
Sistema de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (SMEyA) para Convenios y proyectos de Cooperación al Desarrollo

I. Introducción (I)

El documento que nos ocupa, es el resultado de conjugar los instrumentos que a lo largo de estos últimos veintidós años hemos venido utilizando, y la construcción y aplicación de un sistema pautado, participativo e integral que, en el contexto del Convenio de AECID 14-CO1-322 (enero 2015) se diseñó para agilizar y sistematizar el proceso de seguimiento y evaluación. Sin duda representa un avance muy significativo respecto a procedimientos anteriores.

La aplicación del SMEyA, permite utilizarlo tanto para proyectos anuales, como para intervenciones de más duración. En este segundo caso, se habilitan instrumentos para secuenciar su aplicación a las programaciones de avance planificadas.

Antes de decidir su aplicación, debe observarse el calendario y compromisos adquiridos con el financiador de la propuesta.

Tal y como queda recogido en el documento, los avances producidos en los últimos años en materia de herramientas compartidas y de producción grupal alojadas en espacios comunes, supone una alternativa importante a la hora de alojar y habilitar diferentes permisos para el uso de las herramientas propuestas.

Este documento contiene la descripción de todos los componente y herramientas que conforman el **Sistema de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (SMEyA) de la Fad**.

El **objetivo central** del SMEyA es la medición objetiva, oportuna y confiable de los avances, e impacto logrados por los instrumentos de cooperación implementados por la Fad. El punto de partida para su diseño es la hipótesis de que un SMEyA debe ser capaz de producir evidencia de que una intervención institucional ha originado un conjunto de efectos inmediatos y que estos efectos pueden contribuir a cambios a largo plazo. Debe ser capaz de mostrar que esta evidencia es creíble y válida.

La **referencia principal** para su diseño y aplicación es el conjunto de indicadores contenidos en el marco lógico del Instrumento de Cooperación; en este marco se plantea como **objetivo específico** del SMEyA: garantizar el cumplimiento del conjunto de indicadores que miden el desempeño, los efectos e impacto del Instrumento de Cooperación; así como rendir cuentas a través de informes sustentados con información confiable y oportuna, tanto cuantitativa como cualitativa.

El **éxito** del SMEyA radica en la calidad de la información que logre recolectarse, procesarse y analizarse sistemáticamente. Las herramientas de análisis pueden utilizarse con información

recolectada y procesada con los instrumentos diseñados para este fin teniendo de referencia lo establecido en el Plan de MyE; o artesanalmente (memorias, información verbal, agendas, etc., de los ejecutores); sin embargo es claro que el análisis resultante será cualitativamente diferente y por ende las decisiones o ajustes a realizarse transitarán desde lo objetivo a lo subjetivo, desde lo sustentado con evidencias a lo intuitivo o discursivo.

Como consecuencia del proceso implementado en el diseño del Sistema, se puede afirmar que el equipo ejecutor está capacitado para su implementación; requerirá de apoyo institucional principalmente para su informatización o mecanización; el sistema es liviano no requiere de un software ad hoc, se puede utilizar cualquier software o programa estadístico como Excel, Access o SPSS.

II. Metodología (II)

La metodología utilizada exige de una participación activa del equipo ejecutor para apropiarse de todos los instrumentos y herramientas que lo componen, y ajustarlos a las características concretas de la intervención. Esta dinámica inicial de trabajo, favorecerá el entendimiento común, la apropiación de los elementos que lo conforman y la articulación de equipos de trabajo.

Se propone que, para la revisión e implementación de la herramienta, previa a la apropiación, se desarrollen talleres que integren al equipo ejecutor, tanto de la FAD como de la contraparte local, si no se trata de ejecución directa, en cuyo caso la participación se limita a la FAD, con presencia del personal en terreno y en Sede.

El diseño del Sistema incluye los siguientes componentes:

1. **Establecimiento del sistema de medición:** consiste en definir cuáles serán los indicadores o unidades objeto de medición y base de todo el SMEyA. Se contemplan tanto los indicadores de impacto, como los de resultado.
2. **Elaboración de las fichas para las unidades de medición (indicadores):** para cada indicador se elabora una ficha que contiene toda la información necesaria para su monitoreo. Éstas se elaboran en base a las plantillas que se adjuntan a este documento.
3. **Levantamiento de la Línea de Base:** con origen en la información establecida en las fichas de indicadores se diseña la matriz de Línea de Base y los instrumentos para su levantamiento, utilizando diferentes técnicas, entre ellas entrevistas, grupos focales, documental, investigación estadística, etc.
4. **Diseño de Instrumentos de Recolección y Procesamiento de la Información:** en base a la información establecida en las fichas de indicadores se diseñan estos instrumentos.
5. **Instrumentos de análisis e informes:** es un conjunto de herramientas que se aportan junto a este documento y, a partir de las cuales el equipo debe sugerir cambios, e implementarlos.

Debe incluirse un proceso de capacitación con la herramienta para monitoreo del nivel operativo (actividades).

6. **Sistematización de aprendizajes:** Ver guía
7. **Plan de Monitoreo y Evaluación:** Es un resumen de los tiempos e instrumentos para la realización del monitoreo y evaluación de cada indicador, dividido en sus tres principales momentos: recolección de la información, procesamiento y análisis.

III. Marco conceptual referente (III)

En este punto se delimita técnicamente lo que se entiende por Sistema de Monitoreo y Evaluación y sobre el cual se ha desarrollado su diseño. Como su denominación lo indica el SMEyA está compuesto por dos sub-sistemas: el de monitoreo y la evaluación, complementarios por formar parte de un mismo sistema, pero con su propia funcionabilidad, objetivos y herramientas.

III.1 Definiciones básicas

El **Monitoreo** es un procedimiento sistemático empleado para comprobar la efectividad y eficiencia del proceso de ejecución de un proyecto, identificar logros y debilidades, recomendar medidas correctivas y/o recrear estrategias para optimizar los resultados deseados. Se refiere a la verificación continua de la implementación del proyecto y de su primer impacto a través del proceso de recolección de datos, sus análisis, informes y uso de la información.

Sus principales funciones son: permanente recolección y análisis de información; disponer de datos de calidad – *cuantitativos* y *cualitativos*- sobre los beneficios producidos por la intervención; contribuir al desarrollo organizacional, a una cultura de rendición de cuentas y responsabilidad; ejercitar y desarrollar las capacidades analíticas del personal técnico y dirigentes de las organizaciones; y en general mejorar su conocimiento sobre los procesos de desarrollo.

La **Evaluación** se define como una apreciación o valoración, lo más sistemática y objetiva posible, de un proyecto en curso o finalizado, sobre su planificación, ejecución o resultados. Su propósito es determinar la pertinencia, el cumplimiento de los objetivos, la eficiencia y eficacia en la realización, el impacto y sostenibilidad de los procesos impulsados.

Algunas **diferencias** en aspectos que destacan de ambos sub sistemas:

Aspectos	Monitoreo	Evaluación
Función	Información para la gestión del proyecto.	Valoración más profunda enfocada en el aprendizaje y la rendición de cuentas.
Enfoque	Revisión del progreso del proyecto.	Enfoque en los resultados, objetivos e impacto más amplio y a largo plazo.
Insumos	Levantamiento de datos / información.	Información proviene de la recolección de datos para el monitoreo, la línea de base, etc.
Tiempo	Continúo, durante toda la implementación del proyecto.	En momentos específicos del ciclo del proyecto.
Responsable	Equipo responsable del proyecto.	Evaluadores internos o externos al proyecto o la organización ejecutora.
Presentación	Directa, con base en formatos estandarizados.	Menos estandarizada y enfocada en menos temas, pero analizados con mayor profundidad.
Difusión	Entre el equipo del proyecto y usuarios / beneficiarias-os.	Más amplia: partes involucradas, donantes, opinión pública, etc.

