



GUÍA PRÁCTICA

Monitoreo para la resolución de problemas, la gestión adaptativa, la elaboración de informes y el aprendizaje





GUÍA PRÁCTICA

Monitoreo para la resolución de problemas, la gestión adaptativa, la elaboración de informes y el aprendizaje



Autores: Dominique Morel, Velida Dzino-Silajdzic y Clara Hagens

Revisores: Wilson Gu, San Diego Michelin e Ibrahim Tamimi

Basado en las necesidades de aprendizaje y las percepciones de los participantes en la capacitación de *Essentials of MEAL Design* (EMECA, noviembre de 2018), y en los ejemplos y las lecciones aprendidas sobre el monitoreo simplificado aportadas por el personal de EMECA (abril de 2020).



Catholic Relief Services (CRS) es la agencia humanitaria internacional oficial de la Comunidad Católica de los Estados Unidos. El trabajo de ayuda y desarrollo de CRS se realiza a través de programas de respuesta a emergencias, VIH, salud, agricultura, educación, microfinanzas y construcción de la paz. CRS ayuda a aliviar el sufrimiento de personas necesitadas en más de 100 países, sin importar su raza, religión o nacionalidad.



Con licencia [Creative Commons Attribution-NonCommercial 2.0 Generic licence](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/2.0/) (CC by NC). Revisado en mayo de 2020. Catholic Relief Services
Puede adaptar y utilizar esta obra sin fines comerciales para fines educativos, siempre que se acredite a CRS.
Para más información, escriba a ppublications@crs.org o a la siguiente dirección:

Catholic Relief Services
228 West Lexington Street
Baltimore, MD 21201-3443 EE. UU.
1.888.277.7575
crs.org

INTRODUCCIÓN

Las partes interesadas internas y externas tienen diferentes necesidades de información a lo largo del desarrollo de un proyecto, con fines en los que se incluyen la gestión adaptativa, la rendición de cuentas, el cumplimiento, la elaboración de informes y el aprendizaje. El sistema de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje (MEAL, por sus siglas en inglés) de un proyecto debe proporcionar la información que necesitan estas partes interesadas con el nivel de confiabilidad estadística, detalle y calendario adecuados para informar sobre el uso de los datos.

.....

El sistema MEAL de un proyecto debe proporcionar la información que necesitan estas partes interesadas con el nivel de confiabilidad estadística, el detalle y el calendario adecuados para informar sobre el uso de los datos.

.....

En su aspecto más fundamental, un sistema MEAL para proyectos debe permitirnos lo siguiente:

- **Contabilizar** bienes, actividades, participantes... para la elaboración de informes y la rendición de cuentas interna o de los donantes.
- **Comprobar** el progreso con respecto a los indicadores, los supuestos, la satisfacción de los beneficiarios, los posibles cambios en el contexto... con fines de gestión adaptativa y aprendizaje.
- **Confirmar** los resultados sobre los indicadores y los supuestos de la teoría del cambio (TOC, por sus siglas en inglés) en puntos clave en el tiempo... para la elaboración de informes a los donantes y para el aprendizaje basado en el proyecto y de mayor alcance.
- **Cambiar** las actividades o los enfoques según sea necesario... para hacer frente a los desafíos y mejorar los resultados (en esto consiste la gestión adaptativa).
- **Comunicar** los cambios (propuestos) a los donantes y a las otras partes interesadas (consultar o informar).¹

En contextos de emergencia en los que la situación sigue siendo incierta, el “monitoreo informal” ha resultado útil para que el personal evalúe continuamente el entorno más amplio, con el fin de identificar los cambios en la situación, en las respuestas de otros actores y en las necesidades prioritarias no satisfechas, que requerirían los correspondientes cambios en la respuesta.² La misma distinción entre **el monitoreo informal** de los posibles cambios en el contexto operativo del proyecto, ya sea que se hayan identificado o no como supuestos y factores de riesgo del proyecto, y **el monitoreo formal** de las actividades incluidas en la respuesta y los indicadores del proyecto, es pertinente también para los contextos de desarrollo.

- **Monitoreo informal:** evaluación continua de los cambios en el contexto operativo.
- **Monitoreo formal:** seguimiento de los avances respecto a las actividades e indicadores del proyecto.

1. Dependiendo del alcance del cambio propuesto, la comunicación (por ejemplo, a los donantes) suele producirse antes de que se realice el cambio.

2. Para más información, consulte la página web de CRS [Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning in Emergencies](#).

Dentro del monitoreo formal, es conveniente diferenciar también entre el **monitoreo simplificado** y el **monitoreo riguroso**:

- **El monitoreo simplificado** tiene como objetivo proporcionar una retroalimentación oportuna sobre las nuevas actividades (o las nuevas ubicaciones o grupos objetivo) o aspectos de la teoría del cambio del proyecto (lógica de cambio de la actividad al producto o del producto al resultado intermedio) en los que el personal tiene menos confianza, para comprobar los primeros indicios de progreso y que los supuestos se mantengan mientras todavía haya tiempo suficiente para hacer ajustes si es necesario.³
- **El monitoreo riguroso** tiene como objetivo recopilar datos representativos para la gestión de proyectos basados en pruebas, la elaboración de informes y el aprendizaje, no solo en un plazo intermedio sino a lo largo de la ejecución del proyecto.⁴

