# ProPack III

# El Paquete de Proyectos de CRS

Una guía para desarrollar el sistema de Monitoreo y Evaluación SMILER

Susan Hahn Guy Sharrock



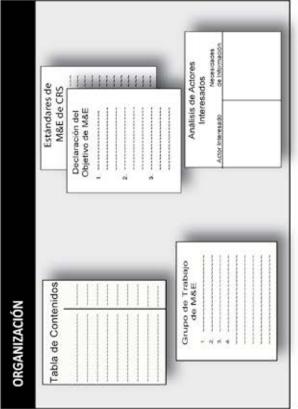


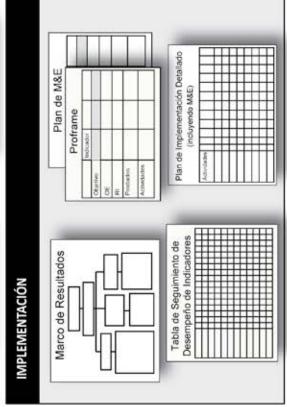


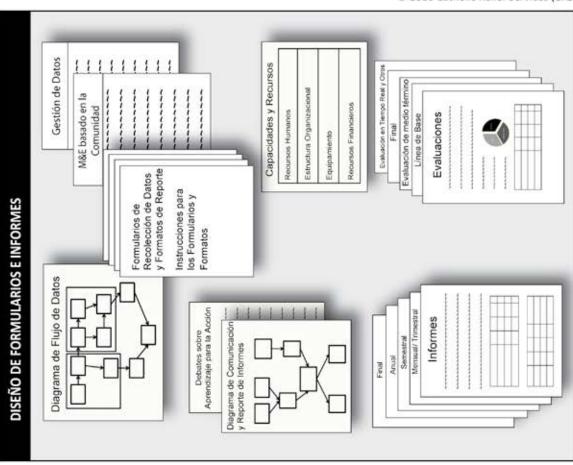


S S S

Medición Simple de Indicadores para el Aprendizaje y el Reporte de Informes basados en la Evidencia







# **ProPack III**

# El Paquete de Proyectos de CRS

Guía para la Creación de un Sistema de M&E SMILER

Susan Hahn y Guy Sharrock





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

Publicado en el 2010 por Catholic Relief Services 228 West Street Lexington Baltimore, MD 21201-3413

#### www.crsprogramquality.org

Escrito por: Susan Hahn y Guy Sharrock

Diseño Gráfico e Ilustración por: Colin Byrd, Caleb Moore y Ashley Rytter

Fotografías de la Portada por: Hilary Roxe y Ashley Rytter, CRS; Martin Lueders y David Snyder para CRS.

Catholic Relief Services © 2010. Todos los derechos reservados. Cualquier uso permitido bajo la ley de derechos de autor de los Estados Unidos debe contener la debida mención y atribución a CRS.

# **AGRADECIMIENTOS**

Los siguientes programas de país de CRS participaron en las sesiones de coaching sobre SMILER; el personal contribuyó a esta guía involucrándose con determinación y paciencia mientras SMILER tomaba forma. Este documento está escrito con reconocimiento a aquellos colaboradores por su excelente trabajo.

Cambodia Madagascar República Democrática del Congo Mali

Timor del Este Malawi El Salvador Nicaragua Etiopía Honduras Guatemala Kenia

Indonesia Sierra Leona Laos Uganda Liberia Vietnam

Las siguientes personas revisaron los borradores de esta guía y proporcionaron excelentes insumos y retroalimentación.

Kevin Kostic Abderahamane Bamba Sandra Basgall Lori Kunze Velida Dzino-Silajdzic David Leege Clara Hagens Cynthia Mambo Loretta Ishida Bester Mulauzi T.D. Jose Daniel Selener Mwikali Kioko Valerie Stetson

La responsabilidad ante cualquier error presente en este documento corresponde exclusivamente a sus autores.

# **PROLOGO**

Esta guía es la tercera en las series del Paquete de Proyectos (ProPack), producidas para elevar la calidad de nuestro trabajo en proyectos de asistencia y desarrollo. Los ProPacks I y II proporcionan información y herramientas básicas de proyectos y M&E para guiar al personal desde la etapa inicial de diseño hasta el cierre de los proyectos. El Capítulo IV del ProPack II proporciona orientación sobre la creación de un sistema de M&E. Esta guía, ProPack III, es una versión actualizada de este capítulo, a partir del uso generalizado de los materiales del capítulo con muchos programas de país de CRS.

El M&E es importante para el trabajo de CRS. El M&E apoya el aprendizaje y la toma de decisiones para mejorar la calidad e impacto del programa. Los sistemas de M&E de los proyectos son mejores cuando equilibran tanto las necesidades del personal y de los donantes para obtener información oportuna desde el terreno sobre el avance y éxito del proyecto, como las necesidades de los miembros de la comunidad para manejar su propia información e influir en la dirección del proyecto. En última instancia, este conocimiento y aprendizaje pueden fundamentar las decisiones sobre inversión, políticas y operaciones de la dirección de la organización. Estos son elementos críticos de una organización de alto desempeño y aprendizaje dinámico.

El enfoque de M&E descrito en esta guía se denomina SMILER. Se trata de un enfoque integral y práctico para el desarrollo de un sistema de monitoreo del proyecto que incorpora procesos de aprendizaje basados en evidencias sólidas. Ha sido escrito para los gerentes de proyecto, personal técnico y de M&E de CRS para orientar su trabajo con los socios y comunidades mediante la descripción de cómo desarrollar un sistema de M&E en el cual los datos sean sistemáticamente recolectados, reportados y utilizados para la toma de decisiones del proyecto.

Nos gustaría agradecer a todos aquellos miembros del personal que trabajaron y analizaron las primeras versiones de SMILER, así como a quienes contribuyeron en la producción de esta guía. Aprovechamos esta oportunidad para alentar al personal de CRS a adoptar SMILER como el marco de trabajo de M&E en todos sus proyectos.

Con los mejores deseos,

Sean Callahan Vicepresidente Ejecutivo Operaciones en el Exterior Dorrett Lyttle Byrd

Directora

Departamento de Apoyo a la Calidad de Programas

# **LISTADO DE SIGLAS**

**CRS** Catholic Relief Services

DRC República Democrática del Congo DIP Plan de Implementación Detallado

**FFP** Alimentos para la Paz

**IPTT** Tabla de Seguimiento de Desempeño de Indicadores **ICT** Tecnologías de la Información y la Comunicación

IR Resultado Intermedio

IT Tecnología de la Información

**LACRO** Oficina Regional para América Latina y el Caribe

LAD Debates sobre Aprendizaje para la Acción

M&E Monitoreo y Evaluación

**NGO** Organización No Gubernamental

NTA Agricultura sin Labranza

**PMP** Plan de Monitoreo del Desempeño

**PQSD** Departamento de Apoyo a la Calidad del Programa

RF Marco de Resultados

**SMILER** Medición Simple de Indicadores para el Aprendizaje y el Reporte de Informes

basados en la Evidencia

SO Objetivo Estratégico

**SOW** Alcance de Trabajo y/o Términos de Referencia

TOC Tabla de Contenidos

**USAID** Agencia de los Estados Unidos de Norteamérica para el Desarrollo Internacional

**WFP** Programa Mundial de Alimentos

# **TABLA DE CONTENIDOS**

Prólogo	Agradecimientos	iii
Listado de Siglas  Tabla de Contenidos  CAPÍTULO I: Introducción a la Guía de SMILER  A. Antecedentes	Prólogo	iv
Tabla de Contenidos.         vii           CAPÍTULO I: Introducción a la Guía de SMILER         1           A. Antecedentes.         1           B. Lo Esencial.         1           CAPÍTULO II: Definición de SMILER         5           B. Las Sesiones de Coaching sobre SMILER         7           C. El Manual de Operaciones de M&E para SMILER         7           C. El Manual de Operaciones de M&E para SMILER         9           CAPÍTULO III: Sistema SMILER         13           A. ¿Qué hacer antes de una Sesión de Coaching sobre SMILER?         13           B. Sesión de Coaching sobre SMILER         15           Componente 1: Organización.         15           1.1 Tabla de Contenidos.         15           1.2 Declaración del Objetivo         21           1.3 Análisis de Actores Interesados         22           1.4 Grupo de Trabajo de M&E         22           Resumen del Componente 1         25           Componente 2: Implementación.         26           2.2 Proframe         26           2.3 Tabla de Seguimiento de Desempeño de Indicadores         27           2.4 Plan de Implementación Detallado (incluyendo M&E)         22           Resumen del Componente 2         22           Componente 3: Diseño de Formularios e Informes	-	
CAPÍTULO I: Introducción a la Guía de SMILER       1         A. Antecedentes.       1         B. Lo Esencial.       1         CAPÍTULO II: Definición de SMILER       5         A. El Sistema SMILER       5         B. Las Sesiones de Coaching sobre SMILER       7         C. El Manual de Operaciones de M&E para SMILER       9         CAPÍTULO III: Sistema SMILER       13         A. ¿Qué hacer antes de una Sesión de Coaching sobre SMILER?       13         B. Sesión de Coaching sobre SMILER       15         Componente 1: Organización       15         1.1 Tabla de Contenidos       15         1.2 Declaración del Objetivo       21         1.3 Análisis de Actores Interesados       22         1.4 Grupo de Trabajo de M&E       24         Resumen del Componente 1       25         Componente 2: Implementación       26         2.1 Marco de Resultados       26         2.2 Proframe       26         2.3 Tabla de Seguimiento de Desempeño de Indicadores       26         2.4 Plan de Implementación Detallado (incluyendo M&E)       27         2.2 Proframe       26         2.3 Tabla de Seguimiento de Desempeño de Indicadores       26         2.4 Plan de Implementación Detallado (incluyendo M&E)       27 </th <th></th> <th></th>		
A. Antecedentes	Tabla de Contenidos	
B. Lo Esencial.	CAPÍTULO I: Introducción a la Guía de SMILER	1
A. El Sistema SMILER B. Las Sesiones de Coaching sobre SMILER C. El Manual de Operaciones de M&E para SMILER  C. El Manual de Operaciones de M&E para SMILER  CAPÍTULO III: Sistema SMILER  A. ¿Qué hacer antes de una Sesión de Coaching sobre SMILER?  B. Sesión de Coaching sobre SMILER Componente 1: Organización. 1.1 Tabla de Contenidos. 1.2 Declaración del Objetivo 1.3 Análisis de Actores Interesados 1.4 Grupo de Trabajo de M&E Resumen del Componente 1. 2.5 Componente 2: Implementación. 2.6 2.1 Marco de Resultados 2.2 Proframe 2.3 Tabla de Seguimiento de Desempeño de Indicadores 2.4 Plan de Implementación Detallado (incluyendo M&E). 2.7 Resumen del Componente 2 2. Componente 3: Diseño de Formularios e Informes 3.1 Diagrama de Flujo de Datos. 3.2 Formularios de Recolección de Datos, Formatos e Instrucciones para Reporte de Informes 3.3 Enfoque en el M&E basado en la Comunidad. 3.4 Gestión de Datos 3.5 Diagrama de Comunicación y Reporte de Informes 3.6 Debates sobre Aprendizaje para la Acción 3.7 Capacidades y Recursos 3.8 Informes y Evaluaciones Cierre de la Sesión de Coaching sobre SMILER  C. Próximos Pasos: Después de la Sesión de Coaching		
B. Las Sesiones de Coaching sobre SMILER       7         C. El Manual de Operaciones de M&E para SMILER       9         CAPÍTULO III: Sistema SMILER       13         A. ¿Qué hacer antes de una Sesión de Coaching sobre SMILER?       13         B. Sesión de Coaching sobre SMILER       15         Componente 1: Organización       15         1.1 Tabla de Contenidos       15         1.2 Declaración del Objetivo       21         1.3 Análisis de Actores Interesados       22         1.4 Grupo de Trabajo de M&E       24         Resumen del Componente 1       25         Componente 2: Implementación       26         2.1 Marco de Resultados       26         2.2 Proframe       26         2.3 Tabla de Seguimiento de Desempeño de Indicadores       27         2.4 Plan de Implementación Detallado (incluyendo M&E)       27         2.8 Resumen del Componente 2       25         Componente 3: Diseño de Formularios e Informes       30         3.1 Diagrama de Flujo de Datos       30         3.2 Formularios de Recolección de Datos, Formatos e Instrucciones para       30         Reporte de Informes       33         3.3 Enfoque en el M&E basado en la Comunidad       35         3.4 Gestión de Datos       35         3.5	CAPÍTULO II: Definición de SMILER	5
A. ¿Qué hacer antes de una Sesión de Coaching sobre SMILER?  B. Sesión de Coaching sobre SMILER  Componente 1: Organización.  1.1 Tabla de Contenidos  1.2 Declaración del Objetivo  2.1  1.3 Análisis de Actores Interesados  1.4 Grupo de Trabajo de M&E  Resumen del Componente 1  Componente 2: Implementación.  2.1 Marco de Resultados  2.2 Proframe  2.3 Tabla de Seguimiento de Desempeño de Indicadores  2.4 Plan de Implementación Detallado (incluyendo M&E).  Resumen del Componente 2  Componente 3: Diseño de Formularios e Informes  3.1 Diagrama de Flujo de Datos  3.2 Formularios de Recolección de Datos, Formatos e Instrucciones para  Reporte de Informes  3.3 Enfoque en el M&E basado en la Comunidad.  3.4 Gestión de Datos  3.5 Diagrama de Comunicación y Reporte de Informes  4.1  3.6 Debates sobre Aprendizaje para la Acción  3.7 Capacidades y Recursos  3.8 Informes y Evaluaciones  Cierre de la Sesión de Coaching sobre SMILER  C. Próximos Pasos: Después de la Sesión de Coaching	A. El Sistema SMILER  B. Las Sesiones de Coaching sobre SMILER	<u>5</u>
B. Sesión de Coaching sobre SMILER       15         Componente 1: Organización.       15         1.1 Tabla de Contenidos       15         1.2 Declaración del Objetivo       21         1.3 Análisis de Actores Interesados       22         1.4 Grupo de Trabajo de M&E       24         Resumen del Componente 1       25         Componente 2: Implementación.       26         2.1 Marco de Resultados       26         2.2 Proframe       26         2.3 Tabla de Seguimiento de Desempeño de Indicadores       27         2.4 Plan de Implementación Detallado (incluyendo M&E)       27         Resumen del Componente 2       29         Componente 3: Diseño de Formularios e Informes       30         3.1 Diagrama de Flujo de Datos       30         3.2 Formularios de Recolección de Datos, Formatos e Instrucciones para       30         Reporte de Informes       35         3.3 Enfoque en el M&E basado en la Comunidad       39         3.4 Gestión de Datos       39         3.5 Diagrama de Comunicación y Reporte de Informes       41         3.6 Debates sobre Aprendizaje para la Acción       43         3.7 Capacidades y Recursos       45         3.8 Informes y Evaluaciones       46         Cierre de la Sesión de Coachi	CAPÍTULO III: Sistema SMILER	13
B. Sesión de Coaching sobre SMILER       15         Componente 1: Organización.       15         1.1 Tabla de Contenidos       15         1.2 Declaración del Objetivo       21         1.3 Análisis de Actores Interesados       22         1.4 Grupo de Trabajo de M&E       24         Resumen del Componente 1       25         Componente 2: Implementación.       26         2.1 Marco de Resultados       26         2.2 Proframe       26         2.3 Tabla de Seguimiento de Desempeño de Indicadores       27         2.4 Plan de Implementación Detallado (incluyendo M&E)       27         Resumen del Componente 2       29         Componente 3: Diseño de Formularios e Informes       30         3.1 Diagrama de Flujo de Datos       30         3.2 Formularios de Recolección de Datos, Formatos e Instrucciones para       30         Reporte de Informes       35         3.3 Enfoque en el M&E basado en la Comunidad       39         3.4 Gestión de Datos       39         3.5 Diagrama de Comunicación y Reporte de Informes       41         3.6 Debates sobre Aprendizaje para la Acción       43         3.7 Capacidades y Recursos       45         3.8 Informes y Evaluaciones       46         Cierre de la Sesión de Coachi	A. ¿Qué hacer antes de una Sesión de Coaching sobre SMILER?	
Componente 1: Organización.  1.1 Tabla de Contenidos		
1.1 Tabla de Contenidos	· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·	
1.2 Declaración del Objetivo       21         1.3 Análisis de Actores Interesados       22         1.4 Grupo de Trabajo de M&E       24         Resumen del Componente 1       25         Componente 2: Implementación.       26         2.1 Marco de Resultados       26         2.2 Proframe       26         2.3 Tabla de Seguimiento de Desempeño de Indicadores       27         2.4 Plan de Implementación Detallado (incluyendo M&E)       27         Resumen del Componente 2       25         Componente 3: Diseño de Formularios e Informes       36         3.1 Diagrama de Flujo de Datos       36         3.2 Formularios de Recolección de Datos, Formatos e Instrucciones para       36         Reporte de Informes       35         3.3 Enfoque en el M&E basado en la Comunidad       39         3.4 Gestión de Datos       39         3.5 Diagrama de Comunicación y Reporte de Informes       41         3.6 Debates sobre Aprendizaje para la Acción       43         3.7 Capacidades y Recursos       45         3.8 Informes y Evaluaciones       46         Cierre de la Sesión de Coaching sobre SMILER       47         C. Próximos Pasos: Después de la Sesión de Coaching       48		
1.3 Análisis de Actores Interesados       22         1.4 Grupo de Trabajo de M&E       24         Resumen del Componente 1.       25         Componente 2: Implementación.       26         2.1 Marco de Resultados       26         2.2 Proframe       26         2.3 Tabla de Seguimiento de Desempeño de Indicadores       27         2.4 Plan de Implementación Detallado (incluyendo M&E)       27         Resumen del Componente 2       22         Componente 3: Diseño de Formularios e Informes       36         3.1 Diagrama de Flujo de Datos       30         3.2 Formularios de Recolección de Datos, Formatos e Instrucciones para       36         Reporte de Informes       35         3.3 Enfoque en el M&E basado en la Comunidad       39         3.4 Gestión de Datos       39         3.5 Diagrama de Comunicación y Reporte de Informes       41         3.6 Debates sobre Aprendizaje para la Acción       43         3.7 Capacidades y Recursos       45         3.8 Informes y Evaluaciones       46         Cierre de la Sesión de Coaching sobre SMILER       47         C. Próximos Pasos: Después de la Sesión de Coaching       48		
1.4 Grupo de Trabajo de M&E Resumen del Componente 1	•	
Resumen del Componente 1		
Componente 2: Implementación. 26 2.1 Marco de Resultados 26 2.2 Proframe 26 2.3 Tabla de Seguimiento de Desempeño de Indicadores 27 2.4 Plan de Implementación Detallado (incluyendo M&E) 27 Resumen del Componente 2 29 Componente 3: Diseño de Formularios e Informes 30 3.1 Diagrama de Flujo de Datos 30 3.2 Formularios de Recolección de Datos, Formatos e Instrucciones para Reporte de Informes 35 3.3 Enfoque en el M&E basado en la Comunidad 39 3.4 Gestión de Datos 39 3.5 Diagrama de Comunicación y Reporte de Informes 41 3.6 Debates sobre Aprendizaje para la Acción 43 3.7 Capacidades y Recursos 45 3.8 Informes y Evaluaciones 45 Cierre de la Sesión de Coaching sobre SMILER 47 C. Próximos Pasos: Después de la Sesión de Coaching 48	- ,	
2.1 Marco de Resultados       26         2.2 Proframe       26         2.3 Tabla de Seguimiento de Desempeño de Indicadores       27         2.4 Plan de Implementación Detallado (incluyendo M&E)       27         Resumen del Componente 2       25         Componente 3: Diseño de Formularios e Informes       30         3.1 Diagrama de Flujo de Datos       30         3.2 Formularios de Recolección de Datos, Formatos e Instrucciones para       8         Reporte de Informes       35         3.3 Enfoque en el M&E basado en la Comunidad       39         3.4 Gestión de Datos       39         3.5 Diagrama de Comunicación y Reporte de Informes       41         3.6 Debates sobre Aprendizaje para la Acción       43         3.7 Capacidades y Recursos       45         3.8 Informes y Evaluaciones       46         Cierre de la Sesión de Coaching sobre SMILER       47         C. Próximos Pasos: Después de la Sesión de Coaching       48		
2.2 Proframe262.3 Tabla de Seguimiento de Desempeño de Indicadores272.4 Plan de Implementación Detallado (incluyendo M&E)27Resumen del Componente 229Componente 3: Diseño de Formularios e Informes303.1 Diagrama de Flujo de Datos303.2 Formularios de Recolección de Datos, Formatos e Instrucciones paraReporte de Informes3.3 Enfoque en el M&E basado en la Comunidad353.4 Gestión de Datos393.5 Diagrama de Comunicación y Reporte de Informes413.6 Debates sobre Aprendizaje para la Acción433.7 Capacidades y Recursos453.8 Informes y Evaluaciones46Cierre de la Sesión de Coaching sobre SMILER47C. Próximos Pasos: Después de la Sesión de Coaching48		
2.3 Tabla de Seguimiento de Desempeño de Indicadores 2.4 Plan de Implementación Detallado (incluyendo M&E). 2.7 Resumen del Componente 2 2.9 Componente 3: Diseño de Formularios e Informes. 3.0 3.1 Diagrama de Flujo de Datos. 3.2 Formularios de Recolección de Datos, Formatos e Instrucciones para Reporte de Informes. 3.5 3.3 Enfoque en el M&E basado en la Comunidad. 3.4 Gestión de Datos. 3.5 Diagrama de Comunicación y Reporte de Informes 41 3.6 Debates sobre Aprendizaje para la Acción. 3.7 Capacidades y Recursos 3.8 Informes y Evaluaciones. 45 3.8 Informes y Evaluaciones. 46 Cierre de la Sesión de Coaching sobre SMILER 47 C. Próximos Pasos: Después de la Sesión de Coaching		
2.4 Plan de Implementación Detallado (incluyendo M&E).  Resumen del Componente 2.  Componente 3: Diseño de Formularios e Informes.  3.1 Diagrama de Flujo de Datos.  3.2 Formularios de Recolección de Datos, Formatos e Instrucciones para  Reporte de Informes.  3.3 Enfoque en el M&E basado en la Comunidad.  3.4 Gestión de Datos.  3.5 Diagrama de Comunicación y Reporte de Informes.  3.6 Debates sobre Aprendizaje para la Acción.  3.7 Capacidades y Recursos.  3.8 Informes y Evaluaciones.  Cierre de la Sesión de Coaching sobre SMILER  C. Próximos Pasos: Después de la Sesión de Coaching.  48		
Resumen del Componente 229Componente 3: Diseño de Formularios e Informes303.1 Diagrama de Flujo de Datos303.2 Formularios de Recolección de Datos, Formatos e Instrucciones para Reporte de Informes353.3 Enfoque en el M&E basado en la Comunidad393.4 Gestión de Datos393.5 Diagrama de Comunicación y Reporte de Informes413.6 Debates sobre Aprendizaje para la Acción433.7 Capacidades y Recursos453.8 Informes y Evaluaciones46Cierre de la Sesión de Coaching sobre SMILER47C. Próximos Pasos: Después de la Sesión de Coaching48		
Componente 3: Diseño de Formularios e Informes	÷ · · · · · · · · · · · · · · · · · · ·	
3.1 Diagrama de Flujo de Datos. 30 3.2 Formularios de Recolección de Datos, Formatos e Instrucciones para Reporte de Informes 35 3.3 Enfoque en el M&E basado en la Comunidad. 39 3.4 Gestión de Datos 39 3.5 Diagrama de Comunicación y Reporte de Informes 41 3.6 Debates sobre Aprendizaje para la Acción 43 3.7 Capacidades y Recursos 45 3.8 Informes y Evaluaciones 46 Cierre de la Sesión de Coaching sobre SMILER 47 C. Próximos Pasos: Después de la Sesión de Coaching 48		
3.2 Formularios de Recolección de Datos, Formatos e Instrucciones para Reporte de Informes		
Reporte de Informes       35         3.3 Enfoque en el M&E basado en la Comunidad.       39         3.4 Gestión de Datos       39         3.5 Diagrama de Comunicación y Reporte de Informes       41         3.6 Debates sobre Aprendizaje para la Acción       43         3.7 Capacidades y Recursos       45         3.8 Informes y Evaluaciones       46         Cierre de la Sesión de Coaching sobre SMILER       47         C. Próximos Pasos: Después de la Sesión de Coaching       48	,	
3.3 Enfoque en el M&E basado en la Comunidad.  3.4 Gestión de Datos  3.5 Diagrama de Comunicación y Reporte de Informes  3.6 Debates sobre Aprendizaje para la Acción  3.7 Capacidades y Recursos  3.8 Informes y Evaluaciones  Cierre de la Sesión de Coaching sobre SMILER  4.7  C. Próximos Pasos: Después de la Sesión de Coaching  4.8	•	<u>35</u>
3.5 Diagrama de Comunicación y Reporte de Informes       41         3.6 Debates sobre Aprendizaje para la Acción       43         3.7 Capacidades y Recursos       45         3.8 Informes y Evaluaciones       46         Cierre de la Sesión de Coaching sobre SMILER       47         C. Próximos Pasos: Después de la Sesión de Coaching       48		
3.6 Debates sobre Aprendizaje para la Acción	3.4 Gestión de Datos	<u>39</u>
3.7 Capacidades y Recursos       45         3.8 Informes y Evaluaciones       46         Cierre de la Sesión de Coaching sobre SMILER       47         C. Próximos Pasos: Después de la Sesión de Coaching       48	3.5 Diagrama de Comunicación y Reporte de Informes	<u>41</u>
3.7 Capacidades y Recursos       45         3.8 Informes y Evaluaciones       46         Cierre de la Sesión de Coaching sobre SMILER       47         C. Próximos Pasos: Después de la Sesión de Coaching       48	, ,	
3.8 Informes y Evaluaciones	· , ·	
Cierre de la Sesión de Coaching sobre SMILER		
C. Próximos Pasos: Después de la Sesión de Coaching		
·	· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·	

