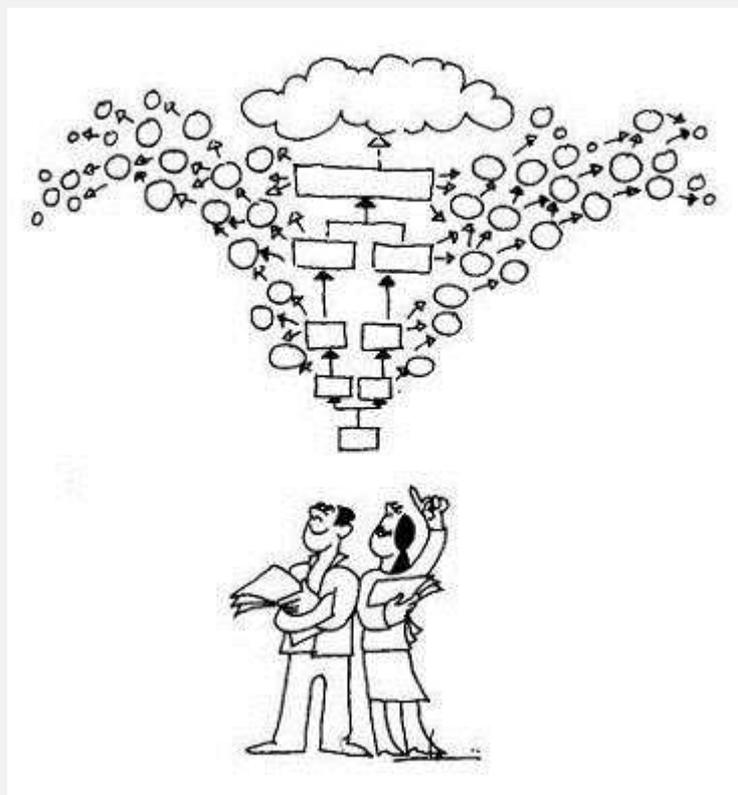


NGO-IDEAS

Monitoreo de la Eficacia Propia



**Un Manual
Para Fortalecer la Gestión de Proyectos Orientada
hacia Efectos Directos e Impactos**

Tabla de contenidos

Abreviaturas.....	3
Unas Cuantas Ideas Rectoras para el “Manual” de NGO-IDEAS.....	4
Cómo usar este manual.....	4
Enfoque basado en monitoreo más que en evaluación.....	6
Comenzando a partir del monitoreo y no de la planificación.....	6
Fortaleciendo el vínculo entre cadenas de resultados y el marco lógico.....	7
No puede haber trabajo de campo sin un monitoreo del cambio.....	7
Eficacia propia y empoderamiento.....	8
1 Propósito del Sistema de Monitoreo Orientado a Efectos Directos e Impactos.....	9
2 Atribución y Terminología alrededor de “marcamos la diferencia”.....	15
3 Actores Participantes.....	27
3.1 Identificación de los Actores que Participan.....	29
3.1 Identificación de Contribuciones y Necesidades Potenciales de Información y Diálogo.....	30
3.3 Decidiendo el Papel de cada Parte Interesada en el Monitoreo.....	32
4 Áreas a ser Monitoreadas.....	33
5 Indicadores y Preguntas Exploratorias.....	43
5.1 Formulando Indicadores Cuantitativos y Cualitativos.....	44
5.2 Uso de Preguntas Exploratorias.....	49
5.3 Género y Diferenciación Social.....	52
6 Gestión de Información y Análisis de Datos.....	57
6.1 Recopilación de Datos.....	58
6.2 Documentación, Consolidación y Control de Calidad.....	62
6.3 Análisis de Datos.....	70
7 Informes y Diálogo.....	75
7.1 Elementos de Informes Orientados a Efectos Directos e Impactos.....	76
7.2 Diálogo.....	80
7.3 Toma de Decisiones Interna.....	81
Anexos.....	82
Anexo 1 : ¿Cómo Aborda el Marco Lógico los Efectos Directos e Impactos?.....	82
Anexo 2: Formulario de Definición de Indicadores.....	84
Anexo 3: Excurso sobre Análisis Contrafáctico.....	85
Anexo 4: Análisis de Contribución.....	90
Anexo 5: Formatos de Informes Enfocados en Impactos y Efectos Directos.....	92
Anexo 6: Bibliografía.....	94

Se pueden copiar y utilizar las ilustraciones y gráficos contenidos en este manual, siempre y cuando se haga mención de la fuente original como sigue:

Ilustraciones: Dorsi Germann; Fuente: NGO-IDEAS Manual "Monitoreo de la Eficacia Propia"

Siglas/Observaciones

DRP	Diagnóstico Rápido Participativo
M+E	Monitoreo y Evaluación
MAPP	Method for Impact Assessment of Programmes and Projects (Método de Análisis de los Efectos de Programas y Proyectos)
NGO-IDEAS	NGO Impact on Development, Empowerment and Actions (ONG-IDEAS / ONGs en Impacto de ONGs en Desarrollo, Empoderamiento y Acciones)
OCB	Organización Comunitaria de Base
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio de la ONU
ONG	Organización No Gubernamental
PAG/DDG	Performance Assessment by Groups/Diagnóstico de Desempeño por Grupos (Herramienta de NGO-IDEAS/ONG-IDEAS)
PIAR/ARPI	Participatory Impact Analysis and Reflection/Análisis de Impacto Participativo y Reflexión (Herramienta de NGO-IDEAS/ONG-IDEAS)
PWR/CPB	Participatory Wellbeing Ranking/Clasificación Participativa del Bienestar (Herramienta de NGO-IDEAS/ONG-IDEAS)
SAGE/ASEM	Situational Analysis and Goal Establishment/Análisis Situacional y Establecimiento de Objetivos (Herramienta de NGO-IDEAS/ONG-IDEAS)

Nota:

Utilización del género:

Para agilizar la lectura, en este texto los términos que se refieren a personas son expresados en un sólo género, sin embargo abarcan a ambos sexos.

“participantes del proyecto”:

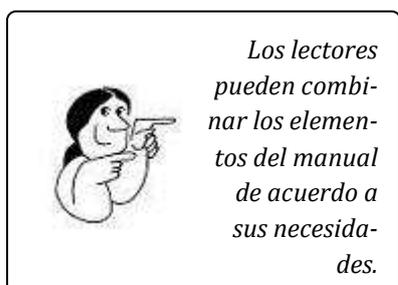
Para dar un nombre a todos los actores de un proyecto, utilizamos el término "participantes del proyecto". Sin embargo es necesario diferenciar sus roles. En el contexto de la cooperación internacional para el desarrollo, a veces es difícil evitar terminologías frecuentemente consideradas como asistencialistas. Para determinar la población a la cual el proyecto se dirige utilizamos también el término "destinatarios".

Unas Cuantas Ideas Rectoras para el “Manual” de NGO-IDEAS

El “Manual” de NGO-IDEAS está diseñado para apoyar a las organizaciones en el recorte de sus procedimientos de monitoreo y evaluación a fin de aumentar su orientación hacia efectos directos e impactos, y para guiar a la organización en la conducción de una gestión de proyectos orientada a efectos directos e impactos. NGO-IDEAS se encuentra dedicada a la meta común de crear sistemas de monitoreo inclusivos que promueven el empoderamiento de todos los actores que están siendo afectados. Un supuesto básico es que la conciencia de la propia eficacia motiva y empodera para la toma de medidas. El manual se basa en la experiencia de trabajo de ONGs y presenta muchos ejemplos de su práctica de promoción de la autoayuda en varios sectores. Sin embargo, su aplicabilidad no se limita solamente a las ONG.

Este manual presenta elementos participativos que aumentan la (auto)eficacia. Paso a paso, la gerencia del proyecto estará en capacidad de analizar si los elementos existentes de su sistema de monitoreo están diseñados de forma adecuada para lograr efectos directos e impactos relevantes.

NGO-IDEAS promueve la orientación basada en efectos directos e impactos

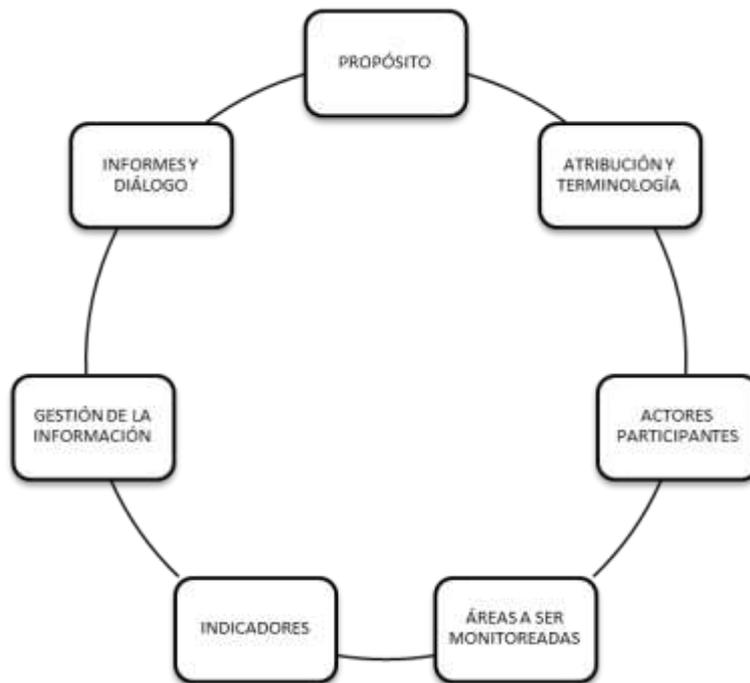


Los lectores pueden combinar los elementos del manual de acuerdo a sus necesidades.

Cómo usar este manual

La expresión “paso a paso” no debe tomarse demasiado al pie de la letra: ya que todos los elementos del manual están enlazados, siempre es necesario examinarlos avanzando o regresando, con respecto a los otros elementos, durante todo el proceso de revisión. Además, si fuera necesario profundizar en ciertos aspectos, cada capítulo se puede utilizar independientemente de los demás.

El siguiente diagrama ilustra los siete capítulos o elementos del manual.



El diagrama se utilizará a lo largo de todo el manual, siempre al inicio de cada capítulo, para hacer visibles los vínculos entre los elementos, permitiéndole así al lector que le de seguimiento a los vínculos sugeridos de acuerdo a sus necesidades:

- Las flechas de línea continua ilustran la influencia que el elemento en cuestión tiene sobre otros capítulos.
- Las flechas de línea punteada muestran la influencia que otros capítulos tienen sobre el elemento en cuestión.

Construyendo sobre la base de buenas prácticas existentes, el sistema de monitoreo debe configurarse según las necesidades individuales de la organización.

Enfoque basado en monitoreo más que en evaluación

Existe una diferencia gradual entre monitoreo y evaluación.

El Monitoreo ...	La Evaluación ...
<p>... es más frecuente</p> <p>... es menos extensivo</p> <p>... Se lleva a cabo en su mayoría por la comunidad y el personal y de la ONG (del proyecto)</p> <p>Observación y reflexión sistemática y periódica con el objetivo de implementar el proyecto adaptando actividades y productos y servicios a circunstancias cambiantes.</p>	<p>... es menos frecuente</p> <p>... es más extensiva</p> <p>... se lleva a cabo por personal externo y, en algunos casos, por medio de auto-evaluaciones</p> <p>Análisis exhaustivo y sistemático del proyecto con el objetivo de adaptar la planificación y estrategia a circunstancias cambiantes.</p>



NGO-IDEAS le da prioridad al monitoreo más que a la evaluación

En el contexto de NGO-IDEAS, la prioridad recae en el monitoreo, es decir en la observación y reflexión sistemática y periódica. Por lo tanto, en este manual no se aborda el tema de la evaluación orientada a efectos directos e impactos.¹

El manual está dirigido a coordinadores de proyectos y a personas responsables del diseño e implementación del monitoreo y evaluación. Para este propósito el manual presenta un abanico de opciones para mejorar cada elemento principal del sistema de monitoreo y evaluación (MyE) de una organización. La mayor conciencia de efectos directos e impactos potenciales y reales favorecerá también un proceso de planificación orientado a efectos directos e impactos.

Comenzando a partir del monitoreo y no de la planificación



Pero, ¿por qué este manual no comienza con el proceso de planificación? ¿Cómo puede una orientación en efectos directos e impactos comenzar con el proceso de monitoreo? NGO-IDEAS siempre intenta comenzar a partir de la perspectiva del practicante del desarrollo a fin de favorecer un enfoque inductivo – basado en la experiencia – en vez de un enfoque deductivo – basado en la teoría. La caja de herramientas de NGO-IDEAS proporciona muchos ejemplos de este enfoque. En este manual asumimos que esta perspectiva le proporciona un valor agregado a otras publicaciones sobre trabajo de desarrollo orientado a efectos directos e impactos.

¹ En el Anexo 4 se agregó una observación sobre tendencias recientes en evaluación.

Fortaleciendo el vínculo entre cadenas de resultados y el marco lógico

No obstante, no se debe descuidar la teoría. Muchas agencias de financiamiento esperan que una propuesta de proyecto sea elaborada haciendo uso de la estructura del marco lógico y esto deberá ser tomado en cuenta. Pero para que los planes sirvan de directrices prácticas para el monitoreo de efectos directos e impactos, deben estar diseñados en cooperación participativa entre los especialistas del monitoreo y los practicantes de base. Las directrices deben orientarse especialmente hacia efectos directos e impactos - en vez de actividades y productos.

Los efectos directos e impactos deseados y reales pueden identificarse primeramente como un punto de inicio, basados en la situación y necesidades locales. Una "teoría de cambio" o una cadena de resultados puede establecerse basada en esta experiencia práctica con los participantes. Esto puede ayudar a mejorar la planificación y gestión "basada en resultados".

Un enfoque participativo enriquece nuestro sistema de monitoreo



Las cadenas de resultados no son la única forma de establecer una "teoría de cambio" pero pueden servir como vínculo esencial al marco lógico, al cual, muchas ONG se encuentran acostumbradas. Las cadenas de resultados pueden ser el punto de partida para identificar efectos directos e impactos en planificación y monitoreo. En su mayoría se utilizan para planificación de proyectos y, por lo tanto, solamente muestran lo que el proyecto pretendía lograr y cuáles fueron sus contribuciones para alcanzar estos objetivos. Pero las cadenas de resultados que se establecen con el propósito de planificar tienden a descuidar otras influencias que contribuyen al cambio, así como otros productos, efectos directos e impactos que no corresponden a la lógica de la planificación. Esto significa que solamente muestran relaciones lineales entre productos, efectos directos e impactos del proyecto, pero pueden pasar por alto los efectos que no han sido incluidos en el proceso de planificación. No son suficientes para abarcar todos los cambios importantes provocados por un proyecto.

No puede haber trabajo de campo sin un monitoreo del cambio

El monitoreo regular de la situación local es un asunto cotidiano de los trabajadores de campo. Durante las visitas de campo generalmente se plantean las siguientes preguntas:

- ¿Cómo es la situación presente con respecto a (el cambio esperado)?
- ¿Qué ha cambiado con respecto (al cambio esperado) desde la última visita?
- ¿Qué ha contribuido a este cambio?

Los cuestionamientos relacionados con monitoreo pueden hacerse de forma regular



El supuesto de NGO-IDEAS es que si estas preguntas se estructuran de mejor forma y si están relacionados con el propósito del proyecto, entonces, el monitoreo de efectos directos e impactos no significa trabajo adicional sino más bien un trabajo diferente, el cual es más sistemático y reflexivo. Sin embargo, la documentación de este tipo de trabajo definitivamente requiere de trabajo adicional.

Eficacia propia y empoderamiento

Con frecuencia el monitoreo de efectos directos e impactos es visto como una herramienta que proporciona evidencia sobre la “eficacia de la asistencia”, para justificar la buena utilización de fondos públicos. Además, las ONG necesitan demostrar las contribuciones de las organizaciones de la sociedad civil (“eficacia de OSC”). Las

copartes de NGO-IDEAS se esfuerzan por añadir la perspectiva de “auto-eficacia”. Esto significa que: si los individuos y la comunidad están conscientes de su propia eficacia, de lo que han sido capaces de transformar, esto los animará a implementar medidas adicionales. Aumentará su autoconfianza, lo cual, a su vez, eventualmente los empoderará en dirección a la autodeterminación.

En otras palabras: desde la perspectiva de la comunidad el monitoreo de efectos directos e impactos puede contribuir al empoderamiento. Debe diseñarse de tal forma que primero concientiza a las personas sobre sus contribuciones al cambio. En segundo lugar, la comunidad puede informarle a otros sobre sus experiencias y logros (p. ej., a otras comunidades, al público y a las agencias financieras) y de esa forma promover la repetición y adaptación de enfoques exitosos a otros contextos.

*El monitoreo de la
eficacia propia me
invita a empoderar-
me a mí mismo(a)*

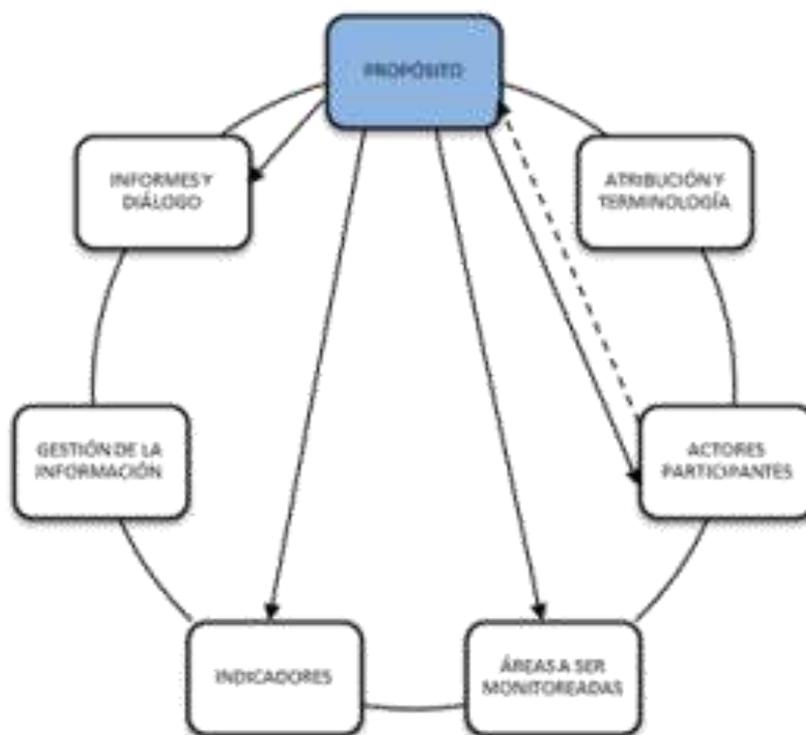


1 Propósito del Sistema de Monitoreo Orientado a Efectos Directos e Impactos

Este elemento sirve para determinar:

1. el propósito del sistema de monitoreo orientado a efectos directos e impactos
2. los criterios de calidad y el espíritu del sistema de monitoreo orientado a efectos directos e impactos

El monitoreo de efectos directos e impactos cumple muchos propósitos al mismo tiempo. Su principal propósito influirá de forma decisiva en el espíritu y disposición globales del sistema de monitoreo: si organizamos nuestro sistema de monitoreo y elaboración de informes principalmente para presentar informes a las agencias financieras, éste tendrá un espíritu y forma distintos que si lo diseñamos principalmente para aprender estrategias eficaces de gestión de proyectos o para empoderar a la comunidad.



Cada organización debe determinar su propia “filosofía de monitoreo”. Como se describe en la introducción, el monitoreo puede servir diferentes propósitos para la gestión del proyecto: comprobación (rendición de cuentas), mejoramiento (aprendizaje y conducción) y empoderamiento (participación). Estos propósitos no son mutuamente excluyentes, pueden ser complementarios pero también pueden competir entre sí. Al resolver el propósito principal se determina el carácter del sistema de monitoreo.



Rendición de cuentas Aprendizaje y conducción

El propósito principal del sistema de monitoreo es garantizar el empoderamiento de los actores. A fin de crear conciencia y evitar el desperdicio de recursos, el monitoreo debe apoyarse en dos pilares: "Rendición de Cuentas" y, más importante aún, "Aprendizaje y Conducción".

NGO-IDEAS se concentra principalmente en realzar la cultura de aprendizaje, llevando con ello a la autoconciencia y **empoderamiento** a todos los niveles. Se le da prioridad a los enfoques de monitoreo participativo diseñados principalmente para "mejoramiento" y eficacia propia. Por lo tanto, el enfoque de las copartes de NGO-IDEAS yace en el empoderamiento y aprendizaje de todos los actores que participan a fin de permitirles que tomen decisiones de conducción adecuadas. No obstante, no se debe excluir la "comprobación" o rendición de cuentas – sino más bien se debería desarrollar con espíritu de aprendizaje y cooperación. Por ejemplo, se puede dar prioridad a los mecanismos de autocontrol, los cuales

pueden ser sujetos de una revisión cruzada por parte de controles externos.

Se puede llevar a cabo una concientización y aprendizaje

- Para sensibilizar a los actores principales sobre los efectos de sus propias acciones.
- Para fortalecer las capacidades de autoayuda y la autoconfianza.
- Para sensibilizar al personal del proyecto sobre los efectos de su trabajo.
- Para mejorar la gestión del proyecto y/o
- Para el aprendizaje institucional.

Con respecto a la rendición de cuentas, es importante distinguir a quién va dirigida y cuál es el espíritu y propósito de su implementación:

- ¿A los miembros / la comunidad?
- ¿A las copartes que implementan?
- ¿A las copartes que proporcionan el financiamiento?
- ¿Al gobierno?

Generalmente se puede decir que la rendición de cuentas tiene que funcionar por lo menos en dos direcciones: para la comunidad y para las agencias financieras.



Los actores principales, la ONG y copartes financiadoras analizan conjuntamente los detalles del proyecto (lado izquierdo) e incluyen la reflexión sobre sus propias contribuciones y desarrollo personal (lado derecho). Las ilustraciones podrían simbolizar también un análisis conjunto para “rendición de cuentas” (lado izquierdo) y “aprendizaje” (lado derecho).

Una vez más, estas opciones no son mutuamente excluyentes, en la práctica deberían de combinarse de tal forma que promuevan la eficacia propia. Una vez habiendo aclarado esta dualidad, se debe destacar otra dimensión: **la gestión orientada a efectos directos e impactos**. Una de las tareas principales de la gestión de proyectos es la optimización de los efectos directos e impactos positivos del proyecto. Esto significa que:

- Con más intensidad que en el pasado, cuando se toman decisiones de conducción, el monitoreo de proyectos se enfoca en efectos directos e impactos. El nivel operacional lleva a cabo una gran parte del monitoreo de actividades y productos. Esto puede ayudar a reducir la carga de trabajo de la gerencia quienes se quejan de la excesiva cantidad de documentos e informes que tienen que leer.
- Un sistema regular de monitoreo orientado a efectos directos e impactos debe ser práctico, incluyendo informes internos sobre efectos directos e impactos para todos los actores involucrados en el proceso de toma de decisiones.
- Las decisiones sobre gestión y conducción se toman basadas en el conocimiento sobre efectos directos e impactos del proyecto.

Ejemplo: Propósito del Sistema de Monitoreo

“Nuestro sistema de monitoreo deberá fortalecer la acción y reflexión a fin de contribuir al empoderamiento de las personas. Se enfoca en las transformaciones que estamos logrando y no en las actividades que hemos realizado.

Compartimos nuestras observaciones en discusiones abiertas a fin de descubrir cómo podemos mejorar nuestra propia eficacia. Los aspectos personales del análisis deberán permanecer confidenciales. La reflexión continua sobre nuestras acciones es una parte integral de nuestro trabajo regular a todos los niveles. Animamos y, en dondequiera que sea factible, posibilitamos a nuestros actores principales para que realicen el mismo tipo de monitoreo. La información que contribuye a nuestra rendición de cuentas ante los actores puede ser utilizada para la presentación de informes”.

Pasos para Fortalecer el Sistema de Monitoreo:

Elemento 1: Propósito del sistema de monitoreo orientado a efectos directos e impactos y de la práctica de la organización

1. Revise sus documentos de gestión sobre la práctica de presentación de informes y reflexión e infórmese sobre lo siguiente:
 - ¿Cuál es la “filosofía de monitoreo” de su organización? ¿Cómo percibe el personal las prácticas?
 - ¿Incluye su sistema de monitoreo efectos directos e impactos?
 - ¿Hasta qué punto su sistema de monitoreo adapta un enfoque participativo?

2. Defina qué propósitos debería servir el sistema de monitoreo:
 - ¿Para qué deberá usarse? ¿Qué deberá mejorarse?
 - ¿Hasta qué punto su sistema está diseñado de tal forma que sirve al propósito del empoderamiento (participación), comprobación (rendición de cuentas) o mejoramiento (aprendizaje y conducción)?
 - ¿Los intereses de qué grupos está sirviendo en su mayoría el sistema actual? ¿Se están satisfaciendo las necesidades de monitoreo de los actores principales de forma adecuada?

3. Elabore un borrador de propuesta, compártalo y discútalo con su personal y otros actores (donantes, beneficiarios principales, otros) si Ud. siente que se debe modificar el propósito y el enfoque de su sistema de monitoreo:
 - ¿Qué sucederá si se divulgan los errores?
 - ¿Hasta qué punto las personas serán de mentalidad abierta y estarán dispuestas a decir la verdad?
 - ¿Qué criterios se deben satisfacer para la calidad del sistema de monitoreo orientado a efectos directos e impactos?
 - ¿Cuenta su personal con las capacidades adecuadas para el monitoreo del efectos directos e impactos?
 - ¿Cómo estaremos en capacidad de asegurar que se satisfacen los criterios de calidad?
 - ¿Qué aspecto debería tener la cultura organizacional de monitoreo?

« MATERIAL PARA MAYOR REFLEXION »

Comprobación y mejoramiento (« Proving and Improving »)



Comprobación (rendición de cuentas)

- Se da alta prioridad a los **informes**
- La perspectiva de la **agencia financiera** tiende a dominar
- Ve hacia atrás, hacia el **pasado**.
- Los evaluadores participan como **expertos** independientes.

Mejoramiento (sensibilización y aprendizaje)

- Se da alta prioridad al **proceso** y sus **resultados**.
- La perspectiva de la **comunidad** tiende a dominar.
- Ve hacia adelante, hacia el **futuro**.
- Los evaluadores participan como **facilitadores**.

Posibles consecuencias

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Personas tienden a sentirse controladas externamente • Personas corren el riesgo de caer en una actitud defensiva • Tendencia a esconder los errores • Análisis menos transparente y por ende el mejoramiento se dificulta | <ul style="list-style-type: none"> • Personas tienden a sentirse animadas hacia el auto-control • Personas pueden aprender a ser auto-críticas • Tendencia a revelar los errores • Análisis más transparente, se pueden discutir los errores y pueden evitarse en el futuro |
|---|---|

Estas opciones también son relevantes para el papel de las personas responsables del monitoreo y evaluación: ¿Hacen que se cumpla el requerimiento de rendición de cuentas o actúan como facilitadores fomentando procesos de reflexión con mentalidad abierta? La "filosofía de monitoreo" de la organización no solamente determinará su papel y función sino también la forma en que el personal de proyecto y los actores participantes los perciben.

Dimensiones del Monitoreo

Hemos presentado diferentes "filosofías del monitoreo". Éstas conducen hacia diferentes enfoques de monitoreo y diferentes conceptos de la relación causa-efecto. Cada organización debería determinar las características de su enfoque de monitoreo de impacto.