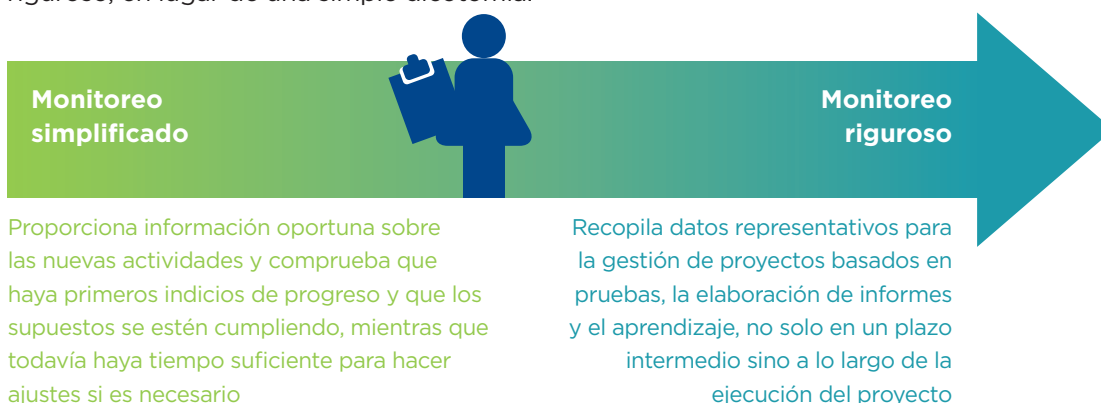
El monitoreo simplificado es “simplificado” en varios sentidos:

- Cuenta con un alcance limitado de las preguntas que tienen como objetivo simplemente comprobar si existe algún problema, lo que reconoce que los indicios de un posible problema pueden desencadenar un monitoreo más profundo en función de la gravedad del problema y del alcance del cambio necesario para abordarlo.
- Utiliza métodos de monitoreo sencillos (no dedica mucho tiempo y esfuerzo a la recopilación de datos).
- Utiliza muestras pequeñas o conjuntos de datos incompletos o parciales, que no pueden generalizarse pero que son “lo suficientemente buenos” para anticipar tendencias e identificar posibles problemas para la gestión adaptativa de proyectos.
- Integra estas comprobaciones moderadas en las actividades del proyecto, en la medida de lo posible, para ahorrar costos y tiempo.

En la práctica, un monitoreo eficaz del proyecto requiere el uso de diferentes herramientas, tamaños de muestra o frecuencia, según convenga a lo largo del tiempo. Por ejemplo, si el monitoreo simplificado revela un posible problema, querríamos confirmar estos hallazgos iniciales y evaluar la escala y la gravedad del problema utilizando una muestra más grande y representativa y posiblemente profundizando en el problema con una mezcla de métodos cuantitativos y cualitativos. Es decir, hay un proceso continuo que va del monitoreo simplificado al riguroso, en lugar de una simple dicotomía.⁵

El monitoreo simplificado es un monitoreo “suficientemente bueno”, que da lugar a datos oportunos y pertinentes que permiten al personal tomar medidas antes de que sea demasiado tarde.

El sistema MEAL debe permitirnos no solo *probar*, sino también *mejorar*.



3. Los mecanismos de retroalimentación y respuesta (FRM, por sus siglas en inglés) proporcionan otra fuente de información fundamental sobre la satisfacción de la comunidad y sobre las posibles dificultades para la resolución de los problemas y la gestión adaptativa del proyecto.

4. La evaluación intermedia de un proyecto es la fuente más confiable de datos estadísticamente significativos y representativos sobre el progreso en cuanto a los resultados intermedios y los objetivos estratégicos del proyecto, pero los sistemas de MEAL de los proyectos también suelen recopilar y notificar datos sobre los indicadores del producto y del resultado intermedio (IR, por sus siglas en inglés) con carácter trimestral o anual.

5. Del mismo modo, si el monitoreo informal revelara un cambio en el entorno operativo que pudiera representar un riesgo o una oportunidad para el proyecto, querríamos investigar más a fondo la cuestión y su posible efecto en el proyecto mediante la recopilación de datos adicionales (a menudo mediante una combinación de entrevistas con informantes clave y la recopilación de datos simplificados en las zonas objetivo).

Planificar todos los tipos de monitoreos

En el sistema MEAL de un proyecto, se debe incluir un monitoreo informal, simplificado y riguroso, ya que son complementarios y se refuerzan mutuamente. Planifique el monitoreo simplificado al inicio del proyecto (taller de DIP y SMILER+) y documente estos planes en el Plan de ejecución detallado del proyecto (DIP, por sus siglas en inglés) y en el manual operativo de MEAL. El taller de DIP puede servir para identificar nuevas actividades o aspectos de la teoría del cambio del proyecto (lógica de cambio de la actividad al producto o del producto al resultado intermedio) en los que puede tener menos confianza y que deben ser comprobados desde el principio; el DIP también le ayudará a determinar cuándo deben realizarse actividades de monitoreo simplificado y durante cuánto tiempo.⁶

6. Para más información, consulte el Compass Estándar 7 de CRS, [Acción clave 1](#), [Acción clave 3](#) y [Acción clave 4](#)

El siguiente cuadro ofrece una descripción más detallada de cada tipo de monitoreo.