# **Otros Recursos**

Referencias	<u>50</u>
Anexo 1: Ejemplo de Alcance de Trabajo (Términos de Referencia) para SMILER, CRS Malawi.	<u>51</u>
Anexo 2: Estándares de M&E de CRS	<u>53</u>
Anexo 3: Ejemplo de Plantilla para el Plan de M&E	<u>54</u>
Anexo 4: Ejemplo de IPTT, CRS Burundi	<u>55</u>
Anexo 5: Ejemplo de Matriz de Monitoreo del Plan de Trabajo Anual, CRS LACRO	<u>56</u>
Anexo 6: Ejemplo de Informe Trimestral Abreviado, CRS - República Democrática del Congo	<u>57</u>
Gráfico de SMILER	<u>6</u>
Ejemplos de SMILER	
SMILER - Ejemplo #1: Tabla de Contenidos, CRS Sierra Leona	18
SMILER - Ejemplo #2: Declaración del Objetivo, CRS Malawi	21
SMILER - Ejemplo #3: Análisis de Actores Interesados, CRS Liberia	<u>22</u>
SMILER - Ejemplo #4: Grupo de Trabajo de M&E, CRS Liberia	24
SMILER - Ejemplo #5: Diagrama de Flujo de Datos, CRS República Democrática del Congo	31
SMILER - Ejemplo #6: Diagrama de Flujo de Datos, CRS Malawi	34
SMILER - Ejemplo #7: Hoja de Instrucciones, CRS Sierra Leona	38
SMILER - Ejemplo #8: Diagrama de Comunicación y Reporte de Informes, CRS Zimbabwe	41
SMILER - Ejemplo #9: Diagrama de Comunicación y Reporte de Informes, CRS Malawi	42
Tablas	
Tabla 1: Manual de Operaciones de M&E para SMILER	<u>9</u>
Tabla 2: Plantilla para la Tabla de Contenidos de SMILER	<u>17</u>
Tabla 3: Plantilla para el Plan de Implementación Detallado	28
Tabla 4: Diferencias entre Diagrama de Flujo de Datos y Diagrama	
de Comunicación y Reporte de Informes	43
Tabla 5: Capacidades y Recursos – Inquietudes ilustrativas sobre M&E y Posibles Acciones	46
Tabla 6: Actividades de Seguimiento (adaptado del proceso de implementación de CRS Malawi)	48
Consejos o Pautas	
Sesión de Coaching de M&E sobre SMILER	<u>7</u>
¿Qué hacer Después de la Sesión de Coaching sobre SMILER?	<u>13</u>
Protocolo para Designar Nombres a los Documentos de SMILER.	
Redacción de las Hojas de Instrucciones	<u>37</u>
Lista de Verificación para el Paquete de Datos	
Ejemplo de Preguntas Rápidas para el Debate sobre Aprendizajes para la Acción	<u>44</u>

# **CAPÍTULO I** INTRODUCCIÓN A LA GUÍA SMILER

#### A. ANTECEDENTES

Esta guía presenta un enfoque para el desarrollo de un sistema de monitoreo y evaluación (M&E) para los proyectos apoyados por Catholic Relief Services (CRS). El contenido se deriva a partir del ProPack (CRS, 2004 y CRS, 2007) y se ha hecho más eficiente en función de la experiencia de los programas de país de CRS en África, Asia y América Latina. El nuevo enfoque se denomina SMILER: Medición Simple de Indicadores para el Aprendizaje y el Reporte de Informes Basados en la Evidencia.

Si bien rara vez pensamos en el M&E como algo simple, SMILER desglosa el desarrollo de un sistema de M&E en partes de fácil comprensión. SMILER es un enfoque integral y práctico para desarrollar un sistema de M&E; los objetivos y sus indicadores están vinculados a un sistema para recolectar, analizar y reportar sobre los datos. SMILER incluye mecanismos para convertir los datos en conocimiento útil que apoye la acertada toma de decisiones del proyecto y asegure que todo el personal tenga una clara comprensión del proyecto y su rol en el M&E.

El proceso de desarrollar un sistema de M&E SMILER se denomina sesión de coaching sobre SMILER. El principal producto es el Manual de Operaciones de M&E para el proyecto.

#### **B. LO ESENCIAL**

#### 1. ¿Cuál es el propósito de esta guía?

La guía ayuda al personal de proyectos de CRS a utilizar SMILER para convertir los planes de M&E, descritos en sus propuestas, en sistemas de M&E que producen información relevante y confiable para todos los actores interesados del proyecto y fomenta el aprendizaje y la toma de decisiones acertadas. La mayoría de las guías de M&E explican los métodos de recolección de datos tales como encuestas, entrevistas, grupos focales entre otros; estas guías no describen el proceso de desarrollo de un sistema de M&E en el cual los datos sean sistemáticamente recolectados, reportados y utilizados para tomar decisiones del proyecto.

#### 2. ¿Quién la utiliza?

Los gerentes de proyectos y el personal técnico y de M&E de CRS se beneficiarán de esta guía en su trabajo con los socios y las comunidades.

#### 3. ¿Qué son las sesiones de coaching sobre SMILER y quién las lidera?

Se trata de eventos de aprendizaje en los cuales los participantes establecen un sistema de M&E SMILER para un proyecto que apenas se está empezando a implementar.

La sesión suele ser liderada por alguien que ya ha participado en una sesión de coaching sobre SMILER y se siente cómodo liderando el proceso – un coach de SMILER. El personal que aún

no han participado en una semana de coaching, pero que le gustaría dirigir una sesión puede utilizar esta guía para organizarla. No obstante, es posible que desee discutir el enfoque y su práctica con personal que tenga ya experiencia en la conducción de sesiones de coaching.

#### 4. ¿Quién asiste a las sesiones de coaching?

El personal que está trabajando en el mismo proyecto asiste a la sesión de coaching. También se puede invitar a los socios a unirse al trabajo. Tenga en cuenta que las sesiones son más eficaces cuando la participación se limita a cinco o seis personas, de modo que aunque todo el personal de CRS y sus socios tengan un rol más adelante en la implementación del sistema de M&E, no todos participarán en la sesión de coaching sobre SMILER.



# 5. ¿Cómo se preparan los participantes y el coach para las sesiones sobre SMILER? El coach y los miembros del equipo deben leer toda la guía y revisar los ejemplos de los proyectos de CRS. El coach de SMILER, responsable de facilitar el trabajo, debe tener una comprensión global de los tres componentes del sistema y cómo encajan entre sí. Igualmente, es importante que el coach de SMILER entienda todos los documentos del sistema SMILER y cómo desarrollarlos.

#### 6. ¿Todas las sesiones de coaching sobre SMILER están estructuradas por igual?

No, SMILER es un enfoque flexible. Cada sesión de coaching es diferente porque responde al contenido y las circunstancias de un determinado proyecto. Estas diferencias dependen de la claridad del Marco de Resultados (RF) y del Profame, así como de la complejidad del proyecto. (Si el RF y el Proframe no están claros o completos, podrán ser revisados durante la sesión de coaching sobre SMILER). Debido a estas diferencias, el coach, en consulta con los participantes, decide diariamente cuáles serán los próximos pasos y cómo se manejarán las siguientes sesiones.

SMILER también es flexible en el uso de los documentos. Los donantes pueden tener su propio formato de propuesta de M&E para listar los objetivos e indicadores, entonces use el formato del donante para el ejercicio de SMILER si éste le proporciona la información necesaria. Si un programa de país u oficina regional tiene formularios de M&E que se utilizan comúnmente en el diseño o implementación de proyectos, pueden ser integrados fácilmente en el enfoque SMILER. Utilice su propia experiencia y sentido común para hacer del enfoque SMILER una intervención eficaz y simplificada.

#### 7. ¿Puede SMILER ser utilizado en programas de emergencia?

Sí, las herramientas de SMILER pueden adaptarse para ayudar al personal a recopilar y reportar datos en situaciones de emergencia, cuando los proyectos se desarrollan rápidamente. Durante la transición del programa a la fase de rehabilitación y desarrollo, el enfoque completo de SMILER es aplicable.

#### 8. ¿Qué proporciona la guía?

Describe el contenido de un sistema de M&E SMILER, el proceso utilizado en una sesión de coaching sobre SMILER y los pasos para completar el diseño de un sistema de M&E. Proporciona ejemplos de los documentos producidos en las sesiones sobre SMILER con los proyectos de CRS para ayudar al personal a entender el enfoque y proporcionar un modelo viable para sus propios proyectos.

#### ¿Lo que no proporciona la guía?

La guía de SMILER no es un manual del facilitador que detalla una agenda para cada día con objetivos y actividades para cada sesión. En su lugar, apoya el trabajo del coach y de los miembros del equipo, mediante la descripción de los componentes y documentos del sistema SMILER, y proporciona ejemplos de los programas de CRS que tienen dichos sistemas de M&E.

La guía no explica las técnicas de recolección de datos de M&E, existen muchos libros, manuales y otros recursos que proporcionan información y guías paso a paso sobre estos métodos.

A excepción de una lista de actividades post-SMILER en las páginas 48-49, la guía no proporciona información sobre cómo implementar un sistema de M&E, concentrándose en su lugar en cómo desarrollar un sistema de M&E.

#### 10. ¿Cómo se utiliza la guía?

Al desarrollar un sistema de M&E SMILER para su propio proyecto, es importante entender todo el sistema y cómo funciona, y también apreciar los detalles de cada uno de los documentos del sistema. Por esta razón, las personas que utilizan el enfoque SMILER primero deben revisar la guía completa para observar cómo cada componente se relaciona con el otro; y en segundo lugar, revisar los documentos dentro de cada componente para entender el rol que desempeñan en todo el sistema.

En el texto se incluyen una serie de herramientas de aprendizaje.

Mejores Prácticas son actividades útiles para realizar durante la semana de coaching sobre SMILER. Se basan en experiencias pasadas de coaching, en los programas de país de CRS.

Los **Ejemplos de SMILER** corresponden a programas de país de CRS que han establecido un sistema de M&E SMILER. Algunos ejemplos se adaptan en función del espacio disponible o para ser entendidos por un público más amplio.

Los Recuadros de texto sobre CONSEJOS O PAUTAS se basan en las experiencias de anteriores sesiones de coaching sobre SMILER y han sido elaborados para proporcionar sugerencias sobre un tema en particular.

El ícono de documentación aparece en varios lugares en el texto. Es un recordatorio para nombrar y fechar  $los\ documentos\ en\ el\ Manual\ de\ Operaciones\ de\ M\&E\ para\ SMILER\ y\ actualizar los\ cuando\ sea\ necesario.$ 



# **CAPÍTULO II: DEFINICIÓN DE SMILER**

## A. EL SISTEMA SMILER

SMILER es un enfoque integral y práctico para desarrollar un sistema de M&E para que su proyecto apoye el aprendizaje y toma de decisiones basados en la evidencia. El enfoque permite al personal transformar el RF, el Proframe y otros documentos de planificación de M&E de un proyecto en un sistema útil de M&E que puede beneficiar a todo el personal.

El sistema SMILER es la columna vertebral del proyecto ya que los objetivos y sus indicadores están vinculados a un sistema transparente para recolectar, analizar y reportar los datos. Incluye mecanismos para convertir los datos en evidencia útil que apoye la toma acertada de decisiones del proyecto y asegure que todo el personal tenga un claro entendimiento del proyecto y su rol en el M&E.



El gráfico de SMILER, en la página a continuación, ofrece una visión general de los principales documentos en un sistema integral de M&E. Los elementos están organizados en tres componentes, en orden cronológico para su uso en la sesión de coaching sobre SMILER: organización, implementación y diseño de formularios e informes.

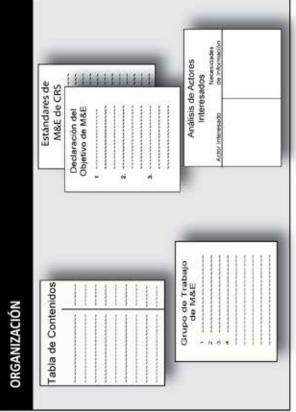
El primer componente de SMILER es la "Organización". Usted debe crear una Tabla de Contenidos (TOC, por sus siglas en inglés), redactar una declaración del objetivo para el sistema de M&E, y desarrollar un análisis de los actores interesados. También debatirá sobre el valor de un grupo de trabajo de M&E, pero determinará los miembros y el propósito del grupo al final de la sesión sobre SMILER.

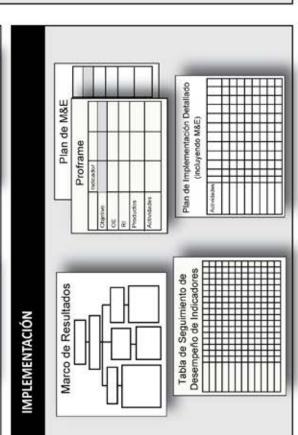
La "Implementación" es el segundo componente en el cual se recolectan los documentos de la propuesta tales como el RF, el Proframe, la Tabla de Seguimiento de Desempeño de Indicadores (IPTT), otras herramientas de planificación de M&E y documentos específicos requeridos por el donante. Usted revisará y probablemente examinará algunos de estos documentos, de modo que tenga un claro entendimiento del proyecto y una lista final de indicadores que se utilizarán para diseñar los formularios para recolectar datos y reportar análisis y hallazgos.

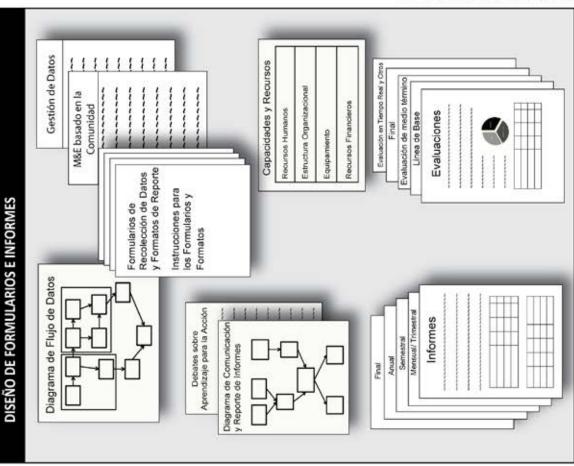
En el tercer componente, "Diseño de Formularios e Informes" usted diseñará los formularios de recolección de datos y formatos de informe. Estas tareas consumirán la mayor parte del tiempo de la sesión de coaching sobre SMILER. También desarrollará los diagramas de flujo de datos que muestran todos los formularios y cómo éstos se relacionan entre sí; creará formularios de recolección de datos y formatos de informe, junto con las instrucciones sobre cómo llenarlos; y, construirá su diagrama de comunicación y reporte de informes.