Ejemplo: Características del sistema de monitoreo orientado a efectos directos e impactos:*Nuestro sistema de monitoreo debería ser ...*

Características	¿Qué significa?	¿Dónde se encuentran los límites?
Fácil de implementar	El procedimiento y los formatos deben ser comprensibles para el personal de campo así como para los actores principales y deben ser de fácil implementación.	Posiblemente sea necesaria la capacitación del personal y actores. La capacitación debe basarse en necesidades prácticas.
Probado	El personal de campo experimentado y los representantes de la comunidad prueban cada herramienta nueva de monitoreo antes de generalizar su uso.	Normalmente tres pruebas deberían ser suficientes.
Flexible	Si un formato no funciona, el personal de campo puede sugerir modificaciones al oficial de M+E.	Necesitamos información sobre algunos indicadores y, de la misma manera, preguntas exploratorias de forma regular.
Eficiente	La información relevante sobre efectos directos e impactos se recolecta y documenta dentro de un periodo corto de tiempo, evitando la carga de trabajo adicional.	Se reconoce y aprecia que la documentación y reflexión mejoradas toman más tiempo que de costumbre.
Uniforme	El sistema completo de formatos y reflexiones está conectado y evita las dobles entradas (duplicación de datos).	Posiblemente sea necesaria la duplicación de documentación para triangulación de información.
Preciso	La recolección y documentación de datos trata de captar datos exactos y verdaderos.	“Es mejor estar aproximadamente en lo correcto que estar exactamente equivocado.”
Participativo	Se le permite a los actores que establezcan sus sistemas de monitoreo autónomos. Se lleva a cabo intercambio y reflexión regulares por lo menos dos veces al año.	Participación no significa influir en el sistema de monitoreo o en los resultados de otros sino mantenerse en diálogo. Se debe garantizar confidencialidad.

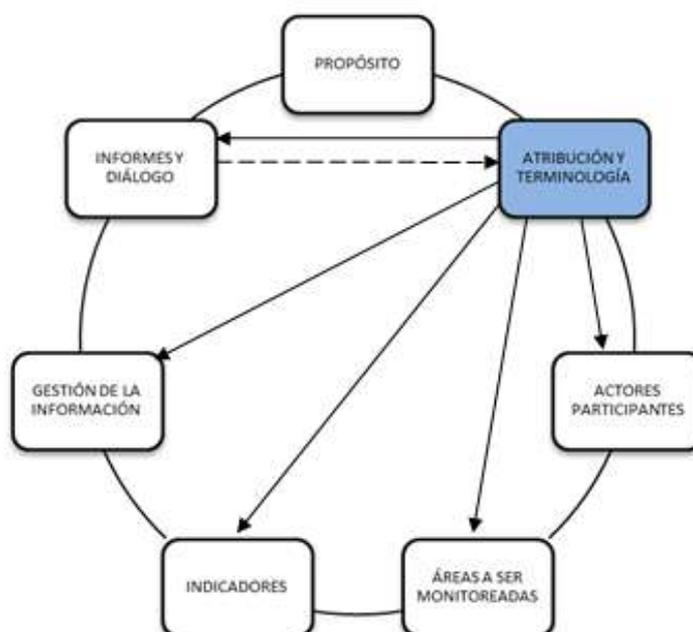
Es importante, por un lado, encontrar un equilibrio entre el deseo de comprender y medir a cabalidad los efectos, y, por el otro lado, la necesidad práctica de seleccionar y priorizar las áreas a ser monitoreadas con base en la utilidad para los actores y restricciones de recursos. Una vez que la organización ha definido su enfoque, éste influirá en los elementos que se explican a lo largo de los siguientes capítulos.

2 Atribución y Terminología alrededor de “marcamos la diferencia”

Este elemento sirve para determinar:

1. el entendimiento básico de “la diferencia que producimos”
2. qué parte interesada pudo haber ocasionado o contribuido a los cambios observados
3. diferentes términos acerca del diagnóstico de impactos y efectos directos
4. la postura de la organización ante estas opciones

NGO-IDEAS pretende incluir todo tipo de cambio provocado por el proyecto y no solamente aquellos previstos en la planificación. Se deben resaltar varios modelos lógicos de atribución de cambio a nuestros proyectos (“intervención para el desarrollo”) a fin de evidenciar que existen diferentes conceptos y tienen su justificación. La terminología que utilizamos está relacionada con estos conceptos; es necesario definir los términos para evitar malentendidos.



Cuando se habla de “la diferencia que producimos”, generalmente decimos “efectos”.

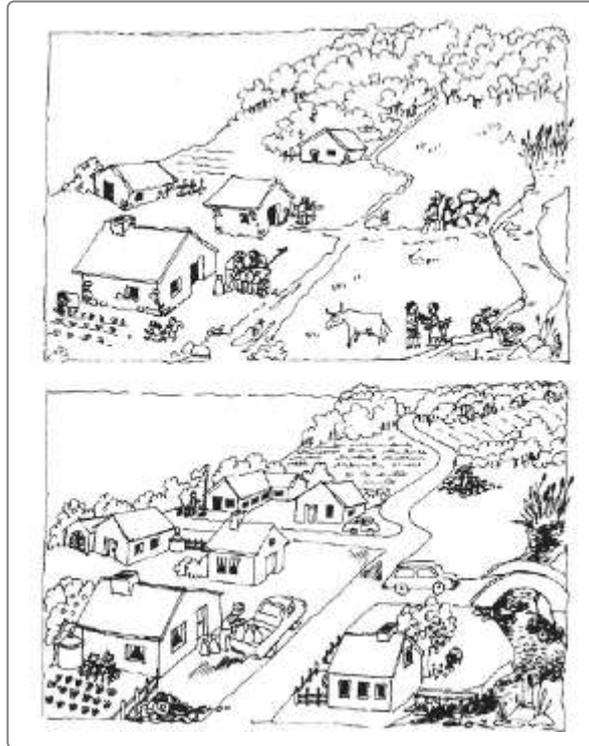
“Un efecto es un cambio ocasionado por un incidente o una intervención”

Un efecto incluye tanto efectos directos como impactos. Un efecto puede ser

- Deseado o no deseado
- Positivo o negativo
- De corto, mediano o largo plazo
- Duradero o temporal
- Directa o indirectamente atribuible al proyecto
- Económico, socio cultural, institucional, ambiental, tecnológico o personal

Más específicamente, la siguiente definición se utiliza en el ámbito de la cooperación al desarrollo:

“Un efecto es un cambio, intencional o no intencional, debido directa o indirectamente a un proyecto”



“El cambio es obvio – pero, ¿fue nuestro proyecto el que produjo todo eso?”

Esto significa: a fin de monitorear la eficacia (propia) de sus acciones, los participantes del proyecto, las comunidades y ONG tienen que evaluar dos aspectos:

Primero: Cambios

- ¿Qué cambios han ocurrido?
- ¿Qué tanto cambiaron las cosas? Es decir, ¿cómo podemos medir o describir esos cambios?

Segundo: Atribución de los cambios observados a influencias o intervenciones

- ¿Qué factores han provocado los cambios? ¿Cuál fue la contribución del proyecto?
- ¿Cómo se puede describir la lógica de la “relación causa-efecto”?



Arrojar la piedra en el agua es un símbolo de las actividades del proyecto. Algunos efectos se observan de inmediato, tal es el caso de las ondas sobre la superficie del agua. Otros se encuentran escondidos (P.ej. la piedra destruye los corales en el fondo del mar).

También pueden existir factores que contribuyen a la formación de ondas (P.ej. el viento).

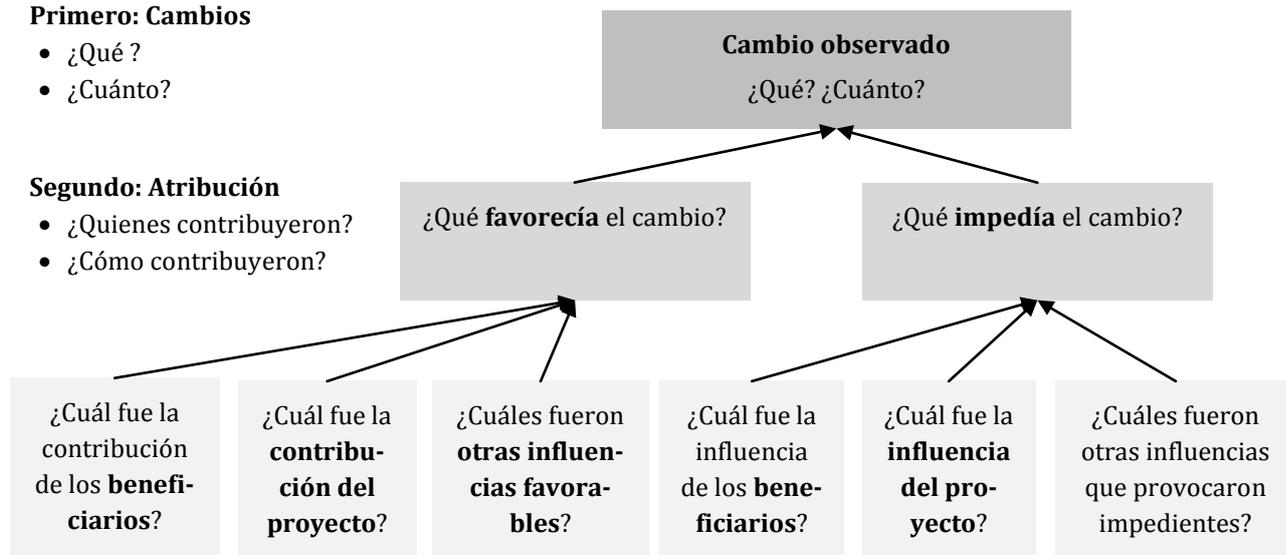
Los dos pasos de pueden visualizar de la manera siguiente:

Primero: Cambios

- ¿Qué?
- ¿Cuánto?

Segundo: Atribución

- ¿Quiénes contribuyeron?
- ¿Cómo contribuyeron?



Ejemplo de la Atribución de Cambios:



Cambio observado:
Tienda exitosa de ropa

Favorece el cambio

Impide el cambio



Capacitación vocacional por parte del personal del proyecto



Motivación de las partes interesadas primarias



Reputación dentro de la comunidad



Asistencia insuficiente por parte del personal del proyecto



Enfermedad de un miembro de la familia

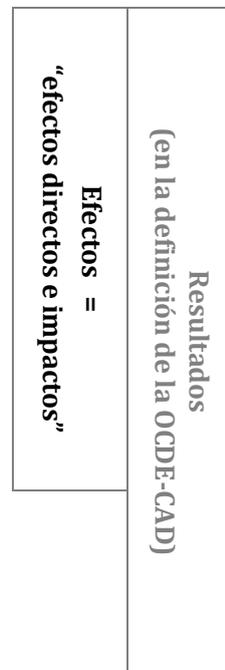


Mucha competencia

Para describir “marcamos la diferencia” o los efectos, se ha propuesto y aceptado la siguiente terminología que será utilizada como definiciones prácticas a lo largo de este manual (terminología que difiere de las definiciones del CAD (Comité de Ayuda al Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos) se encuentra en *cursiva*; terminología de la OCDE-CAD que no será utilizada por NGO-IDEAs está en color gris):

Término Terminología de NGO-IDEAs

Impact	<p><i>Un cambio en la situación de las personas a quienes está dirigido el proyecto,</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>al cual han contribuido los efectos directos.</i> • <i>que solamente pueden ser atribuidos parcialmente al uso de los productos o a los efectos directos.</i>
Efecto directo	<p><i>Un cambio en la situación de las personas a quienes está dirigido el proyecto, el cual posiblemente se puede atribuir principalmente al uso de los productos del proyecto.</i></p>
Uso de productos	<p>La aplicación de productos (o servicios o conocimiento o destrezas adquiridas) por las personas a quienes está dirigido el proyecto.</p>
Producto	<p>Los productos, bienes de capital y servicios resultantes de una intervención de desarrollo y contribuciones de los destinatarios. También puede incluir cambios resultantes de la intervención que son relevantes para el logro de efectos directos.</p>
Actividad	<p>Acciones emprendidas o trabajo realizado por medio de los cuales se movilizan insumos tales como fondos, asistencia técnica y otros tipos de recursos para generar productos específicos.</p>
Insumo	<p>Recursos financieros, humanos y materiales utilizados para la intervención de desarrollo.</p>



Se debe hacer una demarcación importante entre “producto” y “uso de productos”:

- La gerencia de proyectos de la ONG controla el abastecimiento de los insumos, actividades y productos del proyecto. Sin embargo, también puede depender de la participación de las personas a quienes se dirigen estos productos (en su mayoría esto significa los beneficiarios esperados del proyecto pero el proyecto también puede estar dirigido a multiplicadores, p.ej., maestros, trabajadores de salud, periodistas, ...)²

² No obstante, un caso especial surge cuando se analizan insumos, actividades y productos de la población a la cual el proyecto se dirige. Si ellos/ellas no son parte del acuerdo de proyecto, pueden ser considerados como efectos directos o impactos de la intervención del proyecto.

- Los destinatarios del proyecto son responsables de la utilización de los productos. La gerencia del proyecto pretende generar productos, efectos directos e impactos en el sentido de propósito y planificación del proyecto; pero no controla la utilización de los productos. Por eso, alcanzar el efecto directo es un proceso de cooperación. Tiene que lograrse en combinación con los destinatarios y, por lo tanto, depende también de ellos o de factores externos. Si se utilizan los productos y si se logran los efectos directos e impactos, por lo general se trata de un éxito compartido entre la ONG y sus destinatarios – por consiguiente, *los efectos directos no se encuentran bajo el control sino bajo la responsabilidad de la gerencia del proyecto.*

Pasos para Fortalecer el Sistema de Monitoreo:

Elemento 2: Atribución

1. Vous devez savoir qu'il existe des modèles différents pour illustrer la relation entre causes et effets. Chaque modèle a ses propres avantages et inconvénients. Les différentes parties prenantes participantes du projet peuvent procéder selon des logiques différentes. Il n'existe pas de modèle universel qui pourrait s'appliquer à tous.
2. Tenga en cuenta que la cadena de resultados es utilizada internacionalmente por aquellas organizaciones que también usan el enfoque del marco lógico. Por lo tanto, es relevante que la gerencia del proyecto se encuentre familiarizada con éste.

Terminología

1. Revise sus documentos de gestión y determine lo siguiente::
 - ¿Es consistente la terminología que Ud. y su personal utilizan?
 - ¿Cómo se relaciona la terminología que Ud. utiliza con la de NGO-IDEAs?
 - ¿Cómo utilizan otras organizaciones esta terminología en su contexto?
2. Determine hasta qué punto Ud. necesita contar con términos claramente definidos y, si fuera necesario, elabore un borrador de glosario que compare la terminología de varios de los actores:
 - ¿Qué términos ameritan una aclaración?
 - ¿Para qué y para quienes es la utilidad?
3. Determine si es necesario introducir esta terminología abstracta entre los participantes del proyecto y el personal – con frecuencia, ¡no es necesario!
4. *(Si fuera necesario aclarar los términos:)* Elabore un borrador de propuesta y compártalo con su personal y otros actores (agencia de financiamiento, participantes del proyecto, otros). Adáptela si fuera necesario.
 - ¿Entienden la propuesta y están de acuerdo con ella?
 - ¿Hay necesidad de traducir la terminología al idioma de su personal y de los participantes del proyecto?

« MATERIAL PARA MAYOR REFLEXIÓN »

Terminología de NGO-IDEAS Relacionada con “Marcamos la Diferencia”

No es fácil llegar a un acuerdo sobre terminología relacionada con efectos directos e impactos. Diferentes idiomas y diferentes entendimientos de como “funciona el desarrollo” impiden el uso de una definición conjunta. En muchos países las organizaciones de desarrollo tratan de encontrar un entendimiento propio de los términos y buscan discutirlos con sus copartes. Mientras que el proceso de discusión se lleva a cabo, NGO-IDEAS necesita una definición práctica, que sea funcional y que abarque una amplia base común entre las ONG participantes. Una terminología generalmente reconocida para el monitoreo se encuentra documentada en el Glosario de la OCDE-CAD³ La OCDE-CAD es la entidad que generalmente define las normas para procedimientos y terminología en la cooperación al desarrollo. Las ONG alemanas y sus copartes tienen conocimiento de las definiciones de la OCDE-CAD y las consideran útiles. Pero muchas de ellas no se encuentran satisfechas con las definiciones de “impactos” y “efectos directos” ya que combinan dos tipos de criterios: la relación causa-efecto entre actividades de proyecto y cambio, y el aspecto tiempo (y la necesidad de aclarar si “largo plazo” significa “sostenible” o “emergente después de un periodo largo de tiempo”). Sin embargo, el paralelismo entre el marco lógico y la cadena de resultados estipula que solamente la lógica causal debería determinar las definiciones. La experiencia de NGO-IDEAS ha demostrado que una forma factible de introducir la respectiva terminología es por medio de una referencia al enfoque del marco lógico con el cual se encuentran familiarizadas la mayoría de ONG. Se puede evidenciar que la cadena de resultados sigue la misma lógica que el marco lógico – pero desde una perspectiva diferente⁴:

Marco Lógico (perspectiva de planificación)	Redacción típica en planificación y monitoreo:	Cadena de Resultados (perspectiva de monitoreo)
Objetivo Superior / Objetivo Global	Esto contribuye a ...	Impacto
Objetivo del Proyecto	La situación de los destinatarios del proyecto mejora con relación a ...	Efecto directo
	Los destinatarios del proyecto hacen uso de los productos ...	Uso de producto
Producto	Los participantes están: <ul style="list-style-type: none"> • en capacidad de ... • conscientes de... • motivados a ... 	Producto
Actividad	<ul style="list-style-type: none"> • Los participantes del proyecto hacen • El proyecto lleva a cabo (las actividades) 	Actividad

³Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos, Comité de Ayuda al Desarrollo: Glosario de los Principales Términos sobre Evaluación y Gestión Basada en Resultados. Paris 2002; página web: <http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf> (07 September 2009).

⁴ Ver Anexo 1 para mayores detalles.

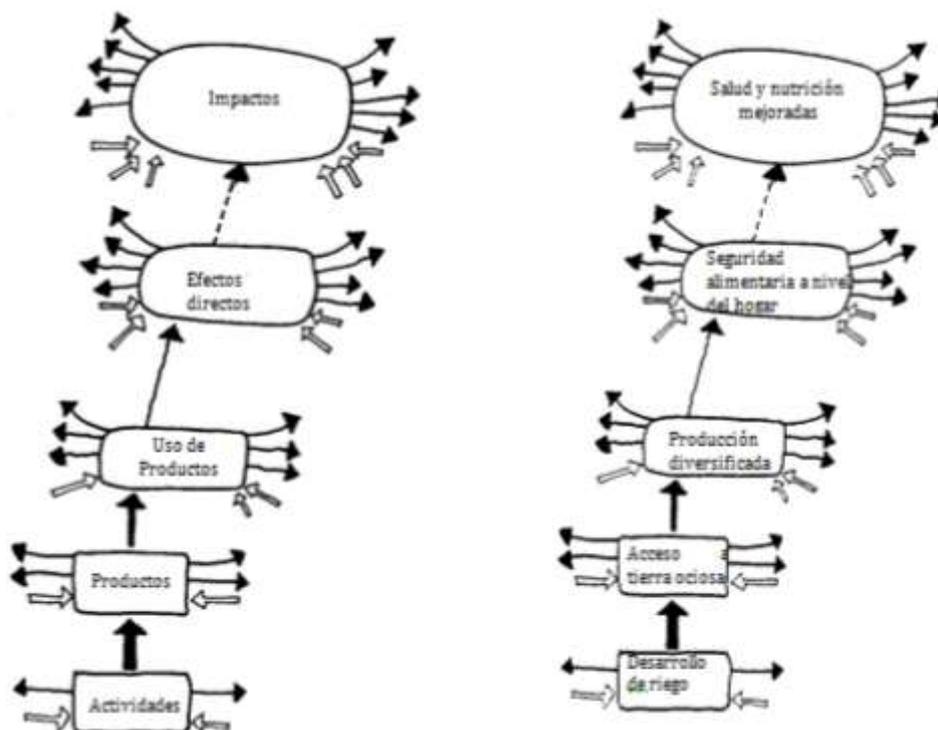
Modelos de Atribución

Si examinamos la compleja realidad en que se desarrollan los proyectos, nos podemos dar cuenta de que se trata de un conglomerado de factores que ejercen influencia unos sobre otros – y muy difícilmente se puede decir cuáles son las causas y cuáles los efectos. Entre muchos modelos diferentes para atribuirle cambios de forma aproximada a ciertos proyectos, NGO-IDEAS recomienda tres perspectivas diferentes que pueden complementarse con otros modelos.

Modelo de Atribución 1:

La “cadena de resultados”: comenzando el análisis desde la perspectiva de la planificación y monitoreo de proyectos. Una forma de visualizar las relaciones entre actividades de proyecto y productos con efectos es el desarrollo de cadenas de resultados que siguen el mismo razonamiento que el marco lógico.

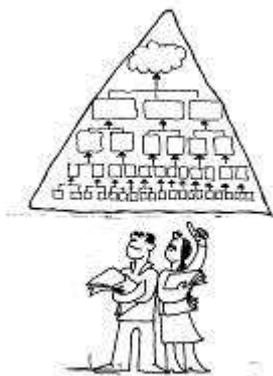
El enfoque de cadenas de resultados es utilizado internacionalmente por aquellas organizaciones que también emplean el enfoque del marco lógico. Por consiguiente, es importante que la gerencia del proyecto conozca este enfoque.



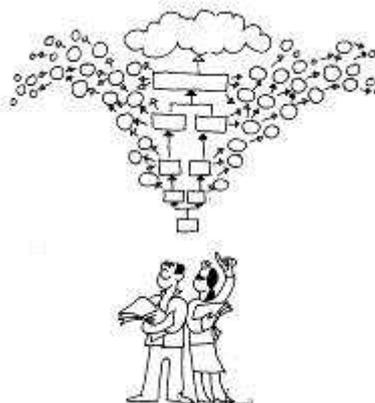
La ilustración anterior muestra los elementos de una cadena de resultados. En el lado derecho se presentan ejemplos de una secuencia de actividades – productos – uso de productos – efectos directos – impactos. Las flechas demuestran que cada uno de los elementos también está conectado a otros factores. Por lo tanto, cada cadena de resultados es solamente una pequeña parte de una realidad mucho más compleja. A veces se presenta la cadena de resultados como una línea – y esto puede dar la impresión de que existe una relación lineal causa-efecto única. En realidad, se dan una multitud de efectos secundarios y contribuciones adicionales en cada cadena de resultados.

Existen dos perspectivas para examinar la cadena de resultados:

- La **perspectiva de la planificación** que comienza desde arriba (un objetivo de largo plazo, un impacto) y visualiza todas las contribuciones potenciales o actuales de un proyecto para alcanzarlos. Esto se conoce como marco lógico.
- La **perspectiva del monitoreo** que principia desde abajo (un producto, una actividad) y visualiza todos los cambios ocasionados por una cierta actividad o producto.



la **perspectiva de planificación** de la cadena de resultados



la **perspectiva de monitoreo** de la cadena de resultados

¿Cómo podemos establecer la cadena de resultados con el propósito de monitorear, es decir, para identificar efectos directos e impactos?

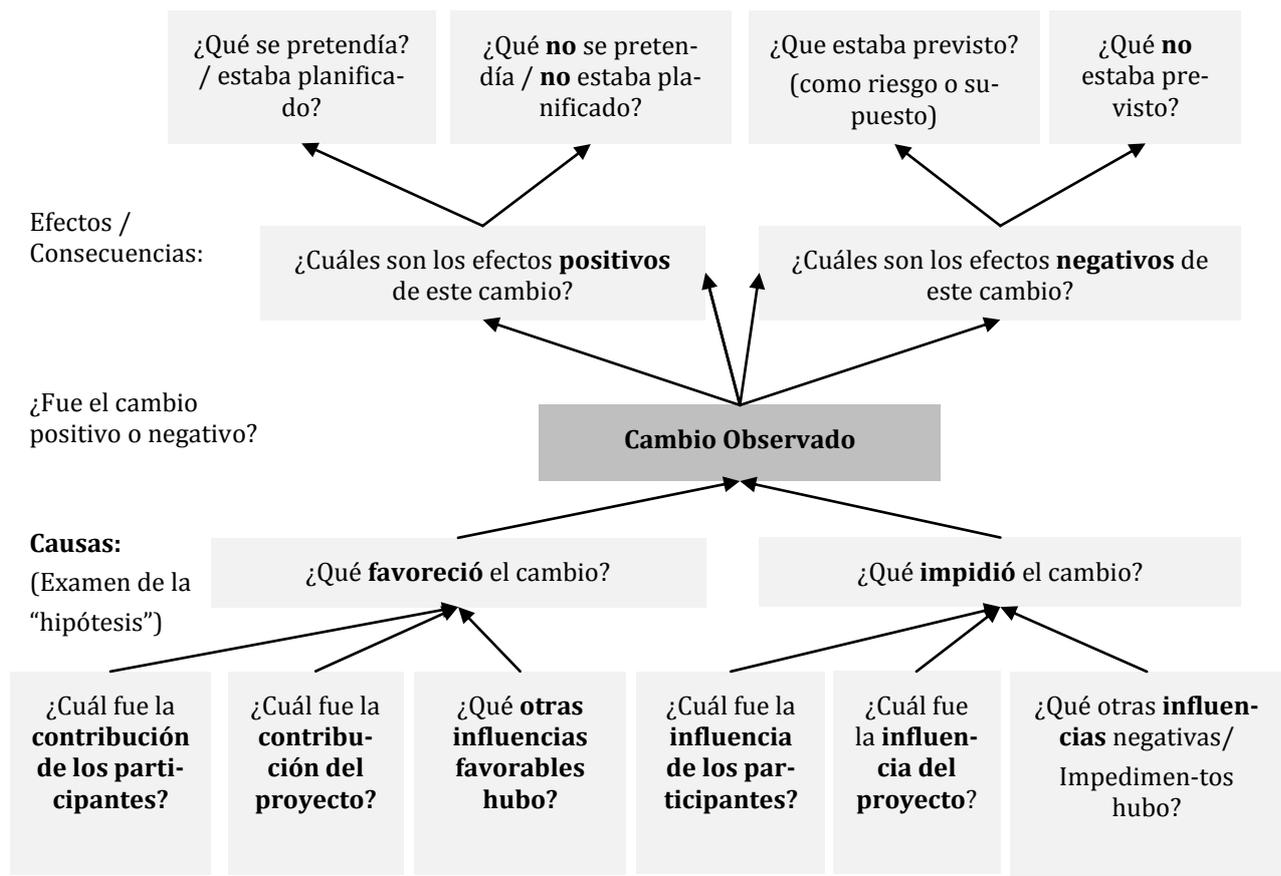
1. **¿Cuáles son nuestros productos?**
Es decir, ¿qué servicios le ofrece nuestro proyecto a los destinatarios?
2. **¿Cómo utilizan los destinatarios los productos?**
Es decir, ¿en qué medida la población a la cual el proyecto se dirige hace uso de los servicios ofrecidos. ¿Cómo los utilizan? ¿Cuántas personas u hogares los utilizan?
3. **¿Cuáles son los efectos directos?**
Es decir, ¿cuáles son los beneficios directos (o utilidades directas) que se derivan de la utilización de los servicios ofertados por el proyecto?
4. **¿Cuáles son los impactos?**
Es decir, ¿cuáles son los beneficios indirectos (o utilidades indirectas) que se derivan de lograr los beneficios directos (o utilidades directas) y de otros factores de influencia?

Como se explicó con anterioridad, la cadena de resultados supone cierta terminología. Si se establece durante la fase de planificación, la cadena de resultados se desarrolla partiendo de los objetivos generales de largo plazo hacia el detalle de actividades. Es, entonces, idéntica en estructura con los objetivos del marco lógico.

Modelo de Atribución 2:

El modelo “estrella”: comenzar el análisis a partir de un cambio observado

Cuando se emplea el modelo “estrella”, se da inicio al análisis **a partir de un cambio observado**. No solamente se examinan las contribuciones favorables (positivas) sino también las que generan impedimentos (negativas). Y no solamente se examinan las contribuciones del proyecto – porque esto puede dar la falsa impresión de que todo el cambio se produce por el “propio” proyecto. De esta manera se puede llegar a un análisis detallado de cuáles son las contribuciones a este cambio y cuáles las consecuencias:



Cómo establecer un análisis de “modelo estrella”:

1. Seleccione uno de los cambios más significativos que Ud. haya observado.
2. Analice las causas que favorecieron o impidieron el cambio observado (ver las preguntas en los cuadros).
3. Analice quién o qué ha contribuido – favorecido o impedido – al cambio observado (ver las preguntas en los cuadros).
4. Analice las consecuencias – positivas y negativas – del cambio observado (ver las preguntas en los cuadros).
5. Identifique las consecuencias previstas y no previstas.