Que es un Sistema de Monitoreo y Evaluación (MyE): es un conjunto de elementos interrelacionados e interactuantes entre sí, en este caso elementos de dos subsistemas, el monitoreo y evaluación, donde uno alimenta al otro y éste a su vez realimenta al primero, generando aprendizajes y posibilitando una rendición de cuentas sustentada, confiable y oportuna.

Un sistema de MyE se concibe como parte del ciclo de un proyecto o programa, debe ser capaz de producir evidencia creíble y válida, de que una intervención para el desarrollo ha originado un conjunto de efectos inmediatos y que estos pueden contribuir a cambios en el largo plazo.

Se monitorean y evalúan dos dimensiones: **desempeño** (*eficiencia y eficacia en el nivel de la planificación operativa*); e **impacto** (*transformaciones en el entorno – en específico de los grupos meta*). El Sistema de MyE debe tener un coste de operación moderado, proporcional a la inversión y capacidad de la organización ejecutora; estar orientado al análisis, aprendizaje y toma de decisiones sustentadas y oportunas.

Objetivos del sistema de Monitoreo y Evaluación:

- i. Garantizar el cumplimiento del conjunto de indicadores –cuantitativos y cualitativos- que miden el desempeño y constatan los efectos e impactos de la intervención.
- ii. Generar informes de ejecución sustentados con información cuantitativa y cualitativa, confiable y oportuna. **Los niveles de monitoreo son:**
 - a. **operativo (actividades);**
 - b. **desempeño/efectos (resultados); e**
 - c. **impacto (objetivos general y específico o de proyecto).**
- iii. Enriquecer las estrategias validando modelos de intervención y generando aprendizajes que contribuyan al fortalecimiento institucional tanto de la FAD como del resto de instituciones implicadas en el instrumento de Cooperación al Desarrollo, y al logro de impactos o cambios en la población objetivo.

No puede diseñarse un sistema de MyE sin tomar en cuenta otro sub sistema, el de Planificación; lo apropiado es plantear un **Sistema de Planificación, Monitoreo y Evaluación (PMyE)**. A continuación se presenta un resumen de los componentes que integran el PMyE del Instrumento de Cooperación:

III.2 Resumen de Herramientas Sistema de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (SMEyA)

Se incluye como referencia el sub sistema de planificación

Sub Sistemas	Área	Herramientas	Frecuencia
Planificación	Planificación Estratégica	Matriz General del Instrumento de Cooperación.	Una vez iniciada la ejecución del Instrumento de Cooperación
	Planificación Operativa	Planes Anuales del Instrumento de Cooperación. En el caso de intervenciones plurianuales.	Anual.
		Tablero General de Actividades.	Anual
Monitoreo	Planificación	Herramienta #1: Fichas de Indicadores.	Una vez en la vida del Instrumento de Cooperación
		Herramienta # 2 Instrumentos de Recolección y Procesamiento de la Información.	
		Herramienta #3: Plan de Monitoreo.	
	Monitoreo de avance	Herramienta #4: Monitoreo de Actividades.	Mensual
		Herramienta #5: Monitoreo Indicadores de Resultados.	Trimestral
		Herramienta #6: Monitoreo Indicadores de Impacto.	Anual
Herramienta #7: Monitoreo del comportamiento de las hipótesis o factores externos.		Trimestral	
Herramienta #8: Fichas Testimoniales.	Semestral		
Evaluación	Evaluación Operativa	Herramienta #9.a: Matriz de Evaluación Programación Anual (<i>en el caso de intervenciones plurianuales</i>). Herramienta #9.b: Informe Narrativo Anual.	Anual
	Evaluación Final	Herramienta #10.a: Matriz de Evaluación Final. Herramienta#10.b: Informe Narrativo Final.	Una vez en la vida del Instrumento de Cooperación/Una vez finalizada la intervención
Aprendizajes	Aprendizajes	Herramienta #11: Guía de Sistematización de Aprendizajes.	Anual

IV. Desarrollo de los Sub Sistemas

IV.1 El Sub Sistema de Planificación

Se formula en base al enfoque de Gestión por Resultados de Desarrollo (GRD) utilizando la herramienta del Marco Lógico, y tomando en consideración si se trata de intervenciones anuales ó plurianuales.

El sistema propuesto se ajusta al nº de indicadores establecidos en el Instrumento de Cooperación al que se aplica. Parte del éxito de su implementación es garantizar que hay coherencia entre la planificación operativa (*segmentada por ejercicios- años-*) y esta matriz final, de lo contrario no funcionará, principalmente porque la información que se define recolectar en el sistema se deriva de estos indicadores, en la lógica de la gestión por resultados que implica que **los indicadores anuales se desprenden de cada uno de estos indicadores finales del Instrumento de Cooperación.**

La Matriz de Planificación del Instrumento de Cooperación (Marco Lógico), es la referencia principal para el diseño del Sistema de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (SMEyA). Cualquier cambio en ésta, implica una revisión/adequación del sistema. Se incluyen tres **niveles de alcance:** Objetivo General, Específico/s y Resultados. **En intervenciones plurianuales se incluye un cuarto.** Esto es debido a que el cuarto nivel (*estrategia operativa*), en el SMEyA se monitorea teniendo como referencia los Planes Anuales.

En base al Marco Lógico se despliega la matriz propuesta para la elaboración de los Planes Operativos Anuales del Instrumento de Cooperación (PACs), - como parte del sub sistema de planificación del Instrumento de Cooperación. A continuación se presentan las siguientes herramientas:

- Marco Lógico del Instrumento de Cooperación.
- Formato de Plan Anual del Instrumento de Cooperación (PACs)
- Tablero de Actividades Anuales del Instrumento de Cooperación.

Marco Lógico del Instrumento de Cooperación. Si se trata de un proyecto tendrá **UN** solo objetivo específico.

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN INSTRUMENTO DE COOPERACIÓN

“Título”

Lógica de Intervención - Resumen Descriptivo		Indicadores Verificables Objetivamente	Fuentes de Verificación (FdV)	Hipótesis
Objetivo General de Desarrollo				
Objetivo específico 1				
Resultado 1.1				
Resultado 1.2				
Objetivo específico 2				
Resultado 2.1				
Resultado 2.2				

Formato Plan Anual del Instrumento de Cooperación

OBJETIVO ESPECÍFICO 1:							
Resultado 1.1:							
Indicadores del Instrumento de Cooperación:							
Indicador 1:							
Indicador 2:							
				Programación Trimestral			
Indicadores Verificables Objetivamente Año ...	Fuentes de Verificación	Hipótesis		I	II	III	IV

ACTIVIDADES	Indicadores Verificables Objetivamente	Programación Trimestral												Responsable	Presupuesto
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
TOTALES															

INSTRUCCIONES del Plan Anual del Instrumento de Cooperación:
Encabezado:
> El resultado se copia del ML del proyecto.
> Indicadores Verificables Objetivamente: reflejan los resultados que se quieren alcanzar al final del año planificado. Deben estar vinculados a los indicadores del resultado en el ML del proyecto. Sirve preguntarse: <i>¿de lo que queremos alcanzar al final del proyecto, que podemos avanzar en este año?</i>
> Hipótesis: se copian del ML del proyecto; se pueden agregar nuevas que respondan a situaciones específicas del contexto del año planificado.
> Programación trimestral: como el sistema propone un monitoreo trimestral de indicadores, hay que dividir, desagregar o ubicar el resultado final del indicador del año en el rango de los 4 trimestres.
Columna 1 Actividades: se plantean las actividades a desarrollar; la lógica para su diseño es lograr los indicadores anuales e influir en la mitigación de los factores de riesgo; el documento de referencia son las “estrategias operativas” diseñadas en el ML del proyecto.
Columna 2 Indicadores Verificables Objetivamente: cada actividad debe tener al menos un indicador <i>–los menos posibles pero los necesarios–</i> en muchos casos con uno será suficiente. Estos indicadores operativos deben cumplir en su formulación con elementos cuantitativos y cualitativos, al igual que cualquier indicador. Para su formulación conviene plantearse las siguientes preguntas: <i>¿cómo medimos el éxito de la actividad? ¿Qué resultados esperamos de la actividad?</i>
Columna 3 Cronograma: es el cronograma para los 12 meses del año, indicados con su primera letra.
Columna 4 Responsable: sirve para especificar la persona responsable de la actividad. No es recomendable designar a más de una persona responsable; puede ser que la actividad va a ser realizada entre varias personas, pero una debe ser designada como responsable de su ejecución.
Columna 5 Presupuesto: Se coloca el presupuesto asignado a la actividad. (Reflejar tanto la financiación del donante como los fondos propios).

