluación de proyectos. Existe muchos recursos útiles entre los profesionales especializados en evaluaciones que identifican los principios clave para garantizar evaluaciones éticas, responsables y de calidad (por ejemplo, la Asociación Americana de Evaluación [AEA] de 2004, la Sociedad de Evaluación de Austria [AES] 2002, y el Comité de Ayuda al Desarrollo [DAC] 2008).

El plan también debe analizar el propósito de la recolección y el análisis de datos de cara a las funciones específicas de monitoreo y evaluación. Algunas funciones clave de monitoreo incluyen el monitoreo del cumplimiento, proceso, resultados, contexto, beneficiarios, y monitoreo organizacional. Normalmente, un proyecto utilizará una combinación de estas funciones de monitoreo y diseñará la recolección y análisis de datos en consecuencia. Para las evaluaciones de los proyectos, el análisis debe identificar no sólo los métodos utilizados, sino también el momento de la evaluación (ej.: estudios de línea de base, revisiones anuales, evaluaciones de medio término y finales), y el razonamiento para seleccionar evaluadores con un determinado conjunto de competencias específicas e independencia (ej.: evaluadores internos versus externos).

Las principales fuentes de datos e información para el monitoreo y evaluación de los proyectos incluyen:

- **Datos secundarios.** Se puede obtener información útil de otras investigaciones, tales como encuestas y otros estudios previamente realizados o planificados, coherentes con las necesidades de M&E del proyecto, evaluaciones a profundidad, e informes de proyectos. Las fuentes de datos secundarios incluyen a los departamentos de planificación del gobierno, centros universitarios o de investigación, agencias internacionales, otros proyectos/programas que trabajan en la zona, y las instituciones financieras.
- **Encuestas de muestreo.** Una encuesta basada en una muestra al azar de los beneficiarios o audiencia meta del proyecto es generalmente la mejor fuente de datos sobre los resultados y efectos del proyecto. Aunque las encuestas son laboriosas y costosas, proporcionan datos



más objetivos que los métodos cualitativos. Muchos donantes esperan que se realicen encuestas de línea de base y fin del proyecto cuando el ciclo de vida del proyecto es de larga duración y no se dispone de datos alternativos.

- **Datos de los productos del proyecto.** La mayoría de proyectos recopilan datos sobre sus diversas actividades, tales como el número de personas atendidas y número de artículos distribuidos.
- **Estudios cualitativos.** Los métodos cualitativos que se utilizan a nivel global en el diseño y la evaluación de proyectos son: evaluación rápida participativa, mapeos, entrevistas a informantes clave, debates entre grupos focales y observaciones.
- **Listas de verificación.** Una revisión sistemática de componentes específicos del proyecto puede ser útil para el establecimiento de estándares de referencia y el establecimiento de mediciones periódicas para el mejoramiento.
- **Evaluaciones externas.** Los implementadores del proyecto, así como los donantes, suelen contratar expertos externos para revisar o evaluar los productos y resultados del proyecto. Dichas evaluaciones pueden estar sesgadas por una breve exposición al proyecto y la excesiva dependencia de informantes clave. Sin embargo, este proceso es menos costoso y más rápido que realizar una encuesta de muestreo representativa, y puede proporcionar insumos adicionales, experiencia técnica, y un grado de objetividad que resulta más confiable para los actores involucrados.
- **Evaluaciones participativas.** El aporte de los beneficiarios en la revisión o evaluación del proyecto puede empoderarlos, generar apropiación local, capacidad y sostenibilidad del proyecto. Sin embargo, dichas evaluaciones pueden verse sesgadas por la política local y sus actores o dominadas por quienes tienen más poder en la comunidad. Además, capacitar y organizar a los beneficiarios locales puede tomar tiempo, dinero y requerir experticia, y necesita el convencimiento de los actores involucrados. Sin embargo, las evaluaciones participativas pueden ser muy valiosas porque las personas tienden a aceptar, interiorizar y tomar acciones sobre las conclusiones y recomendaciones que ellos mismo identifican.

Vea el [Anexo IV](#) para una lista más extensa de fuentes de datos. Además, el [Anexo I](#) lista las guías de M&E que describen el proceso de recolección y análisis de datos.

Las siguientes son algunas consideraciones prácticas para la planificación de la recolección de datos:

- **Preparar directrices para la recolección de datos.** Esto ayuda a asegurar la estandarización, consistencia y confiabilidad en el proceso de recolección de datos, a lo largo del tiempo y entre diferentes personas. Realice una doble verificación para asegurar que todos los datos que se requieren para los indicadores hayan sido recolectados a través de al menos una fuente de datos.
- **Probar con antelación las herramientas de recolección de datos.** Validar con antelación ayuda a detectar preguntas o técnicas problemáticas, verificar el momento de la recolección, identificar

las posibles cuestiones éticas, y desarrollar capacidades en los recolectores de datos.