Modelo de Atribución 3:

La Matriz de Influencia: vinculando cada cambio observado con cada actividad de proyecto importante. La matriz de influencia proporciona una posibilidad de presentar relaciones no lineales de causa-efecto.

Ejemplo de una Matriz de Influencia

Influencia en:	Factores Coadyuvantes	Animales de tiro	Siembra de árboles	Programa de alfabetización	Medidas de higiene	Apoyo organizacional	Apoyo Jurídico	Suma pasiva (¿qué ha sido influenciado?)
Rendimientos de cosecha	•••	••	••			••		9
Ingresos familiares	•••	•°			°	••	••	8+; 2-
Estado de salud de los niños		•°	•••	•••	•			8+; 1-
Acceso a recursos	•	•	•••			•••	•••	11
Equidad de género		•	•••	•••	•••	•••	••	12
Participación política		•	•••			•••	•	8
Derechos humanos			•••	•	•••	•••	•••	10
Ambiente sostenible	••	•••	•	•••	••			11
Suma activa (¿Qué ha tenido influencia?)	9	10+ 2-	18	10+ 1-	19	11		

Los puntos en cada cuadro ilustran el nivel de influencia que cada factor ejerce sobre cada cambio. P. ej., el rango inicia desde 0=no influencia, hasta 3=influencia fuerte. Los cambios positivos se simbolizan con puntos llenos (•••), los cambios negativos con puntos vacíos (°°°). Los puntos positivos y negativos se suman por separado.

El ejemplo muestra que las actividades analizadas influyeron fuertemente en la equidad de género. El apoyo organizacional fue la influencia principal, seguido del programa de alfabetización. Algunos factores también ejercieron influencia negativa.

Cómo establecer una matriz de influencia:

- 1. Elabore una lista de todos los cambios observados en el contexto del proyecto. Éstos se anotan en la primera columna de la matriz. Si fuera necesario, priorice y seleccione.*
- 2. Elabore una lista de los factores importantes que pudieron contribuir a los cambios, tanto dentro como fuera de los proyectos. Éstos se anotan en la primera fila de la matriz. Si fuera necesario, priorice y seleccione. Esto puede hacerse en grupos focales de discusión con la comunidad.*
- 3. Para cada cuadro, evalúe el nivel de influencia que cada factor tiene sobre cada cambio. P. ej., el rango inicia desde 0=no influencia, hasta 3=influencia fuerte.*
- 4. En la última columna (del lado derecho), calcule la suma total de cada fila. Un número alto significa que la influencia sobre el cambio ha sido bastante fuerte.*
- 5. En la última fila (en la parte de abajo) calcule la suma total de cada columna. Un número alto significa que el factor ha influido fuertemente sobre los cambios.*
- 6. Aunque los números sean importantes: más importante aún es comprender las razones de por qué la comunidad considera una influencia como positiva o negativa, como fuerte o débil.*
- 7. Finalmente, para motivar la reflexión, Ud. también puede reducir el tamaño de la tabla: Ud. puede analizar la matriz solamente con los productos del proyecto, o analizar las influencias externas o el contrafacto (hecho opuesto): ¿Qué habría ocurrido sin el proyecto? En estas reflexiones se deben considerar las interdependencias.*

Cuando se dio inició al debate sobre efecto directo e impacto, con frecuencia el énfasis recaía en la identificación y medición del cambio. Las discusiones recientes se concentran más en la dificultad para atribuirle los cambios observados a las causas respectivas, en particular al proyecto. Por tanto, es muy útil conocer el modelo de atribución antes de identificar las áreas a ser monitoreadas (ver capítulo 4) y los indicadores que sirven para medir el cambio (ver capítulo 5). Por consiguiente, es importante evaluar las ventajas y diferencias de los tres modelos lógicos para atribución de cambio a una intervención de desarrollo. La siguiente tabla puede ser de utilidad.

	Ventajas	Desventajas
Cadena de Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • La lógica lineal se combina bien con la planificación estratégica y de proyectos. • Al incluir actividades y productos de proyecto, se vincula el proyecto con sus efectos. • Esta lógica ya fue introducida en planificación (¡"marco lógico"!). • La presentación simplificada hace posible visualizar la lógica de "la relación causa-efecto" de forma simple y comprensible. 	<ul style="list-style-type: none"> • El hecho de que la cadena de resultados utiliza términos parecidos (pero no idénticos) a los del marco lógico puede generar confusión. • La perspectiva lineal (la cual con frecuencia es teórica) no refleja la realidad como recíproca y no toma en cuenta los efectos que se refuerzan entre sí ni los efectos secundarios no intencionales. • La simplificación supone el riesgo de ignorar otros efectos importantes • El uso de la cadena de resultados requiere de cierta práctica.
"Modelo Estrella"	<ul style="list-style-type: none"> • Comienza con cambios observados, es decir, de la experiencia de las personas. • Puede ser utilizado intuitivamente. No se necesita de conocimiento teórico específico sobre la diferencia entre efecto directo e impacto. • Es de fácil aplicación en el campo. • Se enfoca en las contribuciones de los actores (favoreciéndolas o impidiéndolas), incluye su comportamiento, por tanto está orientada a la acción. • La perspectiva es holística, no lineal. 	<ul style="list-style-type: none"> • No hace referencia al enfoque del marco lógico. • El modelo "estrella" no hace la distinción entre efecto directo e impacto. Si tal distinción fuera necesaria, ésta se debe agregar.
Matriz de Influencia	<ul style="list-style-type: none"> • Combina cambios observados con causas importantes en un procedimiento equilibrado. • Puede ser utilizado intuitivamente, no se necesita de conocimiento teórico específico sobre la distinción entre efecto directo e impacto. • Es de fácil aplicación en el campo (y se recomienda como una de las herramientas rápidas (Tiny Tools). • Permite distinguir las contribuciones de diferentes actores y de influencias externas, y comparar las fortalezas del proyecto y otras influencias. • La perspectiva es holística, no lineal. 	<ul style="list-style-type: none"> • No hace referencia al enfoque del marco lógico. • La "matriz de influencia" no hace la distinción entre efecto directo e impacto. Si tal distinción fuera necesaria, ésta se debe agregar. • Si no se lleva a cabo una priorización, entonces la matriz podría ser muy grande y el análisis demasiado tedioso.

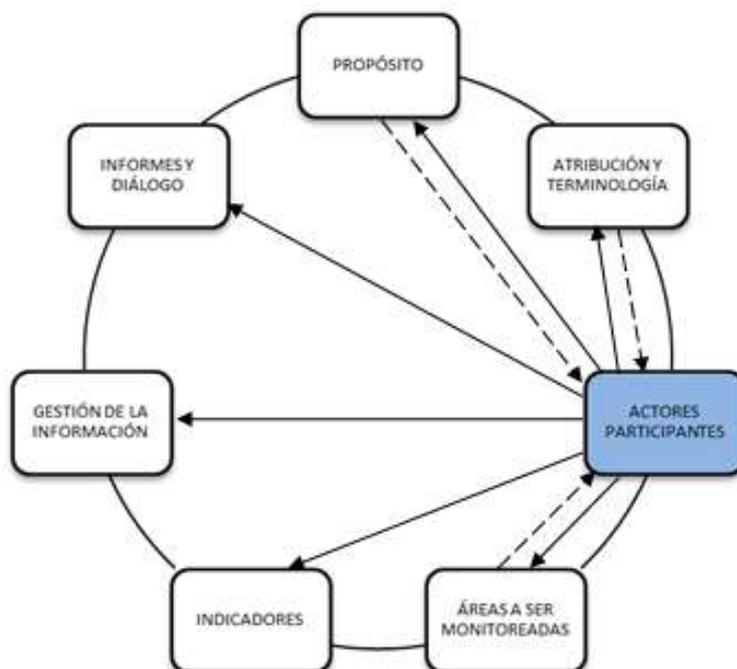
3 Actores Participantes

Este elemento sirve para determinar

1. los actores a ser incluidos en el sistema de monitoreo orientado a efectos directos e impactos
2. sus contribuciones potenciales y necesidades de información y diálogo, y
3. su papel en el sistema de monitoreo orientado a efectos directos e impactos

Se debería invitar a diferentes actores para que participen en un monitoreo coordinado de los resultados del proyecto que toma en cuenta sus necesidades de información sobre efectos directos e impactos.

El monitoreo participativo no necesariamente significa que los actores están de acuerdo en procedimientos comunes. Más bien se debería invitar a los actores a que fortalezcan sus sistemas autónomos de monitoreo, a compartir sus hallazgos y reflexiones.



Los siguientes grupos de actores generalmente participan en la implementación de un proyecto y también deberían ser incluidos en los esfuerzos de monitoreo:

- Destinatarios del proyecto = población a la cual el proyecto se dirige
- Organizaciones comunitarias de base (OCB)
- Organizaciones Implementadoras (p.ej. las ONG de desarrollo)
- Agencias financieras (o copartes técnicas y financieras)
- Otros actores en el contexto del proyecto

Por medio del acuerdo de proyecto, estos actores se unen con algunas preocupaciones y objetivos comunes. Aparte de esto, los actores difieren en lo siguiente:

- Su conocimiento sobre la situación y las necesidades de los participantes del proyecto.
- Su percepción y análisis de la situación y contexto.
- Sus objetivos personales e institucionales.
- Sus papeles y funciones de sus organizaciones y, por consiguiente,
- Su aprecio de los efectos de un proyecto.



La ilustración muestra a los destinatarios del proyecto (arriba), una coparte financiadora (izquierda), y un miembro del personal del proyecto (derecha). Cada parte interesada involucrada en monitoreo tiene su propia formación, realidad y conocimiento (simbolizados por los tres círculos en la ilustración). Si se incluyen las diferentes formaciones y destrezas en la planificación y monitoreo de proyectos, los resultados del monitoreo serán más ricos y precisos.



Diferentes actores pueden tener diferentes puntos de vista, diferentes problemas así como objetivos. Las perspectivas y objetivos de los diferentes actores pueden complementarse pero también contradecirse. La ilustración simboliza las diferentes perspectivas de los actores. Compartir las perspectivas respectivas enriquecerá los resultados del monitoreo y permitirá una evaluación más holística.

Con el propósito de empoderamiento y conciencia de la eficacia propia, es necesario que los actores involucrados tengan un sistema de monitoreo autónomo. En el contexto de NGO-IDEAs, se posibilita a la población a la cual el proyecto se dirige para que fijen sus propias prioridades. Deben desempeñar papeles específicos y deben tener responsabilidades particulares en la im-

plementación y monitoreo del proyecto. No obstante, es decisivo que los actores participen en un diálogo entre sí y con los actores externos a fin de integrarse a las diferentes perspectivas.

3.1 Identificación de los Actores que Participan

La organización responsable de la implementación del proyecto (el “ejecutor del proyecto”) deberá identificar a los actores adecuados para que participen en el monitoreo de efectos directos e impactos. Conjuntamente con esos actores, la organización debería proponer papeles para todos los actores a fin de diseñar un sistema futuro de monitoreo de impactos. Puede ser de utilidad solicitar las reacciones críticas de observadores o expertos independientes. Se puede elaborar una matriz para visualizar y explicar las tareas principales de cada institución de monitoreo⁵:

Nombre de Institución Características	Grupo Conductor	Reuniones con Direc- tor	Reuniones Empleados Proyecto	Comité de Federación	Comité de Comunidad
¿Quién participa?	Representantes de todos los actores	Gerencia de ONGs	Gerencia de proyecto	Gerencia de Federación	Líderes comunitarios
¿Frecuencia de reuniones?	Trimestral	Mensual	Semanal	Trimestral	Mensual
Responsabilidades					
Objetos Principales de análisis					
¿Quién prepara y envía la información?					
Toma de decisiones					

⁵Esta tabla solamente proporciona un ejemplo. Para poder aplicarla en una organización, se deben considerar todos los niveles de decisión y, de igual manera, las reuniones de coordinación con los actores externos.

Ejemplo

En el contexto de proyectos de ONG, las copartes desean que la población a la cual el proyecto se dirige jueguen un papel activo e importante en monitoreo y evaluación. Esos son los actores que se ven más afectados por los cambios y quienes perciben los efectos de un proyecto de forma más cercana. Ellos están en la mejor posición de observar cambios y recopilar toda la información relevante. Además, la participación en el monitoreo de efectos directos e impactos y su control es una forma de generar la apropiación del proceso de desarrollo y, de este modo, el empoderamiento de la población a la cual el proyecto se dirige.

El **titular del proyecto** generalmente es la organización responsable de la implementación del mismo. Esto significa que también son los principales responsables del monitoreo, teniendo que organizar la recolección y análisis de toda la información relevante. Esto también supone que plantean una propuesta sobre los papeles de los demás actores dentro del sistema de monitoreo. Con un enfoque participativo, el personal de ONG desempeñará un papel más fuerte como facilitadores, capacitadores, asesores y evitarán dominar el proceso de monitoreo.

Las **agencias financiadoras** de los proyectos generalmente participan solamente de forma indirecta en el monitoreo de impactos ya que no tienen acceso a ninguna información directa sobre efectos. Por el contrario, dependen del titular del proyecto para acceder a esta información. Solamente pueden ofrecer apoyo financiero y metodológico para monitorear los impactos. En raras ocasiones llevan a cabo “estudios de impacto” y evaluaciones de un proyecto.

Además, cada proyecto cuenta con **actores adicionales** (p.ej. servicios de salud, educación o extensión, o empresas pequeñas y medianas) que no siempre se incluyen formalmente en el proyecto pero que pueden contribuir al mismo o verse afectadas por éste. Por lo tanto, podrían estar interesadas en observar los cambios provocados por el proyecto, incluso podrían estar interesadas en influir en él. Es recomendable analizar qué actores deberían participar y a qué nivel tiene sentido para ellos participar en el monitoreo de impactos.

A fin de agregar una perspectiva externa sobre los efectos de un proyecto, se puede encargar a **expertos externos** la recopilación de información y el análisis de los cambios provocados por el proyecto.

El titular del proyecto, en la mejor coordinación posible con los destinatarios del proyecto y con la agencia financiera, debería proponer quién puede desempeñar qué papel en qué

3.2 Identificación de Contribuciones y Necesidades Potenciales de Información y Diálogo

Después de que el titular del proyecto ha tomado la decisión de quién debería involucrarse en el sistema de monitoreo, se deberían abordar las siguientes preguntas en coordinación con los destinatarios del proyecto y la agencia financiera:

- ¿Cuáles podrían ser las contribuciones potenciales al monitoreo orientado a efectos directos e impactos por parte de cada parte interesada? = ¿Qué información tienen generalmente a su disposición?
- ¿Qué tipo de información podrían necesitar de nuestro proyecto?
- ¿En qué medida podrían estar interesados en comunicarse con la gerencia del proyecto?

La respuesta puede visualizarse en una matriz.

Ejemplo de una Matriz de una ONG que Trabaja con Niños:

Actores	Contribuciones Potenciales al Monitoreo	Necesidades Potenciales en Monitoreo	Interés Potencial en Diálogo
Destinatarios del proyecto (Padres)	<ul style="list-style-type: none"> • Información sobre desarrollo de los niños/as 	<ul style="list-style-type: none"> • Observaciones sobre el desarrollo y desempeño de los niños/as 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se puede mejorar la educación? • Conflicto con carga de trabajo
ONG (Titular del Proyecto)	<ul style="list-style-type: none"> • Respeto de los derechos de los niños/as 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoras en el bienestar de los niños/as 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué contribuciones pueden efectuar los actores para mejorar el bienestar de los niños/as?
Escuelas	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo y desempeño mental de los niños/as en la escuela • Evaluación y estudios comparativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Carga de trabajo de los niños/as más allá de la escuela • Actividades recreativas de los niños/as 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo pueden contribuir los padres a un mejor desempeño escolar?
Puestos de Salud	<ul style="list-style-type: none"> • Estado de salud de los niños/as 	<ul style="list-style-type: none"> • Hábitos nutricionales en las familias • Uso de agua limpia 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo pueden contribuir los padres a una mejor nutrición y salud de los niños/as?
Agencia financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de ODM, • Puntos de referencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Información sobre mejoras concretas en la salud y educación de los niños/as 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo pueden contribuir los actores al bienestar de los niños/as?

3.3 Decidiendo el Papel de cada Parte Interesada en el Monitoreo

Con base en este análisis, la gerencia debería ponerse en contacto con los otros actores a fin de explorar sus potenciales y necesidades manifiestos y ajustar la matriz como corresponde. Las capacidades y destrezas para satisfacer este papel debe analizarse críticamente y, si fuera necesario, se deberían explorar las posibilidades de fortalecimiento de capacidades.

La matriz ajustada será de utilidad cuando se involucre a los diferentes actores del proyecto en actividades futuras. Específicamente puede ayudar a definir lo siguiente:

- Áreas a ser incluidas en el sistema de monitoreo de efectos directos e impactos.
- Indicadores adecuados y la forma de recopilar la información respectiva.
- El establecimiento del sistema de información de monitoreo.
- Los mecanismos de diálogo y monitoreo (incluyendo diálogo con observadores independientes)

El trabajo compartido puede aliviar la carga de recopilar y procesar una gran cantidad de datos. La cooperación y diálogo en este campo mejorará aún más la coordinación de actividades de desarrollo.

Pasos para Fortalecer el Sistema de Monitoreo:

Elemento 3: Actores participantes

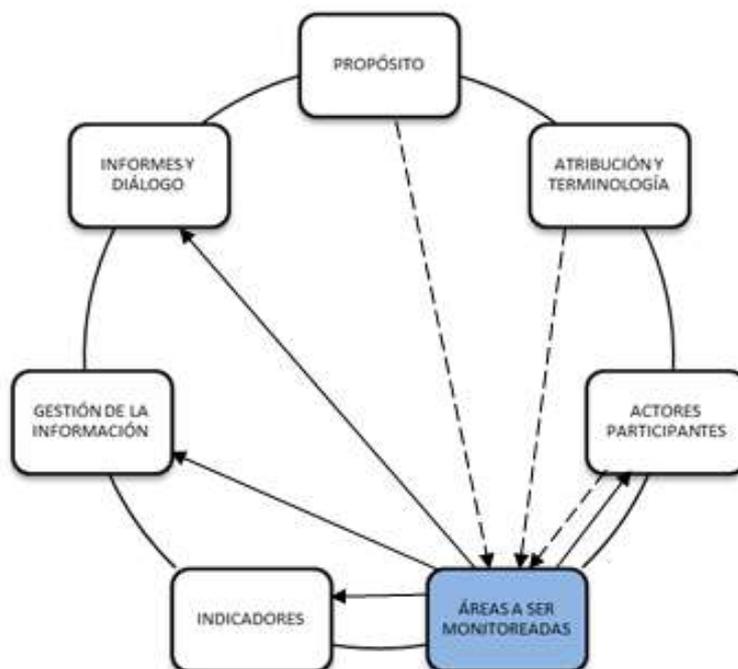
1. Identificación de los actores principales del proyecto.
2. Identificación de sus contribuciones y necesidades potenciales de información y diálogo y del fortalecimiento de capacidades que requieren.
3. Decisión sobre el papel de cada parte interesada en el sistema de monitoreo orientado a efectos directos e impactos.

4 Áreas a ser Monitoreadas

Este elemento sirve para determinar

1. en qué áreas importantes espera la organización efectos directos e impactos que influirán en la gerencia del proyecto
2. de quién es la perspectiva que cuenta, qué debe priorizarse
3. una vez definidas las áreas a ser monitoreadas, la organización identificará indicadores adecuados y preguntas exploratorias claves para cada uno de ellos (*ver capítulo 5*)

Después de haber tomado la decisión sobre los modelos lógicos para la atribución de cambios observados a nuestro proyecto y haber definido qué actores deberán participar en el monitoreo de efectos directos e impactos, se debe tomar una decisión con respecto a las áreas que deberán ser monitoreadas a fin de medir y describir efectos directos e impactos. Esto debe llevarse a cabo antes de que identifiquemos los indicadores. ¡Solamente se pueden monitorear un número limitado de indicadores!



En la práctica, cada actor involucrado en el proyecto tiene una perspectiva diferente sobre qué efectos del proyecto deberían ser monitoreados y con qué métodos. Para poder analizar realmente toda la información de forma adecuada y mantener los costos bajos, es importante no recopilar demasiada información. Por lo tanto, es necesario fijar prioridades sobre dónde buscar los efectos del proyecto.

Es necesario decidir sobre los aspectos, áreas o sectores a ser monitoreados:

- ¿Se debería diseñar el sistema de monitoreo solamente para capturar los efectos relacionados con los objetivos predeterminados?
- ¿O los actores involucrados monitorean exclusivamente los efectos producidos por ciertas actividades del proyecto o los relacionados con un área problemática tal como derechos humanos?
- ¿O el sistema de monitoreo se concentra en efectos que son especialmente importantes para los participantes del proyecto?
- En un proyecto complejo, también puede ser útil tomar en cuenta todas estas perspectivas a fin de lograr una imagen amplia y exhaustiva, incluyendo a los actores débiles y al ambiente.

Como punto de entrada, NGO-IDEAS recomienda identificar las áreas a ser monitoreadas en dos etapas:

1. Efectos directos esperados como se encuentra explícito en los objetivos del proyecto

- Revise sus documentos de planificación y averigüe que efecto directo se espera generar con este proyecto, es decir, cuál deberá ser el beneficio directo para los participantes del proyecto cuando hagan uso de los productos y servicios del proyecto. Esto debe explicarse en detalle a nivel del objetivo de proyecto, asumiendo que la planificación se llevo a cabo correctamente. Si es parte del acuerdo de proyecto, generalmente Ud. estará obligado a monitorear este efecto directo esperado.
- Trate de identificar el área a ser monitoreada, evite enfocarse en indicadores con demasiada anticipación. En el próximo capítulo se describe cómo Ud. Puede identificar buenos indicadores. Al final, Ud. debería tener por lo menos un indicador cualitativo y uno cuantitativo (es decir, pregunta clave exploratoria, ver capítulo/elemento 5), por cada área a ser monitoreada.

2. Objetivos de los participantes del proyecto

- Asegúrese que el efecto directo esperado que fue acordado representa los objetivos de los participantes del proyecto. Algunas veces los documentos de proyecto expresan de forma demasiado abstracta los cambios significativos que los participantes del proyecto esperan.
- En la caja de herramientas de NGO-IDEAS, se describen dos métodos para identificar los objetivos de largo plazo de los participantes del proyecto:
 - SAGE: sirve para identificar los objetivos de largo plazo de individuos y hogares
 - PAG: sirve para identificar objetivos de largo plazo de grupos y comunidades
- Si se han fijado una gran cantidad de objetivos de largo plazo, priorice algunos. P. ej. reduzca las áreas a ser monitoreadas y escoja de tres a cinco. Algunas de las áreas pueden representarse con más de un objetivo o indicador.

¡Evite monitorear demasiados objetivos e indicadores!

Ya que NGO-IDEAS apunta al empoderamiento y acciones de los destinatarios del proyecto, este manual pretende fomentar el monitoreo de efectos directos e impactos desde la perspectiva de las bases. "El monitoreo de la eficacia propia" se concreta de mejor manera si la población a la cual el proyecto se dirige determina autónomamente las áreas a ser monitoreadas y analizan sus propias contribuciones a los cambios observados.

Pasos para Fortalecer el Sistema de Monitoreo:

Elemento 4: Áreas a ser monitoreadas

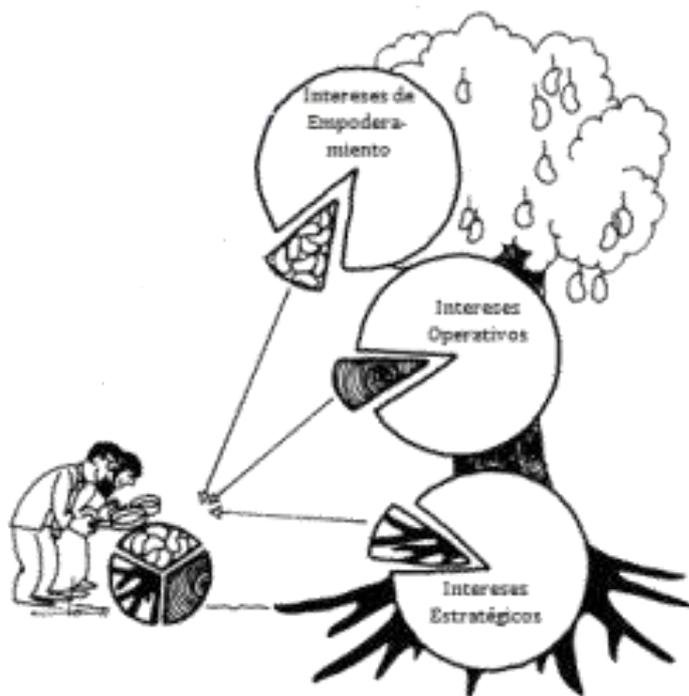
1. De conformidad con el propósito y criterios de calidad definidos para su sistema de monitoreo orientado a efecto directo e impactos, priorice las áreas a ser monitoreadas.
2. Comience a partir de los efectos directos esperados como lo estipula su planificación de proyecto, pero tome en cuenta las perspectivas de los participantes del proyecto y determine si éstas constituyen un valor agregado de la gerencia del proyecto.
3. A fin de no sobrecargar el sistema de monitoreo de la ONG, pero para fortalecer los sistemas autónomos de monitoreo orientados a efectos directos e impactos de los actores que participan, acuerde mantener con éstas un intercambio de información así como reflexiones conjuntas.

« MATERIAL PARA MAYOR REFLEXIÓN »

Por lo general, los diferentes actores comparten un interés común en monitorear efectos relacionados con aspectos del acuerdo de proyecto. P.ej., la consecución de objetivos de proyecto y la utilidad de productos. Además, parece sensato monitorear efectos de componentes de proyecto que cuentan con más probabilidades de tener el efecto más significativo o aquellos que son menos conocidos hasta ese momento. Por lo tanto, la selección de las áreas a ser monitoreadas dependerá fuertemente del modelo de atribución priorizado. Sin embargo, con respecto a otros aspectos, los actores pueden tener diferentes prioridades. El monitoreo de prioridades e intereses no es solamente diferente entre las organizaciones involucradas, sino también depende de la fase del proyecto. Se requiere de alguna información, especialmente hacia el final cuando el proyecto se traslada a los destinatarios del proyecto.



Básicamente se pueden diferenciar tres áreas esenciales de interés sobre efectos: los intereses estratégicos, los intereses operacionales, y los intereses de empoderamiento. Estas diferentes áreas de interés se encuentran enlazadas y pueden fortalecerse entre sí. En ciertos casos, sin embargo, las organizaciones pueden optar por enfocarse solamente en una o dos áreas de interés.



La ilustración muestra tres áreas diferentes de interés en efectos (ver círculos). Éstas están enlazadas y pueden fortalecerse entre sí (las personas en la figura toman elementos de cada una de ellas, los reúnen y los examinan más detenidamente). Sin embargo, las organizaciones pueden también optar por enfocarse solamente en una o dos de ellas.

Intereses Estratégicos (“De los Objetivos Superiores a las Actividades”)

Toda organización de desarrollo se esfuerza por promover o implementar programas y proyectos coherentes diseñados para satisfacer su mandato y objetivos estratégicos de largo plazo. Por lo tanto, las organizaciones de desarrollo, así como las **agencias financieras** y **organizaciones implementadoras** del proyecto escogen las áreas a ser monitoreadas conforme a sus objetivos estratégicos o políticos.

Estos objetivos esenciales de largo plazo que deben lograrse a fin de promover el desarrollo global se encuentran incluidos en lo siguiente:

- En el **mandato de la organización**, p.ej.:
 - Reducción de la pobreza
 - Justicia para los pobres
- En la **estrategia sectorial**, p.ej.:
 - Desarrollo sostenible
 - Mitigación del cambio climático
- En los **objetivos transversales de largo plazo de la organización**, p.ej.:
 - Eliminación de la discriminación de género
 - Realización de los derechos del niño y de la niña
 - Protección ambiental
 - Una vida digna para las personas que viven con VIH y SIDA

Otras fuentes externas de objetivos estratégicos son las prioridades nacionales de desarrollo o estrategias formuladas internacionalmente tales como los Objetivos de Desarrollo del Milenio de la ONU (ODM).