	Monitoreo informal	Monitoreo simplificado	Monitoreo formal
¿Por qué?	<p>Gestión adaptativa: Para comprobar si se han producido cambios en el contexto que puedan afectar a la continuación de la respuesta de emergencia o al proyecto de desarrollo.</p>	<p>Gestión adaptativa: Para comprobar la pertinencia y la eficacia de las actividades: comprobar la satisfacción de los beneficiarios con las actividades y los indicios de progreso en la consecución de los productos y los IR; identificar posibles problemas mientras haya tiempo para seguir investigando los problemas (si es necesario) y hacer ajustes (cambiar) según proceda.</p> <p>Para comprobar si los supuestos críticos del proyecto parecen ser ciertos y son suficientes para apoyar la teoría del cambio del proyecto.</p>	<p>Gestión adaptativa, documentación e informes: Proporcionar datos confiables sobre la pertinencia y la eficacia de las actividades (contabilizar el progreso en cuanto a los productos y confirmar los resultados del monitoreo simplificado con respecto a los indicadores del proyecto de productos y de IR) para la gestión adaptativa (cambiar), la elaboración de informes y el aprendizaje (comunicar).</p>
¿Cuándo? ¿Con qué frecuencia?	<p>Constante, durante toda la vida de la respuesta o el proyecto, como parte del trabajo diario de todo el personal.</p>	<p>Duración limitada: inicial y por un tiempo limitado, basado en el calendario de actividades y en las necesidades de información de la gestión del proyecto para apoyar la gestión adaptativa.</p> <p>Céntrese en la fase inicial de la ejecución de la actividad, especialmente si la actividad, el grupo objetivo o el contexto son nuevos.</p> <p>Mantenga el monitoreo al mínimo necesario para la resolución de problemas y ajuste la frecuencia en función del riesgo percibido y de los resultados iniciales.</p> <p>Deje de comprobar cuando la actividad se haya completado, se hayan reunido pruebas adecuadas de que la actividad está logrando los resultados previstos o se haya alcanzado la saturación de los datos.</p>	<p>Constante para el monitoreo de la actividad y de algunos productos (contabilizar) hasta que la actividad haya finalizado.</p> <p>En puntos específicos y predefinidos, en la ejecución del proyecto para la mayor parte del monitoreo de resultados y de IR. La frecuencia se establece según el plan MEAL y los requisitos para la elaboración de informes. El tiempo se basa en el programa de actividades; normalmente después de que se hayan completado las actividades seleccionadas.</p>
¿Cuánto cuesta? (muestra)	<p>No hay requisitos específicos; esto ocurre como parte de las interacciones normales de la comunidad (es decir, es un muestreo de conveniencia).</p>	<p>Utilice tamaños de muestra pequeños para las comprobaciones iniciales si hay algún problema. Realice los ajustes necesarios, por ejemplo, investigue más a fondo con muestras más grandes si se <u>identifican problemas</u>.</p> <p>Muestreo intencionado de los pueblos donde se inician las actividades.</p> <p>Muestras muy pequeñas y no probabilísticas de participantes en el proyecto en esos pueblos.</p> <p>El enfoque de muestreo debe tener como objetivo revelar los problemas típicos que pueden obstaculizar el progreso (por ejemplo, seleccionar las comunidades que obtuvieron los “peores resultados” en la línea de base; seleccionar los casos “críticos” que se supone que se enfrentan a la mayoría de los desafíos para progresar. Si progresan, hay una gran probabilidad de que el resto de las comunidades también progresen).</p>	<p>Contabilización: toda la población del proyecto. No debe haber muestreo si el indicador requiere informar un número.</p> <p>Confirmación: muestreo aleatorio para métodos cuantitativos (indicadores porcentuales). Se trata de una muestra pequeña pero representativa (es decir, con un margen de error mayor que el de las evaluaciones).⁷</p> <p>Muestreo intencionado para métodos cualitativos (preguntas de sondeo de por qué, por qué no o cómo).</p>

7. Si la cantidad de participantes/beneficiarios es pequeña, puede que el muestreo no sea apropiado o necesario. En este caso, CUENTE la cantidad real. Se debe determinar en la fase de diseño o SMILER y documentar en el plan MEAL.