Medición Simple de Indicadores para el Aprendizaje y el Reporte de Informes basados en la Evidencia

## **B. LAS SESIONES DE COACHING SOBRE SMILER**

Una sesión de coaching sobre SMILER implica tiempo asignado para desarrollar un sistema integral de M&E para su proyecto y generar apropiación del mismo. El sistema será útil para los gerentes de proyecto y personal técnico que necesiten información confiable y oportuna para gestionar el proyecto, tomar decisiones y documentar el avance e impacto.

Muchos programas de CRS han desarrollado sistemas de M&E utilizando el enfoque de coaching sobre SMILER. Las lecciones aprendidas de esas sesiones se describen en todo el texto y son la base de los siguientes consejos o pautas.

#### Consejos o Pautas: Sesión de Coaching de M&E sobre SMILE

- 1. Cada experiencia es diferente. Esta guía contiene los pasos básicos para completar el sistema de M&E, pero se toman caminos diferentes cada vez que se utiliza el enfoque. Estas diferencias se basan en las demandas específicas de M&E del proyecto, la cantidad de trabajo ya completado y la claridad de los planes de M&E escritos durante la fase de diseño del proyecto.
- 2. El sistema de M&E SMILER se desarrolla mejor en las fases iniciales de la implementación del proyecto. Mientras más pronto se desarrolle el sistema de M&E, mejor. Tomará tiempo finalizar el sistema, probar las herramientas y capacitar al personal, así que es importante iniciar el proceso tan pronto como sea posible.
- 3. El personal debe estar familiarizado con el proyecto antes de iniciar el proceso de SMILER. Si no es así, les será más difícil hacer contribuciones significativas al desarrollo del sistema de M&E.
- 4. La práctica ha demostrado que una semana es una cantidad adecuada de tiempo para una sesión de coaching sobre SMILER. Una semana, sin embargo, puede no ser suficiente para proyectos grandes y complejos. En esos casos, las actividades para finalizar el sistema serán claramente estipuladas al final de la semana. Los proyectos pequeños o a corto plazo pueden tomar menos tiempo.
- 5. Un coach será responsable del proceso de SMILER. Un coach es alguien que ha participado en una sesión sobre SMILER y se siente cómodo manejando el proceso. Hable con su Representante de País para solicitar un coach si su oficina no dispone de alguien con experiencia al interior para manejar una sesión de SMILER.
- 6. No existe una agenda fija para la semana; se trata de un proceso fluido y recurrente, es decir que vuelve a su punto de partida. Aparte de una breve orientación sobre SMILER al inicio de la sesión de coaching, la agenda para el resto de la semana se determina en el día a día. Si bien existen pasos clave que deben completarse, el proceso real variará con cada proyecto.
- 7. El coach se compromete plenamente con el trabajo. El coach es parte del equipo de trabajo, se encargará del avance general y determinará las actividades diarias, en consulta con los participantes. Además, el coach trabaja con el equipo en los formularios, diagramas y otros documentos. Su función es participación plena, no solamente dirigir el proceso.

## Consejos o Pautas: Sesión de Coaching de M&E sobre SMILE

- 8. Los objetivos de la sesión de coaching son: 1) desarrollar los documentos de trabajo del sistema de M&E, 2) compilar esos documentos en un Manual de Operaciones de de M&E para SMILER, y 3) capacitar al personal. El principal objetivo es desarrollar el sistema detallado de recolección de datos y reporte de informes de M&E; el aprendizaje se da al diseñar el sistema. El rol del coach es utilizar el tiempo eficientemente para diseñar tanto como le sea posible el sistema detallado de M&E y asegurar que el personal participante tenga los conocimientos y habilidades para completar la tarea una vez que la semana de coaching termine.
- 9. Las sesiones de coaching sobre SMILER involucran pequeños grupos de cinco o seis miembros del personal, tal vez menos para proyectos pequeños. Si bien es importante elegir a los miembros del personal que ocupan puestos clave en el proyecto, es más importante involucrar al personal que tenga aptitudes para este tipo de trabajo; es decir, personal que tenga cierto entendimiento sobre M&E, no se pierda en detalles, pueda ver el panorama completo y se sienta cómodo con procesos flexibles y recurrentes. El equipo de M&E SMILER debe estar integrado por el personal de gerencia de proyectos, personal técnico y personal de M&E. Este último por sí solo no puede desarrollar un sistema de M&E.
- 10. Es necesario manejar las expectativas del personal que no participa en la sesión de SMILER. Existe un rol en M&E para todos los miembros del personal de CRS y sus socios, pero no necesariamente un rol para todos en la sesión de coaching. Al final de la sesión, usted tendrá un sistema de M&E casi completo, pero seguirá siendo un borrador. Otros miembros del personal de CRS y sus socios pueden examinar y revisar el borrador, probar los formularios, recolectar y analizar los datos, afinar el sistema y participar en el grupo de trabajo de M&E; estos pasos incrementan la apropiación del sistema por parte de todo el personal del proyecto. Si bien la sesión de coaching sobre SMILER funciona mejor con un grupo pequeño, existe un rol importante que los otros pueden desempeñar una vez que se ha completado el trabajo inicial.

El enfoque SMILER funciona. La experiencia ha demostrado que al final de la semana el equipo tendrá buena comprensión de los componentes del sistema de M&E y un buen nivel de confianza de que puedan manejar un proceso similar para otro proyecto.

## C. EL MANUAL DE OPERACIONES DE M&E PARA SMILER

Todos los documentos desarrollados para el sistema de M&E serán organizados en un Manual de Operaciones de M&E. El manual estará disponible en formato impreso en una carpeta con anillos y electrónicamente en una computadora. Tanto las copias impresas como las electrónicas se compartirán con los demás al término del proceso. (También es posible configurar una página en CRS Global para reflejar el Manual de Operaciones).

En la siguiente tabla se enumeran los documentos del sistema de M&E para SMILER, organizados para los tres componentes. Está disponible una breve descripción del contenido de cada uno de estos documentos y una nota acerca de cuándo se produjo el documento. La Sección III de esta guía describe cada uno de los documentos en detalle.

Tabla 1: MANUAL DE OPERACIONES DE M&E PARA SMILER

Documento de SMILER	Contenido	Cuándo elaborar este documento
Componente 1: Organ	ización	
Tabla de Contenidos	Todos los documentos en el Manual de Operaciones se listarán en la tabla de contenidos con el título correcto y la fecha de la última versión.	Inicie antes de la sesión de coaching. Establezca el formato e introduzca los nombres de los documentos existentes con las fechas.
Declaración del Objetivo de M&E	Contiene puntos que responden la pregunta general de por qué se está implementando un sistema de M&E para este proyecto en particular.	Primer día
Análisis de Actores Interesados	Lista de todos los actores interesados y sus necesidades de información. Está vinculado al Diagrama de Comunicación y Reporte de Informes, detallado a continuación, que hace explícito el compromiso hacia la comunicación.	Primer día. Si se llevó a cabo un análisis de actores interesados durante el desarrollo del proyecto, llévelo a la sesión de coaching para su revisión y posible análisis.
Grupo de Trabajo de M&E	Lista de personas que están de acuerdo en supervisar la implementación del sistema de M&E junto con una lista de tareas que planean llevar a cabo.	Discutido durante el primer día, pero quiénes serán los miembros y el Alcance de Trabajo (SOW) usualmente suele analizarse al final de la semana de coaching sobre SMILER.

Componente 2: Impler	mentación¹	
Marco de Resultados	Un diagrama de fácil lectura que ofrece una foto instantánea de los objetivos del proyecto, desde las metas hasta los productos.	El documento debe estar en la propuesta y debe ser revisado a inicios de la semana de coaching. Si el RF no está disponible, elabore uno en base a la propuesta de proyecto.
Proframe o Plan de M&E	Tabla que lista los objetivos, indicadores, métodos de medición/ fuentes de datos e hipótesis críticas. El Plan de M&E también lista la frecuencia de recolección, la persona responsable, los medios de análisis y el uso de la información.	Al menos uno de estos documentos debe estar en la propuesta del proyecto y debe ser revisado a inicios de la semana de coaching.
Tabla de Seguimiento de Desempeño de Indicadores	Tabla que muestra las metas y el cumplimiento de los indicadores para cada año del proyecto.	El documento con frecuencia se encuentra en la propuesta de proyecto y es requerido por algunos donantes.
Plan de Implementación Detallado (DIP, por sus siglas en inglés), incluyendo M&E	El plan anual de implementación detallado que enumera las actividades para cada producto y quién es el responsable. También contiene las actividades detalladas para el sistema de M&E. Detalla los meses, si no las semanas, de las actividades planificadas.	Idealmente los documentos son elaborados antes de la sesión de coaching sobre SMILER. Puede utilizar el plan de actividades de la propuesta si el DIP no está listo aún, pero añada líneas para las actividades de M&E.
Componente 3: Diseño	de Formularios e Informes	
Diagramas de Flujo de Datos	Diagramas que muestran el flujo de los indicadores a través de los formularios de recolección de datos y formatos de informe, y cómo éstos están conectados. Dependiendo de la magnitud y complejidad del proyecto, pueden existir varios diagramas de flujo de datos.	Este conjunto de documentosel paquete de datos – tomará tiempo en desarrollarse; la mayor parte de la sesión de coaching se dedica a esta labor. Durante la sesión de coaching, los participantes deben completar una serie total (diagrama, formularios, formatos e instrucciones). Con esta experiencia, serán capaces de completar al pagueta de datos para los demás chistigos
Formularios de Recolección de Datos	Los formularios a ser llenados por los participantes o personal del proyecto que recolectará los datos.	el paquete de datos para los demás objetivos.
Formatos de Informe	Informes a ser completados por los participantes o personal del proyecto para reportar los datos e información al siguiente nivel.	
Hojas de Instrucciones	Hojas que proporcionan instrucciones claras sobre cómo llenar cada uno de los formularios de recolección de datos y formatos de informe.	

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Por lo general los donantes cuentan con herramientas de M&E que requieren como parte de su proceso de diseño o implementación. Las oficinas regionales de CRS también han desarrollado o adoptado herramientas que encuentran particularmente útiles para el M&E. Estas herramientas tienden a estar en el componente de "Implementación" y puede ser utilizado en SMILER.

Diagramas de Comunicación y Reporte de Informes	Diagramas que muestran el flujo de informes y comunicaciones a todos los actores interesados; lista las personas responsables y fechas. Si el proyecto es un consorcio, pueden existir varios diagramas de comunicación y reporte de informes.	Usualmente al final en la sesión de coaching.
Debates sobre Aprendizaje para la Acción	Lista de los tipos de preguntas que pueden plantearse para promover una buena discusión y análisis de los datos en los diferentes niveles de operación del proyecto. También lista preguntas sobre el tipo de acción necesaria después del análisis de datos.	Por lo general, desarrollado al final en la sesión de coaching y vinculado a los diagramas de comunicación y reporte de informes.
Capacidades y Recursos	Revisión de los recursos humanos, estructura, equipo y presupuesto para el trabajo de M&E.	Desarrollado durante la sesión de coaching, por lo general el último día, y puede dar lugar a actividades de seguimiento para planificar sesiones de coaching, revisar presupuesto o solicitar otro tipo de apoyo para el sistema de M&E. Los participantes pueden mantener una lista activa de temas durante la semana y resumirlo al final.
Informes y Evaluaciones	Los informes y evaluaciones ya se señalaron en los diagramas de flujo de datos y se incluyeron con los formularios de recolección de datos y formatos de informe. Estos informes y evaluaciones también se describen por separado en el gráfico de SMILER debido a que representan los productos clave del proceso de SMILER.	Los formatos de informe se revisan o desarrollan como parte de la sesión de coaching sobre SMILER (vea los Formatos de Informe arriba mencionados).  Las evaluaciones se diseñan más adelante en el proceso y requieren una mayor planificación y un alcance de trabajo (términos de referencia) detallado.

# CAPÍTULO III: SISTEMA SMILER

# A. ¿QUÉ HACER ANTES DE LA SESIÓN DE COACHING SOBRE SMILER?

Cuando esté planificando una sesión de coaching sobre SMILER para desarrollar un sistema completo de M&E para su proyecto, utilice los siguientes pasos antes de la sesión para asegurar el máximo éxito.

## Consejos o Pautas: Qué hacer antes del a Sesión de Coaching sobre SMILER

- Involucre al personal de gerencia del Programa de País en la discusión del plan para la sesión de coaching sobre SMILER. El Representante de País, Gerente de Programas y otros miembros del personal gerencial relevante son patrocinadores importantes del trabajo y deben ser informados a lo largo del proceso. El coach de SMILER puede reunirse con los miembros del equipo gerencial antes de la sesión de coaching para conocer sobre sus intereses y apoyo, y después de la sesión de coaching para discutir los avances y próximos pasos. El personal gerencial de las organizaciones socias también se incluyen en este proceso de planificación para el sistema de M&E.
- Elija al coach de SMILER y finalice el Alcance del Trabajo (SOW). Un coach supervisará la organización de la sesión de M&E sobre SMILER, garantizará el plan de trabajo diario, y será un contribuyente activo durante la sesión. Existen muchos detalles que atender al diseñar un sistema de M&E, de modo que el coach debe ser alguien que sea muy organizado y haga seguimiento de los detalles sin perder de vista el panorama completo. Elabore un SOW para la sesión de SMILER, aunque ésta sea dirigida por uno de los miembros de su personal. Es útil presentar el propósito de la sesión y los roles y responsabilidades. (Vea el Anexo 1 para un SOW abreviado de CRS Malawi).
- 3. Elija a los participantes para la sesión sobre SMILER. Un pequeño grupo de trabajo seleccionado, de cinco o seis personas ha demostrado ser un buen tamaño. La familiaridad con el proyecto y una aptitud para el M&E son consideraciones importantes. El director del proyecto puede elegir entre los oficiales de proyecto, personal técnico y personal de M&E. Invite al personal de los socios, si cumplen con sus criterios de selección y pueden contribuir a la sesión sobre SMILER, pero mantenga pequeño el número total de participantes. Recuerde que otros miembros del personal de CRS y de las organizaciones socias participarán plenamente en el sistema de M&E durante toda la vida del proyecto. El personal de M&E no puede diseñar el sistema de M&E por sí solo; es un esfuerzo de equipo con equilibrio entre el personal técnico y el de M&E.
- 4. Seleccione el sitio y solicite los materiales necesarios. Busque un salón de buen tamaño y silencioso para trabajar durante la semana. Parte del tiempo estará trabajando alrededor de una mesa con una hoja de papel rotafolio en el centro de la mesa. En otras ocasiones, estará trabajando en un documento proyectado en una pantalla utilizando una computadora y un proyector. Usted necesitará papel de rotafolio y su respectivo pedestal, marcadores y anotadores post-its (o trocitos de papel) y una carpeta grande de anillos con un juego de separadores de páginas.
- Seleccione un administrador de documentos para manejar las copias impresas y electrónicas de todos los documentos del sistema de M&E. Esta persona mantendrá actualizada la TOC con la última versión de los documentos producidos y mantendrá los archivos electrónicos e impresos. La persona designada debe ser bien organizada y tener buen ojo para los detalles.

6. Recolecte los documentos importantes. Imprima una copia de todos los documentos que sean relevantes para la sesión de coaching. Estos incluyen la propuesta, marco de resultados y Proframe o Plan de M&E, IPTT y DIP. También recopile cualquier formulario existente de recolección de datos que planee utilizar. Estos pueden ser formularios de proyectos anteriores o formularios ya desarrollados para este proyecto.



- Trabaje con el coach para desarrollar un plantilla para la tabla de contenidos y comience a llenarla. La tabla de contenidos se describe en las páginas 15-19 a continuación. Revise esa sección y llene la plantilla con los documentos que usted dispone.
- Trabaje con el coach para crear carpetas de archivos impresos y electrónicos para los documentos. Empiece a organizar las copias impresas de los documentos en la carpeta de anillos con el juego de separadores de páginas. Establezca un sistema de carpetas en paralelo en una computadora para la versión electrónica. Durante la semana, el gerente de documentos recogerá todos los formularios. Todo el personal puede copiar la carpeta una vez que ha sido completada, al final de la sesión sobre SMILER.
- Revise el RF, el Proframe (o Plan de M&E), la IPTT y el DIP. Si el RF y Proframe no están claros ni son las versiones finales, tendrá que terminarlos al inicio en la sesión sobre SMILER. Es muy útil tener las versiones finales completas del la IPTT de la IPTT y DIP antes de la sesión sobre SMILER.



# **B. LA SESIÓN DE COACHING SOBRE SMILER**

## Componente 1: Organización

Cada sesión de SMILER es diferente y el coach es responsable de garantizar la continuidad del proceso y el cumplimiento de tareas. A final de la semana debe estar disponible un excelente borrador del Manual de Operaciones de M&E en copia impresa y electrónica. Si no está completo, el coach trabajará con el equipo para enumerar los documentos faltantes y decidir quién es responsable de su elaboración.

Inicie el primer día con una orientación a SMILER. El coach presentará una visión general del sistema SMILER junto con ejemplos de documentos de SMILER de proyectos de CRS. Esta sesión no se concentra en los detalles; en su lugar, tiene la intención de proporcionar a los participantes una idea general sobre los contenidos del sistema de M&E SMILER.

El Componente 1 proporciona el trampolín para desarrollar el sistema SMILER. Usted pone en operación piezas del sistema que apoyarán su trabajo más adelante. En el Componente 1, usted:

- creará una Tabla de Contenidos
- desarrollará una declaración del objetivo para el sistema de M&E
- desarrollará un análisis de los actores interesados
- debatirá sobre un grupo de trabajo de M&E, aunque deberá concluirlo al final de la sesión.

#### 1.1 Tabla de Contenidos

Existen muchos documentos en un sistema de M&E y puede ser un desafío organizar y mantener un seguimiento de todos ellos. Si bien puede sonar extraño, crear una TOC, como primer documento, sirve a un propósito muy útil, ya que ayuda al grupo a visualizar qué documentos existen ya y cuáles se crearán durante la sesión. El coach o uno de los participantes puede crear un formato para la TOC antes de la sesión de coaching e ingresar aquellos documentos que están disponibles como el RF, el Proframe o Plan de M&E, la IPTT, u otros documentos de la propuesta.

#### 1.1.1 Desarrolle una TOC utilizando los Tres Componentes de SMILER

Estos títulos "Organización", "Implementación" y "Diseño de los Formularios e Informes" organizan la información en el manual. Existen tres columnas en la Tabla de Contenidos (TOC).

- La columna 1 es el "Nombre del documento". Sea consistente utilice exactamente el mismo nombre en el formulario y en la TOC. Vea la página 20 para obtener consejos o pautas sobre un protocolo para asignar nombres a los documentos de SMILER.
- La columna 2 se titula "Versión" para anotar la fecha de la última versión del documento. Puesto que los documentos se cambian durante la semana, o actualizan después de la sesión sobre SMILER, la fecha en el formulario (ubicada en el pie de página y en la TOC) se debe cambiar para que la versión más reciente sea la que esté en uso.

• La columna 3 es "Estado". Le permite mantener un seguimiento de qué acciones se necesitan para completar un documento y quién es responsable de las mismas.

Si utiliza los tres principales componentes de SMILER como esquema básico para la TOC, cada persona tendrá una buena idea de dónde encontrar los documentos. Sin embargo, es posible que algunos documentos no estén en el gráfico de SMILER, y puede que no encajen perfectamente en alguna de las categorías. Ubique estos documentos en un lugar que sea útil para usted. En el modelo de formato de la TOC en la Tabla 2 a continuación, por ejemplo, el memo del donante sobre el reporte de informes se lista en la sección "Implementación".

Tenga en cuenta la última sección sobre "Documentos Importantes del Proyecto" en la Tabla 2. Esta sección no está en el gráfico de SMILER pero proporciona un lugar para almacenar documentos que contienen información de antecedentes para el sistema de M&E como la propuesta, evaluaciones y cartas de adjudicación de los donantes, etc. Cree otras secciones o subsecciones según sean necesarias para organizar todos los materiales para su sistema de M&E. El punto es asegurarse que el Manual de Operaciones de M&E contiene la versión más reciente de todos los documentos pertinentes y que están claramente etiquetados, fechados, y debidamente listados en la TOC.