- **Capacitar a los recolectores de datos.** Proporcione una visión general del sistema de recolección de datos, técnicas de recolección de datos, los instrumentos, las cuestiones éticas y las destrezas de comunicación interpersonal, culturalmente apropiadas. Brinde a los capacitados la oportunidad de experimentar en la práctica la recolección de datos.
- **Abordar las preocupaciones éticas.** Identifique y responda a las preocupaciones expresadas por la población meta. Asegúrese que ha obtenido la autorización necesaria de las autoridades locales, que se respetan las costumbres y vestimenta local, y que se mantiene la confidencialidad y la participación voluntaria.

Recuadro de texto 4. Reducir los Costos para la Recolección de Datos

La recolección de datos puede ser costosa. Una de las mejores formas de reducir los costos para la recolección de datos es reducir la cantidad de datos recolectados (Bamberger et al. 2006). Las siguientes preguntas pueden ayudar a simplificar la recolección de datos y reducir los costos:

- **¿La información es necesaria y suficiente?** Recopile sólo lo que sea necesario para la gestión y la evaluación del proyecto. Limite las necesidades de información a los objetivos, indicadores, y supuestos establecidos en el marco lógico.
- **¿Existen fuentes de datos secundarias confiables?** Esto puede ahorrar costos en la recolección de datos primarios.
- **¿Es adecuado pero no excesivo el tamaño de la muestra?** Determine el tamaño de la muestra necesario para estimar o detectar el cambio. Considere la posibilidad de utilizar muestras estratificadas y por conglomerados.
- **¿Se pueden simplificar los instrumentos de recolección de datos?** Elimine preguntas extrañas de los cuestionarios y listas de verificación. Además de ahorrar tiempo y costos, tiene el beneficio adicional de reducir el sentimiento de “fatiga ante las encuestas” entre los encuestados.

Un plan de análisis de datos debe identificar:

- **Cuando ocurrirá el análisis de datos.** No es un hecho aislado al final de la recolección de datos, sino una tarea permanente desde el inicio del proyecto. El análisis de datos puede ser estructurado a través de reuniones y otros foros para que coincidan con los momentos referenciales clave de la implementación y reporte de informes del proyecto.
- **En qué medida el análisis será cuantitativo y/o cualitativo y cualquier conocimiento y equipo especializado necesario para el análisis.**
- **¿Quién hará el análisis?** Ej.: expertos externos, el personal del proyecto, los beneficiarios, y/o otros actores involucrados.
- **Si tendrá lugar, y cómo, el análisis subsecuente.** Dicho análisis puede ser necesario para verificar las conclusiones, dar seguimiento a temas de investigación para la extensión y financiamiento adicional del proyecto, o para fundamentar la futura programación.

Una consideración importante en la planificación de la recolección y análisis de datos es identificar cualquier limitación, sesgo, y amenaza para la precisión y análisis de los datos. La distorsión de datos puede ocurrir

debido a limitaciones o errores en el diseño, el muestreo, las entrevistas de campo, y el registro y análisis de los datos. Es mejor monitorear el proceso de investigación cuidadosamente y buscar el asesoramiento de expertos, cuando sea necesario.

También es importante planificar con cuidado el manejo de datos del sistema de M&E. Esto incluye el conjunto de procedimientos, personas, capacidades y el equipo necesario para almacenar y administrar sistemáticamente los datos de M&E. Si no se planifica cuidadosamente este paso, se pueden o perder los datos o registrarlos incorrectamente, lo que compromete no sólo la calidad de los datos y confiabilidad, sino también el análisis y subsecuente uso de los mismos. Un mal manejo de datos genera pérdida de tiempo y recursos.

Otros aspectos de la planificación del M&E

El reporte de informes tiene estrecha relación con el trabajo de M&E, ya que se requieren datos para fundamentar los principales resultados y conclusiones presentados en un informe de proyecto.

Reporte y Uso de la Información

Reportar los logros del proyecto y los resultados de la evaluación sirve a muchas funciones importantes, como son:

- Mejorar el aprendizaje entre el personal del proyecto, así como de la comunidad de desarrollo más amplia.
- Mejorar la calidad de los servicios prestados
- Informar a los actores interesados sobre los beneficios del proyecto e involucrarlos en el trabajo que contribuye a las metas del proyecto.
- Informar a los donantes, los responsables de la formulación de políticas y los especialistas técnicos sobre las intervenciones eficaces (y aquello que no funcionó como se esperaba).
- Desarrollar un modelo de proyecto que pueda ser replicado y ampliarse en escala

El reporte de informes tiene estrecha relación con el trabajo de M&E, ya que se requieren datos para fundamentar los principales resultados y conclusiones presentados en un informe de proyecto. Con frecuencia el enfoque y frecuencia de los procesos de M&E están determinados por los requerimientos y cronograma de presentación de informes.