Tablero General de Actividades Anuales del Instrumento de Cooperación

Facilita una visión general del trabajo operativo del Instrumento de Cooperación; una herramienta muy útil en especial para niveles de coordinación y dirección. Una herramienta que fácilmente puede compartirse con todo el equipo vía medios electrónicos, así todas y todos estarían en conocimiento sobre el avance operativo del proyecto. Se adjunta en el mismo **anexo 2** –archivo Excel - junto con el formato de PAC.

TABLERO GENERAL DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO														
PERÍODO: AÑO 2015														
		CRONOGRAMA												
ACTIVIDADES	INDICADORES	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Responsable
RESULTADO 1.1														
1.														
2.														
3.														
4.														
RESULTADO 1.2														
5.														
6.														
7.														
RESULTADO 1.3														
8.														
9.														
10.														
11.														
RESULTADO 2.1														
12.														
13.														
14.														
15.														
RESULTADO 2.2														
16.														
17.														
18.														
19.														

IV.2 El Sub Sistema de Monitoreo

Los **componentes** de este sub-sistema son tres:

1. **Planificación del monitoreo**, que comprende: elaboración de las fichas de indicadores; diseño de instrumentos de recolección y procesamiento de la información; línea de base; y plan de monitoreo.
2. **Monitoreo de Avance**: consiste en la recolección, procesamiento y análisis de la información; y, en consecuencia la toma de decisiones, realización de ajustes a la estrategia operativa y generación de informes específicos.

Para las etapas de recolección y procesamiento se han diseñado instrumentos específicos para los indicadores del Instrumento de Cooperación; para la realización de la etapa de análisis se propone una batería de herramientas basada en estándares de calidad y efectividad para este tipo de sistemas.

Son tres los niveles de monitoreo: operativo (actividades); desempeño/efectos (resultados); e impacto (objetivos general y de proyecto). También se monitorean las hipótesis o factores externos.

3. **Informes de Monitoreo**: se refiere a un resumen de los resultados del monitoreo de avance; se plantea como opcional debido a que los formatos estandarizados del monitoreo de avance generalmente se consideran suficientes como informes.

1. Planificación del Monitoreo

A continuación se desarrolla cada uno de sus elementos: fichas de indicadores; instrumentos de recolección y procesamiento de la información; y el plan de monitoreo.

Fichas de Indicadores: herramienta #1 (Anexo 1)

Las Fichas de Indicadores son la herramienta #1 del SMEyA; el conjunto de indicadores del Instrumento de Cooperación –**de impacto y de resultados**- constituye la base del SMEyA, por ende sus fichas son el elemento base para el diseño; cada uno contiene unidades o variables cuantitativas y cualitativas para medir el éxito de la intervención; es una herramienta que por su contenido facilita el entendimiento común de los indicadores –y por lo tanto de la medición del éxito del proyecto- para todo el personal involucrado: operativos, técnicos, coordinación, dirección, donante.

Para cada indicador se elabora una ficha numeradas en orden consecutivo, partiendo de la #1 para el indicador 1 del Objetivo General y así sucesivamente, totalizando a un total de fichas que corresponden al mismo número de indicadores del Instrumento de Cooperación.

Ficha **incompleta** a modo de ejemplo:

Objetivo Específico 1: Indicador 2

Objetivo Específico 1: Promover el ejercicio de los Derechos de la NAJ con énfasis en la eliminación de las brechas de género.

Conceptos claves:

Brechas de género: desigualdades (políticas económicas, sociales, culturales, etc.), entre hombres y mujeres generadas por el sistema patriarcal, en el ámbito privado y público.

Indicador 2: Al finalizar el Instrumento de Cooperación, al menos 4 gobiernos municipales ...

1. Justificación /Propósito	La exigencia de derechos por parte de la NAJ permitirá el diseño y ejecución de acciones en el marco de políticas públicas específicas hacia niñas y mujeres jóvenes que contribuyan a la eliminación de las brechas de género.
2. Definiciones claves	<p>Gobiernos municipales: aparato político y administrativo que diseña y desarrolla las políticas a nivel local.</p> <p>Implementar acciones en el marco de políticas públicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de programas y proyectos. - Generación de espacios de participación activa en el ciclo de políticas públicas con TTDD. - Acciones afirmativas orientadas a niñas y mujeres jóvenes. - Asignación presupuestaria etiquetada. - Armonización de políticas municipales con políticas nacionales que respaldan los derechos de la NAJ. <p>Mejora del acceso: generación de condiciones y servicios específicos dirigidos a niñas y mujeres jóvenes que contribuyan a la eliminación de las brechas de género...</p>
3. Unidades de análisis (cantidad y calidad)	<p>Cantidad: 4 gobiernos municipales. ...</p> <p>Calidad: Implementación de acciones orientadas a la mejora y disfrute de derechos de la NAJ (niñas y mujeres). ...</p>
4. Línea de Base	<p>1. Acciones afirmativas orientadas a la mejora del acceso y disfrute de los derechos de niñas, adolescentes y mujeres jóvenes.</p> <p>MINED: Este año ha iniciado una prueba piloto titulada transformación, ejecutada en el municipio de Cuscatancingo; se ha promovido en ocho centros escolares del área metropolitana; se busca dinamizar estrategias que fortalezcan los derechos de la Convención sobre los derechos de la niñez (CDN).</p> <p>PREPAZ: No cuentan con iniciativas específicas dirigidas a jóvenes, solo a mujeres; que en algunos casos se abordan como mujeres y en otros como género.</p> <p>...</p>
5. Información necesaria a recolectar para monitorear el indicador	<ol style="list-style-type: none"> 1. Número y tipo de instancias locales y nacionales. 2. Número y tipo de acciones implementadas. 3. Número y tipo de acciones afirmativas. 4. ...
6. Instrumentos de recolección de información, frecuencia	<ol style="list-style-type: none"> 1. OE1-IVO2-Inst.4-Acciones Afirmativa Niñas y Mujeres Jóvenes. Frecuencia: Anual
7. Instrumentos de procesamiento de la información, frecuencia	<ol style="list-style-type: none"> 1. OE1-IVO2-Inst.5-Consolidado Municipal Acciones Afirmativa Niñas y Mujeres Jóvenes. Frecuencia: Anual
8. Otra información relevante	

Glosario de conceptos y definiciones claves: marco conceptual indicadores

Se debe recoger un listado de conceptos producto del debate generado durante el proceso de construcción de los indicadores durante el proceso de formulación del Instrumento de Cooperación y durante la elaboración de cada una de sus Fichas; sus definiciones son una combinación de academia, marco normativo político-legal, experiencia y reflejo de la filosofía de las instituciones involucradas.