A fin de establecer un sistema coherente de gestión orientado a los objetivos de largo plazo, los objetivos del proyecto pueden formularse paso a paso de arriba (desde el nivel global) hacia abajo

(hacia el nivel local). Esto generalmente se encuentra relacionado con el enfoque del marco lógico. Los objetivos estratégicos entonces se ven reflejados de la siguiente manera (términos diferentes son posibles):

1. En el objetivo superior
2. En el objetivo del proyecto, o propósito del proyecto

Desde este punto de vista estratégico, la valoración de efectos directos e impactos tiene que concentrarse en los objetivos que fueron acordados en las políticas, programas y proyectos. Ya que la organización de desarrollo desea cumplir con el acuerdo de proyecto e informar sobre el mismo, el sistema de monitoreo orientado a efectos directos e impactos debería proporcionar información sobre este tipo de efectos que se encuentran vinculados con los objetivos acordados. En este caso, el área principal a ser monitoreada es el logro de los objetivos predeterminados.

Para una organización grande, la determinación de ciertas áreas comunes a todos los proyectos puede ser importante. Esto puede llevar a que cada uno de sus proyectos realice un monitoreo de indicadores uniformes. P.ej. en el caso del bienestar de niño/as: la situación de la educación de niñas y niños. La situación de la salud de niños y niñas.

Ejemplo: Áreas a ser monitoreadas en un programa de ahorro y crédito

- La situación de empleo
- Niveles de ingreso
- Bienestar de niños/as
- Desarrollo de autoconfianza de los destinatarios del proyecto
- Equidad de género

Intereses Operativos (“de las Actividades a los Impactos”)

Con este enfoque, cuando la gerencia diseña un sistema de monitoreo necesita adentrarse en mayores detalles que cuando hace uso del enfoque estratégico. Los gerentes responsables del proyecto generalmente se concentran en los efectos directos e impactos generados por las actividades del proyecto. Por consiguiente, es necesarios contar también con un modelo que analice qué cambios son provocados por el proyecto, posibilitando la determinación de cómo y hasta qué punto el proyecto ha contribuido a los cambios observados.

Ciertamente, los gerentes de proyecto están conscientes de sus obligaciones definidas en el sistema de objetivos y en el mandato o “visión” de toda la organización. Sin embargo, también saben que cada una de las actividades del proyecto no solamente producen efectos directos e impactos relacionados con los objetivos acordados, es decir, con los objetivos predeterminados, sino también despliegan una gama diversa de efectos adicionales, p.ej. de efectos multiplicadores.

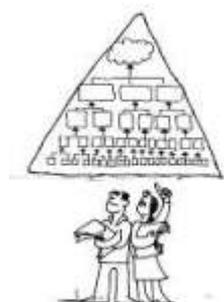
Además, las actividades de proyecto pueden resultar en efectos no intencionales, incluso en efectos indeseables: por ejemplo, es posible que se desincentive la autoayuda o que las injusticias se empeoren. Por tanto, es necesario que los actores estén conscientes de estas posibilidades y riesgos “no intencionales” a fin de gerenciar el proyecto de tal forma que permita el desarrollo de los impactos deseados.

La **cadena de resultados** es una forma de expresar la “teoría de cambio” de un proyecto. Cuando no se encuentra limitada solamente a la perspectiva de la planificación del marco lógico, también se puede desarrollar a partir de experiencias prácticas.

La combinación de las perspectivas de gestión estratégicas con las operacionales: el desarrollo de objetivos puede ilustrarse “**de los objetivos de largo plazo a las actividades**”, mientras que el surgimiento de impactos puede reconstruirse “**de las actividades al impacto**”. Entonces también podría preguntarse (contrario al marco lógico) por efectos no planificados en cada nivel de la cadena (ver también Anexo 1).

Las preguntas a plantear cuando se elabora un borrador de la “teoría de cambio” en forma de una cadena de resultados pueden ser:

1. ¿Qué tipos de productos producimos con nuestras actividades y qué le ofrecemos a los actores?
2. ¿Cómo se extenderán estos productos a efectos directos e impactos?
3. ¿Qué mecanismos o vínculos funcionan a lo largo de la cadena de resultados?
4. ¿Cuáles son los riesgos de los supuestos sobre resultados y los vínculos entre ellos?
5. ¿En qué medida esos cambios han sido producidos por el proyecto?



Responder a las preguntas propuestas nos ayuda a comprender los efectos directos e impactos del proyecto. Asimismo, la cadena de resultados es un enfoque adecuado para combinar las perspectivas de gestión estratégicas con las operacionales: el desarrollo de objetivos puede ilustrarse de “arriba hacia abajo”, mientras que el surgimiento de impactos puede reconstruirse de “abajo hacia arriba”.



Ejemplo de cómo se usa la cadena de resultados (programa de ahorro y crédito):

Producto:	Pequeños créditos han sido otorgados por el banco cooperativo: <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuánto? • ¿A cuántos miembros del grupo?
Uso de productos:	Quién aprovechó los créditos y con qué propósito: <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuántos miembros han utilizado el préstamo con propósitos productivos? • ¿Cuántos miembros han utilizado el préstamo para fines familiares? • ¿Cuántos miembros han utilizado el préstamo para otros propósitos? • ¿Quién más ha hecho uso de los créditos?
Efectos directos:	El uso de los créditos contribuyó a algunos cambios: <ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué medida contribuyó el préstamo a mejorar los ingresos (=propósito del proyecto)? • ¿Qué más cambió en la situación de los miembros del grupo? • ¿Quién o qué más ha cambiado por haber utilizado estos préstamos?
Impacto:	Estos efectos directos contribuyeron a algunos otros cambios: <ul style="list-style-type: none"> • ¿A qué otros cambios o procesos han contribuido estos efectos directos?

Sin embargo, como se indica con anterioridad, la cadena de resultados sólo refleja un pequeño segmento de la realidad: interacciones, es decir, efectos recíprocos y efectos secundarios no intencionales son características comunes en todos los niveles. Para superar estas debilidades (que son inherentes al enfoque del marco lógico), se debe revisar la cadena de resultados “de abajo hacia arriba” o se debe complementar con otras herramientas que respalden el monitoreo desde la perspectiva de los cambios observados analizando las causas de los cambios o las contribuciones a los mismos.

Intereses de Empoderamiento (“De las Expectativas y Preocupaciones hacia los Impactos”)

*A fin de promover el empoderamiento de manera eficaz, no es suficiente limitar el proyecto a objetivos abstractos. Si el proyecto proporciona incentivos para empoderamiento de forma exitosa, generalmente genera cambios que no son ni predecibles ni controlables. Aparte de las dos áreas de interés mencionadas con anterioridad, las cuales concuerdan con el diseño lógico del proyecto, la perspectiva de empoderamiento incorpora las percepciones de personas que desean utilizar el producto del proyecto como la base de su desarrollo autodeterminado, en otras palabras, los **destinatarios del proyecto**. NGO-IDEAS hace hincapié en esta perspectiva de carácter inductivo, basada en la experiencia de las personas y, por consiguiente, completamente diferente de la perspectiva teórica (deductiva) del marco lógico o de la cadena de resultados.*

Ya que la satisfacción de sus necesidades es el principal propósito de los proyectos de desarrollo, idealmente debería de existir un mayor grado de consenso entre las expectativas y preocupaciones de los destinatarios del proyecto y los objetivos del proyecto. Sin embargo, en la práctica, las expectativas de los participantes del proyecto incluyen considerablemente más objetivos que los estable-

cidos en el acuerdo de proyecto. Los participantes del proyecto más bien representan intereses personales cuando llevan a cabo el monitoreo. Su interés en participar en el proyecto depende mucho de lograr estos objetivos.

*Se pueden distinguir tres tipos de **expectativas** de los participantes del proyecto:*

- *Objetivos personales que afectan la situación **individual**: p.ej. desarrollo personal, educación, capacitación profesional, estado de salud, participación social.*
- *Objetivos que afectan los **hogares** y las **familias**: ingresos, seguridad alimentaria, educación de los niños/as, ausencia de violencia doméstica.*
- *Objetivos que afectan el funcionamiento del **grupo** (o la comunidad) **en su totalidad** (si aplicara): desarrollo comunitario, combate de violencia, derechos humanos, servicios médicos.*

El enfoque de la caja de herramientas de NGO-IDEAs es identificar tales objetivos y motivar a la comunidad o a los individuos para monitorear sus propios objetivos.

Además de los objetivos que puedan tener los individuos o grupos, los participantes del proyecto generalmente están interesados en evitar o minimizar riesgos. Por lo tanto, sus preocupaciones o temores se vuelven relevantes también para el monitoreo de impacto. Las experiencias con “Monitoreo Participativo de Impacto” han revelado que, mientras las expectativas expresadas generalmente se enfocan en objetivos técnicos y económicos, los temores de los participantes del proyecto dejan al descubierto otros objetivos que se refieren a destrezas individuales o grupales. P.ej:

- *¿Estando como grupo en la capacidad de administrar nuestros medios financieros de forma adecuada?*
- *¿Estando en capacidad de resolver conflictos en nuestros grupos de forma independiente?*
- *¿Aceptarán los varones las actividades independientes de las mujeres?*

Los objetivos que se pueden derivar a partir de los temores indicarán qué condiciones de desarrollo son necesarias a fin de promover autoayuda y crear empoderamiento de forma exitosa. Con frecuencia se descuidan estos objetivos en el diseño de proyecto.

Para facilitar el monitoreo de expectativas y temores de los participantes del proyecto, en el momento de iniciar un nuevo proyecto se puede conducir un diagnóstico:

- *La visión del grupo con relación a la situación en la cual ellos desean que sus miembros se encuentren en aproximadamente tres a cinco años.*
- *Expectativas y temores de los miembros del grupo.*

Si las expectativas y temores no se diagnostican con anticipación, también es posible preguntar por cambios relacionados con actividades grupales cuando se realice el monitoreo o la evaluación del proyecto

Ejemplo (programa de ahorro y crédito):**“¿Qué queremos lograr en un período de tres años?”**

Con relación a los miembros individuales:

- Cada miembro puede escribir su nombre
- Cada miembro puede acceder a servicios médicos
- Cada miembro se opone a la violencia doméstica
- Cada miembro tiene conocimiento de métodos para resolución de conflictos sin violencia

Con relación a los hogares (o las familias) de los miembros:

- Cada familia puede mantener limpia su propiedad
- Cada familia cuenta con una letrina
- Cada familia está inmunizando a todos los niños/as
- Cada familia está enviando a todos los niños (varones y mujeres) a la escuela hasta la edad de ...
- Cada familia está desarrollando una actividad económica no relacionada con agricultura

Con relación a la totalidad del grupo:

- El grupo está en capacidad de administrar un fondo de ahorro y crédito
- El grupo está promoviendo la idea de apoyo mutuo dentro de los miembros de la comunidad
- El grupo es capaz de elaborar propuestas para el desarrollo de la comunidad / barrio
- El grupo está contribuyendo a la resolución de conflictos.

Desde la perspectiva de las personas que experimentan los impactos del proyecto, generalmente es más fácil describir los impactos basados en los cambios observables. Por consiguiente, se visibilizan las múltiples interrelaciones. Mientras se implementa el proyecto, los participantes del proyecto, así como los intermediarios y la gerencia del proyecto pueden agregar una perspectiva sistémica analizando causas y consecuencias de cambios observados. A diferencia de la cadena de resultados lineal, el “Modelo Estrella” permite una ilustración mucho más sofisticada de las causas y consecuencias de cada cambio en la situación de la población a la cual el proyecto se dirige. Comenzando a partir del cambio observado, es de utilidad el análisis detallado de qué ha contribuido a este cambio y cuáles son las consecuencias.

La siguiente serie de preguntas puede ayudar a identificar relaciones causa-efecto, comenzando a partir de los cambios observados:

1. *¿Qué cambios se observaron?*
2. *¿Cómo y en qué medida contribuyeron los participantes del proyecto a estos cambios?*
3. *¿Cómo y en qué medida el proyecto contribuyó a estos cambios?*
4. *¿Cómo y en qué medida otros actores o influencias contribuyeron a estos cambios?*

Los modelos de atribución presentados en el capítulo 2 no son mutuamente excluyentes. Pueden utilizarse en diferentes contextos o pueden combinarse.

Cuáles son las consecuencias si se opta solamente por...

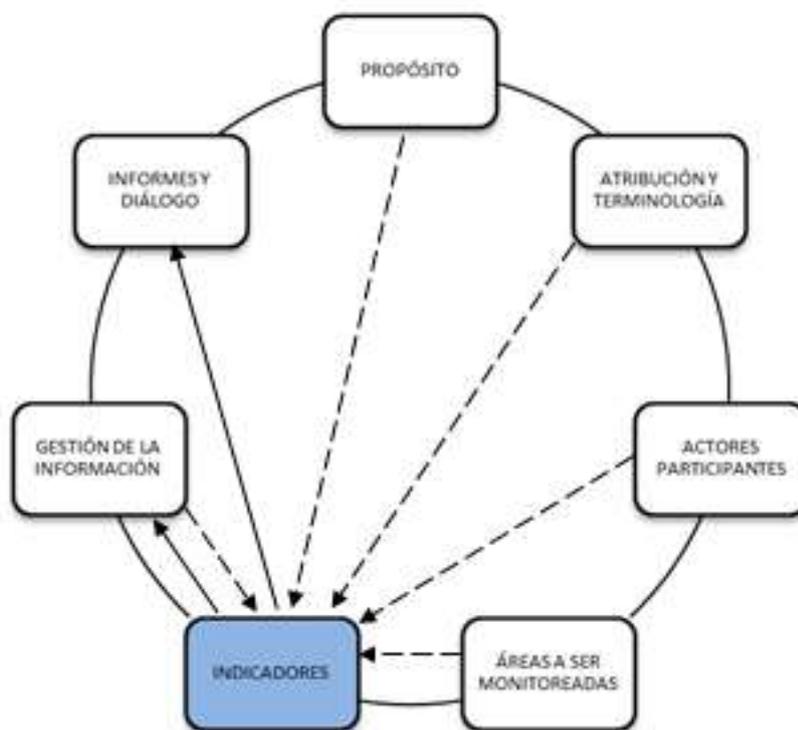
... "perspectiva de planificación estratégica"?	<p>Ud. puede lograr:</p> <ul style="list-style-type: none"> • un sistema de monitoreo enfocado en los logros estratégicos del proyecto • un sistema de monitoreo que corresponde completamente a las necesidades de informes del proyecto 	<p>Ud. posiblemente no logre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • un sistema de monitoreo que corresponde a las necesidades de los participantes del proyecto, por lo tanto, no contribuye a apropiación y empoderamiento • un sistema de monitoreo que toma en cuenta impactos no intencionales ...
... "perspectiva operativa"?	<p>Ud. puede lograr:</p> <ul style="list-style-type: none"> • una herramienta de monitoreo útil con la cual profundizará el grado de conciencia del personal del proyecto sobre la lógica del mismo • una herramienta que posibilita el establecimiento de indicadores y de una línea base 	<p>Ud. posiblemente no logre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • un sistema de monitoreo que proporciona una perspectiva sistémica de los efectos directos e impactos del proyecto • una herramienta que refleja interacciones, es decir efectos recíprocos y efectos secundarios no intencionales
... "perspectiva de empoderamiento"?	<p>Ud. puede lograr:</p> <ul style="list-style-type: none"> • un sistema de monitoreo que corresponde completamente a las necesidades de los participantes del proyecto • conciencia sobre la motivación de los participantes del proyecto para implementar el proyecto • los participantes del proyecto pueden sensibilizarse por la eficacia de sus propias actividades • un enfoque práctico para identificar indicadores simples 	<p>Ud. posiblemente no logre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • un sistema de monitoreo que corresponde plenamente a las necesidades de informes del proyecto • un sistema de monitoreo estandarizado para todo el proyecto u organización

5 Indicadores y Preguntas Exploratorias

Este elemento sirve para determinar:

- cómo se pueden medir y describir los cambios.
- cómo se pueden formular los indicadores, específicamente para medición cuantitativa.
- cómo pueden identificarse los indicadores cualitativos con “preguntas exploratorias”.
- cómo se pueden formular los indicadores para diagnosticar efectos directos e impactos.
- cómo se pueden diferenciar los indicadores en función social y de género.

Cuando las áreas a ser monitoreadas han sido definidas, se deben encontrar indicadores para cada una de ellas. Los indicadores deben satisfacer algunos criterios de calidad para los informes y para poder analizarlos continuamente. Se sugiere que se defina por lo menos un indicador cuantitativo y una pregunta exploratoria por cada área a ser monitoreada.



5.1 Formulando Indicadores Cuantitativos y Cualitativos

¿Qué es un indicador?

- Un indicador es un signo verificable para describir o medir un fenómeno que no es de fácil verificación.
- Es una referencia que proporciona información sobre algo que no es directamente observable, comprobable o medible.
- Puede reflejar cambios relacionados con un proyecto.

*“¿Quién ha visto el viento?
Ni tú ni yo.*

*Pero cuando los arboles se
inclinan es que pasa el
viento.”*

(Quién ha Visto el Viento, Christina Rossetti, 1830-1894)

¿Cómo se puede formular un indicador?

Comience a formular un indicador hacienda la siguiente pregunta: *“¿Cuáles son los signos que fácilmente observamos cuando tomamos conciencia del problema?”*

Un indicador generalmente contiene cinco elementos importantes. Podemos determinar los cinco elementos respondiendo a las siguientes preguntas:

1. **¿Qué** fenómeno deseamos diagnosticar/medir?
2. **¿Sobre quiénes/sobre qué grupo de personas** queremos recopilar información?
3. **¿Para qué región/dónde** queremos recopilar información?
4. **¿En qué momento/cuándo** mediremos/recopilaremos la información?
5. **¿Cómo** es la situación en el momento específico? **¿Cuál** es el valor de nuestra medición?

Los primeros tres elementos no se deberán cambiar cuando se repite el diagnóstico de información. Los últimos dos cambiarán con cada medida o descripción nueva.

Ejemplo de un programa de ahorro y crédito:

Elementos fijos del indicador:

... ¿qué <i>parámetro</i> ?	El porcentaje de mujeres que tienen propiedad registrada a su nombre...;
... ¿para qué sujetos / grupo de personas?	... todas las mujeres que han participado en el programa de ahorro y crédito ...
... ¿en qué región?	... en la provincial de M. ...

Cambiando elementos del indicador:

...¿en qué momento?	... ¿qué valor?
Diciembre 2011	5 % (antes del inicio del proyecto)
Diciembre 2012	7 %
Diciembre 2014	20 % (al final de la fase del proyecto = objetivo de la fase)

En una oración completa, los indicadores se leen como sigue:

“De todas la mujeres que han participado en el programa de ahorro y crédito en la provincia de M, el porcentaje de mujeres que tienen propiedad registrada a su nombre aumenta de 5 % en 2011 a 20 % en 2014.”

Esto significa que es recomendable incluir el valor y momento “iniciales” y el valor y momento “metas” en la formulación del indicador. Sin embargo, no es necesario formular valores y momentos “intermedios” para diagnósticos intermedios como en este ejemplo.

¿Qué podría indicar la razón de por qué este hombre está acostado en su cama al medio día?

Cada indicador tiene un valor específico en cada momento. No es necesario considerarlos solamente al final del proyecto sino se puede hacer referencia a éstos en cualquier punto del eje del tiempo.

Indicadores cuantitativos y cualitativos

Medición de indicadores cuantitativos	Medición de indicadores cualitativos
Objetos concretos o tangibles <ul style="list-style-type: none"> • Número de ... • Frecuencia de ... • Relación (%) de ... 	Criterios o percepciones <ul style="list-style-type: none"> • Calidad de ... • Nivel de ... • Satisfacción con...

Existen por lo menos cuatro formas de medición o descripción de los valores de indicadores. Incluso es posible seleccionar diferentes formas de medición o descripción para un mismo indicador.

Las herramientas de NGO-IDEAS prevén las cuatro formas de creación de indicadores.

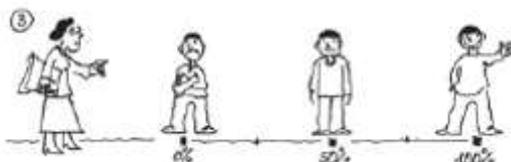
1. Se recomienda la medición "métrica" o conteo donde se pueden medir objetos concretos o contar a personas. P.ej.:
 - nombre de membres qui profitent des activités
 - changements au niveau de la production (kg) ou des rendements (kg/ha)
 - montant des investissements annuels (unité monétaire)

Ejemplo: Determinando la calidad de la capacitación:**Conteo:** número de participantes

2. La clasificación se lleva a cabo donde la medición o el puntaje / la calificación no tienen sentido o donde son problemáticos. P.ej.:
 - Tipos de casas o techos (p.ej. en clasificación del bienestar)
 - Grupos sociales (p.ej. por nivel de pobreza o por castas)
 - Desempeño para alcanzar los objetivos individuales o grupales de largo plazo con SÍ o NO (p.ej. en SAGE)

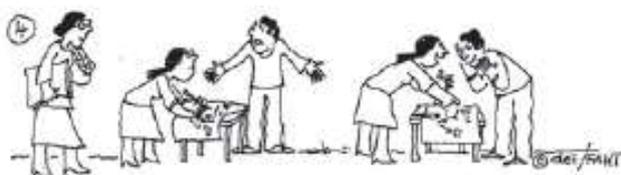
**Clasificación:** ¿aprobó el examen? Sí o No

3. Se recomienda el puntaje donde no ocurre un cambio material. P.ej.:
 - Nivel de logro de objetivos individuales o grupales de largo plazo (p.ej. en SAGE o PAG)
 - Calidad de vida (p.ej. en la línea de vida y análisis de tendencias)
 - Intensidad de influencia del producto de un proyecto sobre los cambios observados (p.ej. en la matriz de influencia)
 - ... y en muchas herramientas de DRP (Diagnóstico Rápido Participativo)

**Puntaje:** grado de satisfacción: nada satisfecho, algo satisfecho, completamente satisfecho

4. Se recomienda la descripción cualitativa donde los indicadores cuantitativos no tienen mucho sentido o no pueden preverse. P.ej.:

- Descripción de cambio imprevisto
- Respuestas a preguntas exploratorias
- Historias y experiencias que muestran el contexto



Descripción Cualitativa:
una historia corta de cómo los participantes se apoyan entre sí para aprender.

Características de calidad de los indicadores

Existen dos formulas para verificar la calidad de un indicador:

1. S - M - A - R - T / "INTELIGENTES"

Específicos	El indicador describe un atributo importante del fenómeno observado, el cual varía en la misma medida que el fenómeno ("validez").
Medibles	La recopilación de datos siempre conduce a los mismos resultados, independientemente de quién realice la observación ("confiabilidad")
Alcanzables	La recopilación de datos es realizable y los entrevistados no se sienten afectados en su privacidad, sus creencias religiosas, etc.
Realistas	La recopilación de datos puede manejarse. Los costos de la recopilación de datos se mantienen dentro del presupuesto.
a Tiempo	El indicador claramente relaciona el resultado de la medición con un momento preciso en el tiempo. Reacciona de forma flexible a cambios del fenómeno observado.

(Diferentes autores han arribado a diferentes explicaciones de las cinco letras. Aunque la formula SMART / INTELIGENTE se introdujo para evaluación de objetivos, se ha modificado para determinar la calidad de indicadores. NdT: En español las propiedades "SMART" de indicadores se conocen como "INTELIGENTES", nombre que se deriva de la traducción literal de la palabra inglesa "smart").

2. **S - P - I - C - E - D / "SAZONADOS"**

Subjectivos	Los entrevistados tienen una postura específica sobre experiencias individuales que les permiten formarse opiniones y percepciones únicas y que son muy valiosas para la recopilación de datos.
Participativos	Los indicadores deberían desarrollarse conjuntamente con los actores con la mayor capacidad para evaluarlos. Por tanto, los destinatarios del proyecto deben incluirse, pero también el personal del proyecto así como otros actores.
Interpretados y comunicables	Los indicadores definidos localmente son importantes, pero no siempre le indican mucho a otros actores. Por consiguiente, se deben interpretar y comunicar.
Verificados y comparados de forma Cruzada	La validez de la evaluación tiene que verificarse comparando diferentes indicadores y desarrollos e incluyendo a diferentes entrevistados, métodos e investigadores (triangulación).
Empoderantes	El proceso de definir y evaluar indicadores debería ser empoderante y debería permitirle a los grupos e individuos que reflexionen sobre la situación cambiante de forma crítica. Por consiguiente, no es suficiente evaluar solamente indicadores para el nivel de actividades y productos.
Diversos y desagregados	La selección de diferentes indicadores para una diversidad de grupos debería de considerarse cuidadosamente, especialmente cuando se trata de distinguir la situación de varones y mujeres. La información puede evaluarse de tal forma que documente las diferencias a lo largo de un periodo considerable de tiempo.

Fuente : Linda Mayoux // NdT: En español las propiedades "SPICED" de indicadores se conocen como "SAZONADOS", nombre que se deriva de la traducción literal de la palabra inglesa "spiced").

Los criterios INTELIGENTES son los criterios de calidad clásicos para objetivos y también pueden aplicarse a indicadores. Los criterios SAZONADOS aparentan estar muy adaptados a los enfoques participativos de las ONG. En la práctica, tiene sentido utilizarlos como criterios adicionales de calidad y no como una alternativa a los INTELIGENTES.

Como aplicar estos criterios de calidad en la práctica:

- Trate de identificar varios indicadores posibles para cada área a ser monitoreada. Esto puede hacerse investigando la situación con la población a la cual el proyecto se dirige o por medio de una lluvia de ideas o por medio de sociodramas (juegos de roles) en un taller. No se olvide de incluir indicadores para efectos directos e impactos y no solamente para actividades y productos.
- Establezca una lista de indicadores propuestos y evalúe cada uno de ellos con respecto a cada aspecto de calidad. P.ej. la valoración puede ser entre 3 = muy adecuado y 0 = nada adecuado.
- Al final, sume la cantidad de puntos de cada indicador. El indicador con el mayor puntaje debería ser el más adecuado.
- En este ejercicio generalmente no existe el indicador "perfecto" que reciba el puntaje más elevado para todos los criterios de calidad. Diferentes indicadores se pueden complementar entre sí.

Asegurando que el indicador corresponde a un mismo nivel de la cadena de resultados

Los criterios de calidad mencionados anteriormente se pueden referir a cualquier indicador. Sin embargo, cuando examinamos los indicadores para el monitoreo de efectos directos e impactos, debemos investigar un criterio adicional. Ocurre que los indicadores para medir efectos directos e impactos se ubican en el nivel lógico de productos y, por lo tanto, pueden no dar información sobre el nivel esperado de la cadena de resultados. Esto significa que otro criterio debe verificar: “qué nivel mide el indicador: ¿impacto o efecto directo? ¿Uso o producto? o ¿Producto o actividad?”

Ejemplo de programa de ahorro y crédito:

Impacto esperado: las mujeres cuentan con mayores ingresos.

Posible indicador	Nivel lógico	Cualidad
<ul style="list-style-type: none"> • Los ingresos de las mujeres que han participado en capacitaciones sobre “planificación de negocios”. • El porcentaje de mujeres que han participado en capacitaciones sobre “planificación de negocios” y que han confirmado un aumento en sus ingresos. 	Impacto / efecto directo	Ideal
El porcentaje de mujeres (que han participado en capacitaciones sobre “planificación de negocios”) que han iniciado nuevas actividades económicas.	Uso de producto	Posible como un equivalente
<ul style="list-style-type: none"> • El número de personas capacitadas en “planificación de negocios”. • Número de capacitaciones realizadas sobre el tema de “planificación de negocios”. 	Producto / actividad	Falso (= no mide impacto)

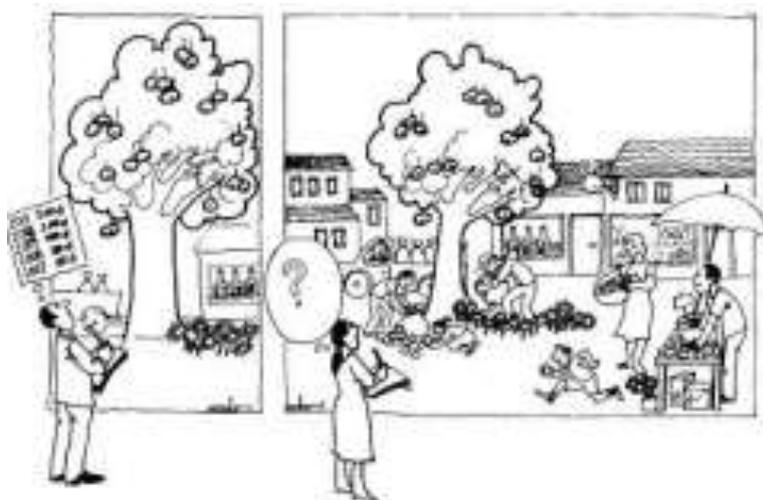
5.2 Uso de Preguntas Exploratorias

En el caso de monitoreo de efecto directo e impacto es necesario:

- definir uno o más indicador/es verificables de forma objetiva para cada área a ser monitoreada,
- y/o buscar formas alternativas para indicar, medir o describir cambios (dondequiera que la definición de indicadores no tiene sentido).