	Monitoreo informal	Monitoreo simplificado	Monitoreo formal
¿Cómo? (métodos y herramientas)	<p>Mezcla de observación directa y conversaciones informales con diversas partes interesadas y miembros de la comunidad (beneficiarios y no beneficiarios), en función de las oportunidades.</p> <p>El monitoreo informal no está estructurado (no se utiliza ninguna herramienta). Se produce como parte de las interacciones rutinarias de la comunidad.</p>	<p>Lo más probable es que se utilicen métodos cualitativos, como observaciones semiestructuradas y conversaciones o entrevistas semiestructuradas con los participantes en el proyecto y otras personas. Se pueden incluir métodos cuantitativos en una muestra muy pequeña y estadísticamente no representativa de los participantes en el proyecto. A menudo se guían por herramientas del sistema MEAL, complementadas con preguntas de sondeo cualitativas.</p> <p>Integre en las actividades del proyecto siempre que sea posible (por ejemplo, compruebe la retención de los mensajes clave de la sesión anterior al comienzo de la siguiente).</p>	<p>Monitoreo riguroso</p> <p>El monitoreo de la actividad (normalmente la contabilización) suele basarse en los registros de actividad.</p> <p>Las actividades de monitoreo autónomo utilizan métodos cuantitativos, como la observación estructurada, las pruebas previas y posteriores a la capacitación, las encuestas posteriores a la distribución, las entrevistas individuales o en el hogar, etc., que utilizan herramientas desarrolladas en el marco de SMILER.⁸</p> <p>Los métodos cualitativos (por ejemplo, discusiones en grupos focales) se usan para explicar los hallazgos en la recopilación de datos cuantitativos, según sea necesario, o para medir los indicadores cualitativos según el plan MEAL del proyecto.</p>
¿Qué preguntar?	<p>Se trata de un proceso no estructurado que requiere que el personal tenga la mentalidad adecuada, es decir, una sana curiosidad, para buscar cambios <u>imprevistos en el contexto</u>.</p> <p>Busque indicios, como personas desplazadas que empiezan a regresar a sus pueblos, gente que hable de los nuevos servicios que promete el gobierno u otro agente, tensiones entre algunas familias o grupos dentro de los pueblos, aunque no estén relacionados con el proyecto, percepciones erróneas sobre la finalidad y los beneficios del proyecto, etc.</p> <p>Busque también indicios que demuestren que la hipótesis y los riesgos externos al proyecto parecen mantenerse.</p>	<p>Pregunte y busque pruebas sobre la satisfacción con las actividades y el progreso (o la no satisfacción) con respecto a los indicadores de producto y de IR, por ejemplo, ¿los participantes están satisfechos con las actividades o los insumos proporcionados?, ¿con la información proporcionada?, ¿con las modalidades de entrega?, ¿cuál es el nivel de participación de las diferentes personas y grupos en las actividades del proyecto?, ¿han adquirido los participantes los conocimientos, habilidades o actitudes promovidos?, ¿parece que los participantes utilizan los insumos distribuidos y aplican las prácticas promovidas?</p> <p>En todos los casos, pregunte lo siguiente: si no es así, ¿por qué?</p> <p>Busque los posibles efectos no deseados de las intervenciones del proyecto y las consideraciones de “no hacer daño”.</p> <p>Investigue también si los supuestos del proyecto parecen cumplirse.</p>	<p>Mida los resultados (número o porcentaje) alcanzados en relación con los indicadores del proyecto, tal como se especifica en el plan MEAL: ¿qué parte de lo que habíamos planeado hacer se ha cumplido?, ¿cuántas personas participan y se benefician?, ¿cuántas personas están adoptando las prácticas promovidas (y cuáles)?, ¿qué tipo de cambio se observa o se informa en los hogares o comunidades objetivo?</p> <p>Según sea relevante, utilice métodos cualitativos para indagar en el por qué, el por qué no o el cómo.</p> <p>Investigue también si los supuestos del proyecto parecen cumplirse.</p>
¿En qué hay que fijarse?			

8. SMILER = Simple Measurement of Indicators for Learning and Evidence-Based Reporting (en proceso de revisión).

	Monitoreo informal	Monitoreo simplificado	Monitoreo formal
¿A quién pre-guntar?	<p>A todo el mundo (beneficiarios y no beneficiarios, líderes locales, informantes clave, socios y otras ONG, funcionarios del gobierno, etc.) a medida que surgen oportunidades de interacción: se trata de un proceso no estructurado y espontáneo.</p> <p>Registre la fuente de información (es decir, hombres o mujeres y otros datos demográficos o característicos relevantes).</p>	<p>A los participantes (y otros miembros de la comunidad, según el caso). Mujeres y hombres por separado.</p> <p>Si se conoce, céntrese en los grupos o individuos con más probabilidades de dar una sensación de éxito o de revelar problemas (por ejemplo, casos críticos).</p>	<p>A fuentes de datos identificadas según el plan MEAL (probablemente se incluyen a hombres y mujeres; puede centrarse en algunos subgrupos solamente o desglosar más para el análisis comparativo).</p>
¿Quién lo hace?	<p>Todo el personal (de CRS y asociados, de MEAL y los que no sean parte de MEAL) deben participar en el monitoreo informal.</p>	<p>Personal específico de CRS o del programa asociado o de MEAL: la mayoría del personal de campo es responsable de llevar a cabo algún nivel de monitoreo simplificado en su componente de proyecto. Al personal de MEAL también se le pueden asignar responsabilidades de monitoreo simplificado.</p>	<p>Personal específico de CRS o del programa asociado o de MEAL, según el plan de MEAL y las funciones y responsabilidades definidas en el taller de SMILER+ (mapa de flujo de datos).</p>
¿Dónde y cómo registrar los hallazgos?	<p>El personal documenta la información recopilada en el campo en sus informes de viaje o la comparte verbalmente durante las reuniones de equipo (consulte más abajo).</p> <p>Las discusiones (interpretación preliminar) y las decisiones se documentan en notas o informes de reuniones (internas).</p>	<p>Los datos de monitoreo se documentan en las herramientas de monitoreo cuando se llevan a cabo como actividades de monitoreo simplificado independientes; o en los registros de actividad o notas de campo cuando se integran en las actividades del proyecto.</p> <p>Los hallazgos preliminares, la interpretación y las decisiones se documentan en notas o informes de reuniones (internas).</p>	<p>Los datos cuantitativos de actividad o de productos se registran en una sencilla base de datos de Excel. Los datos de productos y de IR se registran en la Tabla de Seguimiento de Desempeño de Indicadores (IPTT, por sus siglas en inglés) o en la Tabla de Reporte de Indicadores del Socio (PIRT, por sus siglas en inglés) completada por los socios.</p> <p>Los datos cualitativos se documentan en herramientas de monitoreo y matrices de análisis, y los hallazgos se documentan en informes.</p>