La lógica con que se organiza el glosario responde más a criterios de “conceptos relacionados” y no a la forma en que se fueron definiendo que responde a la lógica de indicadores.

Glosario (a modo de ejemplo):

CONCEPTOS	DEFINICIONES
1. Sistema de protección de los derechos de la NAJ	Articulación de actores, marco jurídico – político, mecanismos y las diferentes medidas que el Estado diseña e implementa para garantizar derechos.
2. Enfoque de Derechos	Marco de referencia que contempla el impulso de políticas públicas tendentes a que las personas se apropien de sus derechos participen de manera activa en su desarrollo y controlen las acciones públicas en esa materia.
3. Protección de los Derechos de la NAJ	Marcos jurídicos – políticos, mecanismos y medidas que el Estado diseña e implementa para garantizar derechos (vinculado al OG, sobre el Sistema de protección de derechos de la NAJ).
4. Ejercicio de derechos	Acción de exigencia, cumplimiento y garantía para el disfrute de los derechos de participación política, educación integral y respeto a la integridad de la NAJ.
5. Enfoque de género	Marco de referencia que parte de la igualdad entre los sexos y que conlleva a la eliminación de todas las formas de violencia y discriminación hacia las mujeres, la deconstrucción de las relaciones de poder y la respuesta efectiva a las necesidades específicas y los intereses estratégicos de género.
6. Intereses estratégicos de género	Demandas específicas para hombres y mujeres, que buscan transformar las condiciones estructurales derivadas de las relaciones de poder.
7. Brechas de género	Desigualdades (políticas económicas, sociales, culturales, etc.), entre hombres y mujeres generadas por el sistema patriarcal, en el ámbito privado y público.
8. Enfoque de cultura de paz	Conjunto de valores y actitudes que promueven el ejercicio del poder igualitario, inclusivo, justo y basado en el reconocimiento de la diversidad y la dignidad humana, que conlleva la transformación de las relaciones entre las personas y las colectividades.
9. Participación organizada	Acciones colectivas bajo una dinámica y articulación definida, con proyecciones específicas alrededor de sus derechos.
10. Participación activa	Población involucrada en estructuras organizativas que asumen responsabilidades delegadas o por iniciativa propia.
11. Participación crítica	Capacidad de analizar su realidad y cuestionar prácticas y actitudes contrarias a sus intereses y necesidades.
12. Participación propositiva	Capacidad de plantear, asumir y darle seguimiento a iniciativas y alternativas de forma autónoma.
13. Participación social	Población organizada que incide en la toma de decisiones y el manejo de los recursos, con el objeto de transformar su realidad.
14. Rendición de cuentas	Socialización de los mecanismos de gestión y los logros alcanzados, y generación de espacios de retroalimentación con la población participante en la intervención (TTDD, TTRR, TTOO).

Instrumentos de Recolección y Procesamiento de la Información: herramienta #2 (Anexo 2)

Son los instrumentos diseñados para recolectar y procesar la información que se ha establecido como necesaria para monitorear cada indicador, definida en cada una de las fichas de indicadores.

En total se aportan Instrumentos, distribuidos de la siguiente forma:

- instrumentos de recolección.
- de procesamiento.
- que son al mismo tiempo de recolección y procesamiento.

Con diferentes frecuencias de aplicación:

- anuales.
- trimestrales.
- mensuales.
- por eventos.

En todo SMEyA existen dos tipos de instrumentos: los “ad-hoc” que son éstos de recolección y procesamiento, ya que deben diseñarse de acuerdo a lo establecido para cada uno de los indicadores de la intervención planificada; y los “estándar” que son las herramientas para el análisis, que forman un conjunto de instrumentos adaptables a la generalidad de los sistemas monitoreo y evaluación, y pueden utilizarse aunque no se recolecte y procese información sistemáticamente con base a los instrumentos diseñados.

Sin embargo, el éxito del SMEyA está directamente relacionado con el nivel de calidad, oportunidad y confiabilidad de la información que se logre recolectar; de esto dependerá que los análisis que se realicen y las decisiones que se tomen transiten entre la más alta subjetividad y la objetividad, de lo intuitivo a la valoración sustentada en información confiable sobre los procesos desarrollados, de lo extemporáneo a lo oportuno y pertinente: el sistema debe ser capaz de posibilitarnos la toma de decisiones acertadas que nos orienten hacia los buenos resultados e impacto.

Durante el proceso de recolección y procesamiento de información de acuerdo a lo establecido en el Plan de Monitoreo, podrán validarse los instrumentos aportados en el SMEyA y de ser necesario realizarles los ajustes que se estimen convenientes.

Se recomienda que el procesamiento de la información recolectada en la medida de lo posible se informatice, para este caso será suficiente con un software de programas como Excel, Access o SPSS, de tal forma que se pueda ir generando una base de datos sencilla pero que posibilite trabajar con acumulados y cruce de variables, además de facilitar la alimentación de información en línea y por diferentes personas.

Los instrumentos se identifican con un código y una denominación en la siguiente forma y orden:

- i. Identificación del objetivo o resultado, de acuerdo a la matriz de planificación del Instrumento de Cooperación:
 - Objetivo General: OG
 - Objetivo Específico: OE1; OE2 OE...
 - Resultado 1.1: R1.1
 - Y así sucesivamente: R1.2; R1.3; R2.1; R2.2

- ii. Identificación del Indicador con la abreviatura de su denominación completa: Indicador Verificable Objetivamente (IVO) y de acuerdo al número de indicadores de cada objetivo o resultado:
 - Indicador 1: IVO1
- iii. Identificación del o los Instrumento-s, correlativo para cada objetivo o resultado.
 - Por ejemplo si un objetivo o resultado tiene 2 indicadores y para la recolección y procesamiento se utilizar 5 instrumentos, se abreviarán así: Inst.1; Inst.2; y así sucesivamente hasta Inst.5
Luego se inicia nuevamente de “Inst.1” para el siguiente objetivo, y así sucesivamente.
- iv. Y por último el nombre del Instrumento, por ejemplo: Mujeres; Percepción NAJ; etc. Esto tiene su importancia en la medida en que generalmente serán estos nombres con los que el equipo se referirá a los instrumentos. Se utilizarán guiones (-) para hacer las separaciones entre cada denominación.
Ejemplo:
 - R1.1-Ind.1-Inst.1-Estructuras NAJ
 - R1.1-Ind.1-Inst.2-Incidencia NAJ
 - R1.1-Ind.2-Inst.3-Propuestas

Ejemplo incompleto consolidado del total de Instrumentos y su frecuencia:

Objetivos / Resultados	Instrumentos	Tipo de Instrumento	Frecuencia
Objetivo General	1. OG-IVO1-Inst.1-Matriz de servicios brindados y seguimiento de mejoras, por Instancia y territorio.	Recolección	Anual
	2.		
Objetivo Específico 1	3. OE1-IVO1-Inst.1-Percepción NAJ Ejercicio Derechos.	Recolección	Anual
	4. OE1-IVO1-Inst.2-Consolidado Municipal Percepción NAJ Ejercicio Derechos.	Procesamiento	Anual
Resultado 1.1	5. R1.1-IVO1-Inst.1-Estructuras Organizativas NAJ.	Recolección y procesamiento	Mensual
	6. R1.1-IVO1-Inst.2-REDES NAJ.	Recolección y procesamiento	Mensual
	7. R1.1-IVO1-Inst.3-Funcionamiento Autónomo.	Recolección y procesamiento	Mensual
	8. R1.1-IVO1-Inst.4-Funcionamiento Equitativo.	Recolección y procesamiento	Mensual

Plan de Monitoreo: herramienta #3 (Anexo 3)

Es la herramienta #3 del SMEyA; como su nombre indica resume el proceso de monitoreo de cada indicador en sus **tres fases: recolección, procesamiento y análisis**; el método e instrumento a utilizar en cada una de éstas; la frecuencia; y el área responsable.