Las preguntas exploratorias son preguntas abiertas que se refieren a cambios en un área a ser monitoreada. Sobre todo son útiles cuando es difícil el establecimiento de un indicador con antelación. Es más difícil la evaluación de efectos directos e impactos comparada con la de actividades y productos. Asimismo, la recopilación de información por medio de preguntas exploratorias implica un esfuerzo mucho mayor que por medio de indicadores cuantificables. Sin embargo, las preguntas exploratorias son especialmente útiles para el monitoreo de efectos directos e impactos, ya que éstos son más difíciles de prever y medir. Mientras que un indicador se refiere a un aspecto muy específico del cambio (p.ej. una planta específica), una pregunta exploratoria abre la perspectiva y estimula a las personas para que examinen todos los cambios que han ocurrido en el contexto (p.ej. el paisaje completo). Las preguntas exploratorias pueden ayudar también a concentrarse en los cambios importantes. P.ej. al preguntar “¿cuáles fueron los cambios más significativos que Ud. ha observado?”.

En contraste con indicadores que formulan una anticipación definida y solamente permiten la observación de cambios esperados, las preguntas exploratorias hacen posible la percepción de cambios no esperados y cambios que no han sido priorizados en una etapa anterior. Generalmente las respuestas se refieren a cambios significativos. En un proceso continuo de orientación de sistemas de monitoreo hacia efectos directos e impactos, las preguntas exploratorias pueden y deberían utilizarse como una herramienta complementaria a los indicadores. Las respuestas pueden utilizarse para identificar nuevos indicadores para tentativas adicionales de monitoreo. La cadena de resultados se mantiene incompleta si no se incluye la investigación de cambios inesperados por medio de preguntas exploratorias.



En esta ilustración, el varón del lado izquierdo monitorea la situación de una tienda utilizando indicadores cuantitativos mientras que la mujer puede captar más aspectos planteando preguntas exploratorias.

El uso de preguntas exploratorias se explicó brevemente en la introducción a este capítulo. Los siguientes elementos son útiles para la formulación de preguntas claves valiosas:

- Utilice palabras simples y evite el uso de jerga, terminología sofisticada, etc.
- Use frases cortas.
- Use lenguaje neutral y evite emitir juicios.
- Use preguntas abiertas en lugar de preguntas manipuladoras que sugieren ciertas respuestas.
- Refiérase a un asunto por pregunta solamente y no vincule preguntas sobre dos aspectos con “y”.
- Trate de referirse directamente a la condición de vida y ambiente específicos del entrevistado.
- No abrume al entrevistado ni su conocimiento

Aparte de las preguntas exploratorias, el uso de fotos o testimonios: éstos también pueden proporcionar información adicional importante que los indicadores no captan.

Ejemplo: ¿Cómo determinar el aumento de la autoconfianza?

(combinando un indicador cuantitativo con una pregunta exploratoria)

La observación de, p.ej. “se aumenta la autoconfianza de los miembros del grupo” sería muy difícil de determinar y medir con un solo indicador. De forma alternativa sería posible plantearle a los miembros una pregunta exploratoria: “¿Cree Ud. que su autoconfianza ha cambiado desde que forma parte de este grupo?” – Recopile (¡y cuente!) las respuestas positivas (SÍ) y negativas (NO).

Si hay muchas respuestas positivas (SÍ), continúe con la siguiente pregunta; ¿“Podría Ud. darme algunos ejemplos de cómo ha cambiado?”

Existen varias respuestas posibles:

- Sí: podemos salir de nuestros hogares para asistir a las reuniones de grupo sin tener que pedir permiso.
- Hablamos con los maestros de nuestros hijos/as.
- Podemos ir a la ciudad por nuestra propia cuenta.
- Podemos decir lo que pensamos en público.
- Nos reunimos con las autoridades para hablarles sobre las necesidades de nuestras comunidades.

5.3 Género y Diferenciación Social

Con frecuencia es necesario diferenciar las “partes fijas” de la información que proporcionan los indicadores (el parámetro, el grupo de personas a que se refiere [p.ej. la población a la cual el proyecto se dirige] y/o ubicación/región), particularmente cuando se desea ganar una perspectiva diferenciada sobre los efectos directos e impactos de un proyecto. Especialmente es muy interesante diferenciar a los “sujetos de cambio”, es decir, diferenciar a los destinatarios del proyecto o compararlos con otros grupos sociales. P.ej., las personas para las cuales se espera un cambio pueden agruparse según:

- Género
- Criterios de riqueza / pobreza
- Otras características sociales (cultura, etnia, por función, profesión, edad...)
- Grado de participación en las actividades de proyecto.

Esta diferenciación es necesaria solamente si puede generar información más útil para la gestión de los proyectos que una información que no está diferenciada.

Diferenciación de género

Todos los indicadores que describen cambios en individuos deben diferenciar a el grupo de personas por género.

Ejemplo de un programa de ahorro y crédito:

Unidad de medida / parámetro	Horas de trabajo por día	
Sujetos / grupo de personas	a. mujeres b. varones	
Ubicación / región	En el área de proyecto del proyecto N.	
Momento/Duración	Valor Mujeres (a)	Valor Varones (b)
12 - 2011:	12 horas	7 horas
12 - 2014:	10 horas	9 horas

Por tanto, es posible observar en qué medida las actividades de un proyecto ejercen diferentes efectos en las mujeres y los varones y si ellos contribuyen a la equidad de género o no, como corresponde. Si fuera necesario, la gerencia de proyecto puede reaccionar a los resultados y ajustar las actividades como corresponde. Para muchos participantes de un proyecto, un sistema de monitoreo de diferenciación de género puede también contribuir a la sensibilización relacionado con la justicia de género.

Diferenciación social (clasificación de riqueza/ pobreza)

Otro aspecto muy importante a ser diferenciado es la clasificación de los actores principales por su estatus de riqueza y pobreza. Cuando se aplica la “Clasificación Participativa del Bienestar” (PWR)⁶, se divide a los actores principales en por lo menos tres categorías de ingresos, de las cuales por lo menos dos de ellas se encuentran por debajo de la línea de la pobreza (p.ej. “pobre” y “muy pobre”). Por tanto, cada indicador se divide en por lo menos cuatro valores para poder describir la situación para cada categoría de riqueza / pobreza.

Ejemplo de un programa de ahorro y crédito:

	Indicadores	Promedio de 4 grupos	Hogares muy pobres	Hogares relativamente pobres	Hogares relativamente ricos ⁶
	Número de hogares miembros →	48	35	11	2
		Porcentaje de miembros (mujeres) de 4 grupos (enero 2007)			
	Conocimiento y capacidades				
1	Puede leer y escribir.	41 %	34 %	45 %	100 %
2	Es capaz de participar en actividades generadoras de ingresos.	24 %	26 %	18 %	0 %
3	Comprende las anotaciones en su libreta de ahorros.	61 %	60 %	45 %	100 %
4	Es capaz de contribuir de forma independiente a las decisiones del hogar y del grupo.	14 %	11 %	27 %	0 %
5	Es capaz de contribuir activamente a la resolución de conflictos en el hogar y dentro del grupo.	28 %	23 %	27 %	100 %
6	Se siente lo suficientemente segura y estimada.	10 %	6 %	27 %	0 %

⁶ PWR por sus siglas en ingles (NdT). Este es un método del DRP para clasificar familias / hogares por su estatus de riqueza pobreza.

Pasos para Fortalecer el Sistema de Monitoreo:

Elemento 5: Indicadores

1. Identifique por lo menos un indicador para cada área a ser monitoreada (como se define en el elemento 4) – trate de encontrar indicadores para el nivel de efecto directo y/o impacto.
2. Identifique por lo menos una pregunta exploratoria para cada área a ser monitoreada (como se define en el elemento 4) a fin de obtener información cualitativa adicional.
3. Examine en qué medida los indicadores importantes que se refieren a individuos pueden diferenciarse según el género.
4. Examine en qué medida los indicadores importantes que se refieren a individuos u hogares pueden diferenciarse según grupos sociales.

« MATERIAL PARA MAYOR REFLEXIÓN »

Un indicador contiene cinco elementos importantes (vinculados a las preguntas mencionadas anteriormente). Tres de los elementos no deberán cambiarse cuando se repita la recopilación de datos:



1. El **parámetro o fenómeno** que está siendo monitoreado continuamente (¿Qué?).
2. El **grupo de personas** (en general, los destinatarios) en quienes se observa el parámetro (¿En quiénes?)
3. La **ubicación o región** donde los cambios ocurren (¿Dónde?)

Dos elementos del indicador cambiarán con cada medición o descripción:

1. El **tiempo/momento** de la observación (¿Cuándo?)
2. El **valor/descripción** de la situación en ese momento específico (el resultado de la medición) – (¿Cuánto?/ ¿Cómo?)

Cuándo y Cómo se Identifican los Buenos Indicadores:

Es difícil comenzar a identificar indicadores durante el ejercicio de planificación – los indicadores que describen el objetivo a ser alcanzado con el proyecto puede ser muy complicados y difíciles de medir o describir. Un indicador de tal tipo puede resultar muy teórico.

Es mucho más fácil empezar a partir de la práctica y preguntar lo siguiente durante el análisis situacional previo: “¿Cuáles son los signos que fácilmente observamos cuando nos damos cuenta del problema?” Como vimos anteriormente: el indicador para el problema es el mismo indicador que se usa para el objetivo – ¡pero los valores de medición son diferentes!

Cuándo y Cómo se Identifica la Línea Base:

Es obvio que un proyecto no puede diseñarse a menos que hayamos analizado la situación e identificado algunos problemas a resolver, en combinación con el potencial existente. Este análisis nos proporciona información e ideas para las medidas a tomar. Después se puede formalizar en un plan de proyecto e incluso en una propuesta de proyecto.

Este análisis inicial sienta la base para el monitoreo de efectos directos e impactos. Por consiguiente, la investigación cuidadosa de la situación es crucial así como la medición o la descripción más precisas posibles de todos los signos que muestran valores con necesidad de cambio. En el curso de la implementación del proyecto, podemos controlar entonces en qué medida cambia la situación de los actores o del ambiente.

Algunas veces, es difícil determinar la línea base de un proyecto antes de su financiamiento ya que esto puede significar mucho trabajo; puede basarse en un conocimiento general o en una muestra pequeña. La selección final de los beneficiarios puede no haber sido completada todavía y la medición puede requerir experiencia adicional que no se encontraba disponible con anterioridad. Por tanto, muchos donantes apoyan un estudio más detallado de línea base después de que el proyecto ha iniciado. Esto puede permitir la definición de mejores condiciones para la recopilación de datos, una mejor documentación y análisis. Aun así, en la etapa temprana de implementación del proyecto, el establecimiento de una línea base es de mucha utilidad.

Como lo mostrará el próximo capítulo (6.), tiene sentido involucrar a los participantes del proyecto en la recopilación y análisis de datos lo más pronto posible, tal como se procede con el enfoque del Diagnóstico Rápido Participativo (DRP). Además, el personal de campo de la ONG puede integrar un análisis situacional continuo con los beneficiarios, en combinación con una reflexión regular sobre cómo se está desarrollando la situación. Por tanto, en la práctica se puede combinar el establecimiento de una línea base con una exploración permanente de datos más detallados.

Calidad de un indicador

Dos requisitos básicos se deben tener en mente:

- *La relación entre el indicador y el fenómeno debe seguir una explicación lógica. Algunas veces, el vínculo lógico entre el indicador y el fenómeno que representa no es tan obvio y, por lo tanto, puede no ser fácilmente entendible. Dependiendo del diferente conocimiento del contexto y de la diferente formación cultural, las personas pueden percibir los diferentes vínculos entre un indicador y el fenómeno que representa. Algunas veces los indicadores son específicos para el lugar y muy difíciles de generalizar. Por consiguiente, preguntar por el vínculo lógico entre indicador y fenómeno es de utilidad.*
- *Un indicador puede proporcionar más que la simple descripción de una situación si está relacionado con datos de referencia para comparación. La relevancia de un indicador puede determinarse de mejor forma si tenemos la noción de cómo ha sido medido en un contexto diferente.*

Métodos Cuantitativos y Cualitativos

Métodos participativos de monitoreo generan tanto datos cualitativos como cuantitativos. Los términos “cualitativo” y “cuantitativo” se refieren al tipo de datos generados a lo largo del proceso de monitoreo. Los datos cuantitativos se refieren más bien a objetos tangibles mientras que los datos cualitativos están más relacionados con juicios y descripciones. Los métodos cualitativos incluyen la observación de los participantes, entrevistas y herramientas participativas que con frecuencia están basadas en trabajo grupal. Se puede utilizar la investigación cualitativa para analizar datos cuantitativos y cualitativos. Por medio del uso de preguntas exploratorias abiertas, los métodos cualitativos permiten análisis complejos de relaciones causa-efecto, basadas en percepciones subjetivas, muchas veces no cuantificables. Los análisis subjetivos aparentan ser más vagos y, por lo mismo, menos convincentes que los “verificables de forma objetiva”, aunque puedan proporcionar los mejores resultados con respecto a la intención. Un buen termómetro mide la tempe-

ratura exacta, pero la percepción subjetiva podría ser más adecuada para decidir sobre si hay mucho frío o calor para cierta tarea.

Los enfoques cuantitativos y cualitativos se pueden complementar bien entre sí ya que los indicadores cuantificados (es decir que se expresan en números) presentan ventajas en aquellas áreas en donde las presentaciones descriptivas (expresadas con palabras) muestran debilidades y viceversa.

Indicadores cuantificados	Presentaciones descriptivas
<p>Ventajas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los cambios pueden expresarse con más precisión. • Permiten una agregación y comparación con objetivos estratégicos. • Adecuados especialmente para determinar la magnitud del cambio. 	<p>Ventajas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los cambios pueden representarse de manera ilustrativa y detallada. • Permite la captura de cambios impredecibles y la formulación de nuevos indicadores para fases posteriores del proyecto. • Los participantes del proyecto pueden estar más familiarizados con éstas. • Contribuye a actividades de relaciones públicas. • Garantiza la profundidad del enfoque. • Adecuadas para determinar por qué y cómo el proyecto o programa ha ocasionado ciertos cambios.
<p>Desventajas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los indicadores se deben definir con antelación -> éstos no siempre capturan las características esenciales de los cambios. • Con frecuencia no se explican los cambios impredecibles. • Tener que tratar con "indicadores" puede provocar incertidumbre entre varias copartes. 	<p>Desventajas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Con frecuencia son imprecisos (con excepción de las fotos). • Son más difíciles de agregar que los indicadores cuantificables. • Pueden crear imagen parcial / subjetiva.

Es necesario adaptar y agregar indicadores durante el proceso de monitoreo para así evitar una perspectiva limitada solamente a los indicadores previstos. Para evitar el descuido de los efectos no intencionales o negativos, el planteamiento de preguntas exploratorias puede ampliar el panorama.

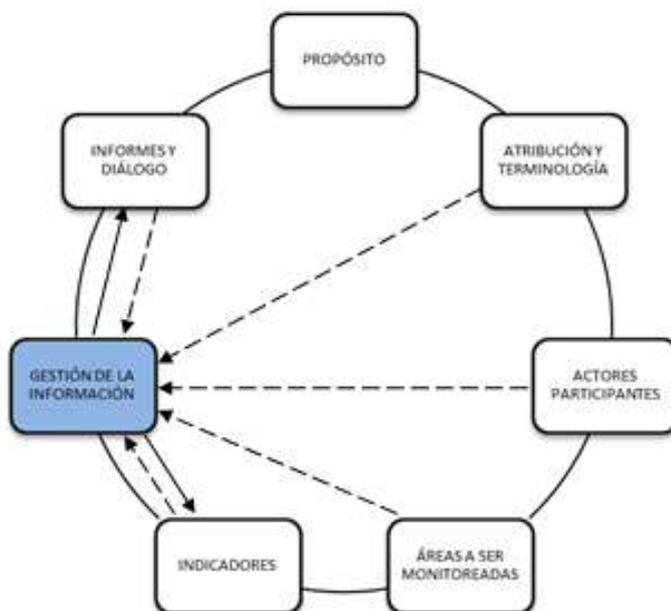
Para evitar interpretaciones erróneas de los resultados analizados con indicadores cuantitativos se recomienda la triangulación (ver capítulo 6.2.3), no solamente con indicadores cuantitativos sino también con diferentes perspectivas. De este modo, los resultados del monitoreo pueden verificarse y completarse.

6 Gestión de Información y Análisis de Datos

Este elemento sirve para determinar:

- cómo **recopilar** datos y quién los recopila. ¿Con qué frecuencia?
- cómo **verificar la calidad**.
- cómo **documentar** la información del monitoreo.
- cómo **analizar** La información del monitoreo.

Es necesario determinar cómo se recopila, documenta y analiza la información. Con frecuencia, la recopilación de datos es análoga para la mayoría de indicadores. Es importante controlar la calidad de los datos.



Después de haber definido indicadores y preguntas exploratorias, los actores diseñan un sistema entero de recopilación, documentación, análisis y retroalimentación de datos. Esto, a su vez, determinará la forma del sistema de informes como se describe en el capítulo 7. El propósito de la gestión de información es canalizar toda la información necesaria a fin de elaborar una estimación informada de los efectos, de tal forma que la información se encuentra rápidamente accesible.

6.1 Recopilación de Datos

Quien desee determinar los efectos de un proyecto necesita información confiable sobre ciertos aspectos y criterios. A menudo estas partes de la información no se encuentran disponibles directamente, sino se deben recopilar a partir de diferentes fuentes y posteriormente se debe seleccionar según las necesidades del monitoreo. La información sobre los efectos de los proyectos con frecuencia se encuentra dispersa entre varias fuentes y por consiguiente no se puede tener acceso a ella inmediatamente. Asimismo, existe mucho conocimiento “latente” que no se transmite de forma suficiente y necesita ser detectado. La forma de recopilar información depende de los medios de los actores responsables.

La recopilación de datos es un esfuerzo tremendo. Requiere de habilidad para observar y escuchar y puede tomar una gran cantidad de tiempo. Varias cosas tienen que decidirse sobre la forma de recopilar los datos:

1. ¿Se ha establecido la recopilación de datos de forma empoderante a fin de crear conciencia sobre la eficacia propia ... o estamos arriesgando contar con un concepto demasiado “extractivo”?
2. ¿Quién va a recopilar los datos? ¿Contamos con las destrezas requeridas y un entendimiento claro sobre cómo proceder? ¿Se puede distribuir la carga de la recopilación de datos entre los actores? Es decir, ¿pueden algunos actores proporcionar alguna información con más facilidad y/o de mejor calidad?
3. ¿Puede integrarse la recopilación de datos en el trabajo actual de la comunidad u ONG? P.ej. las cantidades de productos vendidos pueden registrarse inmediatamente al momento de llegar el camión. Alternativamente, los trabajadores de campo pueden integrar sus observaciones en sus formularios de informes mensuales.
4. ¿Puede organizarse el trabajo de tal forma que convierte a la recopilación de datos en una parte central y natural del trabajo de campo? Por ejemplo, en cada reunión de grupo se pueden incluir preguntas en cuanto a “¿qué ha cambiado? – ¿Qué tanto ha cambiado? – ¿Por qué?”
5. ¿Pueden distribuirse los enfoques de la recopilación de datos distribuirse a lo largo del año? Por ejemplo:



La comunidad puede designar a una persona para observar y documentar lo que está ocurriendo.

- Enero: educación
- Febrero : salud
- Marzo: rendimientos agrícolas
- Abril: ingreso
- Mayo: empoderamiento individual
- Junio: desempeño del grupo
- etc. : *(Si hubiera hasta seis áreas priorizadas a ser monitoreadas, podríamos comenzar aquí de nuevo monitoreando las áreas anteriormente mencionadas, y ajustando a la temporalidad de los tópicos.)*

6. ¿Es oportuno recopilar información sobre la totalidad de los destinatarios del proyecto o es suficiente encuestar solamente a una pequeña parte de ellos – es decir, investigar solamente una muestra? Si optamos por una muestra: ¿Cuáles son los criterios de selección para garantizar que los hallazgos serán representativos de todos los destinatarios del proyecto?
7. ¿Podemos utilizar los datos recopilados inmediatamente para accionar de tal forma que exista un beneficio más allá de la simple recopilación de datos? En un programa de ahorro y crédito, podemos condicionar los montos para desembolso de préstamos a la cantidad de ahorro. En un proyecto para evitar el desperdicio de agua o electricidad, podemos poner los datos sobre consumos a la vista de todos. En extensión agrícola, podemos hacer la distribución de semillas dependiente de la aplicación de técnicas adecuadas de siembra.

La Caja de Herramientas y las Herramientas Rápidas (Tiny Tools) de NGO-IDEAS proporcionan ejemplos de métodos participativos simples de recopilación de datos que el personal de las ONG, e incluso facilitadores comunitarios, pueden emplear por lo regular en reuniones comunitarias. Estas herramientas están basadas principalmente en autodiagnósticos, pero también se deberían combinar periódicamente con una perspectiva independiente de personas externas. La conciencia del potencial y límites de las herramientas participativas – por ejemplo en las “Herramientas Rápidas” (Tiny Tools) o todas las posibilidades del juego de herramientas del DRP – determinarán la selección de indicadores: si conocemos los puntos fuertes de una herramienta, esto también influirá en nuestra decisión sobre indicadores adecuados.

Algunos ejemplos de recopilación de datos:

- | | |
|---|--|
| Participantes
del proyecto
/ destinatarios | <ul style="list-style-type: none">• Observación directa• Discusiones en grupo• Herramientas del DRP tales como mapeo social, calendario estacional, línea del tiempo• Métodos y herramientas de NGO-IDEAS tales como SAGE y PAG• ... |
| Las ONG | <ul style="list-style-type: none">• Observación participativa• Encuestas• Discusiones en grupos focales• Entrevistas semiestructuradas• Herramientas del DRP: p.ej. mapeo social, diagrama de Venn, calendario estacional, línea del tiempo, transectos, clasificación participativa del bienestar• Análisis MAPP con línea de vida, análisis de tendencias, lista de actividades, matriz de influencia• Más “Herramientas Rápidas” (“Tiny Tools”)• Recopilación de datos secundarios• Evaluaciones externas• ... |

Cuando aplique estos métodos y herramientas, por favor consulte literatura especializada sobre métodos de recopilación de datos y, especialmente sobre descripciones de DRP, MAPP y las Herramientas Rápidas (Tiny Tools) de NGO-IDEAS.

Ejemplo de aplicación de la Caja de Herramientas de NGO-IDEAS en un programa de ahorro y crédito:

El programa opera a varios niveles que reciben acompañamiento de la ONG:

- Cada grupo de ahorro y crédito estipula a qué nivel los miembros alcanzan los objetivos que ellos fijaron cuando se incorporaron al grupo. Los miembros proporcionan “retroalimentación” mutua para validar los cambios logrados. Ellos pueden comparar los cambios alcanzados y sacar conclusiones.
- Cada grupo mantiene registros incluyendo información sobre datos económicos y logro de los objetivos del grupo en cada familia.
- El grupo resume los efectos directos e impactos más importantes y su delegado informa sobre este resumen a la federación durante las reuniones periódicas. Los delegados también reciben retroalimentación sobre el éxito de su propio grupo y lo pueden comparar con el de otros grupos. Estos delegados presentan un informe a su grupo y los miembros pueden sacar conclusiones a partir de esta retroalimentación (posiblemente con facilitación de la ONG).
- Además, el personal de la ONG observa a qué nivel el grupo alcanza sus objetivos y regularmente discute sus observaciones con el grupo.
- En caso necesario, ocasionalmente una persona externa puede proporcionar retroalimentación sobre la autopercepción del grupo y de la ONG.
- El proceso de aprendizaje a partir de estas reflexiones puede ser reportado a otras copartes involucradas, si son aceptadas, p.ej. a financiadoras.

El “Formulario de Definición de Indicadores” (ver Anexo 2) muestra cómo se encuentran enlazadas la gestión de información y la definición de indicadores. Organizar todos los detalles alrededor de la gestión de información de un indicador puede ser de utilidad.

Un plan de monitoreo puede proporcionar una perspectiva general, p.ej. en esta estructura:

Indicador	Medios de Verificación				Uso de Información		
	Fuente de Datos	Frecuencia de Recopilación	Método de Recopilación	Tipo de Documentación	Tipo de Análisis	Cómo Informar / Cuándo / A quién	Persona Responsable

6.2 Documentación, Consolidación y Control de Calidad

6.2.1 Documentation



Il existe plusieurs façons différentes de visualiser les constatations du suivi. Vous devrez vérifier quelle est la plus compréhensible.

Es necesario documentar los datos recopilados a fin de proteger la información y agruparla según las necesidades del monitoreo. La documentación de la información también depende del actor responsable y para quién va dirigida. Además, los datos cualitativos y cuantitativos pueden documentarse y presentarse de formas diferentes.

Uno de los primeros pasos es archivar inmediata y sistemáticamente la información recibida de diferentes fuentes de tal forma que pueda encontrarse fácilmente – que otros miembros del equipo puedan encontrarla y especialmente después de la siguiente ronda de recopilación de datos. Llegar a un acuerdo sobre las reglas de archivo debería dejar en claro dónde debería archivar dicha información: en un lugar seguro y accesible para los actores.

A continuación algunos ejemplos de documentación de información:

Participantes del proyecto / destinatarios

- Diarios
- Minutas de Discusiones o Reuniones
- Afiches
- Tablas
- Ilustraciones
- ...

Las ONG

- Formularios de Informes
- Estudios de Caso
- Registros / archivos
- Fotos / videos
- Afiches
- Tablas en EXCEL
- Bases de Datos
- ...

6.2.2 Consolidación

La consolidación de datos va de la mano con la documentación de los mismos. Consolidación significa la compilación de resultados. Otro término utilizado para este paso es “agregación”. Muchos ejemplos de este capítulo sobre consolidación y análisis fueron tomados de la Caja de Herramientas de NGO-IDEAS, sección “Análisis de Impacto Participativo y Reflexión” (PIAR).

Si la información recopilada comprende solamente datos descriptivos (de preguntas exploratorias) es difícil consolidar o agregarlos. Generalmente una solución a este problema es seleccionar las descripciones más notables y contar los aspectos que se citan con mayor frecuencia. Posteriormente pueden analizarse y valuarse.