	Monitoreo informal	Monitoreo formal	Monitoreo riguroso
Análisis e interpretación	<p>Dedique tiempo para informar y animar al personal de campo a compartir lo que escuchan y ven en la comunidad durante las reuniones regulares del equipo.*</p> <p>Garantice que las observaciones informales también se comuniquen, se discutan y se interpreten durante las reuniones de revisión del proyecto** con el personal y los socios.</p> <p>Haga referencias cruzadas y compare lo que los distintos miembros del equipo han oído o visto. Considere las características específicas de la fuente de información: lugares o personas.</p> <p>Compare los informes de campo anteriores para ver si algunas observaciones se repiten.</p>	<p>Los datos del monitoreo simplificado se analizan y se interpretan durante las reuniones regulares* del equipo.</p> <p>Los resultados del monitoreo simplificado también se discuten en las reuniones de revisión del proyecto** con el personal y los socios.</p> <p>Los datos del monitoreo simplificado se interpretan junto con los datos existentes de rendición de cuentas y del seguimiento cuantitativo de la actividad y la producción (contabilización).</p> <p>Desglose los datos entre hombres y mujeres (y otros datos demográficos o característicos relevantes, por ejemplo, decisiones de muestreo intencionadas).</p> <p>Interprete los resultados dentro de las limitaciones del tamaño de la muestra.</p>	<p>Los datos son analizados por el personal de MEAL y el gerente del proyecto (PM, por sus siglas en inglés) para preparar las reuniones de revisión del proyecto** con el personal y los socios.</p> <p>Los grupos de comparación y el desglose de datos deben realizarse según los planes MEAL o de análisis⁹ (desglose por género como mínimo). Busque correlaciones entre los indicadores.</p> <p>Los datos cuantitativos y cualitativos del monitoreo y la rendición de cuentas se interpretan conjuntamente.</p> <p>Los datos se interpretan dentro de su nivel de representación.</p>
Uso	<p>Se adoptan inmediatamente las medidas adecuadas para seguir investigando o para ajustar o cambiar la respuesta según sea necesario.</p> <p>Los hallazgos preliminares pueden comunicarse a los principales interesados y documentarse en los informes del proyecto, según proceda.</p>	<p>Uso para la resolución de problemas: se toman inmediatamente las medidas adecuadas para ajustar las actividades o los enfoques según sea necesario.</p> <p>Los principales hallazgos y decisiones pueden comunicarse verbalmente con los donantes y suelen documentarse en los informes del proyecto.</p> <p>Informe sobre los hallazgos dentro de las limitaciones del enfoque (no generalice los hallazgos a todos los participantes ni informe sobre cifras o porcentajes); centre la comunicación en las medidas adoptadas para resolver el problema.</p>	<p>Uso de los datos, las tendencias y las comparaciones para la gestión adaptativa del proyecto y el aprendizaje.</p> <p>Uso para informar a los donantes y otras partes interesadas. Informe sobre el porcentaje dentro de la limitación de la estrategia de muestreo (margen o error).</p>
Cambio y comunicación			

* Las reuniones del equipo pueden ser diarias en la fase inicial de una respuesta de emergencia, pero solo semanales o incluso mensuales para programas de desarrollo más establecidos. El principio fundamental es compartir la información de monitoreo en la primera oportunidad disponible. En el caso de las reuniones mensuales, los datos de monitoreo que puedan sugerir un problema importante podrían ser transmitidos al gerente del proyecto sin esperar a la reunión regular del equipo. Incluso si se hace de forma verbal, informar sobre el monitoreo informal durante las reuniones de equipo es fundamental para comparar las observaciones y el aprendizaje de cada miembro del personal con los de otros miembros del equipo.

Consulte el [Compass Estándar 1.1, Acción clave 3](#) para más información sobre el monitoreo de proyectos (simplificado); y el bloque de construcción del método de monitoreo del curso en línea MEAL en emergencias, para la discusión sobre el monitoreo y la gestión adaptativa en emergencias.

** Las reuniones de revisión de proyectos suelen celebrarse trimestralmente y anualmente en contextos de desarrollo, y mensual o trimestralmente en contextos de emergencia. Consulte el [Compass Estándar 1.1, Acción clave 4](#) para obtener más orientación sobre el análisis y la interpretación de los datos en las reuniones de revisión del proyecto.

Anexo: Monitoreo simplificado en la práctica: consejos y lecciones aprendidas en el campo

PREGUNTAS FRECUENTES

¿Quién es el responsable del monitoreo simplificado?

El monitoreo simplificado requiere la colaboración del personal de programación y de MEAL. El personal del programa debe liderar la identificación de la necesidad de un monitoreo simplificado. El personal del programa es el más indicado para identificar qué es lo que requiere un monitoreo simplificado (qué actividades son nuevas o qué supuestos del proyecto tenemos que asegurarnos de que se mantengan), cuándo deben tener lugar las actividades de monitoreo simplificado, en función del DIP, o qué perfil de comunidades o participantes (quiénes) podrían tener menos probabilidades de éxito (casos críticos). El personal de MEAL puede apoyar el desarrollo y la aplicación de las herramientas (cómo).

¿Cuándo se hace el monitoreo simplificado?

Empezar pronto y terminar pronto: el monitoreo simplificado es más útil **poco después de empezar** una nueva actividad, de empezar a trabajar con una nueva población objetivo o en un nuevo contexto, para comprobar si funciona BIEN antes de que sea demasiado tarde para cambiar. Una vez que haya realizado los ajustes (si son necesarios, basados en los resultados del monitoreo simplificado) y haya confirmado que las cosas estén progresando en la dirección correcta, **¡pare!** Ha satisfecho sus necesidades de información.

Como las muestras del monitoreo simplificado son tan pequeñas, ¿cómo podemos estar seguros de que realmente no hay ningún problema?