2. Monitoreo de Avance

Se incluyen las herramientas para monitorear el avance y analizar el cumplimiento de los indicadores, desde el nivel operativo de actividades, desempeño/efectos (resultados), impacto y supuestos externos. **En instrumentos de cooperación plurianuales el Monitoreo de Avance se realiza sobre la base de la Planificación Operativa Anual;** aquí es donde es determinante la coherencia como sistema, donde la planificación es uno de sus componentes y con enfoque de gestión por resultados.

En la PAC los indicadores de cada resultado se derivan directamente de sus equivalentes establecidos en la matriz general de planificación del Instrumento de Cooperación; si esto es así, tanto la aplicación de los instrumentos de recolección y procesamiento de información diseñados con base a éstos, como de este conjunto de herramientas de análisis no debe implicar ninguna dificultad o incoherencia.

Como ya se ha mencionado todas estas herramientas pueden aplicarse sea que se recoja o no, información sistemática, objetiva, confiable y pertinente utilizando los instrumentos de recolección y procesamiento de la información diseñados; la diferencia estriba en la calidad del monitoreo y de las decisiones que se derivan del mismo.

A continuación se presenta un resumen de las herramientas de análisis:

Herramienta	Numeración	Frecuencia
1. Monitoreo de Actividades (planificadas y no planificadas).	Herramienta #4	Mensual
2. Monitoreo de Indicadores de Resultados.	Herramienta #5	Trimestral
3. Monitoreo Indicadores de Impacto.	Herramienta #6	Anual
4. Monitoreo del Comportamiento de las hipótesis o factores externos.	Herramienta #7	Semestral
5. Fichas Testimoniales.	Herramienta #8	Semestral o Anual
6. Informes de Monitoreo	--	Opcional

Monitoreo de Actividades: herramienta #4 (Anexo 4)

Utilidad: monitoreo y toma de decisiones respecto de la estrategia operativa.

Se recomienda su **aplicación mensual** por los equipos de campo; se considera de suma importancia la aplicación mensual, siendo un nivel operativo la información de las actividades requiere que se consigne en el menor tiempo posible, de lo contrario existe el riesgo de perderla.

Su aplicación puede ser parte de la agenda de las reuniones de coordinación que normalmente realizan los equipos ejecutores. Es recomendable que si hay equipos responsables por resultados, éstos hagan un trabajo previo de completar el formato para luego en la reunión general compartirlo, retroalimentarlo y validarlo. Esta práctica imprime mayor calidad y eficacia a estas reuniones de coordinación, su objetivo no es cargarlas con más contenido sino conferirles un contenido sustantivo que permita tomar decisiones más acertadas y objetivas.

Resultado 1.1	Indicadores Verificables Objetivamente	Medios de Verificación	Hipótesis	Planificación Trimestral			
				I	II	III	IV

Cumplimiento de Actividades						
Actividades	Indicadores	Fecha planif.	Fecha real	Lo realizado	Categoría / valoraciones	Ajustes /Decisiones

Instrucciones:

1. El formato se aplica para cada resultado.
2. Encabezado del formato: se copia directamente de la PAC del proyecto, con el fin de tener visual el resultado, los indicadores y su distribución trimestral.
3. En la parte de abajo del formato: las columnas de actividades, indicadores y fecha planificada, se copian directamente de la PAC.
4. Luego se coloca la fecha real de cumplimiento de la actividad para compararla con la planificada.
5. En “cumplimiento de actividades” se trabajan tres (3) aspectos:
 - o Lo realizado: se refiere a los resultados obtenidos con la ejecución de la actividad (hechos no valoraciones), incluyendo una cuantificación porcentual (%) de lo avanzado o cumplimiento, teniendo como referencia el/los indicadores correspondientes a la actividad.
 - o De acuerdo a lo anterior se establece una “categoría de cumplimiento” y las valoraciones –las razones del porqué se ubican.
 - o Y por último se definen los ajustes o decisiones a tomar, con el objetivo de garantizar la ejecución exitosa de la estrategia operativa.

Se proponen las siguientes categorías de cumplimiento:

- i. **Actividad cumplida:** se utiliza cuando la actividad se ha concluido en el plazo establecido. Se describe brevemente el logro teniendo como referencia el o los indicadores. En el momento del monitoreo se debe presentar el medio de verificación respectivo.
- ii. **Actividad en ejecución:** cuando la actividad se ejecuta con normalidad y cumpliendo con las fechas de inicio y posible finalización.
- iii. **Actividad no cumplida:** se utiliza cuando en la fecha final programada la actividad no se ha concluido. Se deben explicar las razones –internas y/o externas- que provocaron el incumplimiento; el posible impacto negativo en el logro del resultado y sus indicadores; y si es pertinente, proponer alternativas de solución para su ejecución, reprogramación, suspensión, etc.
- iv. **Actividad atrasada o adelantada:** se utiliza cuando la actividad está en ejecución pero en relación a las fechas planificadas se encuentra atrasada o adelantada. Y cuando la actividad se ha iniciado, pero se prevé que no se cumplirá en el plazo establecido en el PAC.
Hay que explicar las razones –internas y/o externas- de porqué se ubica en esta categoría, por qué se está ejecutando fuera de los tiempos planificados.

Actividades NO Planificadas:

En toda ejecución de una estrategia operativa normalmente se presentan imprevistos que ameritan la ejecución de actividades no planificadas; a continuación se propone un **formato** para el “registro y análisis de actividades NO planificadas”

Actividades realizadas	Fecha ejecución	Inversión	Fuente Financ.	Justificación para su ejecución	Resultados obtenidos	Cómo aporta al Resultado y sus Indicadores
1.						
2.						
3.						

Instrucciones:

1. Actividades realizadas: descripción de lo que se hizo, con quiénes, dónde, etc.; no mezclar actividades.
2. Fecha de ejecución: fecha o período de ejecución de la actividad.
3. Inversión: monto utilizado para su realización.
4. Fuente de financiamiento: donante o fondos propios.
5. Justificación para su ejecución: por qué se tuvo que realizar la actividad.
6. Resultados obtenidos: que se logró con la ejecución de la actividad.
7. Cómo aporta al Resultado y sus Indicadores: como es una actividad no planificada, carece de indicador-es, pero debe establecerse como y a qué indicador-es del resultado está aportando.

Monitoreo Indicadores de Resultados: herramienta #5 (Anexo 4)

Se **aplica** a cada resultado, se recomienda **trimestral**:

1. Indicadores (PAC)	2. Planificado para el período (PAC)	3. Lo logrado (Información recolectada y procesada)	4. Valoraciones	5. Ajustes / decisiones para el próximo período
1.				
2.				

Instrucciones:

La **1ra y 2da columnas**: Se copian directamente del PAC del Instrumento de Cooperación.

La **3ra columna**: la información proviene de los instrumentos de procesamiento (o de la base de datos cuando se informatice el sistema), relacionada con cada uno de los indicadores que corresponda.

La 4ta y 5ta columnas: son los resultados del análisis, para lo cual se proponen los siguientes parámetros.

Columna 4 Valoraciones:

Cuantitativa: se calcula un % de cumplimiento dividiendo la cantidad alcanzada entre lo planificado para el período, y de acuerdo al resultado se establece la ponderación sobre la base de 3 categorías:

1. Excelente: cuando se cumpla en 100% o sobrecumplimiento de lo planificado para el período.
2. Aceptable: cuando se cumpla entre 80 y 99% de lo planificado para el período.
3. Deficiente: debajo del 80% de lo planificado para el período.