La Tabla 2 es una plantilla de muestra que puede utilizarla el coach cuando se prepara para una sesión de coaching sobre SMILER. La plantilla registra todos los documentos de cada componente en la columna llamada documentos. El coach puede ingresar las fechas de los documentos existentes en la plantilla antes de la semana de coaching (ej: el RF de la propuesta). En el ejemplo a continuación, la propuesta de proyecto (con fecha 12 de agosto de 2009) incluyó un RF, un Proframe y una IPTT. Éstos por lo tanto están disponibles para su revisión antes de la sesión de coaching. Por lo general, los documentos del Componente 2 estarán disponibles debido a que son regularmente parte de la propuesta de proyecto. Vea las notas en la parte inferior de la plantilla para tener información útil para llenar la TOC cuando se prepare para una sesión de coaching sobre SMILER.

Tabla 2: Plantilla para la Tabla de Contenidos de SMILER

Tabla de Contenidos de SMILER		
Nombre del Documento	Versión	Estado
Componente 1: Organización		
Tabla de Contenidos		
Declaración del Objetivo de M&E		
Análisis de Actores Interesados		
Grupo de Trabajo de M&E		
Componente 2: Implementación		
Marco de Resultados	Agosto 12, 2009	
Proframe	Agosto 12, 2009	
Plan de Acción Anual Detallado (incluyendo M&E)	Marzo 1, 2010	
Tabla de Seguimiento de Desempeño de Indicadores	Agosto 12, 2009	
Información del Donante sobre los Requerimientos para Reporte de Informes	Memo Septiembre 2009	
Componente 3: Diseño de Formularios e Informes		
OE 1:		
RI 1.1		
Diagrama de Flujo de Datos del RI 1.1		
RI 1.2		
Diagrama de Flujo de Datos del RI 1.2		
Formatos de Informe		
Otros Documentos		
Diagrama de Comunicación y Reporte de Informes		
Debates sobre Aprendizaje para la Acción		
Plan de Gestión de Datos		
M&E basado en la Comunidad		
Capacidades y Recursos		
Documentos Importantes del Proyecto		
Propuesta de Proyecto Final	Agosto 12, 2009	
Carta de Adjudicación del Donante (con comentarios de M&E)	Enero 15, 2010	

Componente 1: No existen fechas en los documentos; se crearán y fecharán durante la sesión de coaching.

Componente 2: Estos documentos suelen estar disponibles en la propuesta de proyecto o son trabajados durante la implementación inicial del proyecto. Las fechas se llenan aquí para demostrar que estos documentos ya están disponibles en este ejemplo y pueden por tanto ser registradas mientras el coach se prepara para la sesión de SMILER. Tenga en cuenta el memo del donante sobre los requerimientos para reporte de informes en esta sección; es un documento importante y se lo puede colocar aquí, aunque el administrador de documentos puede decidir lo contrario.

Componente 3: Este componente contiene muchos documentos por lo que es útil hacer sub-categorías. Los formularios de recolección de datos y formatos de informe tienen aún que ser diseñados. Es útil organizarlos por OE o RI. A veces, los informes se listan en una sección separada, como se mostró anteriormente, en otras ocasiones podrían estar incluidos en el RI relacionado. Existen "Otros Documentos" en el Componente 3 y éstos se enumeran en la TOC y se elaboran durante la sesión de coaching.

Documentos Importantes del Proyecto: Esta sección es útil para disponer de la propuesta del proyecto u otros documentos para el proceso de SMILER. Tenga en cuenta que la propuesta del proyecto se ingresa junto con la carta de adjudicación del donante que contiene los requerimientos específicos de M&È. Ústed también podría incluir el formulario de aplicación original del donante.

Columna de "Estado": Esta se llenará durante la semana de la sesión de SMILER e indicará quién la completará.

El siguiente ejemplo es una TOC abreviada para un proyecto en CRS Sierra Leona. A diferencia de la plantilla anterior que muestra la TOC al inicio del proceso, el siguiente es un ejemplo de una TOC al final de la sesión de coaching sobre SMILER. Como puede ver, la mayoría de los documentos han sido completos, como lo muestra la fecha de la versión. Algunos faltan de completar y en la columna de "Estado" se indica la persona responsable y la fecha de vencimiento de la tarea.

# SMILER Ejemplo #1 : Tabla de Contenidos, CRS Sierra Leone

Documento	Versión	Estado
Componente 1: Organización		
Tabla de Contenidos	27 de Abril de 2009	
Declaración del Objetivo del Sistema de M&E.	25 de Abril de 2009	
Análisis de Actores Interesados	25 de Abril de 2009	
Grupo de Trabajo de M&E	25 de Abril de 2009	
Componente 2: Implementación		
Marco de Resultados	15 de Noviembre de 2008	
Proframe	15 de Noviembre de 2008	
IPTT	15 de Noviembre de 2008	
Formato de Reporte de Informe de USDA	25 de Abril de 2007	
Componente 3: Diseño de Formularios y Formatos		
OE 1: Los niños en las escuelas meta se benefician de apoyo e	ducativo mejorado	
Diagrama de Flujo de Datos, OE 1	24 avril 2009	
Formulario de Matriculación Estudiantil	24 avril 2009	
Instrucciones para el Formulario de Matriculación Estudiantil	25 avril 2009	
Registro de Asistencia de Hombres	25 de Abril de 2009	
Registro de Asistencia de Mujeres	25 de Abril de 2009	
Instrucciones para el Registro de Asistencia.	25 de Abril de 2009	
Seguimiento a la Asistencia al FFE	25 de Abril de 2009	
Instrucciones para el Segumiento a la Asistencia al FFE.	25 de Abril de 2009	
Hoja de Transacciones de Comidas Escolares Diarias.	26 de Abril de 2009	
Instrucciones para Comidas Escolares Diarias.	26 de Abril de 2009	
Informes		
Informe Mensual de Artículos Escolares.	25 de Abril de 2009	
Instrucciones para el Informe Mensual de Artículos Escolares.	26 de Abril de 2009	
Informes Mensuales de los Agentes de Terreno.		Agentes de Terreno para fines de mayo
Instrucciones para el Informe Mensual de los Agentes de Terreno.		Agentes de Terreno para fines de mayo
Informe Resumen Mensual Combinado del Oficial de Programas (OP, por sus siglas en inglés).	27 de Abril de 2009	
Instrucciones para el Informe Combinado del PO.		Kanda para fines de mayo
Informe Resumen		Theresa para mediados de mayo
Instrucciones para el Informe Resumen		Theresa para mediados de mayo

Otros documentos		
Diagráma de Comunicación y Reporte de Informes.		Paul y Sarah para mediados de mayo
Guía Mensual de LAD para Oficiales de Programa.	24 de Abril de 2009	
Recursos y capacidades de M&E		Paul y Sarahpara mediados de mayo
Documentos Importantes		
Informe de Evaluación para el Proyecto FFE.	17 de Septiembre de 2008	
Propuesta Final del FFE enviada a USDA.	15 de Noviembre de 2008	
Carta de Donación de USDA	15 de Enero de 2009	
Convenio USG y CRS-USCCB	28 de Marzo de 2009	
Informe sobre la Encuesta de Línea de Base del FFE.	2 de Abril de 2009	

#### 1.1.2 Cree el Manual de Operaciones de M&E

Utilice los mismos tres componentes de SMILER de la tabla de contenidos para crear su carpeta electrónica en una computadora y para crear una versión impresa utilice una carpeta con anillos y separadores de página.



El administrador de documentos es un profesional bien organizado y orientado a los detalles y es quien asume la tarea de recolectar y actualizar todos los documentos en el manual. Los formularios y documentos probablemente se modificarán después de las sesiones de coaching sobre SMILER. Otros miembros del personal de CRS y de los socios pueden hacer cambios durante la revisión de los documentos. Los cambios también pueden suscitarse

#### **Mejores Prácticas** Cuando actualice los documentos, cambie la fecha en:

- El pie de página en el documento electrónico
- La versión de la TOC

durante la fase de prueba de los formularios. El administrador de documentos debe asegurarse de que todo el manual se actualice con estos cambios durante la sesión de coaching y durante el curso del proyecto.

Elabore un protocolo estándar para designar nombres a todos los documentos que colocará en su manual de operaciones de SMILER. Vea la siguiente tabla para sugerencias de nombres para documentos de SMILER.

#### Consejos o Pautas: Protocolo para Designar Nombres para los Documentos de SMILER

1. **Cree un encabezado para todos los documentos.** Nombre el proyecto, el formulario y cualquier otra información que utilice un formato específico que será un estándar para el proyecto. En el siguiente ejemplo, la información estándar incluye: nombre del proyecto, donante y fechas del proyecto.

## Formulario de Matriculación Escolar Proyecto Alimentos para la Educación de USDA octubre 2009 – septiembre 2012

2. Cree un pie de página para todos los documentos. Inserte el nombre del programa país de CRS y el nombre de su socio, "Manual de Operaciones de M&E", y la "versión" con la fecha del formulario. Esta fecha se escribe en el pie de página y debe cambiarla únicamente cuando se actualice el formulario. No es necesario que todos los formularios en el sistema SMILER tengan la misma fecha (vea el ejemplo anterior de CRS Sierra Leona), utilice la fecha en la que creó o actualizó el formulario. Sin embargo, la fecha al pie de cada documento individual debe coincidir con la fecha en la columna "Versión" en la tabla de contenidos.

CRS y Cáritas Sierra Leona, Manual de Operaciones de M&E, versión de 24 de abril de 2009

- 3. Nombre los formularios de recolección de datos con un título único, descriptivo y corto. Existen muchos formularios en un típico sistema de M&E, de modo que es importante nombrarlos con títulos distintivos. Si tiene dos formularios de admisión, por ejemplo, nombre a cada uno de ellos para que puedan distinguirse fácilmente. Ejemplo:
  - Formulario de admisión Clínica
  - Formulario de admisión de un Centro Comunitario
- 4. Nombre los informes para que sean fácilmente identificables. Si tiene varios funcionarios o socios presentando informes mensuales, nómbrelos de modo que puedan distinguirse fácilmente unos de otros. "Informe mensual" no es útil. Dele al informe un título claro que indique quién es el responsable de presentarlo y el período de reporte que abarca, u otra información relevante. Ejemplos:
  - Informe Mensual del Oficial de Campo
  - Informe Mensual del Administrador de la Clínica
  - Informe Mensual del Gerente del Programa
  - Informe Trimestral Resumen del Gerente del Programa

Si son varios socios con diferentes títulos quienes están presentando el mismo informe, considere otro sistema de denominación o utilice un sistema numérico para los informes.

## 1.2 Declaración del Objetivo

La declaración del objetivo establece el marco general para su sistema de M&E y responde a la pregunta general de por qué lo está creando. Los Estándares de M&E de CRS<sup>2</sup> pueden ayudarlo a reflexionar en detalle cuál es el objetivo o propósito de su sistema de M&E. Aunque esta tarea no toma mucho tiempo, tal vez media hora, es importante dar un paso atrás y reflexionar sobre el propósito general del trabajo.

Algunas de las razones evidentes para un sistema de M&E son las siguientes:

- monitorear el avance de las actividades y los productos de forma regular y oportuna
- hacer los ajustes necesarios en la implementación del proyecto
- asegurar el logro de los objetivos de nivel superior
- escribir informes para CRS y cumplir con los requerimientos del donant

Otras, razones no tan evidentes son:

- fortalecer la capacidad del personal de CRS y sus socios
- promover el M&E comunitario con retroalimentación hacia esas comunidades
- pilotear nuevos métodos de M&E
- armonizar los formularios y formatos de informe entre los diferentes socios
- contribuir a la política de diálogo
- establecer relaciones entre CRS, sus socios y otros actores interesados
- promover el aprendizaje organizacional con otros en la región y en la agencia

Piense en términos generales sobre el objetivo de su sistema de M&E. No es necesaria una lista larga, cuatro o cinco declaraciones son suficientes para capturar los objetivos clave de M&E. Vea al ejemplo de CRS Malawi a continuación. Esta es la declaración del objetivo para un programa multi-sectorial a gran escala en el que CRS es el líder del consorcio con nueve socios.

# SMILER Ejemplo #2: Declaración del Objetivo, CRS Malawi

- 1. Fortalecer la capacidad de M&E de los miembros del consorcio
- 2. Establecer un sistema de M&E uniforme para todo el consorcio con flexibilidad para que el socio lo complemente.
- 3. Pilotear y aprender de las innovaciones de M&E
- 4. Establecer un sistema de gestión del conocimiento y compartir las lecciones aprendidas
- 5. Utilizar los datos para la toma de decisiones y la acción por parte del personal socio del consorcio y los voluntarios.

Mantenga su declaración del objetivo en mente mientras desarrolla su sistema de M&E. Si, por ejemplo, usted especifica que un objetivo es construir relaciones entre los actores interesados, entonces necesita asegurar que su sistema de M&E, de hecho, apoye mejores relaciones mediante la incorporación de suficientes oportunidades para el diálogo en el proceso de M&E.

#### 1.3 Análisis de los Actores Interesados

Un análisis de los actores interesados ayudará a asegurar que los datos recolectados por el sistema de M&E respondan a las necesidades de información de los actores interesados en el proyecto. Puede que usted haya realizado un análisis de actores interesados en el diseño de su proyecto para identificar quién debe informar el proceso de planificación. Si ese es el caso, puede revisarlo y actualizarlo para asegurar que entiende las necesidades de información de los actores interesados.

La tabla de actores interesados de SMILER tiene dos columnas: una para el actor interesado, y la segunda para el tipo general de información que este actor requiere. En el Componente 3, usted creará un "Diagrama de Comunicación y Reporte de Informes" para mostrar cómo y cuándo estos actores interesadas obtendrán la información.

## SMILER Ejemplo 3 : Análisis de Actores Interesados, CRS Liberia

Actores Interesados	Información requerida
Ministerio de Agricultura	# de insumos agrícolas y tecnológicos
	<ul> <li># de hectáreas y cosechas</li> </ul>
	<ul> <li># de campos agrícolas por distrito</li> </ul>
	Proceso e implementación
Ministerio de Obras Públicas	• # de proyectos de infraestructura: caminos, clínicas, escuelas, etc.
Ministerio de Salud	Visión general de las actividades de salud LIAP
Ministerio de Planificación	• Revisión del LIAP como parte de la Estrategia de Reducción de la Pobreza
Ministerio de Asuntos Internos (administradores municipales)	<ul> <li>Actividades LIAP, avances e indicadores compartidos con otros ministerios de gobierno. Datos sobre la distribución de artículos básicos.</li> </ul>
USAID/FFP	Indicadores FFP mandatorios
	Indicadores del Plan de M&E
Comité Directivo LIAP	Indicadores del Plan de M&E
	Datos cualitativos
Iglesia Católica – Obispos	Visión general de las actividades LIAP
Comunidad	Entender el proyecto, su contribución e impacto
	• Observar el avance en sus comunidades, en comparación con otras.
	Identificar inquietudes, discutirlas y darles seguimiento.
Director de País y Gerencia Senior	Visión general del proyecto y avance
– CRS	Impacto anual utilizando indicadores de RI y OE
	<ul> <li>Temas que surgen, soluciones y seguimiento</li> </ul>
	Intereses específicos según se identifiquen
Oficinas Regionales y de la Sede	Visión general del proyecto y avance
- CRS	Lecciones aprendidas

En el ejemplo anterior de CRS Liberia, la primera columna lista todos los actores interesados que necesitan información del Programa Integrado de Agricultura de CRS Liberia. La segunda columna señala el tipo de información de interés para los actores interesados. Tenga en cuenta que algunos de ellos, como los ministerios de gobierno, tienen necesidades de información muy específicas. Otros actores interesados, como el Obispo local, probablemente están más interesados en una visión general del avance del proyecto. Los socios y personal de CRS también tienen necesidades específicas de información, de modo que puedan monitorear adecuadamente el avance y hacer los ajustes necesarios. Estas necesidades de información se pueden comprobar contra la lista de indicadores en su Proframe para asegurar que está recopilando la información que responda a las necesidades de todos los actores interesados.

Más adelante en el proceso usted volverá a revisar este análisis de los actores interesados cuando cree el "Diagrama de Comunicación y Reporte de Informes".

#### 1.3.1 Revise los Requerimientos del Donante

Los donantes suelen emitir cartas de adjudicación que detallan información específica sobre los requerimientos de M&E. Algunos donantes pueden tener formatos de informe que proporcionan instrucciones sobre el esquema para el informe, tablas u otros requerimientos. Revise minuciosamente estos documentos para asegurar que todos los requerimientos del donante se reflejan en el sistema de M&E. Liste todos estos documentos en la TOC y archívelos en la carpeta con anillos y en la carpeta electrónica del Manual de Operaciones de M&E.



## 1.4 Grupo de Trabajo de M&E

Diseñar e implementar un sistema de M&E conlleva múltiples actividades. Incluso con una significativa cantidad del trabajo completada durante la sesión de coaching sobre SMILER, todavía habrá tareas que realizar y errores que corregir en el sistema. ¿El Manual de Operaciones de M&E está debidamente actualizado y organizado de modo que los documentos son fáciles de encontrar? ¿Los formularios de recolección de datos son fácilmente entendidos por quienes recolectan los datos? ¿Las tablas de reporte de informes son fáciles de llenar? ¿El sistema de gestión de datos fue diseñado y están operando adecuadamente? ¿El personal de CRS y los socios están haciendo buen uso de los datos para la toma de acciones correctivas en el curso del proyecto según sean necesario? ;Los informes son oportunos y precisos? Como puede ver, usted necesita monitorear y evaluar el sistema de M&E en sí mismo – esta es una función clave del grupo de trabajo de M&E. Espere lo inesperado al empezar a implementar su sistema de M&E y esté preparado para manejar estos asuntos con buenas ideas y consejos de su grupo de trabajo de M&E.

Piense en un grupo de cuatro o cinco personas que estén bien ubicadas para supervisar el desarrollo e implementación del sistema de M&E. Al final de la semana de coaching, tendrá una mejor idea de los retos que deberán afrontar en la creación e implementación del sistema, el tipo de personas que podrían formar parte del grupo, y las responsabilidades específicas que podrían asumir. El grupo de trabajo probablemente se derivará de personal interesado de CRS y sus socios, pero también puede incluir a actores interesados que puedan tener interés o experiencia en M&E.

A continuación se muestra un ejemplo de los objetivos, estructura y procedimientos operativos de un grupo de trabajo de M&E de CRS Liberia para un extenso programa multisectorial.

# Ejemplo SMILER 4 : Proyecto de Agricultura Integrada de Liberia

El propósito del Grupo de Trabajo de Monitoreo y Evaluación (M&E) es el de supervisar la implementación del Sistema de M&E LIAP como se describe en la Declaración de Propósito en el Manual de Operaciones de M&E LIAP.

#### Miembros

- 1. Coordinador de la Unidad de Coordinación Central de M&E (Presidente)
- 2. Puntos focales de M&E de cada uno de los tres socios implementadores
- 3. Un representante de cada uno de los tres Grupos de Trabajo Técnico (uno para cada OE)

#### Responsabilidades de los Miembros de la Comunidad

Los miembros del Grupo de Trabajo de M&E se comprometen a garantizar que las actividades de M&E del LIAP respondan a los requerimientos de información de todos los actores interesados. En concreto, los miembros del Grupo de Trabajo de M&E:

- 4. Supervisarán la finalización del sistema SMILER
- 5. Desarrollarán la agenda de capacitación para el personal de los socios y los miembros de la comunidad
- 6. Desarrollarán y pondrán en marcha el sistema de M&E mejorado, incluyendo
  - a. Control de calidad de los datos de M&E
  - b. Formas de articular, modelar y reforzar un buen trabajo de M&E
  - c. Sistemas y procesos para la gestión de datos
  - d. Recomendaciones y solicitudes a HoPs, PMS y CRs para asegurar el éxito del sistema de M&E

- 4. Supervisar la utilización de la información de M&E, incluyendoa.
  - a. Uso de los datos
  - b. Sistema de Comunicación Reporte de Informes para la información de M&E, incluyendo lecciones aprendidas.
- 5. Garantizar una buena participación de los miembros de la comunidad en el M&E
- 6. Desarrollar los términos de trabajo para la evaluación de medio término y final
- 7. Garantizar que se mantiene bien comunicado a otros miembros del personal del proyecto y de los socios sobre la orientación y las actividades de M&E.