Al centrarse en las ubicaciones o los participantes con menos probabilidades de éxito, el **muestreo de casos críticos** es una forma eficaz de garantizar que no estamos pasando por alto un posible problema a pesar del pequeño tamaño de la muestra. Identifique los casos críticos, es decir, las personas, los grupos o las comunidades que creemos que tendrán más dificultades para lograr los resultados del proyecto debido a sus características específicas, basándonos en las hipótesis del proyecto o los resultados de la evaluación, o en las impresiones del equipo en el campo. Si los encuestados de la muestra obtienen los resultados previstos, el equipo puede estar razonablemente seguro de que los demás participantes en el proyecto también lo están haciendo bien. Si algunos participantes o grupos tuvieron respuestas de referencia significativamente más bajas, o cuando los equipos de campo informan que algunos lugares o grupos no están participando bien en las actividades del proyecto (por ejemplo, baja asistencia), también pueden ser objeto de un monitoreo simplificado (**muestreo en el peor de los casos**). *(En el ejemplo de Afganistán que se adjunta se utiliza el muestreo de casos críticos, mientras que en el de Irak se utiliza el muestreo aleatorio, pero con un tamaño de muestra muy pequeño y no estadísticamente representativo).*

¿Cómo podemos saber si podemos actuar o necesitamos confirmar los resultados del monitoreo simplificado?

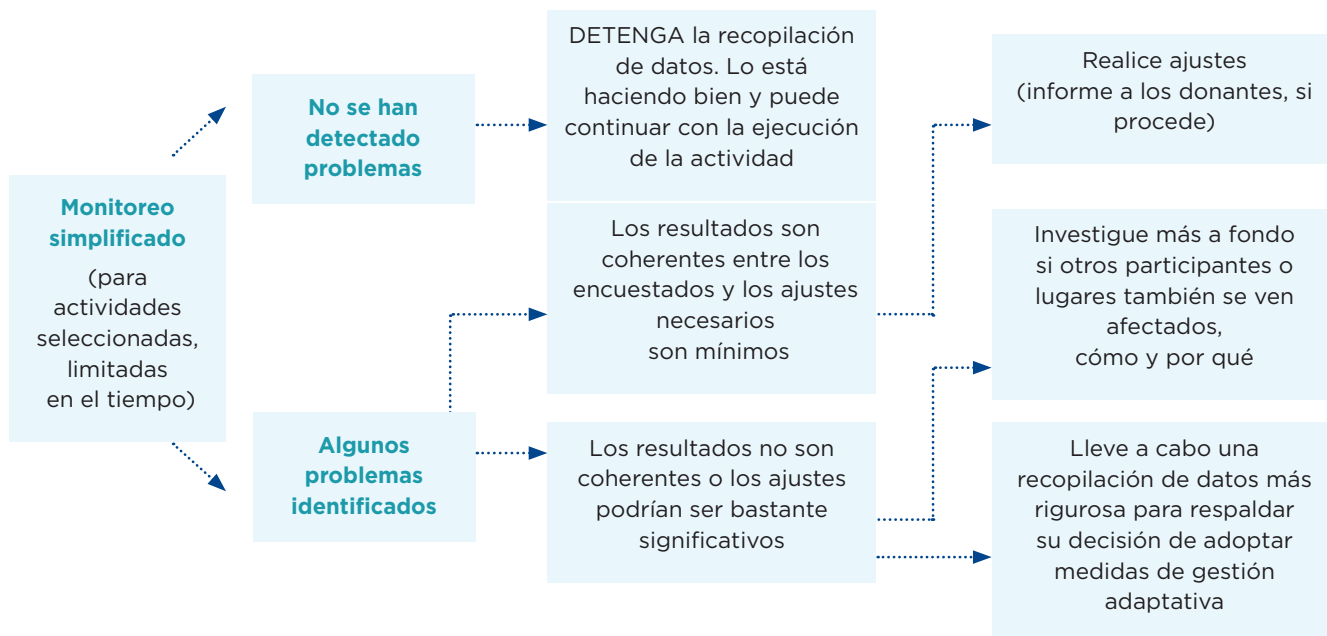
Es posible que tenga que indagar más en los resultados del monitoreo simplificado si ocurre lo siguiente:

- En el monitoreo simplificado, se han descubierto algunos posibles problemas (es decir, que las actividades no están produciendo resultados o que el cambio de IR no se está produciendo como sugiere la TOC).
- Los resultados no son coherentes entre los encuestados o las posibles acciones para abordar el problema descubrirían implicarían cambios significativos en el diseño (especialmente si esos cambios pueden requerir la aprobación de los donantes).

En este caso, es posible que desee indagar más para comprender mejor la magnitud del problema: ¿qué grado de prevalencia tiene el problema?, ¿está todo el mundo afectado por igual o hay grupos o individuos más afectados que otros y por qué?

Esta información le permitiría decidir si debe tomar medidas puntuales para mejorar los resultados de los grupos o individuos específicos que están fallando, o si debe ajustar las actividades para todos.

Debería tratar de confirmar los resultados del monitoreo simplificado utilizando una estrategia de muestreo más representativa (especialmente si se utilizó el muestreo de casos críticos para la recopilación inicial de datos) o ampliando el tamaño de la muestra según sea necesario para aumentar la confianza en los resultados. La recopilación de datos cuantitativos más rigurosos debe complementarse con la recopilación de datos cualitativos, que pueden ayudarle a identificar otras soluciones para resolver el problema.



¿Necesitamos crear nuevas herramientas o podemos utilizar las del sistema MEAL?