Cualitativa: explicar las razones del nivel de cumplimiento cuantitativo alcanzado, incluyendo los factores que influyeron –internos y externos–; y las valoraciones sobre el cumplimiento de las variables o aspectos cualitativos incluidos en los indicadores monitoreados.

Columna 5: de acuerdo a los resultados de la valoración –cuantitativa y cualitativa– se plantean los ajustes y decisiones necesarias para garantizar el cumplimiento exitoso de los indicadores.

Adjuntar medios de verificación de los productos.

Monitoreo Indicadores de impacto: herramienta #6 (Anexo 4)

Se recomienda **aplicar anualmente** a nivel de Objetivo General y Objetivo Específico o de proyecto, donde se ubican los indicadores de impacto (cambios – transformaciones en el entorno):

1. Indicadores de Impacto	2. Avances año xxxx (cantidad y calidad)	3. Evidencias del impacto a la fecha	4. Estrategias para avanzar hacia el impacto esperado	5. Actividades para el PAC
1.				
2.				

.....

Instrucciones:

1. La **columna 1**: Se copian directamente de la Matriz de Planificación del Instrumento de Cooperación; en este caso los indicadores de impacto se encuentran en el Objetivo General y los Objetivos Específicos
2. La **columna 2**: la información proviene de los instrumentos de procesamiento, relacionada con cada uno de los indicadores de impacto que corresponda. Si no hay referencia cuantitativa se puede estimar porcentualmente (%) el avance; y especificar los avances cualitativos.
3. La **columna 3**: hay que establecer cuáles son las evidencias del impacto–pruebas que constaten los cambios.
4. Las columnas 4 y 5: son los resultados del análisis:
 - a. **Columna 4**: en términos generales las acciones que se deben desarrollar, teniendo como referencia lo avanzado y las evidencias.
 - b. **Columna 5**: concretar las acciones en actividades que deben incorporarse en el siguiente PAC, identificando el resultado al que corresponden. Se trata de ir ajustando las estrategias operativas o procesos para direccionarlas hacia el logro de los cambios esperados.

Monitoreo del comportamiento de las hipótesis o factores externos: herramienta #7 (Anexo 4)

Se recomienda aplicación **semestral**.

Se aplica a las hipótesis o factores externos identificados en la Matriz de Planificación del Instrumento de Cooperación. El objetivo es garantizar que se realizan acciones encaminadas a influir en que éstas se concreten o en caso contrario mitigar sus efectos en las estrategias de la intervención y por ende en la consecución de sus objetivos:

Hipótesis	Comportamiento en el período	Efectos positivos o negativos	Acciones realizadas para incidir en estos factores	Acciones a realizarse en el próximo período
Objetivo de General:				
1.				
Objetivo Específico 1:				
1.				
2.				
Resultado 1.1:				
1.				
2.				

.....

Instrucciones:

1. La **columna 1** se copia de la Matriz de Planificación del Instrumento de Cooperación; y se suman los que se hayan incluido en el PAC a nivel de resultados, si es que son diferentes a los establecidos en la Matriz.
2. La **columna 2** se refiere a los hechos ocurridos y sus manifestaciones durante el período en relación a la hipótesis analizada.

Por ejemplo si la hipótesis era “voluntad política de los departamentos de los municipios implicados” en relación a la aprobación de partidas presupuestarias etiquetadas a favor de los derechos de la NAI; y durante el período se realizó un encuentro con el equipo municipal y no se logró ningún tipo de compromiso.

Son hechos y sus manifestaciones relevantes que denotan un comportamiento claro o tendencia sobre la hipótesis.

3. La **columna 3** se refiere a un análisis sobre los efectos –positivos o negativos- que esos hechos y manifestaciones planteados en la columna 2 han tenido o tienen sobre el logro del objetivo y sus indicadores vinculados o en general sobre la estrategia de la intervención.
4. En la **columna 4** se colocan las acciones que se han realizado para disminuir o potenciar estos efectos.
5. En la **columna 5** se colocan las acciones que se prevé realizar para continuar incidiendo en que las hipótesis se concreten a favor del logro de los objetivos.

Fichas testimoniales: herramienta #8 (Anexo 4)

(Historia de éxito o historia de cambio)

Se recomienda su **aplicación semestral o anual**. El objetivo es evidenciar el impacto en las vidas de las personas, familias o colectivos meta.

Evidencia el rostro humano de la intervención, los cambios en las personas, que son la razón de ser de ésta.

Esta guía debe adaptarse de acuerdo al perfil del colectivo meta a aplicarse.

I. Objetivo:

Esta herramienta se utiliza para monitorear el impacto de la intervención. Su referencia son los indicadores de impacto y su línea de base. En el marco lógico, el impacto, efectos o cambios se identifican en los niveles superiores de objetivos programáticos, que es dónde se busca impactar en los grupos poblacionales meta.

Esta es una herramienta cualitativa, ya que intenta evidenciar los cambios producidos en la población destinataria y en el entorno de la intervención. Se recomienda su aplicación semestral o anual, estableciendo de 2-3 testimonios como mínimo- que pueden ser individuales o colectivos. Debe reportarse cuidando al máximo los criterios de confidencialidad.

II. Datos Generales

La ficha debe iniciarse con las generales de las y los protagonistas:

- a. Nombre (**mejor asignar una clave para preservar la confidencialidad en el caso de que el documento se extravíe**)
- b. Sexo
- c. Edad
- d. Escolaridad
- e. Estudia en sistema formal: si o no
- f. Estudia sistema no formal: especificar.
- g. Condición laboral
- h. Lugar de trabajo
- i. Organización / grupo / centro escolar
- j. Comunidad / Municipio / Departamento
- k. Con quiénes vive:
- l. Y otros que se estime conveniente

III. Breve resumen del perfil socio económico de la persona, familia o grupo al que se aplica.

IV. La aplicación de esta herramienta tendría como objetivo identificar los cambios más significativos en la persona, familia o grupo; en los siguientes ámbitos:

1. En su autoestima y empoderamiento.
2. En sus actitudes, relacionamiento y desenvolvimiento, en su familia, comunidad, escuela, etc.
3. En sus actitudes y prácticas de género.
4. En el ejercicio de los derechos (priorizados) y cultura de paz.
5. Modificaciones en su "plan de vida".
6. En su organización, liderazgo, crecimiento, participación.
7. Y otros que se estimen convenientes, de acuerdo a los objetivos de la intervención.

V. Como conclusiones del testimonio el equipo ejecutor debe establecer:

1. Los factores o elementos que posibilitaron o incidieron en que se dieran los cambios.
2. Los aprendizajes más relevantes (lecciones aprendidas) que deja la experiencia para la institución.
3. Otras opiniones sobre el testimonio.

VI. Anexos:

Estas fichas pueden acompañarse de fotografías o material audio visual sobre los y las protagonistas, y su entorno. (**preservar confidencialidad**)

3. Informes de Monitoreo

Una síntesis de los resultados obtenidos en las herramientas #s 4, 5, 6 y 7; su aplicación es semestral; este es un informe **opcional**, ya que las herramientas sintetizan suficiente información para el monitoreo y sus objetivos. Queda a consideración de la organización, dependiendo de sus necesidades y/o del donante, ya que pueden ser la base de los informes de avance que algunos solicitan.

IV.3 Sub Sistema de Evaluación

Su objetivo es reflexionar en profundidad sobre el desarrollo de los procesos impulsados por la intervención, sus resultados y transformaciones en la población meta y su entorno, de tal forma que posibilite tomar las decisiones enfocadas a la consolidación y sostenibilidad de estos procesos. Se trata de determinar la pertinencia de los objetivos y su grado de realización, la eficiencia en cuanto al desarrollo, eficacia, impacto y sostenibilidad. Es un ejercicio de reflexión prospectivo, con visión de futuro.