Las siguientes son consideraciones prácticas para la planificación de la presentación de informes y uso de la información:

- **Diseñar el plan de comunicación de M&E en función de las necesidades de información de los usuarios.** El contenido y el formato de los reportes de datos puede variar, dependiendo de si los informes se utilizarán para monitorear los procesos, llevar a cabo la planificación estratégica, cumplir con los requerimientos, identificar problemas, justificar una solicitud de financiamiento, o llevar a cabo una evaluación de impacto.
- **Identificar la frecuencia de las necesidades de reporte de datos.** Por ejemplo, los gerentes de proyecto pueden querer revisar los datos de M&E con frecuencia para evaluar el avance del proyecto y tomar decisiones, mientras que los donantes pueden necesitar datos sólo una vez o dos veces al año para asegurar la oportuna rendición de cuentas.
- **Adaptar el formato de reporte de informes a las necesidades del público destinatario.** Considere tanto el reporte de nivel interno, tal es el caso de informes regulares del proyecto para la gerencia como informes de progreso para los donantes, así como el reporte de nivel

externo, tales como foros públicos, comunicados de prensa, reuniones informativas, y los sitios Web de Internet.

- **Identificar los puntos de promoción y los medios para comunicar los datos de M&E.** Considere tanto el reporte de nivel interno, tal es el caso de informes regulares del proyecto para la gerencia como informes de progreso para los donantes, así como el reporte de nivel externo, tales como foros públicos, comunicados de prensa, reuniones informativas, y los sitios Web de Internet.

Dotación de Personal de M&E y Fortalecimiento de Capacidades

La dotación de personal es una preocupación particular para el trabajo de M&E porque exige una capacitación especial y una combinación de destrezas de investigación y gerencia de proyectos. Además, la eficacia del trabajo de M&E a menudo depende de la asistencia de personal y voluntarios que no son expertos de M&E. Por lo tanto, el fortalecimiento de capacidades es un aspecto crítico para la implementación de un buen trabajo de M&E.

A continuación se incluyen sugerencias para asegurar un adecuado apoyo de M&E:

- Identificar las diversas tareas y competencias relacionadas que se necesitan, tales como velar por adecuados sistemas de recolección de datos a nivel de campo, diseño de la investigación, entrada y análisis de datos.
- Evaluar las capacidades más relevantes del equipo del proyecto, las organizaciones socias, y los beneficiarios de la comunidad.
- Especificar en qué medida los actores interesados a nivel local participarán (o no) en el proceso de M&E (vea la Tabla 3).
- Asignar roles y responsabilidades específicas a los miembros del equipo y designar un gerente general de M&E.
- Reclutar consultores, estudiantes y otros para compensar los vacíos que puedan existir en cuanto a capacidades y necesidades especiales tales como traducción, análisis estadístico y conocimiento de la cultura.
- Identificar los temas para los cuales se requiere capacitación formal y mantener sesiones de capacitación.
- Alentar al personal para que proporcione capacitación informal mediante orientación y retroalimentación en el trabajo, tal es como comentarios sobre un informe o el orientar sobre el uso de programas de software para computadoras.
- Brindar particular énfasis al fortalecimiento de capacidades locales en M&E.

Cultivar las destrezas recientemente nuevas en M&E toma tiempo y paciencia, pero al final el apoyo de diversos colaboradores enriquecerá el trabajo de M&E y conducirá a una mayor aceptación del rol del M&E en la implementación de los proyectos.

Tabla 3. Considerar un M&E participativo

Potenciales Ventajas	Potenciales Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empodera a los beneficiarios para que analicen y tomen acción sobre su propia situación (como “participantes activos” en vez de “receptores pasivos”). ▪ Desarrolla la capacidad local para gestionar, apropiarse y sostener el proyecto. Las personas están dispuestas a aceptar e interiorizar las conclusiones y recomendaciones que ellos mismo ofrecen. ▪ Construye colaboración y consenso en diferentes niveles —entre los beneficiarios, el personal y los socios locales, y personal de nivel gerencial. ▪ Refuerza la rendición de cuentas de los beneficiarios, evitando que una sola visión domine el proceso de M&E. ▪ Ahorra dinero y tiempo en la recolección de datos en comparación con el costo que implica utilizar al personal del proyecto o contratar apoyo externo. ▪ Proporciona información oportuna y relevante directamente desde el campo para la toma de decisiones orientada a la implementación de acciones correctivas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Requiere más tiempo y costo para capacitar y administrar al personal local y a los miembros de la comunidad. ▪ Requiere de facilitadores especializados para garantizar que todo el mundo entienda el proceso y participe de manera equitativa. ▪ Puede poner en peligro la calidad de los datos recolectados debido a la política local y sus actores. El análisis de los datos y la toma de decisiones puede verse dominada por las personas más influyentes en la comunidad (en términos de género, etnia, o factores religiosos). ▪ Exige el compromiso genuino de la población local y el apoyo de los donantes, ya que el proyecto no podrá utilizar los indicadores o formatos tradicionales para reportar las conclusiones.

Presupuestar para M&E

Una función clave de la planificación para M&E es estimar los costos, el presupuesto para dotación de personal, y otros recursos necesarios para el trabajo de M&E. Es importante que los especialistas de M&E evalúen las necesidades presupuestarias de M&E desde la etapa de diseño del proyecto para que se asigne y disponga de fondos específicos para M&E a fin de implementar las principales tareas de M&E.