#### Frecuencia de las Reuniones

El Grupo de Trabajo de M&E se reunirá en forma mensual. Esta frecuencia de reuniones será revisada periódicamente. Las personas que hacen de punto focal de M&E se reunirán con más frecuencia, según sea necesario.

#### Sede de las Reuniones

La sede para las reuniones del Grupo de Trabajo de M&E rotará entre los miembros del consorcio. Se espera que las reuniones se desarrollen en Monrovia y en las localidades del proyecto.

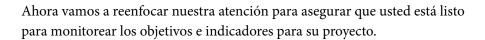
#### Gestión del Conocimiento

Las actas de las reuniones del Grupo de Trabajo de M&E registrarán los problemas abordados, las decisiones tomadas, las acciones de seguimiento y sus responsables. Las actas de cada reunión se distribuirán a los miembros del Grupo de Trabajo de M&E.

## Resumen del Componente 1

Buen trabajo! Ha finalizado el primer componente de su sistema de M&E. Ha organizado el trabajo y los documentos utilizando la TOC, ha aclarado la razón de ser general de su sistema de M&E con la declaración del objetivo, ha analizado las necesidades de información de los actores interesados, y ha proporcionado una reflexión inicial para un grupo de trabajo de M&E. Es importante destacar que haya verificado los requerimientos específicos del donante para su sistema de M&E.

Asegúrese de indicar la fecha de todos los documentos en el pie de página, regístrelos en la TOC, y archívelos en el lugar apropiado en la carpeta con anillos y en la correspondiente carpeta de su versión electrónica.





# Componente 2: Implementación

El Componente 2 garantiza que las piezas fundamentales del sistema de M&E están en su lugar antes de que usted empiece a diseñar los formularios y formatos. En el Componente 2, usted:

- revisará los documentos de la propuesta<sup>3</sup>, tales como
  - Marco de Resultados
  - o Proframe y/o Plan de M&E
  - o Tabla de Seguimiento de Desempeño de Indicadores
  - o Plan de Implementación Detallado
  - Herramientas de planificación de M&E y documentos específicos requeridos por el donante, tales como los formatos de informe del donante o instrucciones de la Carta de Adjudicación.
- revisará los indicadores y métodos de medición, utilizando el Proframe o el Plan de M&E, para asegurar que tiene una lista final de indicadores. El RF y la lista de indicadores (del Proframe, Plan de M&E o IPTT) guiarán su trabajo en el Componente 3.

#### 2.1 El Marco de Resultados

El RF es un diagrama de fácil lectura que ofrece una foto instantánea de los objetivos del proyecto, usualmente hasta el nivel de los productos. Proporciona una excelente visión del proyecto y es una valiosa guía a lo largo de la sesión de coaching de M&E. **Cree un FR antes o a inicios de la semana de coaching sobre SMILER, si no tiene uno.** 

#### 2.2 El Proframe

El Proframe es la versión del marco lógico de CRS, una herramienta utilizada por algunos donantes y otras ONGs. En la etapa de diseño del proyecto, usted utilizó el Proframe para definir sus indicadores y determinar cómo va a recolectar los datos. Es probable que las hipótesis también tengan seguimiento durante la vida del proyecto y se las debe incluir en sus discusiones. Usted utilizará toda esta

#### **Mejores Prácticas**

En el componente 3, usted será referido a los indicadores en el Proframe o Plan de M&E para asegurar que existen los formularios de recolección de datos para recolectar todos los indicadores cualitativos y cuantitativos. La IPTT también es una buena lista de indicadores cuantitativos.

información, además de cualquier otro documento de planificación de M&E de la propuesta, para desarrollar el sistema de M&E.

**Un Plan de M&E**<sup>4</sup> tiene más columnas que el Proframe e incluye más información sobre la recolección de datos (quién, cómo y cuándo), medios de análisis y uso de la información. Algunos donantes requieren este marco de trabajo en las propuestas de proyecto. Algunos miembros del personal de CRS encuentran que es útil completar esta herramienta antes de pasar al Componente 3 en la SMILER porque proporciona información adicional para cada uno de los indicadores. La información se utiliza en las hojas de instrucciones que acompañan a cada una de las herramientas de recolección de datos. (Vea el Anexo 3 para

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Vea los ProPacks I y II (Stetson, et al., 2004 y 2007) y a las series de Consejos Prácticos (CRS y Cruz Roja Americana, 2008) para información detallada sobre estos documentos de planificación.

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> USAID FFP utiliza el término "Plan de Monitoreo de Desempeño".

un formato del Plan de M&E). Tómese tiempo suficiente para revisar todos los indicadores en su Proframe o Plan de M&E. Un examen exhaustivo de los indicadores asegura que todos ganen mayor conocimiento de los detalles del proyecto y estén dispuestos a diseñar formularios de recolección de datos en el Componente 3. También revise la lista de indicadores para garantizar que se recopile la información correcta para responder a las necesidades específicas de información de los donantes y otros actores interesados.

### 2.3 Tabla de Seguimiento de Desempeño de Indicadores

Al diseñar su sistema de M&E, la IPTT es útil porque lista todos los indicadores cuantitativos y le permite determinar:

- los indicadores que requieren línea de base u otras encuestas periódicas
- un calendario para la recolección, por ejemplo, trimestral, anual, intermedia y final o alguna combinación.
- el nivel de detalle requerido para cada indicador, ej: desglosado por región, sexo o edad

El personal del proyecto puede elaborar la IPTT antes de la sesión de coaching o a inicios de la semana de coaching. Además de apoyar al diseño del sistema de M&E, la IPTT es un excelente formato de reporte anual para sus datos cuantitativos. Puede utilizar toda la tabla, o cortar y pegar secciones en su informe narrativo. (Vea el Anexo 4 para un ejemplo de una IPTT de CRS Burundi).

### 2.4 Plan de Implementación Detallado (incluyendo el M&E)

En su propuesta de proyecto, usted probablemente desarrolló un plan de acción que lista las principales actividades al menos para el primer año, si no lo hizo para toda la vida del proyecto. A inicios de la implementación del proyecto, usted desarrollará un DIP que desglosa las actividades en un nivel de detalle que es útil para el personal y los socios, y se utiliza para reportar informes. Es una práctica de CRS involucrar a los socios y actores interesados clave en este proceso de planificación detallado que no sólo enumera las actividades, sino también el calendario de plazos, metas y personas responsables. Al final del año en curso del proyecto, se evalúa el avance y desarrolla otro plan detallado para el próximo año.<sup>5</sup>

¿Cómo le ayuda el plan de implementación detallado a establecer su sistema de M&E? Gran parte de su reporte de informes, sobre todo en la primera fase de la implementación del proyecto, se focalizará en las actividades. En sus informes trimestrales y semestrales, usted verificará si estas actividades se han realizado a tiempo y dentro del presupuesto previsto. Los gerentes de proyecto deben hacer seguimiento permanente del avance. En sus informes anuales, usted hará un resumen de las principales actividades realizadas durante el año.

Además, el DIP puede incluir actividades adicionales a las que usted desee hacer seguimiento como parte de su sistema de M&E, las cuales no están en su Proframe o Plan de M&E. Por ejemplo, posiblemente usted tenga un comité directivo compuesto por el gobierno, ONGs locales y socios que se reúnen trimestralmente para discutir el proyecto. Este comité es importante porque examina los avances del proyecto, debate sobre los problemas y soluciones, y es probable que apoye los esfuerzos posteriores al proyecto. Usted podría decidir añadir indicadores sobre el número, frecuencia y asistencia a estas reuniones del comité directivo, si este indicador no está ya en su Proframe.

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> Vea el Anexo 5 para un ejemplo de una Matriz de Monitoreo del Plan Anual de Trabajo de CRS LACRO (Selener, 2010).

Por último, su DIP incluye actividades, calendario de plazos y personas responsables de todas las actividades de M&E. Si no está ya en el plan detallado, cree filas en la tabla para la implementación de las actividades de M&E y liste las que son conocidas como la línea de base, revisiones anuales, evaluación de medio término, evaluación final, fecha de informes, etc. Conforme surjan otras actividades durante la semana, regrese a este calendario y lístelas. Al final de la semana, su calendario de actividades de M&E debe estar bastante completo. El ejemplo a continuación muestra cómo las actividades de M&E son parte del plan de implementación detallado del proyecto.

Tabla 3: Plantilla para el Plan de Implementación Detallado

Actividades	Responsable		Me	s 1			Me	s 2			Me	s 3			Μe	es 4		et	с.
Gestión del Proyecto																	_		
Contratación del personal																			
Compra de los materiales del proyecto																		П	
Reuniones con los actores interesados																			
Reunión de lanzamiento con los socios																		П	
M&E																			
Calendario de Reporte de Informes																			
Informes trimestrales de los socios																			
Informe trimestral al donante																			
Informe anual al donante																			
Reunión mensual de gestión																			
Línea de base (el personal debería desarrollar un	plan más detall	ado	cu	ano	do s	se i	nvo	olu	cra	en I	la l	íne	a d	le b	ase	2)			
Borrador del SOW (términos de referencia) y selección del consultor																			
Diseño de la herramienta de encuesta																	П	П	T
Capacitación al equipo de recolección de datos																			
Implementación de la encuesta										T							П	П	T
Análisis de datos																			
Redacción del informe																			
Diseño del sistema de M&E del proyecto																			
Organización de documentos y selección de un coach.																			$\Box$
Semana de coaching sobre SMILER																			
Debates con los socios sobre SMILER																			$\Box$
Reuniones del grupo de trabajo de SMILER																			$oxed{T}$
ICT4D																			
Designar al líder de ICT4D																			
Llevar a cabo una evaluación de la cobertura y conectividad de la red de telefónia celular																			
Reuniones con los actores interesados																			
Analizar el potencial para ICT4D para agregar valor al sistema de M&E SMILER																			
Revisar el portafolio de soluciones de ICT4D de CRS												T							
Actividades por Resultados Intermedios																			
Produit 1.1.1																			
Actividad																			
Actividad				$\exists$							T								

### **Resumen del Componente 2**

En este componente, usted ha revisado el RF, el Proframe y/o Plan de M&E, IPTT y la lista de indicadores cuantitativos y cualitativos. Ha añadido una sección al DIP para incluir las actividades detalladas para M&E. Por último, ha leído y releído toda información de los donantes que liste requerimientos específicos de M&E. Asegúrese de anotar la fecha en todos los documentos, regístrelos en su TOC y archive las copias electrónicas e impresas en las carpetas correspondientes.



En el Componente 1, usted se organizó para manejar la gama completa de los elementos pertinentes al sistema de M&E. En el Componente 2, usted identificó la lista final de indicadores cualitativos y cuantitativos. Con esta información, usted ha establecido la base de su sistema de M&E. Ahora es tiempo de pasar al Componente 3 donde diseñará los formularios e informes para recolectar los datos que requiere y elaborar un plan para comunicarse con los actores interesados.

### Componente 3: Diseño de Formularios e Informes

El Componente 3 es el trabajo principal de la sesión de coaching sobre SMILER. En el Componente 3, usted utilizará la lista de indicadores del Componente 2 para diseñar el sistema de recolección de datos y reporte de informes y desarrollará mecanismos para apoyar el buen uso de los datos para el aprendizaje, la toma de decisiones y el reporte de informes.

A final de este ejercicio, usted:

- completará los diagramas de flujo de datos
- creará formularios de recolección de datos y formatos de informe
- escribirá instrucciones para cada uno de los formularios de recolección de datos y formatos de informe.
- discutirá ideas para un M&E basado en la comunidad
- discutirá ideas para un plan de gestión de datos, incluyendo soluciones de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs).
- completará el diagrama de comunicación y reporte de informes
- identificará oportunidades y listará breves preguntas para el Debate sobre Aprendizaje para la Acción (LADs, por sus siglas en inglés).
- identificará oportunidades para LADs
- revisará capacidades y recursos para el sistema de M&E.

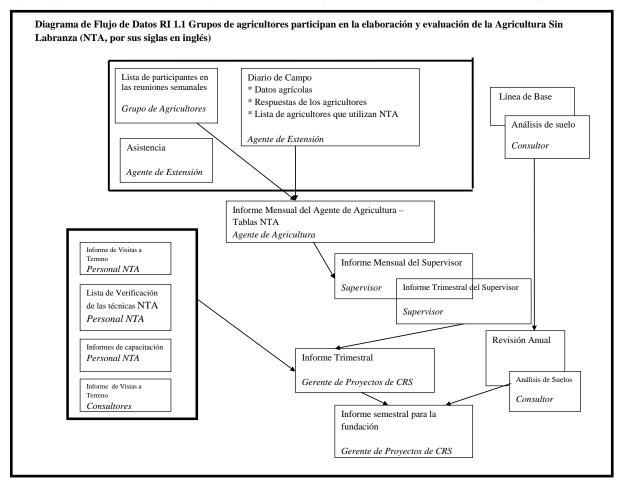
Como se puede ver en la lista, hay mucho trabajo en esta sección y tomará la mayor parte de la semana de coaching. Es posible que no pueda completar todo por lo que el coach asignará tiempo en el último día para discutir los próximos pasos. Tomemos los documentos uno a la vez, empezando con el diagrama de flujo de datos para entender mejor qué son y cómo funcionan.

### 3.1 Diagrama de Flujo de Datos

El diagrama de flujo de datos es un diagrama de todos los formularios e informes que serán parte de su sistema. El diagrama muestra cada formulario e informe y cómo están conectados entre sí, ej: el flujo de los datos desde los formularios de recolección de datos hacia los diferentes informes. Todos los indicadores cualitativos y cuantitativos listados en su Proframe o Plan de M&E se recolectarán en uno de los formularios en el diagrama de flujo de datos.

Utilice el ejemplo de CRS República Democrática del Congo (RDC) para comprender cómo funcionan estos diagramas de flujo de datos.

### Ejemplo SMILER 5 : Diagrama de Flujo de Datos, CRS RD Congo



Este es un diagrama de flujo de datos para la recolección y reporte de datos para la capacitación y uso de "Agricultura Sin Labranza" (NTA, por sus siglas en inglés) dirigida a los agricultores. El diagrama muestra dónde se recolectó por primera vez los datos a nivel de la comunidad y cómo éstos fluyen hacia los distintos informes - mensuales, trimestrales y semestrales. Los recuadros a la derecha muestran la línea de base, las revisiones anuales y los análisis anuales de suelo. Cada uno de estos recuadros en el diagrama de flujo de datos representa ya sea un formulario de recolección de datos o un formato de reporte que es parte del sistema de M&E.

Tome en cuenta el borde de mayor grosor alrededor de algunos grupos de documentos. Estos bordes contienen formularios e informes relacionados con un aspecto particular del sistema de monitoreo. El recuadro en la parte superior contiene los formularios utilizados por los grupos de agricultores y el agente de extensión en el sitio de demostración. La flecha que parte de este recuadro con borde de mayor grosor muestra que estos datos se utilizan en el informe mensual del agente agrícola. Los informes mensuales de todos los agentes agrícolas son compilados por el supervisor quien reporta informes mensual y trimestralmente. El recuadro con borde de mayor grosor a la izquierda contiene los formularios que se completan conforme el personal de CRS y los socios y consultores realizan estas actividades; la flecha indica que estos reportes se utilizan en el informe trimestral.

Los bordes de mayor grosor alrededor de un conjunto de recuadros pueden dar un sentido de orden a los diagramas de flujo de datos aunque no todos los diagramas los necesiten. Utilice su criterio para determinar qué va en el recuadro - no hay reglas, excepto que debe tener sentido para el equipo del proyecto y debe ayudar a comunicar el sistema de M&E a los demás.

### 3.1.1 Inicie con un diagrama de flujo de datos

¿Puede un diagrama cubrir todo el proyecto? ¿Ó tiene sentido tener un diagrama de datos para cada Objetivo Estratégico (OE) o cada Resultado Intermedio (RI)? En el ejemplo anterior de CRS RDC, el diagrama muestra los documentos para un RI. En general, los diagramas de datos tienden a funcionar bien cuando se los realiza por iniciativa o sector. El proyecto puede tener tres OEs, por ejemplo, salud, agricultura y educación. En este caso, usted puede tener tres diagramas de flujo de datos, uno para cada sector. Pero, si el componente de agricultura del proyecto tiene dos RIs distintos, (agricultura y riego), cada uno de estos puede requerir su propio diagrama de flujo de datos.

Empiece con una iniciativa o sector y desarrolle un diagrama de flujo de datos. A medida que trabaje en estos diagramas pronto tendrá claridad sobre cuántos se necesitan y cuáles. Recuerde que esta parte del sistema SMILER es muy recurrente y por tanto demanda volver siempre al punto de partida), así que no se sorprenda si las cosas cambian conforme usted trabaja su sistema.

### 3.1.2 Elabore el Diagrama de Flujo de Datos

¿Dónde empezar? Imaginemos dos escenarios opuestos.

- Escenario 1: Usted ya tiene muchos formularios de recolección de datos y formatos de informe para este proyecto. Pueden provenir de un proyecto anterior o similar, o puede tener formatos de informe del donante. Tal vez el proyecto está bien avanzado y se han desarrollado muchos formularios, pero no se ha desarrollado aún el sistema completo. Por alguna razón, usted dispone de un número de formularios y formatos de informe y puede empezar a organizarlos en el diagrama de flujo de datos.
- Escenario 2: Este es un proyecto nuevo y no tiene ningún formulario o formato de reporte. Iniciará el diagrama de flujo de datos con una hoja de papel en blanco.

Usted puede encontrarse a sí mismo firmemente plantado en uno de estos escenarios o en algún punto intermedio entre los dos. Sin importar su punto de partida, consiga una hoja de papel rotafolio y colóquela sobre una mesa. Todos trabajarán en esta mesa y desarrollarán su diagrama de flujo de datos utilizando notas post-it o pequeños trozos de papel.



Si tiene formularios de recolección de datos y formatos de informe (escenario 1) escriba el nombre de cada uno en post-its o tiras de papel por separado. Discutan, como grupo, sobre los distintos formularios e informes, y cómo encajan en un diagrama de flujo de datos. Es probable que usted tenga algunos pero no todos los formularios e informes, por lo que este ejercicio tomará algún tiempo para reflexionar sobre todo lo que se requiere. No se preocupe si parece un proceso desordenado. La experiencia demuestra que el desarrollo de diagramas de flujo de datos puede tomar tiempo.

Si su proyecto está más cerca del escenario 2, usted se verá sentado frente a una hoja de papel rotafolio en blanco, sin formularios o formatos de informe que colocar. He aquí algunas ideas para comenzar:

- Determine la fuente de los datos. Algunos ejemplos de posibles fuentes de datos son los grupos de agricultores, comités de gestión escolar, grupos de ahorro y clínicas de salud. Necesitará formularios de recolección de datos para que la información pueda ser recolectada de manera organizada. Es posible que necesite varios formularios en estos sitios. Revise nuevamente el ejemplo de CRS RDC. A nivel de la comunidad, existen varios formularios para recolectar datos sobre las actividades de demostración de parcelas.
- Escriba el nombre de los informes que debe presentar en hojas de papel separadas. ¿Tiene un informe mensual de los socios? ¿Un informe trimestral a la gerencia? ¿Un informe anual a los donantes? Escriba cada uno de estos en un pedazo de papel y organícelos en la secuencia adecuada.
- Revise cualquier evaluación citada en la propuesta. ¿Existen encuestas periódicas o una evaluación de medio término o final? Anótelas en un trozo de papel y ubíquelas en el rotafolio.
- Revise los indicadores en el Proframe, la IPTT o Plan de M&E. ¿Están todos los indicadores representados en el diagrama de flujo de datos? Mantenga la lista de indicadores cerca ya que se refiera a ellos con frecuencia.
- Revise los diagramas de flujo de datos de proyectos similares para ver si son útiles para su proyecto.

Mientras discute sobre todos estos formularios de recolección de datos y formatos de informe, anote cada uno en una nota post-it o pedazo de papel y colóquelos en el papel rotafolio frente a usted. Continúe organizándolos para mostrar cómo se relacionan entre sí hasta que todo el diagrama tenga sentido.