Este sub sistema lo conforman **dos componentes**: la **evaluación operativa**, cuya referencia principal es la planificación operativa, en este caso los PACs; y la **evaluación final**, cuya referencia es el documento de planificación del Instrumento de Cooperación.

1. Evaluación Planes Anuales del Instrumento de Cooperación (PACs): herramienta #9.a (Anexo 4)

Se recomienda realizarlo **anualmente**; sus resultados serán la base para los informes al donante e insumo para la evaluación institucional. En primer lugar debe trabajarse la matriz que se visualiza a continuación para luego elaborar el Informe Narrativo Anual.

Objetivos	Indicadores del Año (copiar del PAC)	Resultados reales con respecto a los indicadores del año	Valoraciones (cantidad y calidad)	Ajustes/decisiones para el próximo PAC	% avance indicadores Marco Lógico
Resultado 1.1:	Indicador 1: Al finalizar 2015, al menos el 60% de participantes (NAJ) que han concluido el proceso de sensibilización manifiesta su interés de organizarse. Indicador 2:	Referencia: Información obtenida del monitoreo de indicadores de resultados: Herramienta #5	Referencia: Información obtenida del monitoreo de indicadores de resultados: Herramienta #5	Referencia: Información obtenida del monitoreo de indicadores de resultados: Herramienta #5	Determinar el % de avance que aporta al indicador relacionado en la Matriz General de Planificación.
Resultado 1.2:					

...

Informe Narrativo Anual herramienta #9.b (Anexo 4)

1. **Conclusiones sobre los niveles de cumplimiento o incumplimiento a nivel de resultados:**
 Cuantitativo: promedio de los niveles alcanzados entre todos los resultados (puede organizarse por objetivo específico o proceso).
 Cualitativo: valoración general sobre lo alcanzado en el período entre todos los resultados (puede organizarse por objetivo específico o proceso).
2. **Indicios / avances hacia los indicadores de impacto:**
 Se refiere a lo que valoramos como lo más relevante en términos de beneficios o avances /cambios, con que la población meta se ha beneficiado, disfrutado o alcanzado; y que contribuye de forma importante al Objetivo de Proyecto, Objetivo General y sus indicadores. Hay que referir evidencias de estos avances o cambios (medios de verificación establecidos en la matriz general, testimonios, material audio visual, etc.).
 Se deben explicitar cualitativa y cuantitativamente (referencia herramienta #6).
 Objetivo general:
 Indicadores:
 Objetivo específico 1:
 Indicadores:
 Objetivo específico 2:
 Indicadores:
3. **Principales logros del período y que permitió alcanzarlos:**
 Logros NO es el cumplimiento de lo planificado, se refiere a resultados no previstos y/o éxitos relevantes en el contexto de la intervención.
4. **Principales actores claves (externos) y su rol en la ejecución durante este período:**
5. **Factores que facilitaron alcanzar los resultados y logros**
 - a. Internos:
 - b. Externos:
6. **Principales dificultades que se enfrentaron en el período (internas y externas) y cómo se superaron:**
 Tanto internas como externas enfrentadas en la ejecución durante el período evaluado; hay que referir cómo /qué se hizo para superarlas. Y si no se superaron especificar qué desafíos quedan planteados.
 - a. Internos:
 - b. Externos:
7. **Comportamiento de las hipótesis y cómo se gestionaron (afectación al proceso y que se hizo para influir en ellos)**
 Referencia: Herramienta #7
8. **Principales ajustes o decisiones que se tomaron en el período:**
 Se refiere a los ajustes o decisiones relevantes, que implicaron cambios importantes en la estrategia del proyecto durante este período. Hay que explicar las razones que las motivaron (referencia herramienta #5).
9. **Elementos que aportan a la sostenibilidad:**
 Capacidad de darle continuidad y mantener activos los procesos impulsados por el proyecto. Su abordaje debe considerar cinco aspectos: económico, político, socio-cultural, técnico y ambiental.
10. **Conclusiones generales:**
 Un balance de los cumplimientos, logros o incumplimientos, que permita concluir sobre los avances positivos o estancamiento a nivel de los procesos impulsados por el proyecto.

2. Evaluación Final: Matriz de Evaluación Final herramienta #10.a (Anexo 4)

Se recomienda realizar este ejercicio **una vez en la vida del Instrumento de Cooperación**, aunque dependiendo de la duración de la intervención su formato podría aplicarse a una evaluación intermedia, si se estima conveniente.

Sus resultados serán la base para el informe final del Instrumento de Cooperación. Se recomienda realizarla independientemente de evaluaciones externa. En primer lugar debe trabajarse la matriz que se visualiza a continuación para luego elaborar el Informe Narrativo Final.

Objetivos	Indicadores Marco Lógico (ML)	Resultados reales finales	Valoración sobre cumplimiento o incumplimiento
Objetivo General	Copiar ML	Referencias: Herramienta #6 Punto 2 de los informes narrativos anuales – Herramienta #9.b	Referencias: Herramienta #6 Herramienta #9.b, en especial el punto 2
Objetivo Específico 1	Copiar ML	Referencias: Herramienta #6 Punto 2 de los informes narrativos anuales – Herramienta #9.b	Referencias: Herramienta #6 Herramienta #9.b, en especial el punto 2
Resultado 1.1:	Copiar ML	Consolidación de la información obtenida en las evaluaciones anuales de los PACs: referencia Herramienta #9	Herramienta #9.b, en especial el punto 1
Resultado 1.2:	Copiar ML	Idem	Herramienta #9.b, en especial el punto #1

3. Informe Narrativo Final: herramienta #10.b (Anexo 4)

1. Conclusiones sobre el cumplimiento o incumplimiento a nivel de resultados:

Cuantitativo: promedio de los niveles alcanzados entre todos los resultados.

Cualitativo: valoración general sobre lo alcanzado en el período entre todos los resultados.

2. Conclusiones sobre el logro de los indicadores de impacto:

Se refiere a lo que valoramos como lo más relevante en términos de beneficios /cambios, con que la población meta se ha beneficiado, disfrutado o alcanzado, teniendo como marco los objetivos general y específicos y sus indicadores. Hay que referir evidencias de estos beneficios o cambios.

Se deben explicitar cualitativa y cuantitativamente (referencia herramienta #9.a).

Objetivo general:

Indicadores:

Objetivo específico 1:

Indicadores:

Objetivo específico 2:

Indicadores:

3. Principales logros del proyecto y que permitió alcanzarlos:

Logros NO es el cumplimiento de lo planificado, se refiere a resultados no previstos, éxitos relevantes en el contexto de la intervención.

4. Principales actores claves (externos) y su rol en la ejecución del proyecto:

5. Factores que facilitaron alcanzar los resultados y logros

a. Internos:

b. Externos:

6. Principales dificultades que se enfrentaron (internas y externas) y cómo se superaron:

Se refiere a tanto a las internas y externas, enfrentadas en la ejecución del proyecto durante el período evaluado; hay que referir cómo /qué se hizo para superarlas. Y si no se superaron qué desafíos quedan planteados.

- a. Internos:
- b. Externos:

7. Estrategias exitosas y buenas prácticas:

Se refiere a las estrategias desarrolladas por el equipo ejecutor, que retroalimentan y enriquecen la gestión institucional. Una estrategia se convierte en una “buena práctica” cuando responde de forma innovadora y satisfactoria a una problemática del entorno donde se interviene.