Ejemplo de consolidación de datos cualitativos

Pregunta exploratoria: *“Desde que Ud. se incorporó a este grupo: ¿Qué ha cambiado para Ud. con respecto a empoderamiento?”*

Respuestas recibidas	Aspecto o categoría de cambio con relación a empoderamiento
Mi pequeño negocio está funcionando bien y aumenta la confianza en mí mismo/a	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor autoconfianza • Ingresos propios
Mi familia me respeta más	<ul style="list-style-type: none"> • Más respeto por parte de la familia
Conozco mis derechos como mujer y los defiendo	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor conocimiento • Mayor autoconfianza
Como grupo podemos lograr mucho	<ul style="list-style-type: none"> • Confianza en solidaridad
Mi esposo me respeta más debido a mis ingresos adicionales	<ul style="list-style-type: none"> • Más respeto por parte de la familia • Ingresos propios
He aprendido muchas cosas y esto aumenta la confianza en mí mismo/a	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor conocimiento • Mayor autoconfianza
Estoy confiado/a en poder planificar para mi futuro	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor autoconfianza
Con mi nuevo conocimiento y mis ingresos adicionales puedo cuidar de mí mismo y de mi familia	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor conocimiento • Ingresos propios • Mayor autoconfianza
Me hace sentir bien que se me escuche antes de tomar decisiones familiares	<ul style="list-style-type: none"> • Más respeto por parte de la familia • Mayor autoconfianza
Resultado consolidado:	6 x Mayor autoconfianza 3 x Ingresos propios 3 x Más respeto por parte de la familia 3 x Mayor conocimiento 1 x Confianza en solidaridad

En el caso de indicadores cuantificados, la consolidación incluye cálculo de sumatorias y promedios. Las ciencias sociales ofrecen varios métodos de agregación para el monitoreo de impactos en proyectos, existen opciones que no requieren de conocimiento especializado específico. La consolidación puede llevarse a cabo en dos etapas:

1. Consolidación de todos los datos: agregación, unificación de la totalidad

Existen dos opciones principales para unificar la totalidad de los datos:

- Cada unidad de análisis (p.ej. cada comunidad, grupo) tiene el mismo valor o peso.
- Cada unidad de análisis (p.ej. cada comunidad, grupo) se pondera según el número de personas que representa (especialmente la población a la cual el proyecto se dirige).

1.a Resumen de resultados para cada indicador individual

La primera etapa de análisis de los resultados del monitoreo es resumir (compilar) los resultados. Esta evaluación básica se realiza en primer lugar por indicador. Las respuestas de todos los miembros del grupo se compilan para conformar la sumatoria del grupo. A continuación se suman todos los grupos. Para poder comparar los resultados de los grupos de diferente tamaño, generalmente calculamos el porcentaje (promedio) de personas / hogares que responden positivamente (sí) a cada objetivo de largo plazo.

Ejemplo tomado de Caja de Herramientas de NGO-IDEAS – SAGE:

Porcentaje de miembros que alcanzan sus objetivos, por grupos y promedio para todos los grupos

Objetivos / Indicadores ¹	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Promedio grupo*
Contamos con suficientes ingresos para abastecer a todos los miembros de la familia con alimentos saludables.	40	45	55	60	50
Contamos con un pequeño huerto familiar cerca de la casa.	10	20	20	30	20
Enviamos a la escuela a todos los hijos (niños y niñas) en edad escolar.	100	65	55	100	80
Evitamos la violencia, también en el área doméstica.	30	25	35	30	30
Participamos activamente en actividades comunitarias.	55	45	35	25	40

* Esto significa: ... porcentaje (%) de todos los miembros del grupo, o personas entrevistadas, a quienes se aplica esta pregunta, han alcanzado este objetivo.

1. b Resumen de resultados para grupos (clusters) de indicadores

Si Ud. desea agrupar varios indicadores que muestran ciertas características en común, entonces puede hacerlo con cualquier selección de indicadores que pudieran ser relevantes para Ud.:

- Indicadores que se refieren a aspectos parecidos como cambios personales, sociales, económicos o políticos.
- Indicadores que se refieren a los mismos objetivos del marco lógico como el objetivo a largo plazo/propósito del proyecto, el objetivo del proyecto, resultado de proyecto no.1, resultado de proyecto no. 2, ...
- Indicadores que se refieren al mismo nivel de la cadena de resultados como productos, “uso de productos”, efectos directos, impactos.
- Indicadores que se refieren a objetivos globales de largo plazo (p.ej. ODM) o a objetivos transversales (p.ej. justicia de género) de su organización

Esto significa que, además del promedio para cada indicador individual, también se pueden calcular promedios para grupos (clusters) de indicadores – según sean sus necesidades:

Ejemplo tomado de Caja de Herramientas de NGO-IDEAs – SAGE:

Porcentaje de miembros que logran sus objetivos, por grupos [clusters] de indicadores

Objetivos / Indicadores	% de miembros	Promedio del grupo (cluster)
Grupo (Cluster): Seguridad alimentaria y nutrición		
Contamos con suficientes ingresos para abastecer a todos los miembros de la familia con alimentos saludables.	50	35
Contamos con un pequeño huerto familiar cerca de la casa.	20	
Grupo (Cluster): Actitudes y comportamiento personales		
Enviamos a la escuela a todos los hijos (niños y niñas) en edad escolar.	80	50
Evitamos la violencia, también en el área doméstica.	30	
Participamos activamente en actividades comunitarias.	40	

Este cálculo puede efectuarse para cada grupo y también para el número total de grupos.

En estos dos ejemplos, cada unidad de análisis (cada grupo) tiene el mismo peso, pero existe otra opción para agregar los datos: ► Cada unidad de análisis (p.ej. cada comunidad, grupo) se pondera según el número de personas que representa (especialmente la población a la cual el proyecto se dirige).

2. Consolidación de datos seleccionados: desagregación por categorías

Existen dos opciones principales para agregar solamente partes de los datos. También le podemos llamar “filtrado” ya que solamente estamos seleccionando ciertos aspectos:

- Podemos seleccionar varias unidades (p.ej. comunidades, grupos) que muestran características comunes:
 - “Historial de proyecto” idéntico, historial parecido con el proyecto (ver ejemplo más abajo).
 - Historial idéntico
 - Características geográficas idénticas
 - El nivel de acompañamiento que realiza el proyecto
 - Responsabilidades del equipo
 - Donantes
 - Componentes del proyecto

Se pueden formar y comparar diferentes categorías o clusters (ver las diferentes columnas):

Porcentaje de miembros que logran sus objetivos, por “duración de la existencia del grupo”			
Objetivos / Indicadores ¹	Grupos con 3 años de existencia o más	Grupos con menos de 3 años de existencia	Promedio del grupo
Contamos con suficientes ingresos para abastecer a todos los miembros de la familia con alimentos saludables.	55	45	50
Contamos con un pequeño huerto familiar cerca de la casa.	20	20	20
Enviamos a la escuela a todos los hijos (niños y niñas) en edad escolar.	100	60	80
Evitamos la violencia, también en el área doméstica.	50	10	30
Participamos activamente en actividades comunitarias.	45	35	40

- *Varias personas* u hogares en todas las comunidades o grupos se diferencian a partir de cierta características:
 - género (ver ejemplo más abajo)
 - ingresos / bienestar / categorías de pobreza (ver ejemplo más abajo)
 - edad
 - nivel educacional
 - origen social / étnico

Se pueden formar y comparar diferentes categorías o clusters según las características anteriores (ver las diferentes columnas).

Porcentaje de miembros que logran sus objetivos, por categorías de bienestar

Objetivos / Indicadores	Muy pobre	Pobre	Mediana na-mente pobre	Rico rural	Prome dio grupo
Contamos con suficientes ingresos para abastecer a todos los miembros de la familia con alimentos saludables	40	45	55	60	50
Contamos con un pequeño huerto familiar cerca de la casa.	10	20	20	30	20
Grupo (Cluster): Seguridad alimentaria y nutrición (promedio)	25	32	37	45	37
Enviamos a la escuela a todos los hijos (niños y niñas) en edad escolar.	40	80	85	100	80
Evitamos la violencia, también en el área doméstica.	30	25	35	30	30
Participamos activamente en actividades comunitarias.	55	45	35	25	40
Grupo (Cluster): Actitudes y comportamiento personales (promedio)	42	50	52	52	50

Sin embargo, el análisis diferenciado de varones y mujeres (“desagregación por género”) puede hacerse solamente si los indicadores se refieren a características de personas individuales (o grupos de varones y mujeres).

Porcentaje de miembros que logran sus objetivos, por varones y mujeres

Objetivos / Indicadores	Varones	Mujeres	Promedio del Grupo
He aprendido a leer y escribir.	80	50	60
Estoy consciente de los derechos de los niños/as y los respeto.	30	60	50
Participo activamente en las actividades comunitarias.	60	90	80

Nota: El promedio se calcula para un grupo de 10 varones y 20 mujeres miembros.

En el caso de documentación y consolidación de datos ¿es importante mantener la **confidencialidad** de esos datos! ¿Hasta qué nivel se información se pueden revelar los nombres de los encuestados? ¿Cómo se puede garantizar el anonimato?

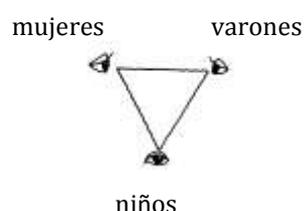
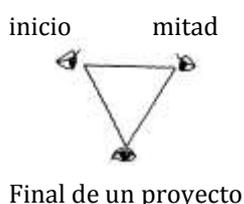
- En el caso de NGO-IDEAS, los datos sobre los hogares se transforma en anónima adjudicándoles un valor numérico. Solamente una “lista de hogares” (o lista de códigos) puede revelar qué nombre está detrás de cada número.
- Se deben identificar otras amenazas a la confidencialidad y se deben encontrar medidas adecuadas de protección de datos.

6.2.3 Control de Calidad

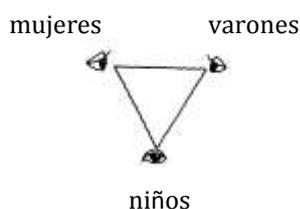
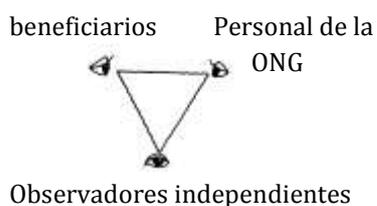
La documentación y consolidación deberían concordar con el **control de la calidad de los datos**. Obviamente, la calidad de los datos deberá garantizarse continuamente durante el diseño de la encuesta y recopilación de datos. Pero la fase de consolidación proporcionará una perspectiva final y permitirá la comparación para determinar la **validez** de los datos. Para garantizar la validez, no solamente se debería determinar si el enfoque de monitoreo y los supuestos son adecuados sino también si los métodos escogidos e instrumentos lo son.

Una forma práctica de garantizar la validez es la **triangulación**. Se pueden distinguir diferentes tipos de triangulación:

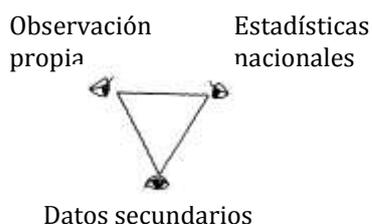
- **Triangulación de datos:** se comparan diferentes indicadores o tipos de datos en **diferentes momentos** y/o con **diferentes unidades de análisis** e.g.:



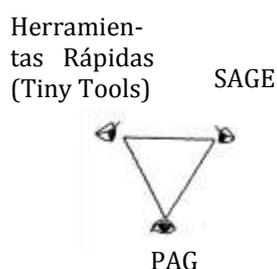
- **Triangulación de actores:** se comparan diferentes perspectivas de los actores involucrados, p. ej.:



- **Triangulación del investigador:** se comparan diferentes fuentes de datos, p. ej. :



- **Triangulación metodológica:** se utilizan diferentes métodos o herramientas y al final se comparan los resultados de la observación, p. ej. :



« MATERIAL PARA MAYOR REFLEXIÓN »



Además de **validez** (ver arriba) los criterios principales son la **representatividad** y la **confiabilidad** de los datos. Las preguntas típicas con respecto a la calidad podrían ser:

- Si las personas o grupos seleccionados para este análisis son una muestra: ¿Son representativos de la totalidad de personas o grupos que trabajan con nuestra ONG?
- Si los resultados aparentan no reflejar la realidad: ¿Entendieron todos bien las preguntas y de la misma forma? ¿Fueron sinceras las respuestas, en el campo los actores llevaron a cabo una revisión cruzada y una validación de las mismas?
- Si se han “empeorado” los resultados para uno de los indicadores después de un año: ¿Es esto producto de error? o ¿se justifica porque los miembros han cambiado su entendimiento de los objetivos de largo plazo que desean lograr? ¿La ONG les ha abierto los ojos a los miembros y les ha ampliado su perspectiva y, por consiguiente, sienten que su desempeño es menor que antes? (Ejemplo: las personas pueden indicar que cuidan bien de la salud de los miembros de sus familias. Durante el año siguiente, aprenden más sobre problemas de salud. Un año más tarde hacen más que el año anterior, pero se adjudican una calificación menor porque han aprendido que deberían hacer aún más).

Este control de calidad debe iniciarse a nivel comunitario. La verificación cruzada se dificulta mucho más mientras más “distante” se encuentra del nivel de base.

Es normal que tales dudas surjan con una visión crítica de los propios sistemas de recopilación de datos. Esto ofrece la oportunidad de mejorar el monitoreo.

En la práctica, si solamente hemos recibido datos sobre una muestra más pequeña de la población a la cual el proyecto se dirige, es útil desarrollar una estrategia para la **validación** de los resultados. Los hallazgos de la encuesta de la muestra pueden presentarse a un grupo de representantes de los destinatarios del proyecto, a un grupo de especialistas o de personas externas independientes. Éstos pueden proporcionar retroalimentación en una discusión de grupos focales sobre la medida en que los cambios observados son representativos de la totalidad y, al mismo tiempo, con ellos se pueden analizar las causas que pueden atribuirse a estos cambios.

Finalmente, debemos recordar que cuando se monitorea la eficacia propia tendremos que aceptar un margen más amplio de calidad de datos que en investigación científica. Aquellos que participan en todo el proceso, generalmente tienen menos o ningún conocimiento profesional en ciencias sociales. Pero en contraposición a las personas con formación en ciencias sociales, quienes a veces no se percatan o no saben interpretar las pequeñas diferencias en el contexto de los participantes del proyecto, las personas con menos formación profesional conocen mejor el contexto y están más conscientes de esas pequeñas diferencias y de cómo interpretarlas. Necesitan oportunidades para aprender investigación social, necesitan tiempo – y apoyo por parte de los científicos sociales mostrando su solidaridad y no un criticismo destructivo.

Quizás, en un principio, cuando la necesidad de cifras exactas es limitada, es más importante concentrarse en reflexión y aprendizaje. La experiencia muestra: el deseo de mejor calidad de datos aumentará una vez que se entienda su uso. Pero para evitar malentendidos: mientras mejor se documenten y consoliden los hechos y las cifras, mejor será la precisión del análisis y aprendizaje.

6.3 Análisis de Datos

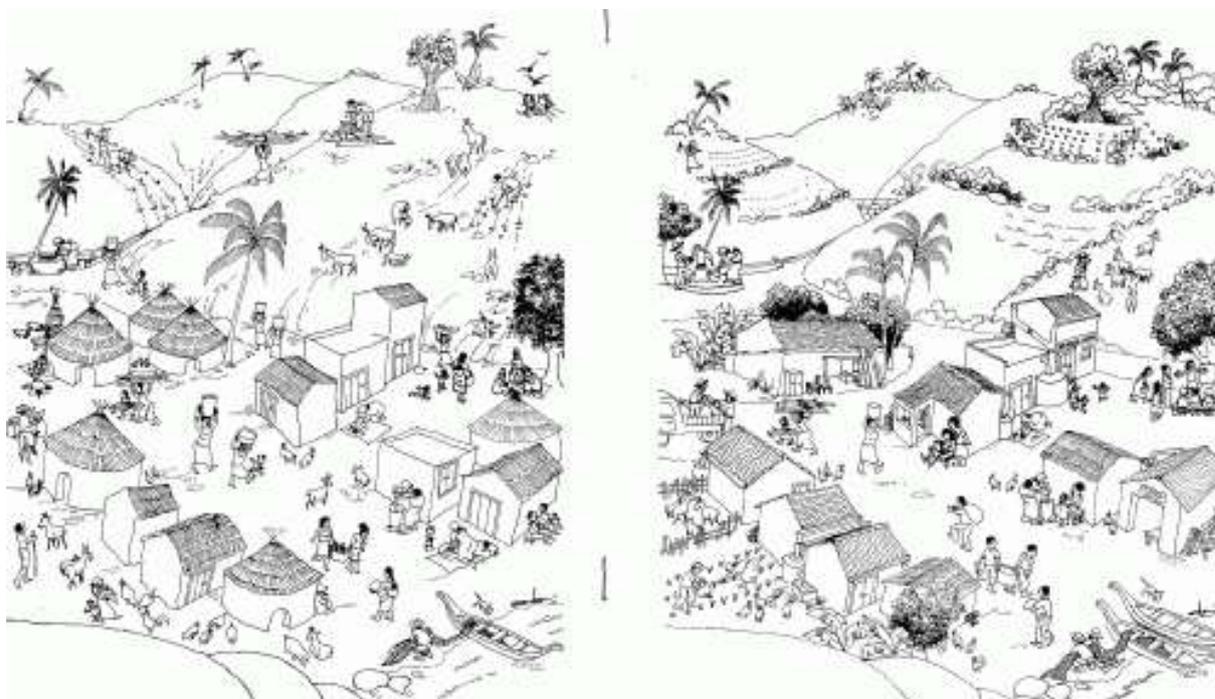
6.3.1 Comparaciones a Realizar

Los datos del monitoreo, ahora bien documentados y consolidados (agregados y desagregados) no se explican por sí mismos o son independientes de los contextos culturales. No tienen mucho sentido a menos que contemos con una referencia para su comparación. Pero, ¿con qué? La comparación meta-desempeño es la más común: podemos comparar los hallazgos con los objetivos previstos, con hipótesis teóricas o datos previos de la medición – pero existen muchas más posibilidades.

Los resultados medidos para la totalidad de los destinatarios del proyecto o para las categorías agregadas se pueden comparar con

- Valores pasados / iniciales / la línea base (comparación antes-después)
- Los valores esperados / previstos (comparación establecido-actual)
- La situación de un grupo que no ha utilizado los productos del proyecto (comparación con-sin)⁷
- La situación de un grupo que ha utilizado los productos de otro proyecto (comparación de punto de referencia, “benchmark”)
- El promedio regional / nacional
- Estándares / normas internacionales

Comparación Antes-Después:



*¿Puede encontrar los cambios?
¿Qué pudo haber contribuido a estos cambios?*

⁷ El Anexo 3 trata la necesidad de comparar los cambios “facticos” y “contrafácticos”

La comparación más importante para analizar efectos directos e impactos es la comparación “antes-después” como se muestra en el siguiente ejemplo:

Porcentaje de miembros que han logrado sus objetivos, promedio del grupo: progreso logrado desde la línea base

Objetivos / Indicadores	2010 (Línea Base)	2011 (actual)	Diferencia
Contamos con suficientes ingresos para abastecer a todos los miembros de la familia con alimentos saludables.	0	50	50
Contamos con un pequeño huerto familiar cerca de la casa.	0	20	20
Enviamos a la escuela a todos los hijos (niños y niñas) en edad escolar.	30	80	50
Evitamos la violencia, también en el área doméstica.	5	30	25
Participamos activamente en actividades comunitarias.	30	40	10

Adicionalmente, los resultados medidos en las categorías agregadas se pueden comparar con:

- El promedio total
- El promedio diferenciado por región / ubicación
- El promedio diferenciado por personas / grupos sociales



*¿Corresponden los logros con nuestras expectativas?
¿En qué medida son diferentes de otros valores de referencia?*

6.2.4 Preguntas Analíticas a ser Planteadas

Es necesario evaluar los resultados derivados de las comparaciones (ver capítulo 6.3.1). El siguiente paso analítico debería brindar respuestas a la pregunta: “¿Que pueden aprender de esto los participantes (actores) del proyecto?” Las siguientes preguntas de monitoreo pueden utilizarse para optimizar los efectos positivos del proyecto:

- ¿Qué ha contribuido a lograr resultados que están por encima del promedio?
(= ¿Cuáles son los factores favorables?)
- ¿Qué ha contribuido a resultados que están por debajo del valor de referencia o por debajo del promedio?
(= ¿cuáles son los factores negativos/que tienen efecto de obstaculizar?)
- ¿Cuáles son las consecuencias para el futuro?

Preguntas adicionales pueden referirse a las causas de los cambios: Las preguntas exploratorias pueden jugar un papel útil en el análisis de las causas de los cambios. Hacen posible analizar si los cambios han sido provocados por las actividades de la ONG (p.ej. un proyecto específico, por otros actores (p.ej. el estado, bancos, compañías) o por otras influencias (p.ej. prensa, TV, migración).

El análisis de las causas de los cambios es mucho más fácil cuando se utilizan las preguntas del modelo “estrella”:

- “¿Qué estaba **favoreciendo** el cambio?”
- “¿Qué estaba **impidiendo** el cambio?”

El análisis puede profundizarse planteando las siguientes preguntas:

- “¿Cuáles fueron las **influencias sobre el proyecto**?”
- “¿Cuáles fueron las **contribuciones de los participantes del proyecto**?”
- “¿Qué **otras influencias** han jugado un papel importante con respecto a estos cambios?”

De forma parecida, se pueden plantear preguntas relacionadas con las consecuencias de estos cambios:

- “¿Cuáles son las consecuencias **positivas** de estos cambios?”
- “¿Cuáles son las consecuencias **negativas** de estos cambios?”

Estas preguntas les permitirán a los actores participantes realizar un análisis de sus propias contribuciones al cambio observado. En otras palabras: su eficacia propia.

Pasos para Fortalecer el Sistema de Monitoreo:

Elemento 7: Gestión de información

1. Defina cómo deberán ser recopilados los datos para cada indicador: ¿Quién recopila y con qué método?
2. Identifique qué datos pueden obtenerse de otros actores de tal forma que su organización pueda evitarse la recopilación de la información por sus propios medios.
3. Determine cómo se habrán de documentar los datos para cada indicador. Verifique la calidad de los datos.
4. Decida qué comparación a utilizar a fin de analizar los resultados del monitoreo y asegúrese de que se puede obtener la información relevante.

Determine qué preguntas analíticas deberá plantear su personal regularmente y proponga las preguntas correspondientes a los actores participantes.

« MATERIAL PARA MAYOR REFLEXIÓN »

Recopilación de Datos



Los métodos de recopilación de datos que se enfocan en una perspectiva externa pueden basarse en alguna forma de entrevista oral o escrita, observación directa o mediciones no reactivas (tales como el análisis de documentos o datos secundarios). Cuando se lleva a cabo una interacción entre la persona que posee la información y la persona interesada en obtenerla, ésta puede generar un efecto de alteración o falsificación de la información, pero la interacción también puede contribuir a un entendimiento más profundo de los efectos o de su mayor concretización. Si se entrevista a más de una persona a la vez, la comunicación interna entre el grupo también puede proporcionar un panorama más detallado de los efectos. Las observaciones abiertas u ocultas pueden presentar el sesgo de las percepciones del observador o pueden resultar en un cambio de comportamiento por parte de las personas que están siendo observadas. Los evaluadores deberían examinar si la situación en el momento de la recopilación de datos es "normal" y no distorsionada a raíz de eventos extraordinarios u otras situaciones estresantes.

Los medios y métodos de recopilación de información pueden afectar la calidad de los datos recopilados, aunque todos cuentan con ventajas y desventajas. Los resultados pueden sufrir distorsiones al hacer uso de ciertos métodos para la recopilación de datos. Por consiguiente, es recomendable estar consciente de las fuentes de error y utilizar varios métodos que se complementen de forma recíproca. Con frecuencia, una mala calidad de datos es un factor limitante en el análisis estadístico (avanzado).

Fuentes de Error

Cuando se analiza información recopilada por medio de entrevistas, se debe estar consciente de ciertos errores de respuesta que pueden resultar de una situación en la entrevista tal como:

- Sin criterio propio (proporcionar una respuesta sin tener realmente una opinión sobre el tema),
- Respuestas de conveniencia social (proporcionar la respuesta que la persona entrevistada piensa se espera de él/ella socialmente),
- Efectos de asentir (estar de acuerdo con una afirmación/declaración independientemente de su propia opinión).
- Efectos de patrocinio (proporcionar una respuesta que para la persona entrevistada parece concordar con las expectativas del empleador, el donante... o para mostrar su agradecimiento).
- Efectos de entrevista (p.ej. cambios en el comportamiento de respuesta debidos a las características del entrevistador, aspectos formales tales como formulación de preguntas u otro orden de preguntas...) etc.

Asimismo, la selección de datos está íntimamente relacionada con la recopilación de los mismos y puede convertirse en una fuente de error:

- El entrevistado decide qué información estará compartiendo.
- Además, el entrevistador u otros actores (p.ej. donantes) deciden qué información o fuente de información se ha de incluir en el sistema de monitoreo orientado a efectos directos e indirectos.

Documentación de Datos

La dificultad más grande es el asunto de la forma de almacenar la información: ¿en papel o en la computadora? Para ello, se deberían considerar las siguientes reflexiones:

En papel :

Formularios de informes

- La ventaja es que los informes escritos pueden llenarse directamente en la oficina de forma rápida.
- La desventaja es que es mucho más laborioso encontrar la información relevante porque se tiene que extraer de cada uno de los informes de forma individual.

Afiches

- Las posibles ventajas son que la información puede visualizarse y presentarse a otros. La información puede ordenarse inmediatamente (también incluyendo varios momentos de recopilación de datos) y proporcionar información a primera vista: Las tablas son más difíciles de leer pero los gráficos son más fáciles de comprender. Esto también mejorará el análisis inmediato.
- La desventaja es que archivar la información representa más trabajo. ¿Y dónde se deberían colocar todos los afiches para su exhibición?

Diarios

- La ventaja es que la información se mantiene en las manos del propietario de la misma – y puede contribuir al monitoreo y conciencia propios. Muchos modelos son posibles: una opción especialmente interesante es el “diario ilustrado” en el cual ciertos indicadores se visualizan de antemano y las personas analfabetas también pueden documentar y revisar continuamente los cambios que están sufriendo.
- Sin embargo, desde el punto de vista del monitoreo centralizado, será difícil agregar semejante información descentralizada y personal.

En la Computadora:

Programas

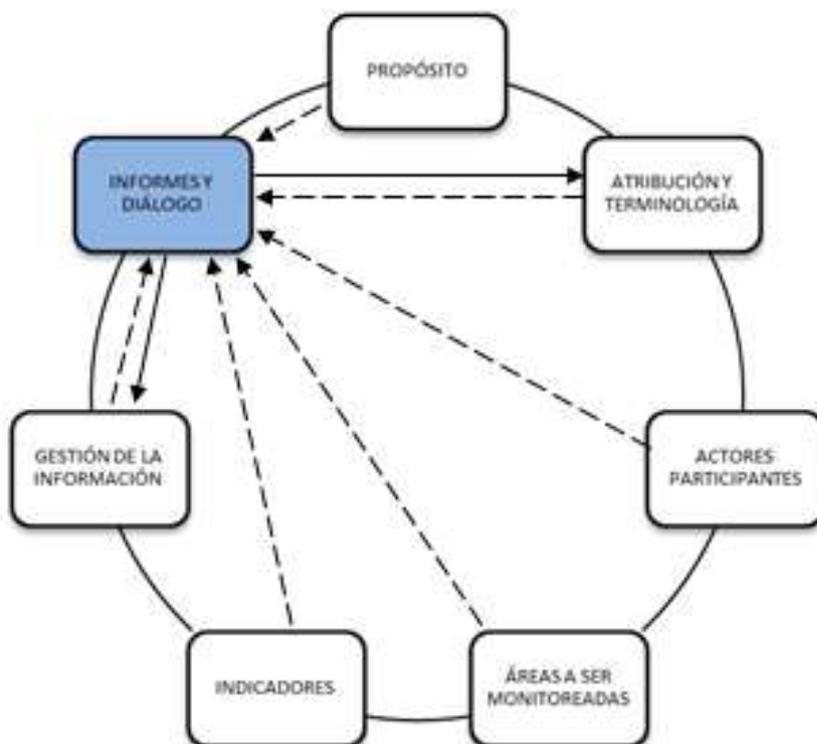
- Cada programa tiene sus ventajas y desventajas.
- Los programas actuales de hoja electrónica (p. ej. Excel) ofrecen muchas posibilidades para almacenar y analizar datos. Ciertamente son muy comunes y conocidos para muchas personas. Posiblemente sea relativamente fácil obtener apoyo adicional para su uso. La desventaja es que si se cometen errores en las fórmulas, éstos son difíciles de detectar. Si los archivos se vuelven demasiado grandes, fácilmente pueden llevar a confusiones.
- Bases de datos (p.ej. Access) parecen ser adecuados para grandes cantidades de datos. Son menos conocidos que los programas de hoja electrónica. Es posible encontrar expertos en el tema que podrían trabajar para la organización.
- Programas estadísticos específicos (p.ej. SPSS, GrafStat) apoyarán directamente en el análisis de los datos. Requieren de más conocimiento especializado pero también cuentan con más potencial.