Las tres primeras viñetas arriba citadas se ilustran en el siguiente diagrama de flujo de datos de CRS Malawi. La fuente de datos (primera viñeta) para este RI sobre Agricultura de Conservación es el diario que lleva el Agricultor, que se muestra en la esquina superior izquierda. Existe una cascada de informes (segunda viñeta) necesarios en este proyecto a gran escala y multi-sectorial. Se los puede ver empezando con el Informe Mensual Consolidado del Voluntario Extensionista hasta el Informe Trimestral de WALA que se utiliza para el informe semestral y anual para el donante. Hay 6 encuestas semestrales y anuales en el proyecto (tercera viñeta), los cuales se observan en el recuadro inferior izquierdo.

### WALA RI 2.1 Agricultura de Conservación Diagrama de Flujo de Datos 019 Grupos de Agricultura Comunidad de M&E 020 Diario del Agricultor Líder 022 Informe Mensual Consolidado del (a ser desarrollado a mediados Lista para cada Agricultor Agricultor Líder del segundo año) 021 Libro de Registro de los Grupos de Productores Agricultor Facilitador de 023 Informe Mensual del Oficial de Extensión Oficial de Extensión Informe Consolidado (de M&& (sección narrativa e IPTT) 024 Informe Mensual del Gerente de M&E de la PVO Coordinador Coordinador de Agricultura Informe de la Misión USAID -025 Informe Trimestral del OE 1 de la PVO Coordinador de Agricultura Informe de la Misión USAIID OP - Reporte de Indicadores 009 Informe Trimestral del Seis meses de Provisión de Servicios y Encuesta (OE 1, 2, 3) CATCH en el año 1 y Socios en los Años 2-5 Encuestas Estacionales de Agricultura Informe Anual de Resultados Informe Trimestral de WALA A ser discutido Cuestionario Anual de (SAPO) Encuesta Anual WALA CATCH en el año 1 y Socios en los Años 2-5 Beneficiarios

### SMILER Ejemplo 6: Diagrama de Flujo de Datos, CRS Malawi

Una vez que inicie, usted se encontrará en una discusión dinámica acerca de los formularios e informes y cómo ellos fluyen. Permita que la conversación siga su camino a través de una amplia gama de temas para que el personal entienda la lógica de los diagramas de flujo de datos y cómo funcionan. A través de los diagramas de flujo de datos, los participantes desarrollan un conocimiento profundo del proyecto y sus necesidades de M&E.

### 3.1.3 Revise el Diagrama y los Indicadores

Mientras revisa el diagrama de datos y todos los formularios allí ilustrados, ¿están considerados todos los indicadores que se listaron en el Proframe? Si bien aún no ha creado estos formularios, puede revisar los indicadores para asegurarse que exista un lugar para ellos en uno de los formularios en su diagrama de flujo de datos. Usted verificará esto cuando inicie el diseño de los actuales formularios.

### **Mejores Prácticas**

Une fois que la carte des flux de données est terminée, demandez à un participant de décrire aux autres participants toute la carte du début à la fin. C'est là un bon moyen de renforcer l'apprentissage sur la carte et son fonctionnement.

### 3.1.4 No Olvide los Datos Cualitativos

Cada proyecto debe tener un equilibrio entre los métodos de recolección de datos cuantitativos con los cualitativos. Por ejemplo, usted puede planificar evaluar la satisfacción de los participantes con

un ejercicio anual de grupos focales. Si este es el caso, escriba un post-it para esta revisión anual y ubíquelo en el diagrama de flujo de datos. La recolección de datos cualitativos es a menudo parte de la evaluación de medio término o final. Si ese es el caso, usted no debería desarrollar un formulario separado durante la semana de la SMILER, la recolección de los datos cualitativos sería parte de los términos de referencia para la evaluación de medio término o final.

### 3.1.5 Identifique la persona responsable

Esta persona llenará el formulario o informe durante la implementación del proyecto. En los tres diagramas de flujo de datos arriba ilustrados, el nombre de la persona responsable de ese formulario está escrito en el recuadro en letra cursiva. Los roles y responsabilidades han sido clarificados y documentados. En los dos diagramas de flujo de datos de arriba, el nombre de la persona responsable de ese formulario está escrito en letra cursiva.

### 3.2 Formularios de Recolección de Datos, Formatos de Informe e Instrucciones

### 3.2.1 Diseñe los Formularios de Recolección de Datos y Formatos de Informe

Cada uno de los formularios y formatos en el diagrama de flujo de datos es un documento independiente y debe existir un flujo lógico de información del uno al otro. Usted revisará una y otra vez el diagrama y los formularios por reiteradas ocasiones, tal vez haciendo cambios a medida que trabaja para completar todos los formularios y formatos.

**Desarrolle los formularios de recolección de datos**. Diseñe en primer lugar los formularios en forma tal que luzcan consistentes y fáciles de completar. La **página 20** describe un protocolo para elaborar el

encabezado y pie de página de manera que cada uno de los documentos en el Manual de Operaciones de M&E tenga la misma información en cada página. Esta guía recomienda un encabezado con el nombre del formulario o formato de reporte, y el nombre y las fechas del proyecto. En el pie de página, escriba CRS y el nombre del Socio, Manual de Operaciones de M&E, versión (la fecha de la última versión del documento).

### **Mejores Prácticas**

El tiempo transcurrido en el diseño cuidadoso de los formularios se verá recompensado con mejoras en la calidad de los datos recolectados.

En segundo lugar, cada formulario iniciará con una cierta información básica como el nombre de la comunidad, distrito gubernamental, mes de recolección de datos, nombre de la persona que completa el formulario y otros. Una vez que se organiza la información, escriba las preguntas para recolectar la información de forma clara y fácil de utilizar, teniendo en cuenta a la persona que estará llenando el formulario. Tanto el personal de M&E como el personal técnico están involucrados en este proceso.

**Elabore los formatos para reporte.** En sus diagramas de flujo de datos, existe una jerarquía de formularios de reporte de informes que coincide con la jerarquía de supervisión. Observe nuevamente el proyecto de CRS - RDC en la página 31, y realice un seguimiento de los informes del Agente de Agricultura hasta el informe semestral para el donante.

- Informe Mensual del Agente de Agricultura
- Informe Mensual del Supervisor
- Informe Trimestral del Supervisor
- Informe Trimestral de CRS
- Informe Semestral de CRS al donante

CRS Malawi ha considerado conveniente utilizar un sistema de numeración para identificar cada uno de los informes. (Vea los números en el diagrama de flujo de datos en la página 34). El proyecto es un consorcio de nueve miembros y cada socio puede utilizar diferentes títulos para las posiciones de su personal. La persona referida como "Oficial de Extensión" en una organización puede ser llamada "Supervisor de Campo" en otra, así que el número puede identificar claramente el informe exacto. Los números también hacen que sea fácil encontrar los formularios de reporte en las versiones impresas o electrónicas del Manual de Operaciones de M&E.

Otros proyectos pueden seguir un flujo similar de informes, empezando con la recolección de datos en el sitio del proyecto, luego con informes de datos consolidados que fluyan en forma ascendente en el sistema, de modo que la información se pueda utilizar en diferentes puntos a lo largo del camino, en informes a los agentes de campo y gerentes, y en informes elaborados para los donantes. Cada uno de estos informes necesita un formato. La pregunta es "¿Qué datos se consolidan para cuál miembro del personal y qué datos se envían al siguiente nivel de supervisión?"

Los informes mensuales y trimestrales suelen incluir tablas de datos y una narración que explica estos datos, señala los desafíos y éxitos, y describe los próximos pasos. En el ejemplo de CRS -RDC, el agente de extensión tiene información en un diario a partir del cual los Agentes de Agricultura generan los informes mensuales que luego son consolidados en el Informe Mensual de los Supervisores.

Para crear informes, observe los datos que se recolectan a nivel de la localidad misma del proyecto. Pregúntese a sí mismo ¿cuáles de esos datos se mantienen al nivel del proyecto para tomar decisiones de gestión y cuáles se consolidan para el informe y debate del siguiente nivel? ¿Qué datos tienen que ser consolidados para uso en la IPTT? Trabaje para simplificar sus tablas de informes de manera que los datos se recolecten y reporten de una manera sencilla y útil. La IPTT y el Plan de M&E también ayudan a organizar los datos que se presentan en los diferentes informes.

### 3.2.2 Escriba las Hojas de Instrucciones

Cada uno de los formularios de recolección de datos y formatos de informe tienen una hoja de instrucciones. ¿Por qué es importante esto? Al parecer preguntas sencillas sobre estos formularios pueden ser interpretadas de diferentes maneras. "Hogar", por ejemplo, puede tener diferentes significados en diferentes culturas, al igual que "cabeza de hogar". Por esta razón, es importante escribir una hoja de instrucciones para cada herramienta de recolección de datos en su sistema. Las hojas de instrucciones aclaran los términos (ej: hogar), proporcionan información sobre cómo recolectar los datos, y brindan fórmulas para el análisis de los mismos. Si dispone de un plan de M&E, esa información es útil mientras desarrolle estas hojas de instrucciones.

### Consejos o Pautas: Redacción de las Hojas de Instrucciones

- Desarrolle un formato que seguirá para cada hoja de instrucciones de modo que el enfoque de la recolección de información sea consistente. Los contenido de la hoja de instrucciones podrían incluir:
  - o propósito
  - o quién llena el formulario
  - o frecuencia
  - o quién recibe el formulario
  - o definición de los términos de los indicadores
- Explique todo. No dé por sentado que algunas preguntas son obvias, ya que puede no ser lo correcto.
- Utilice un lenguaje simple y claro que sea de fácil comprensión por quienes serán capacitados para recolectar los datos.
- Si se solicitan fórmulas, escriba instrucciones claras sobre cómo se calculan.
- Considere a aquellos encuestados, que posiblemente no saben leer ni escribir y tampoco tienen conocimientos numéricos, y asegúrese que las preguntas e instrucciones sean adecuadas para ellos.
- Utilice en las hojas de instrucciones el mismo encabezado y pie de página que se utiliza en los demás documentos.

El personal encuentra este ejercicio muy útil y se sorprenden de que tengan tantas interpretaciones diferentes para las preguntas en el formulario, o cómo definen términos tales como "número de hijos". Aunque escribir las instrucciones para todos los formularios puede consumir mucho tiempo, es tiempo bien gastado. Las hojas de instrucciones garantizan que la recolección de datos sea estandarizada y consistente en todos los sitios y que los errores se reduzcan al mínimo. Las hojas son útiles cuando se capacita personal para la recolección de datos.

A continuación se muestra un ejemplo de una hoja de instrucciones para un Proyecto de Alimentos para la Educación:

### **Ejemplo SMILER 7 : Instrucciones, CRS Sierra Leone**

### Instrucciones para el Registro de Asistencia Diaria

### Instrucciones Generales para llenar el formulario

- A ser llenado por el/la docente de la escuela a cargo
- A ser llenado diariamente: para ser completado una vez al día en la mañana (8:30am)
- Tome en cuenta que existe un formato para niñas y otro para niños
- El agente de terreno resumirá a fin de mes y registrará los datos en el informe mensual.

### Datos que debe llenar el/la docente de la escuela a cargo

Información general

illiorillacion gen	erai
Mes/año	Ingrese el mes y año en que se llenó el formulario
Página	Si el número de alumnos excede el espacio en esta página, añada otro formulario y dele un nuevo número de página
Código Escolar #	Ingrese el número de escuela proporcionado por CRS
Clase	Indique la clase; un juego de formularios por cada clase
Tabla de Datos	
Número	Para la primera vez en el caso de la asistencia, copie el nombre del registro de asistencia.
Nombre	Ingrese el nombre del estudiante (Apellido y Primer Nombre) y uso el mismo orden parar todos

Nombre	Ingrese el nombre del estudiante (Apellido y Primer Nombre) y uso el mismo orden parar todos los meses siguientes.
Asistencia	Escriba 'V' para presente y 'O' para ausente
Total	Incluya todos los días que los estudiantes asistieron a la escuela
Deserciones	Dibuje una línea y escriba "deserción"
Transferencia	Dibuje una línea y escriba "transferido cuando un alumno se cambie a otra escuela"
Ausencia temporal	Escriba cero (0)
Nuevo ingreso	Dibuje una línea gruesa después de los nombres de los actuales alumnos. Escriba "Nuevo ingreso" y escriba los nombres de los nuevos alumnos debajo de esta línea.

Ingrese el total de asistencias de todos los alumnos en el mes y escriba la respuestas en el último

### Tabla resumen a ser completada por CRS

• Promedio de asistencias

Total de

mes

asistencias por

• Número de estudiantes que asistió menos del 50% de días escolares en el mes

recuadro derecho del formulario.

- Número de asistencias menor a 12 días
- Número de asistencias menor a 10 días
- Formulario de niñas únicamente: Nº de estudiantes que asistió al menos el 80% de días escolares en el mes.

### 3.2.3 Revise el Paquete de Datos: Diagramas de Flujo de Datos, Formularios, Informes e Instrucciones

Eche un vistazo a todo el paquete relacionado con un diagrama de flujo de datos incluyendo todos los formularios de recolección de datos, formatos de informe e instrucciones. Revíselos con las siguientes preguntas en mente.

### Consejos o Pautas: Lista de Verificación para el Paquete de Datos

- ¿El diagrama de flujo de datos representa con exactitud lo que se espera que suceda en terreno?
- ¿El flujo de los formularios de recolección de datos y formatos de informes es eficiente y simplificado? ¿Podría eliminarse o combinarse algo?
- ¿Todos los formularios de recolección de datos y formatos de informe indican quién es responsable de completar cada uno de ellos?
- ¿Están todos los informes señalados en el diagrama de flujo de datos?
- ¿Existen oportunidades para agrupar algunos de los formularios e informes y dibujar bordes de mayor grosor a su alrededor para hacer el diagrama de flujo de datos más fácil de entender?
- · Revise la lista de indicadores del Proframe (o Plan de M&E o IPTT). ¿Está claro que cada indicador está siendo recolectado ya sea en un formulario de recolección de datos u otro tipo de ejercicio de recolección de datos como una línea de base y evaluación final o revisión anual?
- ¡Los formularios de recolección de datos son claros y fáciles de utilizar?
- ¿Las páginas de instrucciones contienen orientaciones claras e inequívocas, incluyendo las definiciones de términos clave, para recolectar cada pieza de información en los formularios de recolección de datos o formato de reporte?

Recuerde que estos diagramas de flujo de datos y formularios serán revisados por otros miembros del personal de CRS y sus socios y luego serán probados en terreno, por lo cual los productos de las sesiones de SMILER no son definitivos. No obstante, esta lista de verificación debería ayudar a desarrollar el mejor producto posible durante esa semana.

### 3.3 Enfóquese en un M&E de la Comunidad

Establezca un sistema para escuchar y aprender de los miembros de la comunidad que participan en el proyecto y para responder a sus inquietudes de manera transparente. Los individuos y las comunidades son los principales actores interesados del proyecto y con frecuencia, en nuestro esfuerzo por rendir cuentas a los donantes, pasamos por alto la rendición de cuentas a ellos. La vida de las personas mejorará, o no, basado en el éxito de las intervenciones del proyecto. Los miembros de la comunidad tienen un papel fundamental en guiar nuestro trabajo hacia un resultado que sea exitoso desde su perspectiva. Muchos de los datos para el sistema de M&E se generan y reúnen a nivel de la comunidad; es necesario dar un énfasis similar al análisis compartido y en el consecuente aprendizaje y respuesta.

Durante la semana de coaching sobre SMILER, inicie un debate sobre un plan para involucrar a las comunidades en actividades de M&E para que el sistema final sea influenciado por sus necesidades, les proporcione información muy sólida sobre el avance en sus comunidades y promueva el aprendizaje mutuo y la buena toma de decisiones. Asegúrese que asigna tiempo y responsabilidades después de la sesión de SMILER para desarrollar plenamente el plan con los miembros de la comunidad. Esa conversación debe considerar qué nivel de participación existe actualmente y qué es factible en el contexto del proyecto.

### 3.4 Gestión de Datos

En cada sistema de M&E, los datos fluyen a través de una serie de formularios y formatos de informe.

¿Cómo se gestionarán los datos en su proyecto? ¿Cómo se recolectarán, validarán, analizarán y consolidarán? ¿Prevé usted un sistema de recolección de datos tomados en papel que serán luego transferidos a una hoja de cálculo o a una base de datos? ¿O utilizará soluciones de tecnologías de la información y la comunicación (TICs) tales como teléfonos celulares, PDAs, computadoras portátiles resistentes (CRS, 2010)? ¿Los informes se distribuirán por correo electrónico o los actores interesados tendrán acceso a los informes a través de la web? ¿Cuáles son sus planes para el uso del CRS Global para compartir la información de M&E?

Durante la sesión de coaching sobre SMILER, revise los planes de gestión de datos señalados en la propuesta o inicie el debate sobre la gestión de datos durante la semana. Dependiendo de la sofisticación de su sistema planeado, es probable que necesite más sesiones para discutir los detalles de la gestión de datos. Documente su discusión durante la semana de coaching sobre SMILER y asigne a alguien quien será responsable del seguimiento de las sesiones.

### 3.4.1 Tecnologías de la Información y la Comunicación

Las soluciones TIC son un medio cada vez más importante para recolectar, analizar y reportar los datos. La planificación debería haber iniciado en el diseño del proyecto en colaboración con el personal de Tecnologías de la Información (IT, por sus siglas en inglés) para asegurar que la propuesta incluya una descripción suficiente del uso de las TIC y un presupuesto adecuado.

Si piensa utilizar dispositivos de las TICs para apoyar el M&E del proyecto, necesitará otras sesiones para elaborar un plan detallado de apoyo tecnológico para desarrollar y mantener el sistema. Planifique los siguientes pasos:

- Contactar a otros funcionarios en CRS que puedan aportarle información para sus planes sobre las TICs.
- Desarrollar, subir al sistema y mantener los formularios de recolección de datos e informes.
- Capacitar al personal en dispositivos electrónicos y su uso para captura y transmisión de datos.
- Capacitar al personal en la validación de datos, análisis de datos y tareas para reporte de informes.
- Desarrollar y mantener el apoyo tecnológico a largo plazo para los usuarios

Si elige utilizar soluciones TICs para recopilar, analizar y reportar los datos, diseñe primero un proceso completo de M&E. La tecnología no es un sustituto de un proceso de M&E bien diseñado. El diagrama de flujo de datos documenta cómo se recolectan los datos y dónde se generan los informes, diseñe el informe para cada nivel. Esta información es necesaria, independientemente de su elección de software o tecnología.

"Ojalá hubiera hecho primero un SMILER..."

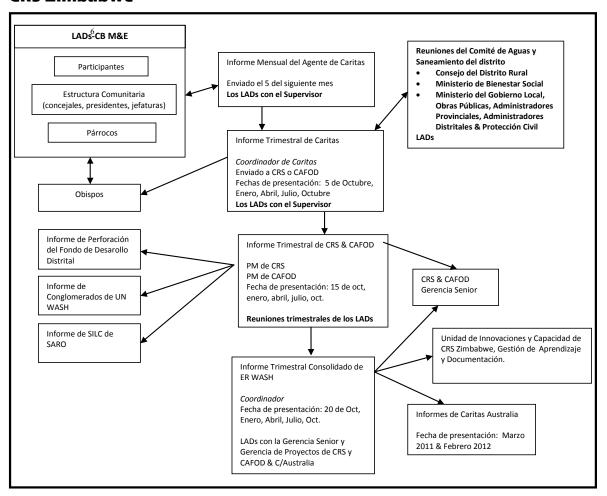


### 3.5 Diagrama de Comunicación y Reporte de Informes

En el Componente 1, usted desarrolló un análisis de actores interesados que lista los principales actores interesados y sus necesidades de información. El diagrama de comunicación y reporte de informes documenta el flujo de información e informes para todos estos actores: CRS, socios, comunidad y otros actores interesados externos. Este diagrama contiene otra información útil como la fecha límite de presentación del informe y el responsable de su cumplimiento, y las oportunidades de Debates sobre Aprendizaje para la Acción, que se revisarán en la siguiente sección.