Las siguientes son sugerencias para elaborar un presupuesto realista:

- Liste todas las tareas de M&E y las responsabilidades generales, analice los elementos asociados a cada tarea, y determine su costo.
- Presupuesto para la dotación de personal, incluyendo personal de tiempo completo, consultores externos, desarrollo de capacidades y capacitación, y otros gastos de recursos humanos.
- Asegúrese que el presupuesto incluya todos los gastos de capital, incluidos costos de instalación, equipo de oficina y suministros, viajes y alojamiento, hardware y software de computadores, y otros gastos.
- Determine si todas las tareas se incluyen en el presupuesto general del proyecto, tales como el apoyo para un sistema de gestión de

la información, transporte en las localidades y mantenimiento de vehículos, traducción, y la impresión y publicación de documentos/herramientas de M&E.

- Examine los requerimientos del donante para determinar si existen intervenciones adicionales que deban presupuestarse, o por el contrario, intervenciones tales como una evaluación externa que será financiada directamente por el donante.
- Considere contingencias inesperadas, tales como inflación, devaluación de la moneda, robo de equipos, o la necesidad de recolección y análisis adicional de datos para verificar las conclusiones.

Incorporar una descripción narrativa que justifique cada rubro presupuestario puede ayudar a protegerse contra recortes presupuestarios arbitrarios. Tal vez sea necesario aclarar o justificar los gastos, tales como montos salariales generalmente no pagados para posiciones comparables, honorarios de consultores y expertos externos, o aquellos pasos de una encuesta que incrementan los costos (desarrollo y prueba de la aplicación del cuestionario, traducción y retraducción al idioma original, capacitación a encuestadores, honorarios diarios para encuestadores y supervisores de campo, costos de viajes y alojamiento para la aplicación de la encuesta, análisis de datos, redacción de resultados y conclusiones, etcétera).

Los gerentes de programa a menudo preguntan qué porcentaje del presupuesto de un proyecto debe asignarse para M&E. No existe una fórmula, varios donantes y organizaciones recomiendan que entre el 3 al 10 por ciento del presupuesto de un proyecto sea asignado para M&E (Frankel y Gage 2007, pág. 11). Una regla de oro general es que el presupuesto de M&E no debe ser tan pequeño que comprometa la exactitud y credibilidad de los resultados, pero tampoco debe desviar los recursos del proyecto de modo tal que la programación se vea afectada.

Anexo I

Referencias y Recursos¹

Referencias

- AEA (American Evaluation Association). 2004. American Evaluation Association Guiding Principles for Evaluators. www.eval.org/Publications/GuidingPrinciplesPrintable.asp.
- AES (Australian Evaluation Society). 2002. Australian Evaluation Society Guidelines for the Ethical Conduct of Evaluations. <http://www.aes.asn.au/>.
- AusAID. 2006. "M&E Framework Good Practice Guide" (Exposure Draft: March 17, 2006). Australian Government AusAID. [www.mande.co.uk/docs/MEF%20QAG_Guide%20\(ver7\)%201703016.pdf](http://www.mande.co.uk/docs/MEF%20QAG_Guide%20(ver7)%201703016.pdf).
- Bamberger, Michael, Jim Rugh, y Linda Mabry. 2006. *RealWorld Evaluation: Working Under Budget, Time, Data, and Political Constraints*. Thousand Oaks, London, New Delhi: SAGE Publications.
- Barton, Tom. 1997. "Guidelines to Monitoring and Evaluation: How Are We Doing?" CARE International, Kampala, Uganda. http://pqdl.care.org/pv_obj_cache/pv_obj_id_1DCDB23F514606B280C36E5E42B6EF31F9D70700.
- Caldwell, Richard. 2002. *Project Design Handbook*. Atlanta: CARE International. <http://pqdl.care.org/practice/Design%20Monitoring%20and%20Evaluation/Forms/By%20Language.aspx>.
- DAC (Development Assistance Committee). 2008. "DAC Evaluation Quality Standards (draft)." DAC Evaluation Network, Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), Paris, France. <http://www.oecd.org/dataoecd/30/62/36596604.pdf>.
- Frankel, Nina y Anastasia Gage. 2007. "M&E Fundamentals: A Self-Guided Minicourse." United States Agency for International Development (USAID), Washington, DC. <http://www.cpc.unc.edu/measure/publications/pdf/ms-07-20.pdf>.
- IFAD (International Fund for Agricultural Development). 2002. "A Guide for Project M&E." IFAD, Rome. <http://www.ifad.org/evaluation/guide/toc.htm>.
- IFRC (International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies). 2007. "Monitoring and Evaluation in a Nutshell." IFRC, Geneva. <http://participation.110mb.com/PCD/M%20and%20E%20guide%20final.pdf>.
- Rugh, Jim. 2008. "The Rosetta Stone of Logical Frameworks." Compilado por Jim Rugh para el International and InterAction's Evaluation Interest Group de CARE. <http://www.mande.co.uk/docs/Rosettastone.doc>.
- Stetson, Valerie, Guy Sharrock, y Susan Hahn. 2004. "ProPack: El Paquete de Proyectos de CRS" Catholic Relief Services, Baltimore. <http://crs.org/publications/list.cfm?sector=19>.