7 Informes y Diálogo

Este elemento sirve para determinar

- cómo generar informes sobre efectos directos e impactos y cuándo.
- cómo proporcionar retroalimentación sobre la información.
- cómo el proyecto y la gerencia de la organización utilizan la información del monitoreo sobre efectos directos e impactos.

Los informes fluyen por lo menos en tres direcciones: dentro de la organización, hacia los participantes del proyecto y hacia los donantes. Se debe tener cuidado de que los informes contengan información sobre efectos directos e impactos. El monitoreo será estéril a menos que la información del mismo se analice conjuntamente con los actores relevantes



A fin de tomar decisiones sobre la gestión de un proyecto, no es suficiente con simplemente recolectar los datos respectivos. Para poder sacar conclusiones sobre la información, ésta debe analizarse. Por tanto, además de diseñar un sistema de monitoreo profundo, se debe procurar el desarrollo de habilidades de análisis crítico. Un diálogo sobre los cambios consiste en los elementos que se explican a continuación.

7.1 Elementos de Informes Orientados a Efectos Directos e Impactos

7.1.1 Informes Internos

Se requiere de un sistema de generación de informes que le permita a todos los portadores de información de un proyecto resumir y presentar a otros actores involucrados, de forma simple y directa, las diferentes partes de la información sobre efectos directos o buenas prácticas. La generación de informes sobre datos de diferentes fuentes debe comprender una compilación exhaustiva, bien balanceada y con la suficiente anticipación. El lenguaje y los contenidos de informes orales y escritos deben ser adecuados al conocimiento y necesidades de la respectiva audiencia del informe. Los resultados deben presentarse en términos generalmente comprensibles. Asimismo, los lectores u oyentes de informes deben estar en capacidad de reconstruir o de seguir el hilo del argumento, especialmente cuando se presentan efectos negativos o críticas. Por tanto, la transparencia de los criterios y estándares de valoración.

De ahí que para generar informes de forma adecuada, es necesario escoger un formato de informes conveniente dependiendo de a quién se dirige la información. Se deberían distinguir por lo menos dos niveles de generación de informes:

- Informes internos de la organización comunitaria de base, incluyendo informes para la comunidad.
- Informes internos dentro de la ONG, del personal de la ONG que trabaja con la comunidad para la gerencia.

El siguiente ejemplo (para mayores detalles ver Anexo 5) muestra la estructura básica de un informe cuando se refiere a una estructura de cadena de resultados:

Nivel	Indicadores		Preguntas exploratorias típicas:	
	Time	Línea Base	Actual	Actual
Productos		<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores sobre productos entregados • Número de hogares (o personas) que se alcanzó 		<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué otros (además de los planificados) productos de las actividades se han observado? • ¿Qué actividades y productos contribuyeron los actores?
Uso de Productos		<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores sobre el uso de productos • Número de hogares (o personas) que hacen uso de los productos 		<ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué otra forma (además de lo planificado) los actores principales utilizaron los productos? • ¿Quién más ha utilizado los productos?
Efectos Directos / Objetivo del Proyecto		<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores sobre productos. • Número de hogares (o personas) que reciben el beneficio como lo describen los indicadores de efectos directos. 		<ul style="list-style-type: none"> • ¿Que otro efecto directo proveniente del uso de productos (además de lo planificado) se observó? P.ej.: • Quels sont les autres changements dans la situation des destinataires du projet ? • Qui ou quoi d'autre a changé grâce à l'utilisation des produits ?
Impactos / Objetivo superior		<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores sobre impactos (si los hubiera). 		<ul style="list-style-type: none"> • ¿A qué otros cambios / procesos contribuyó el proyecto?

La unidad de monitoreo de una ONG puede motivar la generación de informes por medio de la distribución de formularios “personalizados”, es decir, formularios que ya contienen los detalles concretos de los indicadores y de su medición inicial (línea base) y/o última. Dependiendo del informe y de la consolidación de capacidades, las preguntas analíticas (ver 6.3.2) pueden agregarse para motivar el análisis y el diálogo.

Para otros modelos / métodos / herramientas de atribución, serán más adecuadas otras formas de generación de informes. En el caso de la herramienta SAGE de NGO-IDEAS, no son necesarias las atribuciones para los niveles de cadenas de resultados pero si es necesario agregar atribuciones a la lista de objetivos que la comunidad respectiva ha fijado para sí misma.

Cuando se diseña un nuevo sistema de PME, se debería de preguntar a los destinatarios de un informe sobre sus preferencias. Como alternativa se podrían probar diferentes formularios para informes. Se puede elaborar un borrador de estructura clara de informes e instrucciones concretas que le permitan a los gerentes de proyecto acceder a la información sobre efectos clasificados según cuestiones específicas.

Para la ONG es útil la preparación de una matriz de informe que proporciona una perspectiva general sobre los diferentes tiempos, contenidos y formas de generación de informes. Podría tener la siguiente estructura:

Ejemplo de Matriz de Informes de una ONG (fragmento)				
¿Quién presenta el informe?	¿A quién ?	¿Sobre qué?	¿Con qué frecuencia?	¿Formulario / Formato?
Trabajadores de campo	Gerente de Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades • Cómo utiliza la comunidad los productos del proyecto 	Mensual	Formulario A
Trabajadores de campo	Gerente de Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Productos • Efectos directos (aspectos priorizados) • Análisis de factores favorables y negativos (que impiden) 	semestral	Formulario B
Gerente de Proyecto	Trabajadores de campo	<ul style="list-style-type: none"> • Efectos directos consolidados • Análisis de factores favorables y factores negativos (que impiden) • Presupuesto 	Semestral	Reuniones Gráficos Discusiones de personal (para validación)
Trabajadores de campo	Comunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Efectos directos consolidados • Análisis de factores favorables y factores negativos (que impiden) 	Semestral	Reuniones Gráficos Discusiones de personal (para validación)
Gerente de Proyecto	Donante	<ul style="list-style-type: none"> • Productos • Efectos directos consolidados y validados • Análisis de factores favorables y factores negativos (que impiden) • Presupuesto 	anual	Informe narrativo Gráficos Fotos Informe Financiero

Cuando se analizan formatos de informes internos, con frecuencia se observa que el énfasis se encuentra en actividades, productos y aspectos financieros. Si se adoptan los aspectos de efectos directos e impactos, raramente se ven reflejados en los formatos mensuales, trimestrales o semestrales. Generalmente son parte del informe anual. La razón obviamente es que no tiene sentido monitorear efectos directos e impactos con demasiada frecuencia. No obstante, puede ser importante obtener con más frecuencia información sobre algunos efectos directos o sobre el uso de productos.

« MATERIAL PAR MAYOR REFLEXIÓN »

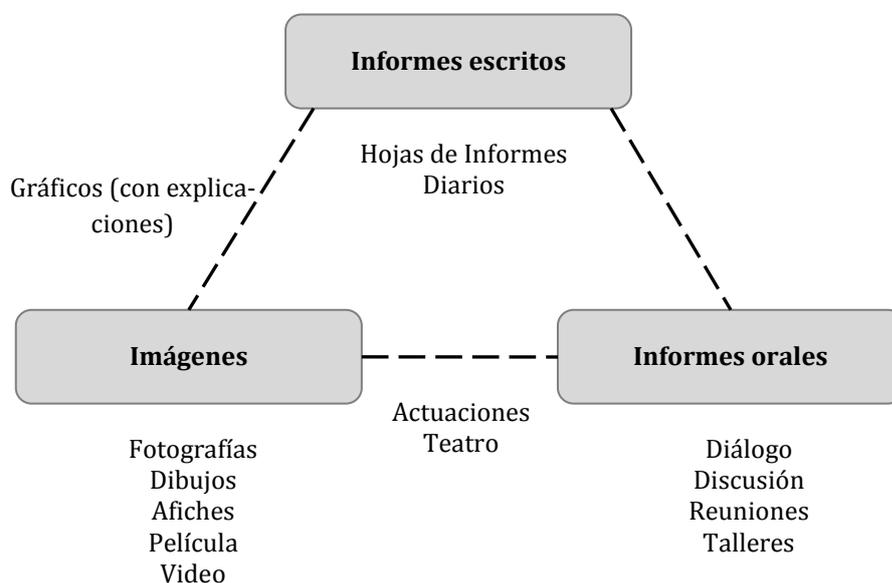
La práctica de enfocar el monitoreo en actividades y productos se justifica pero no debería limitarse a éstos. Si el monitoreo debe incluir efectos directos, entonces debe incluirse en los informes regulares y no solamente en las revisiones anuales.



7.1.2 Informe de Retroalimentación

La ONG, conjuntamente con los destinatarios del proyecto debería elaborar un concepto común para compartir los resultados del monitoreo. La ONG debería considerar qué tipo de información necesitan los participantes del proyecto y cómo la desean utilizar. Las siguientes formas de generación de informes pueden servir de ejemplos.

FORMATOS DE GENERACIÓN DE INFORMES

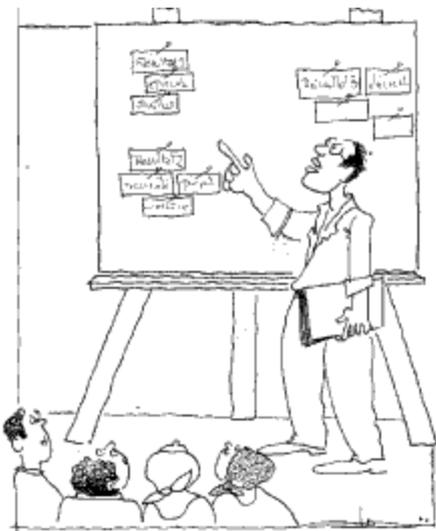


En algunos casos excepcionales, p.ej. cuando se desea una amplia diseminación, se puede pensar en:

- Reportajes en periódicos, en el Internet, en publicaciones.
- Documentos estadísticos (o acceso directo a base de datos).
- Boletines electrónicos.

Es necesario proporcionar la retroalimentación dentro de un marco de tiempo aceptable y no debería exigir demasiado esfuerzo adicional.

Los mecanismos internos de generación de informes pueden complementarse con discusiones con otros especialistas y organizaciones de desarrollo o con revisiones críticas elaboradas por éstos. Como se mencionó con anterioridad (ver calidad de los datos), el informe de retroalimentación debería de utilizarse también para validar resultados, es decir, para verificar que los datos proporcionan una imagen fidedigna de la situación de la comunidad. En caso de desviaciones, la información debe ajustarse y / o se debe investigar cómo se generaron las diferentes percepciones.



El informe de retroalimentación requiere de formularios fáciles de entender para los participantes del proyecto.

El informe de retroalimentación y la validación se combinan con el diálogo (ver capítulo 7.2).

7.1.3 Informes para Donantes

Inicialmente, la generación de informes se lleva a cabo dentro de una organización y subsecuentemente se preparan en diálogo interno entre los actores involucrados. Sin embargo, por lo menos una vez al año, la gerencia del proyecto generalmente se ve obligada a presentar informes a las copartes financiadoras. El informe a las financiadoras se presenta por escrito, algunas veces semestralmente y, sin excepción, de forma anual y al final del periodo de duración del proyecto. El informe final debería incluir las diferentes etapas del proceso, el marco metodológico y los resultados del proceso de monitoreo. Debería reflejar también las opiniones y apreciaciones de todos los actores.

Normalmente, los aspectos e indicadores a ser incluidos en el informe han sido acordados durante la aprobación del proyecto. El titular del proyecto debe organizar su sistema de monitoreo de tal forma que la información se encuentra disponible con la debida anticipación y es de buena calidad. Con respecto a impactos y efectos directos, no solamente debería contener los resultados de la recopilación de datos (de forma consolidada solamente), sino también debería incluir el análisis de los cambios observados y las propuestas de medidas adicionales por parte de cada uno de los actores. Las cuestiones sugeridas en el caso de informes internos (ver capítulo 7.1.1 y Anexo 5) sentarán la base de los informes para los donantes.

Además de la generación de informes, una parte integral de la comunicación entre las copartes que implementan y las copartes donantes es la retroalimentación sobre el informe y el diálogo sobre su contenido. Desde la perspectiva de la orientación de la gestión dirigida a efectos direc-

tos e impactos, el diálogo se debería concentrar en el cambio provocado por el proyecto y en los factores que contribuyen a este cambio. Esto se describirá en mayor detalle en el próximo capítulo.

7.2 Diálogo

Los instrumentos para agregar y analizar la información sobre cambios también ofrecen la oportunidad de un diálogo más intenso entre los actores. Las ONG deberían apuntar no solamente a un análisis conjunto de los cambios en combinación con los participantes del proyecto sino también en cooperación con copartes donantes y posiblemente con otras partes interesadas. Las preguntas analíticas (ver 6.3.2) pueden sentar la base para un diálogo de este tipo. Además, en un diálogo entre los participantes del proyecto y la ONG se pueden explorar las preguntas orientadas hacia las acciones y sacar conclusiones para el aprendizaje participativo.

Ejemplo de programa de ahorro y crédito:

Las preguntas adecuadas para iniciar un diálogo dependen de las necesidades específicas y el contexto de las copartes participantes. Aquí se presentan algunos ejemplos :

- ¿Corresponden los cambios experimentados a las expectativas?
- ¿Está Ud. satisfecho con los cambios (efectos)?
- ¿Qué puede hacer cada uno de nosotros para reforzar los efectos positivos? P.ej.:
 - ¿Qué pueden hacer los destinatarios del proyecto?
 - ¿Qué puede hacer la ONG?
 - ¿Qué pueden hacer otros actores locales?
 - ¿Qué pueden hacer los donantes?
- ¿Cuáles son los siguientes pasos?

Estas preguntas claves de monitoreo deberían desarrollarse en discusiones de grupo, talleres y visitas a los participantes del proyecto a fin de percibir las causas y consecuencias de los cambios observados. Éstas pueden combinarse con preguntas que puedan ayudar a mejorar los indicadores y la recopilación de datos.

7.3 Toma de Decisiones Interna

Toma de decisiones

Mientras se implementa el proyecto, todos los actores participantes necesitan ponerse de acuerdo sobre cómo se pueden tomar y como se tomarán las decisiones para ajustar el proyecto y quiénes estarán a cargo de hacerlo. Los actores responsables de la conducción del proyecto propondrán los ajustes necesarios en la planificación o sobre acuerdos a nivel de proyecto y, también, con base en los resultados del monitoreo, ellos propondrán ajustes en el desarrollo común de políticas.

El siguiente “modelo de semáforo” es útil si los resultados del monitoreo de efectos directos e impactos se utilizan de base para la toma de decisiones:

Verde	Los valores están dentro de los márgenes esperados.	→ Los objetivos se lograrán	No es necesario un ajuste
Amarillo	Los valores están ligeramente por fuera de los márgenes esperados.	→ pero con correcciones en la implementación del proyecto todavía es posible lograr los objetivos dentro del marco de acuerdos.	La gerencia del proyecto puede tomar decisiones sobre los ajustes.
Rojo	Los valores están claramente fuera de los márgenes esperados.	→ Será imposible lograr los objetivos dentro del marco de acuerdos.	La toma de decisiones sobre ajustes está más allá de la autoridad de la gerencia del proyecto y la gerencia de la organización (y las co-partes) deben llevarla a cabo.

El ejemplo anterior se refiere a los procesos de toma de decisiones dentro de una ONG. En el caso de organizaciones de base, asociaciones o comunidades, se deben otorgar atribuciones a los actores a ser incluidos en los procesos de toma de decisiones como corresponde..

Etapes pour renforcer le système de suivi :

7^e ELEMENT : Rapports et dialogue

- Intégrez la présentation de rapports sur les effets directs et impacts à celle des rapports de travail normaux, présentés par le personnel sur le terrain ou l'organisation. Vu qu'en général il n'est pas judicieux de présenter des rapports mensuels sur les effets directs, il est possible d'identifier des thèmes divers, tout en utilisant toujours la même structure pour la présentation des rapports.
- Etudiez avec les destinataires du projet quelle est la meilleure manière pour la présentation de rapports sur le retour d'information. Organisez la présentation de rapports sous forme de dialogue. Si nécessaire, intégrez la validation des constatations du suivi.
- Trouvez un accord avec les organismes de financement en ce qui concerne la structure des rapports. Assurez-vous que la collecte et l'analyse des données pertinentes, ainsi que la présentation des rapports respectifs, soient effectués dans les délais.

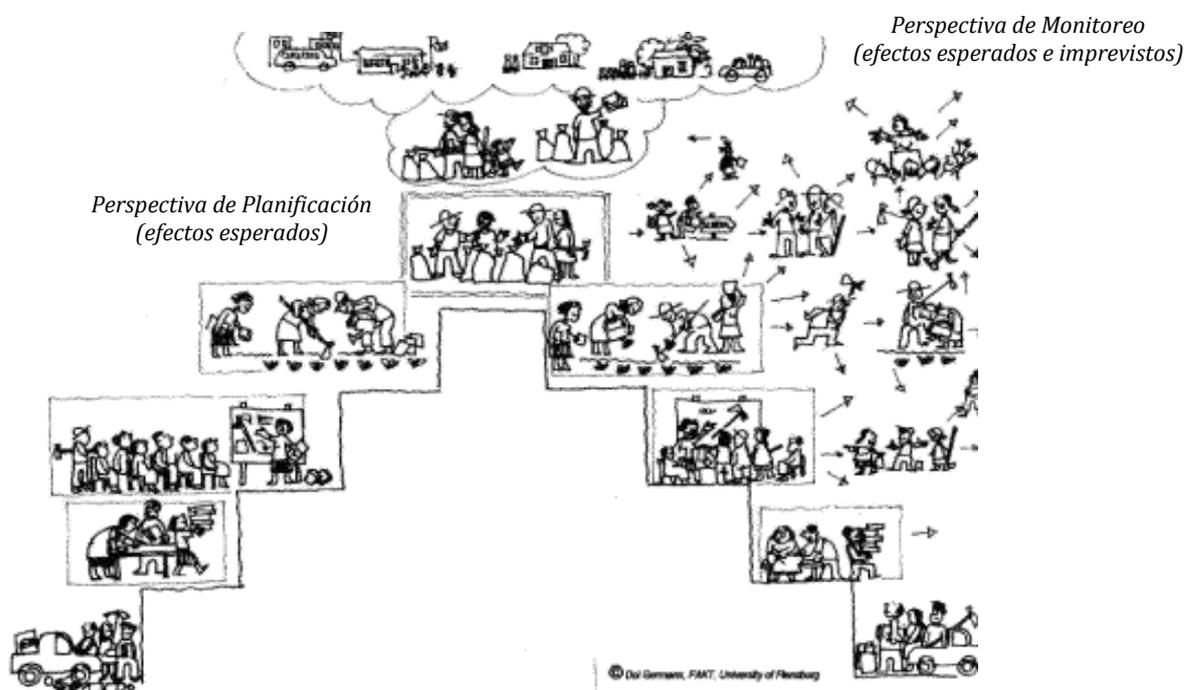
Anexos

Anexo 1 : ¿Cómo Aborda el Marco Lógico los Efectos Directos e Impactos?

Por medio de la siguiente tabla queremos incentivar a los lectores para que estén conscientes de que el “marco lógico” (como muchas ONG ya lo utilizan para planificación, monitoreo y evaluación) y la “cadena de resultados” (para la descripción de efecto directo e impacto) pueden verse como enfoques equivalentes. Así que, ¡la orientación de efectos directos e impactos no es nada nuevo! Al mismo tiempo, esta tabla puede ser de utilidad para orientar los objetivos más hacia efectos directos e impactos.

Notas para interpretar la tabla:

1. Para cada columna, en cada nivel, hemos anotado algunas **formulaciones típicas** que son conocidas a partir de la planificación y redacción de informes. Estos son ejemplos solamente y no son vinculantes.
2. Además de los niveles de marco lógico puros, hemos introducido el “**uso de productos**”, el cual, en el contexto de la discusión en Alemania, ha probado ser de mucha utilidad.
3. La estructura del marco lógico y los objetivos, indicadores, etc. acordados, son válidos no solamente en el caso de la planificación, sino también para el monitoreo y evaluación (**MyE**) del proyecto. Sin embargo, ya que los procesos sociales que típicamente promueven los proyectos de las ONG no pueden planificarse y controlarse, debemos agregar un concepto para percibir los procesos imprevistos a todos los niveles (actividades, productos, usos de productos, efectos directos y por tanto impactos).



Planificación		MyE de Efectos Directos e Impactos		
	("planificado")	("actual" – cambios referidos a logros planificados)	("actual" – cambios referidos a logros imprevistos)	
		Estos cambios planificados generalmente se miden por medio de indicadores.	Estos cambios imprevistos generalmente se describen por medio de preguntas exploratorias	
Terminología de Marco Lógico	Formulaciones típicas:	Formulaciones típicas:	Preguntas típicas:	Terminología de cadena de resultados
Objetivo superior/ Objetivo global	Esto contribuirá a	Esto ha contribuido a	¿A qué otros cambios / procesos contribuyó el proyecto?	Impacto
Objetivo del proyecto	La situación de los destinatarios del proyecto mejorará con respecto a	La situación de los destinatarios del proyecto ha mejorado con respecto a	¿Qué otro efecto directo del uso de los productos (además de los planificados) se observó? Es decir: – ¿Qué más ha cambiado en la situación de los destinatarios del proyecto? – ¿Quién o qué más ha cambiado a través del uso de los productos?	Efecto directo
	Los destinatarios del proyecto harán uso de ... (los productos)	Los destinatarios del proyecto han hecho uso de ... (los productos)	– ¿De qué forma adicional (aparte de lo planificado) los destinatarios del proyecto utilizaron los productos? – ¿Quién más ha utilizado los productos?	Uso de productos
Productos (Resultados)	Los destinatarios del proyecto estarán en capacidad de ...; estarán conscientes de ...; motivados a ..., etc.	Los destinatarios del proyecto están en capacidad de.../están conscientes de .../motivados a ..., etc.	¿Qué otros (además de los planificados) productos de las actividades se han observado?	Productos
Actividades	Los destinatarios del proyecto llevarán a cabo ... y el proyecto llevará a cabo ... (las actividades)	Los destinatarios del proyecto han llevado a cabo ... y el proyecto ha llevado a cabo ... (las actividades) de la siguiente manera	Aparte de lo planificado, – Los destinatarios del proyecto han ... y – El proyecto ha ...	Activités

Anexo 2: Formulario de Definición de Indicadores

Área a ser monitoreada:			
Nombre del indicador:			
Descripción del Indicador			
Parámetro ¿Qué se mide?			
Sujetos ¿A quiénes se refiere?			
Lugar / región ¿Dónde?			
Momento / Tiempo ¿Cuándo?	(inicio del proyecto / línea base)	(valuación intermedia)	(final del proyecto / valor meta)
Valores / ¿Cuánto?			
Recopilación de Datos			
Responsable de la recopilación de datos:			
Método / herramienta para recopilación de datos:			
Tamaño de muestra y procedimiento:			
Formulario para Informes a utilizar:			
Frecuencia de recopilación de datos:			
Documentación / Consolidación			
Responsable de la documentación:			
Instrucciones para la documentación:			
Presentación gráfica:			
Análisis			
Referencias para comparación:			
Preguntas exploratorias:			
Validez / limitaciones:			
Definiciones:			
Comentarios:			

Anexo 3: Excurso sobre Análisis Contrafáctico

Con más frecuencia, las personas cuestionan en qué medida el cambio observado puede atribuirse al proyecto que está siendo analizado: ¿Ha contribuido realmente a un cambio de la situación? ¿Qué habría cambiado sin ese proyecto? Y, ¿hasta dónde contribuyó el proyecto al cambio? En el contexto del análisis de efectos directos e impactos, ésto ha llevado a un debate sobre “análisis contrafáctico”. En un futuro próximo, este debate posiblemente trate sobre el monitoreo de la eficacia propia y de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) .

Las comparaciones “antes-después” les permiten a los evaluadores determinar hechos sobre la situación en diferentes puntos del tiempo (p.ej. antes y después de la implementación del proyecto). Para este propósito generalmente es necesario llevar a cabo un estudio de línea base para establecer la situación de las personas con respecto a indicadores relevantes antes del inicio del proyecto. Esto es importante para identificar el cambio “fáctico” o relativo a los hechos. Sin embargo, estos diseños fácticos presentan una limitación para determinar si el cambio fue ocasionado por el proyecto o programa ya que generalmente existen muchas influencias que contribuyen al cambio. Las comparaciones antes-después no pueden distinguir entre los resultados provocados por otras intervenciones de desarrollo, procesos o eventos no deseados, y los resultados ocasionados exclusivamente por el proyecto.

Una línea de discusión asegura que la mejor forma de determinar los factores externos que contribuyen a los resultados globales es por medio de diseños contrafácticos. Tales diseños examinan qué habría sucedido sin el proyecto. Es imposible observar o medir directamente cuál habría sido la situación sin el proyecto. Por tanto, los diseños contrafácticos funcionan con grupos de comparación o grupos de control. En este documento se describen cinco enfoques diferentes.

Las comparaciones “con y sin” comparan los cambios de los destinatarios con un grupo de control o comparación que no está siendo afectado por las actividades del proyecto. Las comparaciones están basadas sobre el supuesto de que la situación de ambos grupos era idéntica al inicio del proyecto. Pero éste no es siempre el caso. Por consiguiente, los resultados de los proyectos generalmente se sobre o subestiman.

Los estudios que combinan comparaciones “antes y después” con comparaciones “con y sin” (método de doble diferencia) abordan el problema de la atribución de forma más compleja. Los resultados de un proyecto o programa se calculan restando la diferencia entre los resultados de los destinatarios y el grupo de comparación al inicio del proyecto (D_{t1}) de la diferencia entre éstos al final del proyecto (D_{t2}).

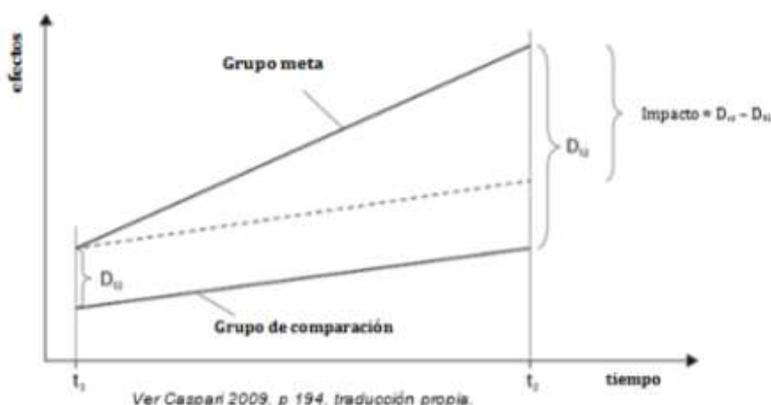
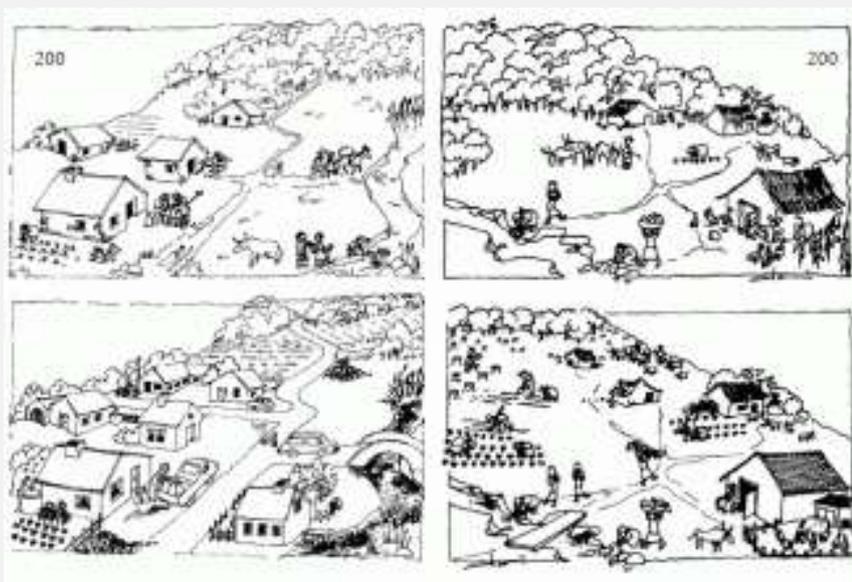


Gráfico: Comparación de cambios que afectan a los destinatarios en un grupo de comparación

Ejemplo: Comparación contrafáctica “antes-y-después” entre dos comunidades

Comunidad A (con proyecto)

Comunidad B (sin proyecto)



Las ilustraciones muestran el desarrollo de dos comunidades a lo largo de un periodo de tiempo. La comunidad A, del lado izquierdo, se incluyó dentro del proyecto, mientras que la comunidad B, del lado derecho, no se vio afectada por las actividades del proyecto. Las ilustraciones superiores, en ambos lados, muestran la situación antes de la introducción de las actividades del proyecto (2005). Las ilustraciones inferiores, en ambos lados, ilustran la situación después de la implementación de las actividades del proyecto (2010). Observando las ilustraciones con más detalle, se pueden detectar cambios que pueden interpretarse como positivos así como negativos (p.ej. los vehículos y caminos nuevos en la comunidad A podrían considerarse como un efecto positivo con respecto a movilidad y transporte de productos producidos en la comunidad. Sin embargo, éstos producen más ruido y contaminación como efecto secundario negativo).