Puede **adaptar las herramientas** del sistema MEAL del proyecto para el monitoreo simplificado. Si opta por utilizar herramientas que recopilen datos cuantitativos (es decir, que midan sus indicadores), se recomienda lo siguiente: (1) simplificar y acortar las herramientas para centrarse únicamente en las preguntas o problemas clave que necesita averiguar ahora; (2) incluir en la herramienta preguntas abiertas de sondeo del tipo “cómo” y “por qué” o “por qué no”, de modo que disponga de todos los datos que necesita para tomar las medidas necesarias. Los equipos han descubierto que los **datos cualitativos** en respuesta a estas preguntas abiertas son **los más útiles para la planificación de la acción**.

LECCIONES APRENDIDAS SOBRE EL CAMPO

Los dos ejemplos siguientes muestran cómo se llevó a cabo el monitoreo simplificado en un proyecto de medios de subsistencia para jóvenes en Irak y en un proyecto de restauración de agua de emergencia en Afganistán:

- En **Irak**, las entrevistas telefónicas con una pequeña muestra seleccionada al azar de mujeres participantes en cada uno de los trayectos de medios de subsistencia ofrecidos por el proyecto (autoempleo y empleo formal) pretendían comprobar la retención de los conocimientos adquiridos durante la capacitación, averiguar si se habían enfrentado a alguna dificultad y señalar cualquier posible problema de salvaguardia. En el ejemplo, se muestra cómo se presentaron los resultados de las entrevistas para la interpretación y la toma de decisiones del equipo (así como para informar al donante).
- En **Afganistán**, las discusiones de grupos focales (FGD, por sus siglas en inglés) con los miembros de los comités de gestión del agua tenían como objetivo averiguar si los comités eran funcionales, eficaces y si era probable que siguieran operando satisfactoriamente después del cierre del proyecto. El ejemplo es una adaptación de la guía de FGD utilizada por los equipos.

Estos ejemplos se han adaptado con fines de difusión y aprendizaje; los datos presentados no son reales.

CRS IRAK

Entrevistas de monitoreo simplificado para la capacitación sobre medios de subsistencia

OBJETIVOS

- Comprobar de forma simplificada la retención de conocimientos mediante el recuerdo de los temas
- Comprobar los retos a los que se enfrentan los participantes
- Comprobar la existencia de posibles problemas de seguridad

El equipo MEAL de CRS Irak realizó entrevistas telefónicas a 20 mujeres participantes en los medios de subsistencia en marzo de 2020. Llamaron al menos a 10 mujeres de cada uno de los dos trayectos de capacitación.



TEMAS MÁS IMPORTANTES

Trayecto de autoempleo	Trayecto de empleo formal
Fijación de precios; marketing y promoción; elección de buenos productos; relaciones con los clientes; elaboración de presupuestos; comunicación; flexibilidad; creación de marcas; liderazgo; estudios de viabilidad; análisis de mercado; gestión empresarial; planificación empresarial; MS Word y Excel	Relaciones con los clientes; contabilidad; coordinación; marketing; MS Word y Excel; desarrollo de capacidades; liderazgo; análisis de mercado; gestión del tiempo; gestión empresarial; marketing y promoción; elaboración de presupuestos; trabajo en equipo

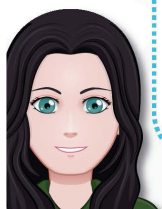
Las participantes de ambos trayectos de capacitación demostraron un buen recuerdo de los temas. Aquí (a la izquierda) están los temas que consideraron **MÁS** importantes:

TEMAS MENOS IMPORTANTES

La mayoría de los encuestados dijeron que todos los temas eran importantes y no señalaron los temas específicos que consideraban menos importantes. Sin embargo, dos participantes en el trayecto de autoempleo dijeron que los temas de la semana anterior eran repetitivos. Una participante del trayecto de empleo formal dijo que el MS Word le parecía menos importante porque ya lo conocía.

UTILIDAD DE LA INFORMACIÓN DE REGISTRO Y SATISFACCIÓN DE LA SELECCIÓN DEL TRAYECTO

¡Buen trabajo! Todas las encuestadas señalaron que la información que recibieron durante el registro fue útil. Por lo tanto, todas ellas informaron de que estaban satisfechas con los trayectos que habían seleccionado.



CAPACITACIÓN EN MS OFFICE PARA EL TRAYECTO DE AUTOEMPLEO

¿Los temas de la capacitación son suficientes para ayudarle en su negocio?	¿Es suficiente una semana para la capacitación?
9	2
2	9

Los participantes en el trayecto de autoempleo dijeron que una semana no era suficiente para aprender a usar Word y Excel. Dijeron que necesitarían unas dos semanas.

PLAN DE NEGOCIO Y DIFICULTADES EN EL PLAN DE CARRERA

Los participantes en el trayecto de empleo formal parecen haber experimentado más dificultades para completar sus planes de carrera que los participantes en el trayecto de autoempleo.



Plan de negocio	Plan de carrera
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Dificultad para preparar las tablas: la preparación de las tablas y la cumplimentación de las tablas de precios 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ir a los mercados y tratar con los propietarios (hombres) <input type="checkbox"/> Encontrar un empleador de acogida <input type="checkbox"/> Información limitada de los anfitriones <input type="checkbox"/> Incertidumbre en cuanto a la obtención de un empleo después de las prácticas



MEDIOS PARA ENCONTRAR UN EMPLEADOR DE ACOGIDA



9 de cada 10 mujeres pudieron conseguir su empleador de acogida por sus propios medios; 1 mujer dijo que CRS le ayudó a encontrar un empleador de acogida.