1 En la medida de lo posible se han proporcionado vínculos de Internet para descargar material de referencia y recursos. Si algún enlace ya no está activo, intente mediante la búsqueda de palabras clave relacionadas al título de las publicaciones a través de programas de búsqueda en Internet, por ejemplo, Google.

Theory of Change. 2008. A joint venture between ActKnowledge and the Aspen Institute Roundtable on Community Change. <http://www.theoryofchange.org/html/overview.html>.

USAID (United States Agency for International Development). 1996. "Preparing a Performance Monitoring Plan. Performance Monitoring and Evaluation TIPS: Number 7." USAID, Washington, DC. http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnaby215.pdf

Recursos

American Red Cross. 2006. "Integrated Planning Process: Project Design & Proposal Writing Guide." American Red Cross, Washington, DC. http://www.redcross.org/static/file_cont5976_lang0_2296.pdf.

Canadian International Development Agency. 2008. Recursos útiles de M&E disponibles en <http://www.acdi-cida.gc.ca/CIDAWEB/acdicida.nsf/En/JUD-111795644-KJX>.

DAC (Development Assistance Committee) Network on Development Evaluation. 2008. http://www.oecd.org/document/35/0,3343,en_21571361_34047972_31779555_1_1_1_1,00.html. Documentos, publicaciones, redes y enlaces, incluyendo criterios y estándares para evaluación de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OECD, por sus siglas en inglés).

Danida. 1996. "Logical Framework Approach: A Flexible Tool for Participatory Development." <http://amg.um.dk/en/menu/TechnicalGuidelines/LogicalFrameworkApproach>.

Department for International Development (DFID). 2006. "A Guide for DFID-contracted Research Programmes." <http://www.dfid.gov.uk/research/me-guide-contracted-research.pdf>.

IntraHealth International. 2008. Sample PI Monitoring and Evaluation Plan. <http://www.intrahealth.org/sst/tool5-1.html>.

MandE News. <http://mande.co.uk/>. Un sitio en línea completo sobre M&E, con enlaces a otros recursos de M&E. Por ejemplo, múltiples recursos sobre marcos lógicos y sus pros y contras pueden evaluarse en: http://portals.wdi.wur.nl/ppme/index.php?Logical_Framework_Approach and <http://www.mande.co.uk/logframe.htm>.

MEASURE (Measure and Evaluation to Assess and Use Results Evaluation). 2008. <http://www.cpc.unc.edu/measure>. Financiado por USAID, el marco MEASURE ofrece publicaciones, herramientas, capacitaciones y otros recursos sobre M&E.

Participatory Planning Monitoring & Evaluation (PPM&E) Resource Portal. 2008. Contiene múltiples recursos para la planificación del M&E. <http://portals.wdi.wur.nl/ppme/index.php?Home>.

Performance Assessment Resource Centre (PARC). 2008. <http://www.parcinfo.org/>. Contiene recursos útiles sobre M&E.

Resources for Methods in Evaluation and Social Research. 2008. <http://gsociology.icaap.org/methods/>. Lista recursos útiles para evaluación de programas y métodos de investigación social.

- UNAIDS. 2002. Monitoring and Evaluation Operations Manual. Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre VIH/SIDA. http://www1.worldbank.org/hiv_aids/docs/M&EManual.pdf.
- UNICEF Evaluation. <http://www.unicef.org/evaluation/>. Proporciona recursos útiles para M&E, así como enlaces a otros sitios web de M&E.
- United Nations Development Programme (UNDP). 2008. <http://www.undp.org/eo/>. Recursos útiles para M&E, así como enlaces a otros sitios web de M&E.
- United Nations Evaluation Group (UNEG). 2008. <http://www.uneval.org/>. Estándares, recursos y eventos sobre M&E.
- United Nations Population Fund (UNFPA). 2000. "The Programme Manager's Planning, Monitoring and Evaluation Toolkit: Planning and Managing an Evaluation." UNFPA Office of Oversight and Evaluation. <http://www.unfpa.org/monitoring/toolkit.htm>.
- USAID (United States Agency for International Development). 2002. "Developing a Participatory Monitoring and Evaluation Plan." Producido para USAID por el Proyecto Synergy. www.synergyaids.com/.
- . 2007. "Monitoring and Evaluation Systems Strengthening Tool." USAID, Washington, DC. <http://www.pepfar.gov/documents/organization/79624.pdf>.
- USAID Center for Development and Evaluation Information. 1996. Evaluation Publications at http://www.usaid.gov/pubs/usaids_eval. Recursos sobre M&E de 1996, pero aún muy relevantes y útiles, muy particularmente las series concisas de documentos sobre CONSEJOS. Por ejemplo, "Preparing a Performance Monitoring Plan. Performance Monitoring and Evaluation TIPS: Number 7."
- USAID/DCHA/FFP. 2005. P.L. 480 Title II Program Policies and Proposal Interim Guidelines. Marzo 14, 2005, Annex A, p. 9.
- W. K. Kellogg Foundation. 2001. "Logic Model Development Guide." W.K. Kellogg Foundation, Battle Creek, Michigan. <http://www.wkkf.org/Pubs/Tools/Evaluation/Pub3669.pdf>.
- World Bank, Independent Evaluation Group (IEG). 2008. International Program for Development Evaluation Training. Curso de módulos que proporcionan una visión general de los conceptos y prácticas clave sobre M&E. <http://www.worldbank.org/oed/ipdet/modules.html>.