Según esta definición, se trata de una experiencia práctica e implementada, con posibilidad de contraste, análisis y evaluación, y no de una reflexión teórica. En síntesis: una buena práctica es “una forma de hacer que ha probado su efectividad en una situación y puede ser aplicable en otra”.

8. Comportamiento de los supuestos externos y cómo se gestionaron:

Afectación en los resultados del proyecto y qué se hizo para influir en ellos (referencia herramienta #7).

9. Principales ajustes o decisiones que se tomaron:

Se refiere a los ajustes o decisiones relevantes, que implicaron cambios importantes en la estrategia del proyecto. Hay que explicar las razones que las motivaron (referencia herramienta #9.a).

10. Principales lecciones aprendidas:

Lecciones aprendidas: es una generalización a la cual es posible llegar después de un proceso vivido; es dejar explícito el resultado de un proceso de aprendizaje que involucra reflexionar sobre la experiencia. NO es una recomendación o una necesidad (referencia guía sistematización de aprendizajes). Se pueden extraer de la sistematización de aprendizajes.

11. Valoraciones sobre la sostenibilidad:

Capacidad de mantener activos con el transcurso del tiempo los procesos impulsados por el proyecto. Su abordaje debe considerar cinco aspectos: económico, político, social, técnico y ambiental.

12. Conclusiones generales:

Un balance general sobre el éxito o no del Instrumento de Cooperación, partiendo de los logros e impacto alcanzados.

IV.4 Sistematización de Aprendizajes: herramienta #11 (Anexo 5)

Marco Conceptual: La **gestión del conocimiento** es el marco conceptual que orienta este proceso: el **conocimiento** puede entenderse como una mezcla de experiencia, valores, información y saber hacer (know-how), que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción.

La **gestión del conocimiento** se entiende como el conjunto de métodos, procesos y herramientas que facilitan **crean, capturan, intercambian, adaptan y ponen en práctica el conocimiento tácito y explícito** con el objetivo de lograr los resultados esperados y contribuir al impacto deseado de una forma eficiente.

De esta forma, la gestión del conocimiento facilita la obtención y disseminación de conocimiento existente, la creación de nuevo conocimiento, y la comunicación y colaboración entre las personas que lo poseen.

El conocimiento generado por las personas, como individuos o como parte de una organización, puede ser sistematizado para ser compartido con otros. La **sistematización** es un proceso de reconstrucción y reflexión analítica sobre una experiencia vivida, **generador de conocimiento**.



Cuando este **conocimiento sistematizado es adecuadamente gestionado** es decir, se encuentra con un contexto en el cual puede ser transmitido y aplicado, ocurre un proceso de socialización del conocimiento, que a su vez permite la generación de nuevo conocimiento, puesto que los nuevos conocimientos siempre parten del conocimiento anterior.

Aprendizaje: es un proceso por medio del cual la persona se **apropia del conocimiento** en sus distintas dimensiones: conceptos, procedimientos, actitudes y valores.

Reflexionar sobre *dónde está el conocimiento que la implementación del proyecto necesita, cómo documentamos el conocimiento que el proyecto va generando, y cómo se transfiere conocimiento y se promueve su adaptación y uso*, son preguntas estratégicas a la hora de diseñar e implementar proyectos de desarrollo.

Los aprendizajes pueden expresarse como lecciones aprendidas: es una generalización a la cual es posible llegar después de un proceso vivido; es dejar explícito el resultado de un proceso de aprendizaje que involucra reflexionar sobre la experiencia. Es el reflejo del aprendizaje que proviene de la experiencia, NO es una recomendación o una necesidad.

Incluir esta herramienta que se adjunta en el **anexo 5**, tiene como objetivo garantizar que de la implementación de un sistema de monitoreo y evaluación se generen aprendizajes que retroalimenten el siguiente ciclo de ejecución de un proyecto o programa que contribuyan no solo a que las intervenciones sean más eficientes sino en general al desarrollo de la organización. A continuación se propone una guía:

Guía Sistematización de Aprendizajes

1. **Datos generales:**
 - a. Práctica / experiencia / estrategia base del aprendizaje:
 - b. Definiciones:
 - c. Ámbito geográfico en que se desarrollo:
 - d. Grupo poblacional con que se trabajó:
2. **Situación inicial**
 - a. ¿Desde cuando se incorporó esta práctica o estrategia a su quehacer?
 - b. ¿Cuál fue el punto de partida o situación inicial antes de empezar a trabajarla? ¿Qué fue lo que motivó su incorporación?
 - c. ¿Qué se esperaba lograr?
3. **El proceso de intervención**
 - a. ¿Cuáles son las acciones principales realizadas?
 - b. ¿Quiénes son los actores externos que se han involucrado?
 - c. ¿Qué ha sido diferente a lo esperado?
 - d. ¿Qué factores facilitan el desarrollo de esta práctica o estrategia?
 - e. ¿Qué factores la dificultan?
 - f. ¿Qué resultados se han obtenido? (sustentar en evidencias)
 - g. ¿Qué cambios se han producido? (sustentar en evidencias)
4. **Los aprendizajes o lecciones aprendidas**
 - a. ¿Qué NO cambiarían en el desarrollo de esta estrategia o práctica? (factores de éxito para repetir)
 - b. ¿Qué cambiarían? (factores de riesgo para evitar)
 - c. ¿Qué hemos aprendido? (políticos, técnicos, económicos, ambientales, socio-culturales)

V. Recomendaciones

Se listan algunas recomendaciones puntuales en función de la implementación del sistema:

1. Iniciar rápidamente el monitoreo con las herramientas de análisis; paralelamente ir implementando la recolección y procesamiento con los instrumentos diseñados para ello; en la medida que se avance en esto se irá cualificando el monitoreo, pero es necesario empezar cuanto antes para ir generando este aspecto de la cultura organizacional.
2. Lo ideal es informatizar y socializar el Sistema y su uso, lo hará más fluido y confiable; facilita su alimentación y procesamiento, lo que posibilita disponer de más tiempo y concentrarse en el análisis, valoraciones y toma de decisiones.
3. El monitoreo es un proceso continuo, no se trata de cumplir con un # determinado de “monitoreos” sino de hacerlo una práctica que cualifica la gestión de la intervención.
4. Es importante estratificar las responsabilidades sobre los diferentes niveles de monitoreo, “no todos tienen que monitorear todos los niveles”; generalmente el nivel operativo (actividades) es una responsabilidad directa del equipo de campo; el resto de los niveles puede involucrar niveles de coordinación y dirección.
5. Involucrar a los grupos y colectivos meta en el proceso de monitoreo; algunos instrumentos contienen información a recolectar que ellos y ellas podrían hacerlo en sus comunidades de vida, educativas, o municipios; así mismo se podrían desarrollar talleres de monitoreo para analizar el avance en el impacto del proyecto.

VI. Anexos

Se adjuntan:

Anexo #	Nombre
1.	Anexo 1 - Herramienta #1 Fichas de Indicadores.
2.	Anexo 2 - Herramienta #2 Instrumentos de Recolección y Procesamiento SMEyA del Instrumento de Cooperación.
3.	Anexo 3 - Herramienta #3 Plan de Monitoreo.
4.	Anexo 4 - Herramientas de Análisis del SMEyA: H#4 Monitoreo de Actividades; H#5 Monitoreo Indicadores de Resultados; H#6 Monitoreo Indicadores de Impacto; H#7 Monitoreo del Comportamiento de las Hipótesis o Factores Externos; H#8 Fichas Testimoniales; H#9.a Matriz de Evaluación Anual; H#9.b Informe Narrativo de Evaluación Anual; H#10.a Matriz de Evaluación Final; H#10.b Informe de Evaluación Final.
5.	Anexo 5 – Herramienta #11 Guía de Sistematización de Aprendizajes