SEGURIDAD Y AYUDA GRATUITA

Los 20 nos sentimos seguros y cómodos dentro de los centros de capacitación, y nadie nos ha pedido nunca que demos dinero o servicios a cambio de nuestra participación.

COMPORTAMIENTO DE LOS CAPACITADORES	SE	FE
Los capacitadores están organizados y bien preparados durante los talleres.	9	8
Los capacitadores conocen bien los temas que tratan con nosotros.	8	9
Los capacitadores son capaces de responder a nuestras preguntas.	8	9
Los capacitadores hablan y actúan adecuadamente. Nos tratan con respeto.	9	8
Los capacitadores nos tratan por igual. No favorecen a unos participantes sobre otros.	9	10

SE = autoempleo (Self-Employment) / FE = empleo formal (Formal Employment)

En general, estamos satisfechos con los capacitadores; sin embargo, uno de nosotros dijo que los capacitadores de empleo formal necesitaban más experiencia. También tenemos algunos comentarios que nos gustaría compartir con usted.

“El programa es muy útil. Lo disfruto mucho, y es de gran ayuda para la juventud”.

“Sugerimos que se reduzcan las semanas y las horas de los talleres porque tenemos dificultades de transporte”.

“¿Cuándo se reanudará la capacitación?”.



PROYECTO WASH: COMPROBAR LA ACTIVIDAD DE LOS COMITÉS DE GESTIÓN DEL AGUA

Finalidad: esta herramienta se utilizará para comprobar si los comités de gestión del agua (WMC, por sus siglas en inglés) establecidos en el marco del proyecto son funcionales y eficaces en la gestión de los problemas relacionados con el agua en sus comunidades.

La información recopilada mediante este formulario ayudará al personal del programa a decidir si el apoyo adicional es necesario para asegurar que los comités son funcionales y activos, y que es probable que continúen funcionando de forma eficaz después de finalizar el proyecto. Más concretamente, la información ayudará a la medición temprana del siguiente indicador de agua, saneamiento e higiene (WASH, por sus siglas en inglés):

Número y porcentaje de comités de usuarios de agua creados o formados por el programa WASH que están activos al menos tres (3) meses después de la capacitación

Aunque en la mayoría de las comunidades se han creado y formado los WMC en sus funciones, es fundamental evaluar su **actividad** en la gestión de las actividades relacionadas con el agua en sus respectivas comunidades para que sigan activos una vez finalizado el proyecto.

Muestreo: este monitoreo simplificado se llevará a cabo en dos de los cuatro distritos del proyecto (centrándose en dos distritos que son más diferentes) en las comunidades en las que (i) ya se ha completado la capacitación administrativa y técnica de los WMC y (ii) donde el personal cree que los WMC no están activos (muestreo de casos críticos).

En cada distrito, se seleccionarán dos de estas comunidades para su monitoreo.

Método de recopilación de datos: los datos se recopilarán a través de entrevistas semiestructuradas (discusiones de grupos focales) con los miembros del WMC. Se estima que cada discusión del grupo focal tendrá una duración de 30 minutos y se realizarán un total de cuatro FGD.

Herramienta: entrevista semiestructurada con los miembros del WMC

Invite de cuatro a siete miembros del WMC a participar en una breve reunión. Preséntese y explique que el objetivo de la recopilación de datos es conocer su experiencia, y las funciones y responsabilidades relacionadas con el comité para que podamos adaptar mejor las actividades del proyecto al contexto y las necesidades locales. Haga hincapié en que su participación es puramente voluntaria y que pueden detener la discusión en cualquier momento o no responder cualquier pregunta sin ninguna consecuencia. Explique también que la participación en esta entrevista no les dará derecho a ninguna prestación adicional. Explique que sus nombres no se registrarán y que la información que compartan será confidencial, se utilizará únicamente para los fines internos de la gestión del proyecto y no se revelará a nadie fuera de CRS.

Confirme que los participantes están dispuestos a participar y haga constar su consentimiento, y, a continuación, proceda a las discusiones de grupos focales:

1. ¿Puede explicar el propósito del WMC en su comunidad? ¿Qué espera la comunidad que haga? ¿Cómo se organizan internamente para conseguirlo?

2. De las funciones que ha mencionado que se espera que realice el WMC, ¿cuál o cuáles ha realizado en el último mes? *Pregunta de sondeo:* si alguna de las funciones no se cumplió, ¿por qué fue así?

3. En el último mes, ¿ha celebrado alguna reunión? En caso negativo, ¿por qué? En caso afirmativo, ¿cuántas reuniones? *Preguntas de sondeo:* ¿De qué han hablado? ¿Cuáles fueron los principales resultados de la reunión?
¿Decidió tomar alguna medida? ¿Qué ha hecho para lograr esas acciones?

4. En el último mes, ¿se han dirigido a usted miembros de la comunidad sobre un tema relacionado con la gestión del agua? En caso afirmativo, ¿cuál era el problema? ¿Qué ha hecho para resolver ese problema?

5. Una de las funciones del WMC es mantener y reparar el sistema de agua de su comunidad. ¿Cree que tiene los conocimientos y la capacidad adecuados para reparar o resolver un fallo técnico en el sistema de suministro de agua? ¿Por qué o por qué no?

6. ¿Espera que el WMC siga existiendo y permaneciendo activo después de que CRS abandone su comunidad dentro de unos meses? En caso afirmativo, ¿por qué cree que es así? En caso negativo, ¿por qué?

7. ¿Tiene algún comentario o sugerencia adicional sobre el WMC? En caso afirmativo, explíquelo.

Gracias a todos por compartir sus opiniones.