Otros Módulos Institucionales para Fortalecimiento de Capacidades

- Producido por la Cruz Roja Americana/Catholic Relief Services (CRS) Series de Módulos sobre Capacitación en M&E. Cruz Roja Americana/CRS, Washington, DC, y Baltimore. www.crs.org y www.redcross.org
- Hagens, Clara, con asistencia de Guy Sharrock. 2008. "Contratación del Personal de M&E."
- McMillan, Della E., y Alice Willard. 2008. "Preparándose para una Evaluación."
- McMillan, Della E., Guy Sharrock, y Alice Willard. 2008. "Directrices y Herramientas para la Preparación y Uso de Tablas de Seguimiento a Indicadores de Desempeño" (IPTT, por sus siglas en inglés).

Anexo II

Ejemplo de Marco Lógico

Objetivos del Proyecto	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Meta Mejorar la salud en las comunidades seleccionadas en el distrito de Matara, Sri Lanka, reduciendo la incidencia de la poliomielitis.	Indicador de Impacto G1 porcentaje de niños menores de 5 años que murieron a causa de la poliomielitis (tasa de mortalidad infantil).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Encuesta a hogares 2. Registros médicos de la Clínica. 	La situación de seguridad/política en Sri Lanka se mantiene estable en el país y permite la implementación del proyecto.
Resultado 1 Incremento de la aplicación de vacunas en niños menores de un año de edad en las comunidades meta del proyecto.	Indicador de resultado 1.a porcentaje de niños menores de 1 año que están completamente vacunados contra la poliomielitis (cobertura de vacunación).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Encuesta a hogares. 2. Registros sobre vacunación. 	La comunidad acepta la vacuna contra la poliomielitis.
Producto 1.1 Taller de sensibilización sobre la vacuna contra la poliomielitis (y participación de las personas).	Indicador de producto 1.1 a. número de personas a cargo del cuidado de la salud que participan en talleres de sensibilización sobre la vacuna contra la poliomielitis.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Listado de asistencia al taller. 2. Grupo focal 	La capacidad de la comunidad para participar en el proyecto no se ve comprometida por otras iniciativas de desarrollo dentro de la comunidad, desastres naturales, etcétera.
Actividad A.1 Traducción de folletos sobre la vacuna contra la poliomielitis.	Indicador de proceso A.1a número de folletos sobre la vacuna contra la poliomielitis traducidos.	Inventario de folletos traducidos.	
Insumo I.1 Folletos, capacitadores, puntos de atención, etc. sobre la vacuna contra la poliomielitis.	Indicador de Insumo I.1a número de folletos impresos sobre la vacuna contra la poliomielitis.	Inventario de bodega para los folletos y recibos impresos.	

Anexo III

Ejemplo de una Matriz de Indicadores²

Indicadores	Definición del Indicador	Métodos/fuentes	Persona(s)/ responsables	Frecuencia / Cronograma	Análisis de Datos	Uso de la Información
Ejemplo de Resultado 1a. Porcentaje de niños menores de un año de edad que están completamente vacunados contra la poliomielitis. (cobertura de vacunas)	<ol style="list-style-type: none"> Niños comprendidos entre edades de entre 3 días y 1 año. Completamente vacunados contra la poliomielitis se refiere a aplicar la vacuna contra la poliomielitis, según las normas del Ministerio de Salud (1^a dosis en cualquier momento después del nacimiento, 2^a dosis 1-2 meses después, y 3^a dosis 6-12 meses después de la segunda vacuna). Numerador: número de niños completamente vacunados en la comunidad Denominador: Número total de niños en la comunidad según categoría de edad. 	<ol style="list-style-type: none"> Encuesta al azar a los hogares, al final del período. Discusiones en grupos focales de la comunidad. Entrevistas a informantes clave de la comunidad. 	Equipo de Evaluación Externa.	<ol style="list-style-type: none"> La encuesta del final del período depende del cronograma del proyecto. Discusiones de grupos focales de las Escuelas (FGDs, por sus siglas en inglés): profesores, estudiantes, y personal administrativo al final del proyecto. Inicio de la recolección de datos según el cronograma del proyecto. La encuesta del cuestionario del final del período depende del cronograma del proyecto. 	<ol style="list-style-type: none"> Equipo de gestión del proyecto durante un encuentro de reflexión sobre el proyecto. Reunión posterior al proyecto con los socios implementadores (Sociedad de la Cruz Roja de Sri Lanka) facilitada por el gerente del proyecto. 	<ol style="list-style-type: none"> Implementación y toma de decisiones del proyecto con la comunidad. Proceso de monitoreo del proyecto con la dirección de la Sociedad de la Cruz Roja de Sri Lanka. Gestión del Programa de Recuperación del Tsunami. Evaluación de impacto para justificar la intervención ante el Ministerio de Salud y los donantes.