En el diagrama de CRS Zimbabwe, expuesto a continuación, usted puede observar los vínculos con los actores de la comunidad detallados en el recuadro de texto a la izquierda, y los enlaces con los departamentos gubernamentales en el recuadro a la derecha. Los recuadros en el centro muestran el flujo de reporte del Informe Mensual de Caritas a los informes para Caritas Australia. Los datos del Informe Trimestral de CRS y CAFOD también se envían (vea los recuadros de texto abajo a la izquierda) al Fondo de Desarrollo del distrito, al informe Washington de la ONU, y un informe regional sobre SILC de CRS. Usted se puede ver que hay muchos actores interesados en este proyecto, los mapas aclaran cómo y cuándo obtuvieron su información.

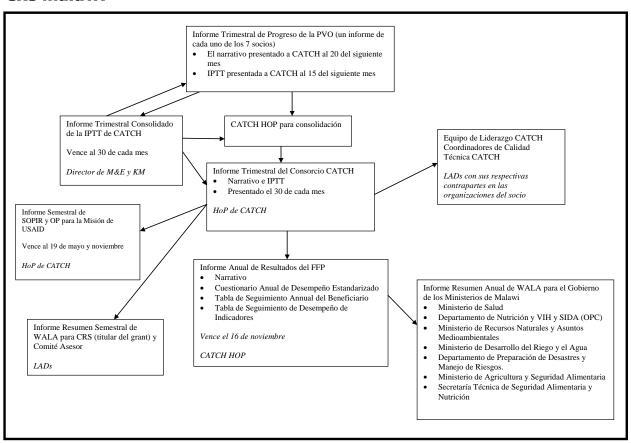
### Ejemplo SMILER 8 : Diagrama de Comunicación y Reporte de Informes, **CRS Zimbabwe**



<sup>6</sup>Vea una descripción de LADs en las páginas 43-45.

En el diagrama de comunicación y reporte de informes de CRS Malawi inserto a continuación, usted observa el diagrama de reporte de informes para CATCH, que es la oficina Líder del Consorcio de CRS donde se consolidan los informes y desde donde se los remite a los actores interesados de nivel superior. Este diagrama inicia con el envío del informe trimestral de cada uno de los nueve miembros del consorcio a la oficina de CATCH para su consolidación. (Cada socio tiene su propio diagrama de comunicación y presentación de informes que termina con la presentación del informe trimestral a CATCH). Este diagrama es particularmente interesante porque muestra el rol del personal de M&E (recuadro a la izquierda) en la revisión de los datos y sus insumos a los informes. También puede observar que el informe trimestral se envía al equipo de liderazgo de CATCH y a los Coordinadores de Calidad Técnica para su revisión y acción (recuadro a la derecha).

### Ejemplo SMILER 9 : Diagrama de Comunicación y Reporte de Informes, **CRS Malawi**



Existe cierta superposición entre los diagramas de flujo de datos y los diagramas de comunicación y reporte de informes. El flujo de informes es un elemento común, pero cada uno tiene una función separada. Si bien usted puede ponerlos juntos en un diagrama, la experiencia ha demostrado que la combinación de estos elementos de SMILER se vuelve excesivamente complicada por lo que es mejor hacerlo por separado. La siguiente tabla muestra la diferencia entre los dos tipos de diagramas de SMILER.

Tabla 4: Diferencia entre Diagrama de Flujo de Datos y Diagrama de Comunicación y Reporte de Informes

Ámbitos de Diferencia	Diagrama de Flujo de Datos	Diagrama de Comunicación y Reporte de Informes
Propósito principal	Representar cómo se recolectan los datos y fluyen a través del sistema de M&E.	Representar el plan para reportar los informes y comunicar los avances e impacto del proyecto a todos los actores interesados.
Información clave expuesta en el diagrama	Flujo de datos (indicadores) de los formularios de recolección de datos a través de todos los informes internos y externos.	Flujo de informes a todos los actores interesados listados en el análisis de actores interesados.
Otra información expuesta en el diagrama	Indica la persona responsable de completar el formulario de recolección de datos o el formato de reporte.	<ul> <li>Indica:</li> <li>La persona responsable de llenar el formulario o formato.</li> <li>La fecha límite de presentación</li> <li>Oportunidades para el Debate sobre Aprendizaje para la Acción</li> </ul>

### 3.6 Debates sobre Aprendizaje para la Acción (LADs, por sus siglas en inglés)

Usar los datos para evaluar periódicamente el avance y hacer cambios acordados es de gran importancia para el éxito del proyecto. Sin embargo, es precisamente este uso de datos lo que tienden a pasar por alto los miembros del personal del proyecto. Los LADs están explícitamente integrados en el sistema de M&E.

¿Qué son los Debates sobre Aprendizaje para la Acción? Este es un tiempo destinado a entender y analizar los datos y discutir sus implicaciones para la gestión del proyecto. Mientras que los LADs pueden tener lugar en cualquier momento del proyecto, es una buena práctica vincular los LADs al diagrama de comunicación y reporte de informes. Con este diagrama, usted observa excelentes oportunidades para discutir los datos, hallazgos y su implicación paralos próximos pasos en el proyecto. Los hallazgos de la información deben ser parte de la agenda de las reuniones programadas regularmente con el personal y los socios, y otros actores interesados.

¿En qué momento las comunidades revisan los datos, discuten el avance realizado, y sugieren ajustes necesarios al plan de acción? ¿Cuándo se comparte la información sobre el proyecto con los funcionarios del gobierno? Revise el diagrama de comunicación y reporte de informes de CRS Zimbabwe anteriormente citado y anote las diversas ocasiones para discutir este proyecto con los grupos de la comunidad y los funcionarios gubernamentales.

### **Mejores Prácticas:**

Chaque fois que des rapports sont soumis par le terrain à la direction, il est opportun d'examiner les données et de se mettre d'accord sur les étapes suivantes.

A través de los LADs, se anima al personal a utilizar los datos que han recolectado para reflexionar sobre su propio trabajo. El personal observa además que los supervisores y gerentes utilizan los datos para tomar decisiones y acordar acciones. Este uso activo de los datos sirve para reforzar la recolección de datos y la valoración que el personal tiene sobre el M&E.

Los LADs proporcionan una estructura para analizar los datos y discutir sus implicaciones para una gestión de proyectos sensible a las necesidades de todos los niveles de actores interesados. Utilice las preguntas del Recuadro 6 de Consejos o Pautas, a continuación descrita, para promover el diálogo y tomar decisiones sobre el avance del proyecto.

### Consejos o Pautas: Ejemplos de Preguntas Breves para Debates sobre Aprendizaje para la Acción

### Aprendizaje

- ¿Qué planificamos para el mes? Trimestre? Semestre?
- 2. ¿Qué logramos?
  - a. Revise los datos en los informes de datos mensuales<sup>7</sup>
    - ¿Qué nos dicen estos datos?
    - ¿Qué no nos dicen estos datos?
    - ¿A quién representan los datos?
    - ¿A quién no representan los datos?
    - ¿Qué más necesitamos saber?

b. ;Son coherentes estos datos con nuestras observaciones en las visitas a terreno?

c. Revisión de los éxitos y desafíos. Enfóquese en los hechos!

### Éxitos:

- ¿Qué está bien?
- ¿Por qué sucedió?
- Entonces, ¿qué significa esto?
- ¿Cómo nos afecta?

### Problemas/Desafíos:

- ¿Qué problemas estamos teniendo?
- ¿Por qué sucede esto?
- Entonces, ¿qué significa esto?
- ¿Cómo nos afecta?
- 1. ¿Qué sucedió que no esperábamos? (tanto positivo como negativo)
- 2. ¿Cómo contribuyen estos resultados a nuestros objetivos?

### Acción

- 1. ¿Qué iniciativas son exitosas?
  - a. ¿Cómo se las puede reforzar?
  - b. ¿Existen otros lugares en el área del proyecto que podrían adoptar estas iniciativas?
- 2. ¿Qué iniciativas no están funcionando?
  - a. ¿Qué se debe cambiar?
  - b. ¿Se debe abandonar alguna de las actividades?
- 3. Si las actividades cambian, ¿quién debe ser informado y cómo planeamos hacerlo?
- 4. Si las actividades cambian, ¿existe un presupuesto para apoyar el trabajo?
- 5. ¿Cuál es la mejor forma para que los miembros de la comunidad estén informados de nuestro pensamiento actual?
  - a. ¿Cuál es la mejor manera de informar a los diferentes miembros de la comunidad?
  - b. ¿Qué temas o preguntas es probable que surjan?
  - c. ¿Cómo debemos responder a las oportunidades e inquietudes cuánto espacio hay para la negociación?
  - d. ¿Qué personal del proyecto y de los socios debe participar en las deliberaciones de seguimiento?

Recuerde que los LADs son oportunidades para reflexionar, discutir y planificar en función de un análisis de los datos recolectados en todos los niveles del proyecto. Los LADs no son diseñados para convertirse en otro formulario a ser llenado, aunque la información de estas sesiones ayudará al personal a elaborar los informes que necesitan presentar y planificar para el siguiente mes o trimestre.

Estructure los informes para alentar al personal a reflexionar sobre los datos e informes en su análisis. El Anexo 6 es un ejemplo de un informe trimestral del Proyecto NTA de CRS RDC. En este informe, se le solicita al supervisor del socio que analice las tendencias y comente sobre la dirección del proyecto. Estos informes servirán de base para LADs significativos entre el supervisor y el siguiente nivel de gestión, tanto para los socios como para el personal de CRS.

### 3.7 Capacidades y Recursos

¿Cuáles son las capacidades y recursos que apoyan su sistema de M&E? Un sistema que funcione bien requiere recurso humano, capacitación, financiamiento y recursos materiales. El personal de CRS y los socios con responsabilidades de M&E deben contar con conocimientos, destrezas, herramientas y apoyo para llevar a cabo sus respectivas tareas. Esto no es algo que se deba reflexionar al final de la sesión de SMILER, pero si algo a tener en cuenta mientras se desarrolla su sistema de M&E y para discutirlo regularmente como parte de los LADs durante la implementación del M&E.

PROPACK III SISTEMA SMILER 45

Recuerde la capacidad del M&E a nivel comunitario. Los miembros de la comunidad participan tanto en la recolección de datos como en su análisis. ¿De qué manera los participantes aprenderán acerca de su rol y se capacitarán para llevar a cabo sus responsabilidades?

Elabore una columna de las inquietudes que surgen a medida que discute estas preguntas y luego otra columna para sus soluciones.

Tabla 5: Capacidades y Recursos – Inquietudes ilustrativas sobre M&E y Posibles **Acciones** 

Inquietudes de M&E	Acciones a emprender
Los socios tienen muchos empleados nuevos que no están familiarizados con el proyecto y el M&E.	Planifique una sesión con los socios para:  Revisar y perfeccionar el DIP del Año 1  Revisar los formularios de la SMILER (Plan de M&E, IPTT, diagramas de flujo de datos, formularios de recolección de datos e instrucciones).  Organizar la aplicación de una prueba previa de los formularios de recolección de datos.
Los agentes de extensión tienen grandes cantidades de datos para recolectar mensualmente.	<ul> <li>Trabaje con los socios para supervisar la capacitación y un apoyo permanente a los agentes de extensión.</li> <li>Revise el avance en las reuniones trimestrales con los socios</li> <li>Planee controles de calidad en la recolección de datos por parte de los agentes de extensión.</li> <li>Considere la posibilidad de una solución TIC</li> </ul>
Presupuesto insuficiente para apoyo de las TICs planificadas.	Discuta el presupuesto del proyecto con el Gerente de Programas y el oficial de finanzas para entender el presupuesto aprobado y la flexibilidad de las líneas presupuestarias. Revise el plan de TICs según se indicó.

### 3.8 Informes y Evaluaciones

Los informes se muestran en los diagramas de flujo de datos debido a que esos diagramas muestran el flujo de los datos a través del ciclo de reporte de informes. Las evaluaciones planificadas también se encuentran en el diagrama<sup>7</sup>. Vea el diagrama de CRS Malawi arriba ilustrado para un buen ejemplo.

Los informes y evaluaciones se muestran por separado en el gráfico de SMILER porque son documentos importantes en el sistema de M&E. Una buena recolección y análisis de datos contribuye a la producción de informes basados en la evidencia que se envían periódicamente a los supervisores, gerentes, donantes y otros actores interesados. Del mismo modo, un buen monitoreo y reporte de informes contribuirá a mejorar las evaluaciones.

Las revisiones o encuestas anuales y evaluaciones de medio términos y finales son parte del sistema de M&E y se documentan en su Manual de Operaciones de M&E. Dependiendo del tamaño de estos ejercicios, es posible que desee crear otra carpeta con anillos para archivar esta información.



<sup>&</sup>lt;sup>8</sup> Para información sobre evaluaciones, refiérase a CRS y la Cruz Roja Americana, 2008.

### Cierre de la Sesión de Coaching sobre SMILER

Es raro completar todos los documentos para la SMILER durante la semana de coaching. Sin embargo, espere que el personal complete en gran medida los Componentes 1 y 2 y que haga avances significativos en el Componente 3. Debe tratar de completar al menos un paquete de datos que incluya un diagrama de flujo de datos con todos los formularios de recolección de datos y formatos de informe, así como los formularios de instrucciones correspondientes. (Su proyecto puede tener dos o más paquetes de datos, dependiendo de su alcance). A partir de esta experiencia, el personal debe sentirse seguro sobre el proceso y tener confianza de que podrá concluir todas las tareas pendientes una vez que ha terminado la semana de coaching.

Grupo de Trabajo de M&E. ¿Recuerda el grupo de trabajo de M&E que se discutió en el Componente 1? Ahora es tiempo de retomar esta idea y determinar qué miembros del personal de CRS y los socios formarían un grupo para supervisar el funcionamiento del sistema. El SOW del grupo puede incluir algunas de las inquietudes que surgieron cuando revisó las capacidades y recursos para implementar el sistema. Las tareas principales son contribuir a garantizar que el diseño de la SMILER es de alta calidad, completo, implementado en su totalidad y que se mantiene en curso, y que los datos son útiles y utilizados. Revise nuevamente el SOW para el grupo de trabajo de M&E de CRS Liberia, página 24, y las capacidades y recursos, de la Tabla5, página 46.

Designe a una persona para que siga gestionando el desarrollo e implementación del sistema de M&E; aún queda mucho trabajo por hacer. Utilice la TOC para revisar las tareas pendientes y asígneles responsabilidades. Refiérase a la TOC de Sierra Leona, página 18; indique los formularios que deben ser completados. Utilice la columna "Estado" para agregar detalles para asegurar que todos entienden lo que hay que hacer para completar las tareas. Existen también un buen número de actividades en la implementación del sistema de M&E que se abordan brevemente en la siguiente sección.



## C. PRÓXIMOS PASOS: DESPUÉS DE LA SESIÓN DE COACHING

Antes de cerrar la sesión de coaching sobre SMILER, tendrá que dedicar tiempo suficiente para identificar los siguientes pasos para completar el sistema, tales como terminar los diagramas de flujo de datos, formularios y formatos, instrucciones, etc. Se incluirá al personal de CRS y los socios para completar los próximos pasos en especial el proceso de prueba, finalización y puesta en práctica de los formularios de recolección de datos y formatos de informe. Estos pasos son de estos elementos en el SOW para el grupo de trabajo de M&E.

Desarrolle un plan de implementación de M&E con actividades específicas, personas responsables y calendario de plazos para completar el proceso de SMILER. La finalización y puesta en marcha del proceso puede incluir muchos de los elementos de la tabla a continuación. Incluya la supervisión de estos elementos en el SOW para el grupo de trabajo de M&E.

Tabla 6: Actividades de Seguimiento (adaptado del proceso de implementación de CRS Malawi)

Actividad	Descripción
Comunicar los avances realizados a la fecha y los planes a corto y mediano plazo.	Desarrollar un plan de comunicación para garantizar que todos los que necesitan conocer se mantienen informados durante el diseño e implementación del sistema de M&E.
Revisar el borrador de la SMILER.	La sesión de coaching sobre SMILER se realizó con un reducido número de personal. Establezca reuniones con la gerencia y el personal de CRS y los socios para describir el trabajo, desarrollar un plan para completar el sistema, y seguir impulsando la apropiación del sistema de M&E propuesto.
Establecer pequeños grupos de trabajo hasta finalizar las partes seleccionadas del sistema.	Dependiendo del tamaño del proyecto, es posible que desee crear pequeños grupos de trabajo, por sector, para trabajar en su propio diagrama de flujo de datos, formularios, formatos e instrucciones. Cada grupo debe tener su propia lista de actividades a realizar, señalando la persona responsable y el plazo. Es útil que los participantes de la sesión de coaching sobre SMILER participen en cada uno de estos grupos de trabajo, al menos uno por grupo. Estos participantes tienen la capacidad de explicar el panorama general a medida que trabajan en los detalles del subconjunto de formularios.
Finalizar y realizar pruebas preliminares de los formularios.	Revise el diagrama de flujo de datos, los formularios de recolección de datos, los formatos de informe y las instrucciones con el personal y socios responsables del sistema. Establezca un sistema para revisar, probar y finalizar este paquete de formularios.
Actualizar el Manual de Operaciones de M&E sobre SMILER conforme se generen nuevos formularios.	La revisión y pruebas preliminares de los formularios generan nuevas versiones. Es importante mantener un seguimiento de éstos y asegurar que el Manual de Operaciones de M&E esté siempre actualizado.
Capacitar a los recolectores de datos – personal de los socios y miembros de la comunidad.	Establezca sesiones para revisar a fondo los formularios de recolección de datos junto con sus instrucciones. Asegúrese de que todo el personal y socios pertinentes entiendan cómo llenar los formularios y sus formatos de informe.
Establecer el sistema de gestión de datos.	Establezca un calendario para discutir los detalles del sistema de gestión de datos para su proyecto. Si existe una oportunidad para una solución TIC, invite al personal de TI a la discusión al inicio del proceso.
Crear un protocolo para distribuir formularios nuevos y actualizados.	Durante el proceso para finalizar el sistema, se generarán muchos formularios.  Desarrolle un sistema para mantener un registro actualizado de éstos. Una persona puede ser el punto de contacto y actualizar el Manual de Operaciones de M&E y asegurar que todos estén utilizando la última versión.

Administrar los datos	Desarrolle un protocolo sobre la administración de datos; incluya al personal de TI, según sea necesario.
Depurar e ingresar datos	Desarrolle un protocolo para depuración e ingreso de datos; incluya al personal de TI, según sea necesario. Capacite al personal y realice pruebas para asegurarse de que han adquirido los conocimientos y competencias necesarias.
Administrar el control de calidad de datos.	Elabore una lista de verificación y guía de acompañamiento para garantizar que la recolección de datos y el sistema de procesamiento son evaluados y aprobados por su validez, fiabilidad, pertinencia, precisión e integridad.
Analizar los datos	Desarrolle un plan de análisis de datos que esté alineado con los requerimientos de reporte de informes del proyecto.
Asegurar los recursos adecuados	Asegúrese que la implementación del sistema de M&E disponga de un presupuesto adecuado; haga las revisiones que sean necesarias dentro del presupuesto disponible.
Planificar para un M&E basado en la comunidad.	Desarrolle e implemente un plan para involucrar a los miembros de la comunidad en el sistema de M&E.
Desarrollar un plan detallado para evaluación.	Muchos proyectos han programado revisiones específicas, tales como líneas de base, evaluaciones de medio término y finales, encuestas anuales y otros métodos. Establezca un calendario detallado para garantizar tiempo suficiente para planificar e implementar estas evaluaciones.
Completar el plan de implementación anual detallado.	El plan de implementación detallado es importante para orientar el trabajo cotidiano del personal del proyecto. Es también una parte importante del proceso de reporte de informes para asegurar que las tareas se completen a tiempo y dentro del presupuesto. Programe revisiones anuales de las actividades y logros y utilice esta información para planificar para el próximo período anual.
Utilizar la plataforma CRS Global	Considere cómo utilizar el espacio para el proyecto en la plataforma de CRS Global para asegurar que la información y aprendizaje generados por el sistema de M&E estén disponibles para los demás.

### D. CONCLUSIÓN

Felicitaciones – ahora tiene una buena comprensión de cómo diseñar un sistema de M&E que le servirá a CRS y sus socios, y a los participantes en el proyecto. Aún existe mucho trabajo para finalizar el diseño del sistema e implementarlo. Esta es su oportunidad para involucrar a otros miembros del personal de CRS y sus socios en el trabajo del sistema para asegurar que puedan proporcionar insumos valiosos y sentir apropiación sobre el producto final. Involucre a las comunidades de modo que sean una parte integral del sistema.