Los cambios que se muestran en la ilustración inferior de la comunidad A, pero que no se observan en la correspondiente a la comunidad B, muy posiblemente son efectos ocasionados o intensificados por el proyecto. Sin embargo, algunos de los cambios en la izquierda y derecha todavía pueden haber sido provocados por otros actores o eventos.

Un método que afirma ser muy preciso basa el método de doble diferencia en un **diseño experimental**. Incluye pruebas aleatorias controladas. Se divide a los individuos, hogares, comunidades y regiones de forma aleatoria en dos grupos antes del inicio del proyecto – uno que recibirá los beneficios de las actividades y otro que será excluido del proyecto (el grupo de control). Sin embargo, los diseños experimentales son cuestionados debido a una variedad de razones:

- Preocupaciones éticas: ¿Es justificable hacer uso del tiempo de las personas para obtener información aunque ellos no se beneficien del proyecto? El tiempo tiene un valor y, además, los participantes podrían frustrarse. El uso de grupos de control es una práctica común en el sector salud, donde las personas entienden que una evaluación de ese tipo conduce al aprendizaje. Al final, las personas se beneficiarán de mejores servicios de salud como medicina mejorada. Pero en muchos otros contextos se cuestiona un enfoque con grupos de control. Este conflicto podría resolverse en lugares donde un proyecto o programa se implementa en varias etapas (“método de tubería”): se puede tomar como grupo de control de los beneficiarios de una primera etapa a los destinatarios que estarán participando en una fase posterior (si ambos grupos se escogen de forma aleatoria). Sin embargo, una alta tasa de personas que abandonan el proyecto en uno de los grupos, efectos cascada y respuestas indeseables de comportamiento todavía pueden ocasionar problemas de atribución.
- Finanzas: la validez estadística se puede lograr solamente con grupos de control enormes y con adherencia estricta a estándares científicos. Los diseños experimentales son costosos. Con frecuencia los estudios se implementan con escasos recursos. En este caso, no son más confiables que los diseños fácticos.
- Valor para el aprendizaje: los experimentos pueden responder a preguntas importantes tales como:
 - Si se instalan puntos de abastecimiento de agua, ¿pasan menos tiempo las mujeres buscando agua?
 - ¿Conduce el suministro de libros a mejores resultados en la escuela?
 - ¿Reducen los mosquiteros los casos de paludismo?

Pero las preguntas más complejas difícilmente pueden responderse de esta forma

- ¿Qué hacen las mujeres con el tiempo que les sobra?
- ¿Qué estilo de enseñanza conduce a mejor aprendizaje?
- ¿Por qué algunas personas no utilizan mosquiteros?

Los diseños experimentales pueden ayudar a comprender las preguntas bien definidas. No abordan complejidad, apenas pueden determinar los muchos aspectos del cambio y tienen limitaciones para entender las varias causas del mismo.

Debido a las limitaciones de los diseños experimentales, se han desarrollado los **diseños cuasi experimentales** que trabajan con grupos de comparación y son más fáciles de implementar. Los grupos de comparación no se conforman anticipadamente de forma aleatoria. Un método para conformar grupos de comparación es el “**apareamiento de observables**”. Este método funciona con un número menor de encuestados. Sobre la base de entrevistas y documentos, el grupo de monitoreo identifica características relevantes observadas de los destinatarios del proyecto e identifica un grupo de comparación con características parecidas. Sin embargo, las diferencias no observables pueden no tomarse en cuenta y pueden ocasionar sesgos. El método supone que los grupos de control y comparación se encuentran ubicados fuera de la zona de influencia del proyecto o programa a fin de evitar “contaminación”. De lo contrario, los efectos cascada y las respuestas indeseables de comportamiento pueden distorsionar los resultados de la evaluación.

Otra forma cuasi experimental de identificar grupos de comparación es el “**Diseño de Discontinuidad en la Regresión**”: En proyectos donde el grupo se selecciona según ciertas condiciones previas (p.ej. un ingreso menor de un dólar de los EE.UU diarios), el grupo de comparación se puede conformar a partir de aquellas personas que están ligeramente por debajo o por arriba del umbral o límite (p.ej. aquellos que ganan un poco más de un dólar diario) el supuesto subyacente tras este proceso de selección es que aquellos que casi han alcanzado el umbral son parecidos a aquellos que casi satisficieron el requisito. Cuando se utiliza este método, es fundamental la comparación de solamente aquellas personas cercanas al umbral con el grupo de comparación y no el grupo completo de destinatarios. Así, el campo de acción del diseño es limitado menos que existan datos métricos muy confiables que puedan analizarse por medio de métodos estadísticos complicados.

En el capítulo 2 se describen dos enfoques principales de MyE que también son válidos para evaluaciones: evaluación principalmente diseñada con el propósito de comprobación (“evaluación acumulativa”), y evaluación que sirve principalmente al aprendizaje horizontal (“evaluación formativa”). En los últimos años las evaluaciones de efectos directos e impactos se han entendido como evaluaciones acumulativas; cada vez más se requiere que las evaluaciones evidencien que los cambios observados son un producto de las contribuciones del proyecto. Los diseños experimentales y los cuasi experimentales se han promocionado bajo el nombre de **Evaluación de Impacto Rigurosa** (EIR). “Riguroso”, en el contexto de MyE significa, primero que todo, la aplicación estricta de estándares de evaluación. Pero aunque no existe una definición universal aceptada de “evaluación de impacto rigurosa”, los autores entienden como “rigor” en el contexto de evaluación de impacto, el trabajo con grupos de control o comparación (diseños cuasi experimentales) y la adhesión a requerimientos estadísticos. Cada vez más se dice que es posible comprobar la atribución de los cambios observados al proyecto con una combinación de análisis estadístico y análisis cualitativo.

Muchos más enfoques “rigurosos” no solamente suponen ciertos métodos y diseños, sino también recomiendan que las evaluaciones de impacto estén basadas en una teoría de programa bien articulada, la cual se comprueba y refina por medio del esfuerzo de evaluación. El “rigor” genera expectativas elevadas sobre la calidad de la recopilación y análisis de datos. Diferentes enfoques comparten la ambición de mejorar la validez de las evaluaciones de impacto. Se pueden distinguir cuatro tipos de validez:

1. Validez interna – relaciones causales entre productos del proyecto y procesos de cambio que conducen a efectos directos e impactos.
2. Validez del constructo – representación adecuada de realidades subyacentes de proyectos de desarrollo vinculados a procesos de cambio.
3. Validez externa – ¿pueden generalizarse los hallazgos?
4. Validez de conclusión estadística – conclusiones acertadas sobre la existencia de una relación entre proyecto y variable de impacto.

No es fácil lograr tal validez. Se necesita de fuentes significativas. Una limitación de todos los diseños experimentales y cuasi experimentales es que el grupo de control o comparación seleccionado podría estar involucrado en proyectos de otras agencias. En ese caso, la comparación se realiza con otro tipo de intervención en lugar de no intervención. Este no es un verdadero análisis contrafáctico. Aunque generalmente existen muchos proyectos en el entorno, con frecuencia no está claro si el análisis (cuasi) experimental es verdaderamente contrafáctico.

¿Qué pueden aprender las ONG de la discusión sobre diseños contrafácticos?

- No es suficiente la simple observación del cambio. Es necesario que entendamos de dónde proviene el cambio y hasta dónde las diferentes actividades del proyecto contribuyeron al mismo.
- Los diseños cuasi experimentales pueden utilizarse en pequeña parte para aclarar cuestiones específicas:
 - ¿Se debería limitar el tamaño de los grupos de ahorro a 20 como es el caso de la India (por ley)?
 - ¿Qué tipo de capacitación profesional conduce a mayor empleo?
 - ¿Deberíamos organizar en grupos a los padres de niños discapacitados?
- Si tenemos el deseo de entender los cambios complejos, los diseños (cuasi) experimentales son de utilidad limitada. Es necesario buscar alternativas. Una alternativa es el análisis de contribución descrito en el Anexo 4. Otras actividades toman como base la forma en que las personas mismas entienden el cambio y las razones del mismo. Éstas se encuentran descritas en las publicaciones de NGO-IDEAS, en las Herramientas Rápidas (Tiny Tools). Algunas de estas herramientas como la Línea de Vida/La Curva de Calidad de Vida, la Teoría de Cambio y la Matriz de Influencia son herramientas excelentes para analizar atribución.

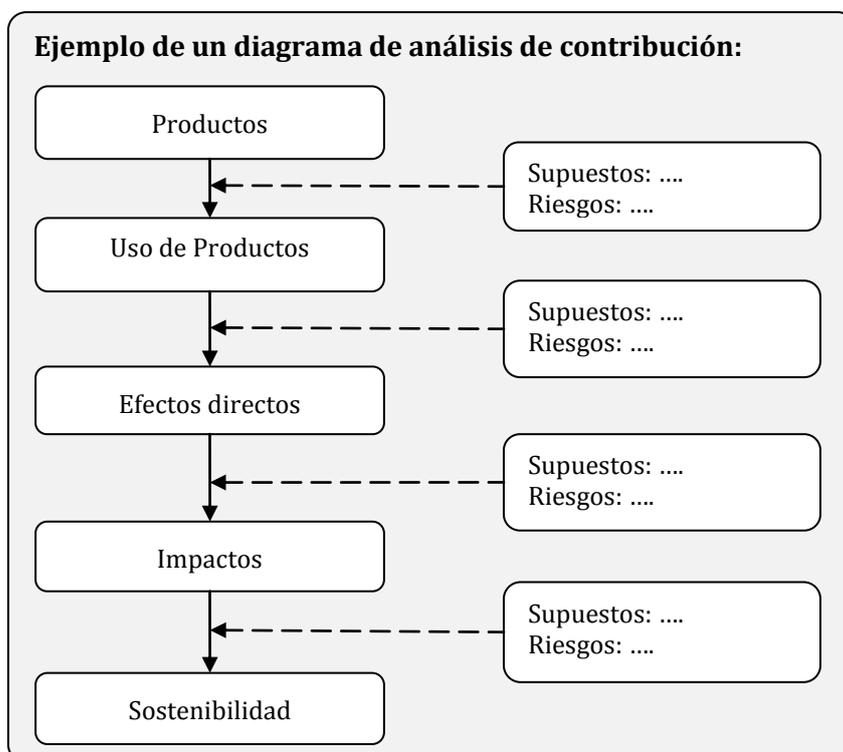
La Caja de Herramientas de NGO-IDEAS propone trabajar con “grupos de comparación” como un elemento de análisis. Sin embargo, el enfoque es más pragmático: sugiere la identificación de un grupo parecido que no ha hecho uso de los productos del proyecto. Posteriormente, se analiza la diferencia entre estos grupos pudiéndose así identificar el valor agregado del proyecto. Los efectos de cascada se pueden incluir en el análisis. La práctica demuestra que se pueden aprender lecciones importantes a partir de este enfoque comparativo. No prueba la atribución pero ayuda a entender qué cambió y por qué.

Anexo 4: Análisis de Contribución

El análisis de contribución desarrollado por John Mayne, es un método para probar y verificar una teoría causal de cambio asumida. Se basa en la cadena de resultados más que en métodos estadísticos. El análisis de contribución depende de argumentos plausibles razonablemente robustos que se verifican por medio de un análisis cuidadoso de explicaciones alternativas para impactos observados. Es menos costoso que los diseños experimentales o cuasi experimentales y se puede aplicar a una variedad más amplia de preguntas. Para un análisis de contribución, es necesario que el proyecto cuente con una teoría de programa basada en la cadena de resultados. Si eso no existiera, es necesario construir esta teoría de programa como un primer paso. El personal del proyecto, así como los evaluadores externos pueden hacer uso del análisis de contribución.

A fin de determinar si la teoría causal es correcta, responda las siguientes preguntas:

1. ¿Son los supuestos del programa sólidos, plausibles y por lo menos algunos de los participantes claves están de acuerdo con estos supuestos?
2. ¿Se implementaron las actividades del proyecto o programa?
3. ¿Se produjo la cadena de resultados esperados? ¿Se ha inducido algún cambio no planificado?
4. ¿Influyeron otros factores sobre el proyecto o programa analizado?
5. ¿Se reconoció la contribución relativa de otros factores de influencia?



Llevando a Cabo un Análisis de Contribución**Paso 1: Reconozca y describa el problema de atribución a ser abordado**

- Determine la cuestión causa-efecto a ser abordada
- Determine el nivel de comprobación requerido: ¿Qué decisiones se basarán en los hallazgos?
- ¿De qué forma mostraría que el programa marcó la diferencia?
- Determine otros factores claves de influencia
- ¿Es plausible la contribución esperada del proyecto o programa?
- ¿Existen datos de línea base?
- Dados el tamaño del proyecto o programa, la magnitud y naturaleza del problema y otros factores de influencia, es muy probable una contribución importante?

Paso 2: Desarrolle la teoría de cambio y el riesgo correspondiente

- Desarrolle una teoría de cambio y una cadena de resultados.
- Determine el nivel de detalle necesario
- Determine la contribución esperada del proyecto o programa (control directo, influencia directa o influencia indirecta)
- Explique detalladamente los supuestos detrás de la teoría de cambio (qué condiciones deben existir o qué riesgos existen para que A lleve a B)
- Incluya consideraciones sobre otros factores que puedan influir en los resultados
- Determine si algunos de los actores claves cuentan con teorías de cambio alternativas

Paso 3: Recopile la evidencia existente sobre la teoría de cambio

- Determine la lógica de los vínculos en la teoría de cambio
- Recopile la evidencia sobre resultados y actividades, supuestos y otros factores de influencia

Paso 4: Reúna y determine la historia de contribución y los retos de la misma

- ¿Qué vínculos son fuertes / débiles?
- ¿Qué tan creíble es la historia?

Paso 5: Busque evidencia adicional

- Identifique qué nuevos datos se necesitan (además de discusiones de los actores, expertos y revisión bibliográfica)
- Ajuste la teoría de cambio
- Recompile más evidencia por medio de encuestas, estudios de caso, rastreando variaciones en la implementación del programa, sintetizando investigación y conclusiones de evaluaciones

Paso 6: Revise y fortalezca la historia de contribución

Aunque el análisis de contribución proporciona una fuerte plausibilidad en relaciones causa-efecto, siempre existirá incertidumbre sobre la magnitud del efecto directo e impacto y sobre la medida en que los cambios se deben a las actividades del proyecto u otras variables de influencia. Pero esto es normal en el análisis de cambio. Solamente podemos tener certeza en cuestiones muy simples, si acaso. El análisis de contribución aumenta nuestro entendimiento de las causas del cambio. No podemos esperar nada mejor.

Anexo 5: Formatos de Informes Enfocados en Impactos y Efectos Directos

La siguiente plantilla indica la posible estructura de un informe narrativo. Deberá visualizar de que forma contribuyen las actividades y productos del proyecto a los efectos directos e impactos del mismo. La secuencia también se puede modificar: cuando se inicia con el nivel de objetivo de largo plazo/impacto, se puede explicar qué efectos directos y productos han contribuido a éste y de qué forma. Se escogió el formato de matriz para destacar la estructura lógica, pero el informe mismo debería ser un texto narrativo. Para indicadores cuantitativos y para cualquier información adicional sobre efectos directos e impactos que no necesariamente se presentaron en la estructura del marco lógico, se puede seguir el modelo 2 más general: “¿Qué ha cambiado?”.

Modelo 1: Formato de Informe en la Estructura del Marco Lógico

Niveles de Planificación / Monitoreo	Cambios contemplados en logros planificados	Cambios contemplados en logros imprevistos en planificación	Análisis de hallazgos
(1) Actividades	(1.1) ⁸ ¿En qué grado han sido implementadas las actividades?	(1.2) ¿Qué se implementó además de lo planificado?	No aplica (comentarios opcionales)
(2) Resultados / Productos	(2.1) ¿En qué medida se han logrado cada uno de los productos del proyecto?	(2.2) ¿Qué otros productos de las actividades (además de los planificados) se han logrado?	No aplica (comentarios opcionales)
(3) Uso de productos	(3.1) ¿En qué medida los destinatarios del proyecto han hecho uso de cada uno de los productos del proyecto?	(3.2) ¿De qué otra forma (además de la planificada) los destinatarios del proyecto utilizaron los productos? (6.2) ¿Quién más ha utilizado los productos?	No aplica Comentarios opcionales: <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué ha contribuido a este uso de productos? • ¿Qué ha impedido este uso de productos?
(4) Objetivo de Proyecto / Efecto directo	(4.1) ¿En qué grado ha mejorado la situación de los destinatarios del proyecto con respecto a (cada uno de) el/los objetivo(s) del proyecto?	¿Qué otro efecto directo del uso de los productos se observó (además de los planificados)? P.ej.: (4.2) ¿Qué más ha cambiado en la situación de los actores primarios? (4.3) ¿Quién o qué más ha cambiado a	(4.4) ⁹ ¿Qué estaba favoreciendo el logro de los objetivos del proyecto / los efectos directos? (4.5) ¿Qué estaba impidiendo el logro de los objetivos del proyecto / los efectos directos?

⁸ Nota: (...) Los números indican la secuencia ideal del informe.

⁹ Si fuera posible, lleve a cabo la distinción entre las contribuciones o influencias favorables y las contribuciones o influencias negativas (que impiden) de los participantes del proyecto, del proyecto y de otros.)

Niveles de Planificación / Monitoreo	Cambios contemplados en logros <i>planificados</i>	Cambios contemplados en logros <i>imprevistos en planificación</i>	Análisis de hallazgos
		través del uso de los productos?	
(5) Objetivo superior / Impacto	(5.1) ¿En qué grado ha contribuido el proyecto a los objetivos superiores?	(5.2) ¿A qué otros cambios / procesos contribuyó el proyecto?	
(6) Conclusiones	(6.1) ¿Qué puede hacer cada actor para reforzar los efectos directos e impactos positivos? (6.2) ¿Cuáles son los potenciales específicos para el futuro del proyecto? (6.3) ¿Cuáles son los retos específicos / riesgos para el futuro del proyecto? (6.4) ¿Cuáles son las lecciones aprendidas?		

Modelo 2: Formato General de Informe: “¿Qué ha cambiado?”

El modelo más general (que es independiente del marco lógico) para informes sobre efectos directos e impactos establece lo siguiente:

- ¿Qué se monitorea?
- Cuáles son los resultados de la medición: ¿La línea base, las mediciones anterior (intermedia) y última (actual)?
- ¿Qué ha contribuido positiva y negativamente al cambio observado?

Áreas a ser monitoreadas	Línea base	Intermedia	Actual	¿Qué ha contribuido positiva y negativamente al cambio observado?

- ¿Qué más ha cambiado?
- ¿Qué debería hacerse para reforzar los efectos positivos?

Puede utilizarse tanto para información cuantitativa como cualitativa.

Anexo 6: Bibliografía**Inglés:**

- Chambers, Robert 2008: *Revolutions in Development Inquiry*. Earthscan, London.
- Gohl, Eberhard/ Germann, Dorsi/ Schwarz, Burkhard 1996: *Participatory Impact Monitoring*. GTZ/GATE (4 Booklets).
- GTZ 2008: *Results-based Monitoring – Guidelines for Technical Cooperation*. URL: http://www.csr-weltweit.de/uploads/tx_ipdownloads/wirkungsorientiertes-monitoring-leitfaden-en_01.pdf (Rev. 10.10.2010).
- Kusak, Jody Z./ Rist, Ray Cisi. 2004: *Ten steps to a results-based monitoring and evaluation system: a handbook for development practitioners*. Washington D.C.: The World Bank. URL: <http://www.oecd.org/dataoecd/23/27/35281194.pdf> (Rev. 10.10.2010).
- Leeuw, Frans/ Vaessen, Jos 2009: *Impact Evaluations and Development. NONIE Guidance on Impact Evaluation. Draft Version for Discussion at the Cairo conference March-April, 2009*.
- Mayne, John 2008: "Contribution analysis: An approach to exploring cause and effect." In: *ILAC Brief 16, May 2008*.
- Mayoux, Linda 2001: *Micro-finance and the empowerment of women. A review of key issues*, Geneva: International Labour Organisation (ILO). URL: <http://www.ilo.org/public/english/employment/finance/download/wpap23.pdf> (Rev. 26.8.2005).
- NGO-IDEAs 2011: *NGO-IDEAs Impact Toolbox: Participatory Monitoring of Outcome and Impact*. URL: <http://www.ngo-ideas.net/publications/> (Rev. 15.11.2010).
- NGO-IDEAs 2011: *"Tiny Tools": Measuring Change in Communities and Groups. An Overview*. URL: <http://www.ngo-ideas.net/publications/> (Rev. 15.11.2010).
- Organisation for Economic Co-operation and Development, Development Assistance Committee: *DAC Criteria for Evaluating Development Assistance*. URL: http://www.oecd.org/document/22/0,2340,en_2649_34435_2086550_1_1_1_1.00.html (Rev. 19.6.2007).
- Organisation for Economic Co-operation and Development, Development Assistance Committee 2010: *Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management*. Paris (First edition 2002). URL: <http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf> (Rev. 10.10.2010).
- Patton, Michael Quinn 2008: *Utilization-Focused Evaluation*, 4th ed. SAGE, Los Angeles.
- Patton, Michael Quinn 2010: *Developmental Evaluation*. Guilford, New York.
- Pretty, Jules N./ Irene Guijt/ Thompson, J./ Scoones, I.: *Participatory Learning and Action: A Trainers Guide. (IIED participatory methodology series)*.
- Rogers, Patricia 2010: *Implications of complication and complexity for evaluation, presentation at Evaluation Revisited Conference*. Utrecht, 20.5.2010, www.evaluationrevisited.wordpress.com.
- VENRO – Association of German Development NGOs (Ed.) 2000: *Checking and Learning – Impact Monitoring and Evaluation, A Practical Guide*. Bonn.
- Yunus, Mohammed 2006: *What is Microcredit?* URL: www.grameen-info.org/bank/WhatisMicrocredit.htm (Rev. 19.6.2007).

Alemán:

- Caspari, Alexandra 2009: "‘Rigorose’ Wirkungsevaluation – methodische und konzeptionelle Ansätze der Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit." In: *Zeitschrift für Evaluation, Jg. 8 Heft 2*; S. 183-213.
- Stockmann, Reinhard 2007: *Handbuch der Evaluation: Eine praktische Handlungsanleitung*. Waxmann, Münster.
- Stockmann, Reinhard/ Meyer, Wolfgang 2010: *Evaluation: Eine Einführung*. Budrich, Opladen.
- VENRO – Association of German Development NGOs (Ed.) 2007: *Mein Wort zählt. Mikrokredite: Kleines Kapital – große Wirkung*. Brandes & Apsel.

Las Publicaciones de NGO-IDEAS

Las publicaciones de NGO-IDEAS tratan con diferentes aspectos de monitoreo participativo del impacto, involucrando perspectivas de base. Todas se encuentran disponibles en www.ngo-ideas.net/publications

- **NGO-IDEAS Impact Toolbox/Caja de Herramientas de Impacto**
 La caja de herramientas de impacto describe herramientas simples para la planificación y monitoreo participativos de proyectos de base. Está diseñada para posibilitarle a las ONG, grupos miembros de grupos la conducción de un proyecto para mejorar los efectos directos o impactos positivos y reducir los negativos (VENRO y NGO-IDEAS).
- **“How do they do it? – Civil Society Monitoring Self-effectiveness”: An NGO-IDEAS documentation of field experience/“¿Cómo lo hacen? – La sociedad civil monitoreando la autoeficacia”:** Una documentación de experiencias de campo de NGO-IDEAS.
 La publicación presenta descripciones de ejemplos del análisis de efectos directos e impactos que le ilustran al personal de organizaciones de desarrollo cómo se puede implementar la valoración de los efectos directos e impactos y sus diferentes formas de utilización (VENRO y NGO-IDEAS).
- **“Monitoring Self-Effectiveness”: A Manual to Strengthen Outcome and Impact Oriented Project Management/“Monitoreo de la Eficacia Propia”:** un manual para fortalecer la gestión de proyectos orientada hacia efectos directos e impactos.
 El manual pretende apoyar a las organizaciones para que enfoquen sus procedimientos de planificación, monitoreo y evaluación en dirección a una mayor orientación hacia efectos directos e impactos (VENRO y NGO-IDEAS).
- **NGO-IDEAS GrafStat Guide/Guía de GrafStat**
 El GrafStat es un programa simple y útil que las organizaciones de desarrollo pueden utilizar con el objetivo de preparar sus datos de monitoreo para el análisis. Esta guía se concentra en aplicaciones y ejemplos de GrafStat relevantes para NGO-IDEAS.
- **NGO-IDEAS Tiny Tools - Measuring Change in Communities and Groups/ Herramientas Rápidas - Midiendo el Cambio en Comunidades y Grupos”**
 Las “Herramientas Rápidas” de apreciación del impacto de NGO-IDEAS presentan herramientas de fácil aplicación que ayudan a estimar cambios (efectos directos e impactos) y sus causas con solamente una aplicación. Pueden utilizarse en evaluaciones externas así como en autoevaluaciones.

TITULAR DEL PROYECTO

OFICINA DE COORDINACION



CONTRAPARTES



OFICINAS REGIONALES



Equipo Impact Plus:

Eberhard Gohl, Bernward Causemann,
Verena Brenner, Martina Rithaa

Consultores regionales:

C. Rajathi, Godofredo Limotlimot, George Cottina

Ilustraciones e ideas:

Dorsi Germann

Traducción:

Polly Castañeda

Diagramación:

Alexandra Huber

Impact Plus, Planckstrasse 6, 70184 Stuttgart, Alemania

www.impact-plus.de

www.ngo-ideas.net

VENRO es una asociación voluntaria conformada aproximadamente por 117 organizaciones alemanas no gubernamentales que actúan, en su mayoría, en todo el territorio federal. Las iniciativas locales se presentan a la asociación a través de las redes regionales de las ONG. Estas redes son a su vez miembros de VENRO y representan aproximadamente a 2000 ONG, entre grandes, medianas y pequeñas.

Los miembros de VENRO son representantes de asociaciones privadas y eclesiásticas dedicadas al trabajo de cooperación internacional, ayuda de emergencia, política educacional, relaciones públicas y grupos de lobby.

Dentro del marco de sus tareas específicas, todos estos miembros contribuyen a la realización de los fines de la asociación. Por su diversidad, las corporaciones asociadas imprimen el perfil de la asociación central. La base del trabajo conjunto es el respeto a la autonomía de cada uno de sus integrantes.

Las ONG dedicadas a la política de desarrollo son un importante componente de la sociedad civil. Ellas intervienen y se involucran en asuntos relacionados a la política de desarrollo, fomentan el diálogo y la cooperación. En las ONG, cuyos miembros mayoritariamente realizan su trabajo ad honorem, se cultiva el sentido de responsabilidad y participación de los ciudadanos.

www.venro.org