² Nota: Los indicadores en el Anexo III son ilustrativos y no corresponden necesariamente al mismo proyecto u objetivo.

Indicadores	Definición del Indicador	Métodos/fuentes	Persona(s)/ responsables	Frecuencia / Cronograma	Análisis de Datos	Uso de la Información
Ejemplo Producto II.a. Número de personas responsables del cuidado de la salud que participan en talleres de sensibilización sobre la vacuna contra la poliomielitis.	<ol style="list-style-type: none"> Las personas responsables del cuidado de la salud se refiere a beneficiarios de la comunidad identificados por un Agente del Gobierno Local (Grama Niladari) que estén participando en las actividades del proyecto. Talleres de sensibilización sobre la vacuna contra la poliomielitis se refiere a una capacitación de un día, que tiene por objeto transmitir conocimientos sobre la vacuna contra la poliomielitis acorde al programa estándar reconocido del Ministerio de Salud. Numerador: número de beneficiarios que participan y completan un taller de un día. 	Listado de Asistencia al Taller sobre Vacunas contra la poliomielitis.	Oficial de Campo para Educación (EFO, por sus siglas en inglés): Priyantha Perera	Datos del listado de asistencia recolectados en el taller y reportados trimestralmente.	<ol style="list-style-type: none"> Reporte trimestral de informes de proyecto y encuentro de reflexión sobre el proyecto. Equipo de gestión del proyecto durante los encuentros trimestrales de reflexión. 	<ol style="list-style-type: none"> Implementación del proyecto con los beneficiarios de la comunidad. Proceso de monitoreo de la capacitación a nivel comunitario para el proyecto, con la dirección de la Sociedad de la Cruz Roja de Sri Lanka. Gestión del Programa de Recuperación del Tsunami. Evaluación de impacto para justificar la intervención ante el Ministerio de Salud y los donantes.
Ejemplo de resultado 2a. Porcentaje de escuelas seleccionadas que han realizado con éxito al menos un simulacro de respuesta ante desastres, por trimestre.	<ol style="list-style-type: none"> Las “Escuelas” son referidas como K-12 en el distrito de Matara. Criterios para determinar el “éxito”: un simulacro no anunciado a través del sistema de alerta temprana; tiempo de respuesta menor a 20 minutos; los miembros de la escuela reportan a la zona designada según el Plan de Respuesta para Crisis en la Escuela. Numerador: # de escuelas con un escenario exitoso por trimestre Denominador: # total de escuelas seleccionadas. 	<ol style="list-style-type: none"> Visitas de sitio pre-organizadas durante el simulacro de respuesta ante desastres. Lista de verificación del simulacro de desastre completa e ingresada al informe trimestral del Proyecto. Discusiones del grupo focal de la escuela (profesores, estudiantes, personal administrativo). 	Oficial de Campo de la Escuela: Shantha Mande.	<ol style="list-style-type: none"> Datos de la lista de verificación recolectados trimestralmente. FGDs: profesores, estudiantes y personal administrativo cada 6 meses. La recolección de datos inicia el 4/15/06. Lista de verificación de escenario terminada hasta el 3/8/06. 	<ol style="list-style-type: none"> Reunión posterior al simulacro con el Comité de Desastres de la Escuela, facilitada por la Oficial de Campo de la Escuela. Equipo de gestión del proyecto, durante el encuentro trimestral de reflexión. 	<ol style="list-style-type: none"> Implementación del proyecto con los Comités de Desastre de la Escuela. Proceso de monitoreo de la capacitación en la escuela para el proyecto, con la dirección de la Sociedad de la Cruz Roja de Sri Lanka. Gestión del programa para recuperación del Tsunami. Evaluación de impacto para justificar la intervención ante el Ministerio de Educación y el Ministerio de Asistencia ante Desastres, donantes, etc.

Anexo IV

Herramientas y Técnicas para la Recolección de Datos³

Estudio de caso: Una descripción detallada de los individuos, comunidades, organizaciones, eventos, programas, o períodos de tiempo. Son particularmente útiles en la evaluación de situaciones complejas y el análisis del impacto cualitativo.

Lista de verificación: Una lista de los artículos utilizados para la validación o la inspección de los procedimientos/pasos que se han seguido, o la presencia de comportamientos examinados.

Entrevistas estructuradas bajo la modalidad de respuestas cerradas: Una técnica de entrevista que utiliza preguntas cuidadosamente organizadas que sólo permiten un número limitado de respuestas, como “sí/no” o una calificación mediante asignación de un número dentro de una escala. Las respuestas pueden ser fácilmente codificadas numéricamente para análisis estadístico.

Entrevistas/reuniones comunitarias: una reunión pública abierta a todos los miembros de la comunidad. La interacción ocurre entre los participantes y el entrevistador, quien preside la reunión y hace preguntas a partir de una guía preparada para entrevistas.

Observación directa: Un registro de aquello que los observadores ven y oyen en un determinado sitio, utilizando un formulario para observación detallada. La observación puede ser de entornos físicos, actividades o procesos. La observación es una buena técnica de recolección de datos sobre patrones de conducta y condiciones físicas.

Discusión de grupos focales: debate orientado con un grupo pequeño (generalmente de 8 a 12 personas) de participantes para registrar actitudes, percepciones y creencias en relación a diferentes situaciones o temas objeto de examen. Un moderador introduce el tema y utiliza una guía preparada para conducir y suscitar el debate, opiniones y reacciones.

Entrevistas a informantes clave: Una entrevista a una persona que tenga información especial sobre un tema particular. Estas entrevistas son realizadas generalmente bajo una modalidad de respuestas abiertas o semi-estructuradas.

Pruebas de laboratorio: Medición exacta del fenómeno específico objeto del análisis o estudio, por ejemplo, el peso del lactante o prueba sobre la calidad del agua.

Mini-encuesta: Datos recolectados de entrevistas a 25-50 personas, por lo general seleccionadas mediante técnicas de muestreo no-probabilístico. Los cuestionarios estructurados con un número limitado de preguntas cerradas se utilizan para generar datos cuantitativos que pueden ser recopilados y analizados rápidamente.

Cambio más significativo (MSC, por sus siglas en inglés): Una técnica de monitoreo participativo basada en historias sobre los cambios importantes o significativos, en lugar de indicadores. Estos ofrecen un valioso panorama del impacto del trabajo de desarrollo y proporcionan la base para el diálogo sobre los principales objetivos y el valor de los programas de desarrollo.

³ Nota: Esta lista no es exhaustiva, dado que las herramientas y técnicas están surgiendo y evolucionando dentro de la industria de M&E.

Entrevistas de modalidad abierta (semi-estructurada): Una técnica para interrogación que permite al entrevistador explorar y dar seguimiento con profundidad a temas de interés (en lugar de preguntas para respuestas “sí/no”).

Observación como participante: Una técnica utilizada primero por los antropólogos. Requiere que el investigador invierta mucho tiempo con el grupo objeto de estudio (días) e interactúe con ellos como participante en su comunidad. Este método recoge insumos que bajo otra modalidad podrían ignorarse, pero requiere mucho tiempo.

Evaluaciones rápidas (o rurales) participativas (PRA, por sus siglas en inglés): Utiliza técnicas de participación comunitaria para entender los puntos de vista de la comunidad sobre un tema particular. Por lo general se lo realiza de forma rápida pero intensa –durante un período de 2 a 3 semanas. Los métodos incluyen entrevistas, grupos focales, y mapeos comunitarios.

Cuestionario: Un instrumento de recolección de datos que contiene un conjunto de preguntas organizadas en forma sistemática, así como un conjunto de instrucciones para el entrevistador sobre cómo realizar las preguntas (comúnmente utilizado en una encuesta).

Diagnóstico rápido (o evaluación): Una técnica eficaz en cuanto a costo-efectividad para recopilar sistemáticamente datos para la toma de decisiones, utilizando métodos cualitativos y cuantitativos, tales como visitas in situ, observaciones y encuestas por muestreo. Esta técnica comparte muchas de las características de la evaluación participativa (como la triangulación y equipos multidisciplinarios) y reconoce que el conocimiento indígena es un insumo clave para la toma de decisiones.

Encuesta personalizada: Encuestas escritas a ser completadas por el entrevistado, ya sea en entornos convocados a nivel grupal o en un lugar donde el entrevistado responde de manera individual. Los encuestados deben saber leer y escribir (se puede emplear, por ejemplo, para encuestar las opiniones de los docentes).

Revisión de datos estadísticos: Una revisión de los censos de población, estudios de investigación, y otras fuentes de datos estadísticos.

Encuesta: La recolección sistemática de información de una determinada población, generalmente por medio de entrevistas o cuestionarios dirigidos a una muestra de unidades en la población (ej.: personas, beneficiarios, y adultos).

Técnicas visuales: Los participantes desarrollan mapas, diagramas, calendarios, plazos, y otras presentaciones visuales para examinar los temas de estudio. Se puede instar a los participantes a construir respuestas visuales a las preguntas planteadas por los entrevistadores, por ejemplo, la construcción de un mapa de su área local. Esta técnica es especialmente eficaz cuando los métodos verbales pueden generar problemas cuando, por ejemplo, la población meta tiene un bajo nivel de alfabetización o existe mezcla de idiomas, también en situaciones en las que la información deseada no es fácilmente expresada en palabras o números.

Revisión de documentos escritos: Una revisión de documentos (datos secundarios), tales como los registros e informes del proyecto, bases de datos administrativas, materiales de capacitación, correspondencia, legislación y documentos sobre políticas.