Con el apoyo de su grupo de trabajo de M&E y el administrador de documentos, usted recolectará, analizará y utilizará los datos para tomar mejores decisiones sobre el curso de su proyecto. Su sistema de M&E pueden ser mejorado con soluciones TIC para apoyar una rápida transmisión de datos e informes. Su sistema de M&E equilibrará la necesidad de recolectar y utilizar información para la rendición de cuentas tanto hacia arriba como hacia abajo, y usted deberá revisar anualmente el sistema para ver si necesita ser modificado.

CRS se esfuerza por ser una agencia eficaz de aprendizaje. Un buen monitoreo y reporte de informes de proyecto es la piedra angular para cualquier organización de aprendizaje. Su uso del CRS Global para compartir información y experiencia contribuirán significativamente al aprendizaje de la agencia.

### **REFERENCES<sup>9</sup>**

CRS. 2010a. Mainstreaming the use of ICT Solutions to improve CRS Programming Efforts. Baltimore: CRS.\* [Incorporación del uso de Soluciones de Tecnologías de la Información y la Comunicación para mejorar los Esfuerzos Programáticos de CRS]

CRS. 2010b. M&E Standards Narrated Presentation. Baltimore: CRS. [Presentación Narrada de los Estándares de M&E].

CRS. 2009a. M&E Standards. Version 1.0. Baltimore: CRS. [Estándares de M&E. Versión 1.0]

CRS. 2009b. *M&E Standards Support Tool: Using the Standards to Improve Monitoring and Evaluation*. Baltimore: CRS. [Herramienta de Apoyo a los Estándares de M&E: Utilizando los Estándares para Mejorar el Monitoreo y Evaluación].

CRS y Cruz Roja Americana. 2008. Una serie de *módulos de M&E de uso amigable para el terreno* (y un juego correspondiente de versiones de resumen denominadas *Consejos Prácticos o Short Cuts*) que CRS y la Cruz Roja Americana publicaron bajo sus respectivas donaciones para Fortalecimiento de la Capacidad Institucional. Baltimore: CRS.

### Las series incluyen:

- 1. Guía para Fortalecimiento de Capacidades
- 2. Contratación del Personal de M&E
- 3. Planificación de M&E
- 4. Uso de Tablas de Seguimiento del Desempeño de Indicadores
- 5. Escritura de Historias de Interés Humano para M&E
- 6. Historias de Éxito y Aprendizaje
- 7. Preparándose para una Evaluación
- 8. Gestión e Implementación de una Evaluación
- 9. Comunicación y Reporte de Informes de una Evaluación
- 10. M&E y Ética

Hagens, C., D. Morel, A. Causton et C. Way. 2009. CRS South Asia M&E Guidance Series. Islamabad: CRS.\* [Series de M&E de CRS Asia del Sur].

Schoonmaker Freudenberger, K. 1999. Rapid Rural Appraisal (RRA) and Participatory Rural Appraisal (PRA): A Manual for CRS Field Workers and Partners. Baltimore: CRS. [Diagnóstico Rural Rápido y Evaluación Rural Participativa: Un Manual para los Trabajadores en Terreno y los Socios].

Selener, D. 2010. *LACRO DME Toolkit*. Quito: CRS. Este documento se puede descargar de la librería de la comunidad de M&E: https://global.crs.org/communities/ME/Pages/default.aspx [Caja de Herramientas de Diseño, Monitoreo y Evaluación de LACRO.]

Stetson, V., G. Sharrock, et S. Hahn. 2004. *ProPack Le dossier projet de CRS : Guide pour la conception des projets et la rédaction des documents de projets à l'intention des gestionnaires de projets de CRS.* Baltimore: CRS. [ProPack El Paquete de Proyectos de CRS: Guía para el Diseño de Proyectos y Elaboración de Propuestas para los Gerentes de Proyectos y Programas de CRS].

Stetson, V., S. Hahn, D. Leege, D. Reynolds et G. Sharrock. 2007. *ProPack II Le dossier projet de CRS :* Guide pour la gestion et la mise en œuvre de projets pour les gestionnaires de projets et de programmes de CRS. Baltimore: CRS. [ProPack II El Paquete de Proyectos de CRS: Guía para la Gestión e Implementación de Proyectos para los Gerentes de Proyectos y Programas de CRS].

<sup>&</sup>lt;sup>9</sup> Con excepción de aquellas marcadas con un asterisco, todas las publicaciones pueden descargarse de: <a href="http://www.crsprogramquality.org/category/mande/">http://www.crsprogramquality.org/category/mande/</a>

# ANEXO 1: EJEMPLO DE ALCANCE DE TRABAJO (TÉRMINOS DE REFERENCIA) PARA SMILER, CRS MALAWI

### Objetivo ó Propósito

El objetivo de la asistencia técnica (AT, por sus siglas en inglés) es proporcionar apoyo de M&E al consorcio del proyecto liderado por CRS denominado Salud y Agricultura para la Promoción de la Vida (WALA, por sus siglas en inglés). En concreto, el objetivo es planificar y diseñar la estructura para los sistemas de M&E de WALA y desarrollar el Manual de Operaciones de M&E de WALA.

### **Antecedentes**

El proyecto del consorcio de cinco años, liderado por CRS, inició sus actividades en julio de 2009. Un próximo paso crítico será la creación de un sistema de monitoreo del proyecto para WALA que satisfaga las necesidades de los gerentes de proyectos de WALA, del personal de USAID/ FFP en DC y Lilongwe, y otros actores interesados (ej: el Gobierno de Malawi).

### Trabajo que el personal de WALA debe completar antes de la reunión de coaching sobre SMILER

- 1. El Director del personal Senior de M&E elegirá los participantes para la sesión de SMILER, en coordinación con los coaches.
- 2. Se ha seleccionado una sala de reuniones de buen tamaño. Se proporcionarán los siguientes materiales hojas de papel rotafolio y su respectivo pedestal, marcadores, computadora, proyector, notas post-its, y una carpeta grandes con anillos con un juego de separadores.
- 3. El oficial Senior de M&E será el administrador de los documentos para manejar las copias electrónicas e impresas de todos los documentos del sistema de M&E.
- 4. Los documentos del proyecto se recolectarán y entregarán a los entrenadores tres semanas antes de la sesión de coaching. Se incluirá la propuesta, el marco de resultados y el Proframe, el plan de acción detallado del primer año, la IPTT y el Plan de Monitoreo de Desempeño.
- 5. El oficial Senior de M&E trabajará con el coach para
  - a. Elaborar una plantilla para la TOC
  - b. Organizar las carpetas de las copias impresas y electrónicas para los documentos

### Trabajo a realizarse durante la visita de AT

Las siguientes tareas se habrán completado para cuando el Equipo de Coaching de SMILER de PQSD haya partido de Malawi al final de su visita.

- 1. Facilitación de una sesión de coaching sobre SMILER para establecer el sistema de M&E de WALA, incluyendo la identificación de los elementos clave del sistema de M&E. La sesión de coaching de SMILER abarcará las siguientes tareas clave:
  - Identificar los contenidos del Manual de Operaciones de M&E de WALA durante la sesión de SMILER, la "Tabla de Contenidos" del Manual ayudará a organizar nuestro pensamiento y enfoque sobre los documentos que deben ser trabajados durante la semana.
  - Revisar y perfeccionar el Plan de Monitoreo del Desempeño de WALA, incluyendo la IPTT e indicadores y metas de desempeño internos de WALA establecidos por cada Coordinador de

Calidad Técnica y los Grupos de Trabajo de Calidad Técnica de cada sector, de modo que una lista completa de indicadores esté disponible para completar el sistema de M&E.

- Completar los formularios de monitoreo, las hojas de instrucciones y apuntes para aprendizaje y discusión sobre cada instrumento de monitoreo.
- Completar los diagramas de calendarización del diagrama de datos y reporte de informes para el sistema de M&E de WALA.
- 2. Elaborar un plan para completar cualquier trabajo pendiente sobre el Manual de Operaciones de M&E.

### Relaciones Clave de Trabajo

Director de M&E y Gestión del Conocimiento; Oficial Senior de M&E

### Lista Provisional de Participantes

Pese a los mejores esfuerzos de todos los interesados, la implementación de la encuesta de línea de base coincidirá con las sesiones de coaching sobre SMILER. Los siguientes miembros del personal asistirán a las sesiones de coaching:

- El Director de M&E y Gestión del Conocimiento; el Oficial Senior de M&E
- 1 miembro del personal de M&E de CRS Lilongwe
- 2 Oficiales de M&E de la PVO de WALA

### Lugar de Ejecución

El trabajo se llevará a cabo en la oficina CATCH de WALA en Blantyre, Malawi. Será necesaria cierta preparación previo a la visita.

### Documentos Clave de Trabajo

- La propuesta de proyecto de WALA.
- El conjunto actual de documentos de M&E del proyecto de WALA recientemente enviados a USAID/FFP.
- Cualquier otra documentación relevante.

### Período de Ejecución

El plazo de ejecución es del 13 al 23 noviembre de 2009. Los coaches trabajarán con el Oficial Senior de M&E el viernes 13 de noviembre, la sesión de coaching sobre SMILER está programada para la siguiente semana.

# **ANEXO 2: ESTÁNDARES DE M&E DE CRS**

Los Estándares de M&E de CRS definen los elementos clave del diseño, monitoreo y evaluación de los proyectos, y un clima organizacional en el cual el M&E puede mejorar la calidad del programa y el aprendizaje. Estos estándares reflejan características clave de los programas de alta calidad y la cultura de la agencia que promueve un mejor aprendizaje y fortalece la rendición de cuentas a los actores interesados. Los estándares 4, 5 y 6 tienen una relevancia especial para el establecimiento de un sistema de M&E; consulte la lista de preguntas en la Herramienta de Soporte para verificar si sus sistemas de M&E cumplen con los estándares. ¿Cómo puede el enfoque SMILER apoyar el mejoramiento en su sistemas de M&E?

Estándares d	le M&E de CRS
Desempeño d	le proyectos
Diseño	<ol> <li>Personal de CRS y los socios diseñan conjuntamente propuestas de proyectos, que incluyen objetivos medibles y un plan de M&amp;E, adaptado al tipo de proyecto y a las necesidades de los actores interesados, para comunicar avances y resultados.</li> <li>Personal de CRS y los socios aseguran que los planes de M&amp;E</li> </ol>
	promueven la participación comunitaria y reflejan la diversidad de las comunidades, especialmente en cuanto a género.  3. Personal de CRS y los socios incluyen presupuesto suficiente para
	M&E en todas las propuestas de proyectos.
Monitoreo	<ol> <li>Personal de CRS y los socios diseñan e implementan conjuntamente sistemas de monitoreo que generan información cualitativa y cuantitativa de manera oportuna, confiable y útil.</li> <li>Los equipos de CRS y los socios usan la información del sistema de monitoreo para:         <ul> <li>Monitorear los avances en relación a las metas planificadas.</li> <li>Medir los resultados de las intervenciones, incluyendo aquellos inesperados,</li> <li>Tomar decisiones, y</li> <li>Elaborar reportes basados en evidencias.</li> </ul> </li> </ol>
Evaluación	<ul> <li>6. Personal de CRS y los socios de manera conjunta:</li> <li>Diseñan e implementan evaluaciones para medir la relevancia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad de los proyectos, y</li> <li>Usan los resultados (hallazgos) de evaluación para mejorar la efectividad de los programas.</li> </ul>
Desempe	ño organizacional
Recursos Humanos	7. Los Programas de País, las Oficinas Regionales y la Sede cuentan con personal calificado con responsabilidades definidas para M&E.
Aprendizaje y Trabajo en Red	8. Los Programas de País, las Oficinas Regionales y la Sede contribuyen al aprendizaje dentro de la agencia y fuera de ella, compartiendo reportes y publicaciones basados en evidencias, intercambiando herramientas y técnicas de M&E y participando en diálogos y reflexiones críticas.

# ANNEXE 3: EXEMPLE DE MODÈLE DE PLAN DE S&E

Performance Indicator	Indicator	Data Aquisition	tion			Analysis, Use & Reporting	& Reporting
Performance indicator	Performance Indicator definition and indicator Unit of measurement	Data source(s)	Data Method/Approach source(s) and Instrument of data collection	Schedule/ Frequency	Responsible person(s) & team	Method of Reporting analysis and deadline Data use	Reporting deadline
Goal:							
SO1:							
IR 1.1:							
IR 1.2:							
SO 2:							

# **ANNEXE 4: EJEMPLO IPTT, CRS BURUNDI**

4 4	Programa de Sa	a de Salud de CRS Burundi,		Tabl	a de Seg	Tabla de Seguimiento de Desempeño de Indicadores	de Des	empeño	de Ind	icador	es						
			Año 1	(AF 10)		Año 2 (AF 1)	0	Año 3 (AF 12	AF 12)		Año 4 (AF 13)	13)	Año	Año 5 (AF 14)		LOA	
Indicador	Cambio de dirección deseado (+) o (-)	Línea de base	BioM	Logrado	% de Meta alcanzada	Meta	% de Meta alcanzada	взэМ	Logrado k de Meta	alcanzada	Meta Logrado	% de Meta sleanzada	взэМ	Logrado	alcanzada	взэМ	Logrado
$OE1$ : Prevenida la desnutrición en niños menores de ${f 2}$ años de edad																	
%, de mitros de 0.59 meses de estad con ulha para la edad Zacore $<-2.S.D$ (retraso del crecimiento) desagregados por U $2$ y 24.59 meses	(-)	TBD						%5 (-)					(-) 10%		(·)I	%01(-)	
% de niños de 0-59 maess de edad con peso para talla Zsoore <-2 S.D (Desagregados por 0-11, 11 a 24 y 25-59)	(-)	TBD	%L (-)		(-) 50%	%0		(-)25%		(-)25%	%		(-)25%		(-)2	(-)25%	
%, de mitos de 0.59 meses de edad con peso para la edad Zacore <- 2.8.D (Desagregadas por 0-11, 11 a 24 y 25-59)	(-)	TBD	%/ (-)		(-)30%	%(	-	(-)25%		(-)25%	%		(-)25%		(-)2	(-)25%	
% de peso de los recien nacidos $<2.500 g$	(-)	ТВД	%5 (-)		(-)15%	%5	J	(-) 30%		(-) 40%	%(		(-) 40%		(-) 40%	%01	
	Resultad	Resultado Intermedio 1: Mujeres y miñ	SO	enores de	5 años acced	menores de 5 años acceden a servicios de calidad de nutrición y salud	le calidad	de nutrición	y salud								
% mujeres embarazadas que completan el paquete de visitas prenatales	(+)	TBD	%86		%86	%		%86		%86	9		%86		86	%86	
% de madres que completan el paquete de visitas posmatales	(+)	TBD	(+) 35%		(+)45%	2%		%05(+)		%59 (+)	%5		(+) 70%		(+)	%02 (+)	
% de niños de 0.59 meses que asisten al monitoreo del crecimiento por lo menos una vez cada 2 meses (según el registro de la cartilla).	(+)	ΠBD	(+)15%		(+)50%	%0		(+)35%		(+)45%	%6		(+)45%		7(+)	(+)45%	
% proveedores de la salud (insulaciones trabajadores para la salud comunitaria - CFW, por sus sigus en inglés) que evalám con exectuda a los nifrockas, utilizando los protocolos de Atención Integrada de Emertemedades Prevalentes de la Infancia (ARIPO).	(+)	0	30%		40%	%		90%		%09	9		%08		80	%08	
Producto I.1: Mujeres embarazadas y lactantes acceden a servicios pre y postnatales	e y postnatales																
% de incrumento de mujeres registradas para ser vicios premantes a los seis meses de embarazo.	(+)	TBD	%(+)		(+) 12%	%	Ü	(+) 20%		20%(+)	(+		(+)25%		(+)	(+) 25%	
% insulaciones de salud con 2 o más miembros del personal que compleuron la capacitación en servicios post natales.	(+)	TBD	(+)23%		(+)40%	%	Ü	%09(+)		(+)70%	%		(+)75%		(+)	(+)75%	
Producto 1.2: Se apoya la implementación del Plan Nacional AIEPI																	
% insulaciones de salud con dos miembros del personal capacitados en el protocolo AIEPI a través de la oficina de AIEPI del MdS.	(+)	0	30%		70%		1	%001		100%			100%			1	
% de CHW capacitados en AIEPI en áreas seleccionadas a través de la oficina del AIEPI del MdS.	(+)	0	0.3		0.4		0	0.5		9.0			0.7			0.7	
Producto 1.3: Instalaciones de salud apoyadas para proporcionar GM.	"						•			•			•			-	
Número de comunas con al menos un centro de monitoreo del execimiento funcionando, basado en la comunidad, después del año 3.	(+)	0	NA		NA		<u> </u>	+5)		(+1)			(+12)		(+12)	(2	
																	1

# ANNEXE 5: EJEMPLO DEL TABLA DE PLAN DE TRABAJO ANUAL, **CRS LACRO**

# Ene-Mar 2005 Fecha de Monitoreo: Abril 4, 2005 Socio: Diócesis de Las Peñas MATRIZ DE MONITOREO DEL PLAN DE TRABAJO ANUAL Período de Monitoreo: Ene-Mar 2005 <u>Fecha de Monitore</u> Proyecto de Fortalecimiento Institucional Municipal

Resultado 1.1. El personal de la comisión Anti-corrupción tiene la capacidad estratégic Indicador del Resultado 1.1. Al 30 de septiembre, el personal de cuatro municipios dispone de la cap	Resultado 1.1. El personal de la comisión Anti-corrupción tiene la capacidad estratégica y técnica necesaria para proporcionar asistencia técnica en la gestión pública participativa y transparente indicador del Resultado 1.1. Al 30 de septiembre, el personal de cuatro municipios dispone de la capacidad estratégica y técnica para proporcionar asistencia técnica en la gestión pública participativa y transparante.	nica neci estratéç	esaria p gica y te	para p écnica	roporc para p	ionar (	asister	ncia té r asiste	encia	la gestión	a y técnica necesaria para proporcionar asistencia técnica en la gestión pública participativa y transparente pacidad estratégica y técnica para proporcionar asistencia técnica en la gestión pública participativa y transparente.		
ACTIVIDAD	INDICADOR	ENE FEE	FEB MAR ABR MAY JUN JUL	ABR MA	AY JUN	JUL A	GO SEF	AGO SEP OCT NOV DIC	NOV D		NIVEL DE AVANCE DE LAS ACTIVIDADES % DE	% DE AVANCE	MONITOREO DEL PRESUPUESTO
11.1. Conducir una capacitación sobre Participación Cudadana en el proceso de planificación y toma de decisiones a nivel municipal.	1.1.1. Al 30 de junio de 2005, se habrán deserridado al menos 2 talletes para al menos 4 miembros del personal de los Municípios: 1 al 30 de marzo y otro al 20 de junio									Actividad (a) Plan de (b) A marzc Municipio di implementa (c) El prime miembros di miembros di miembros di	Actividad en Implementación  y Plan de Capacitación formitado un asistente técnico para trabajar como contraparte para el pla nede Capacitación formitado un/a asistente técnico para trabajar como contraparte para el Municipio de Aguas Verdes para la implementación del Proyecto. La primera tarea fue iniciar la miplementación del Plan de Capacitación.  primer taller sobre Participación Cludadana se llevó a cabo con la participación de 5 miembros del personal de cuatro Municipios.	%05 %08	Presupuesto \$1000 (\$500 × taller) Gastado: \$550
1.1.2. Conducir una capacitación en valores, ética y desarrollo del recurso humano.	1.1.2. Al 30 de junio de 2005, se han desarrollado al menos 2 talletes en valores, ética y desarrollo del recurso humano: 1 al 30 de marzo y otro al 30 de junio.									Actividad retrasada Se organizó el primer taller se publicitó perc no podían asistir en la	taller, se contrató un facilitador y se preparó materiales de capacitación. El no se pudo realizar debido a que el 50% de los potenciales participantes fa fecha establecida. El taller se reprogramó para el 22 de abril.	2% 29%	Presupuesto \$1000 (\$500 x taller) Gastado: \$400
1.1.3. Capacitación en gestión financiera y contratación pública.	1.13. A 130 de junio de 2005, al menos 4 personas han participado en 2 talleres: 1 en febreros sobre gestión financiera y 1 en abril sobre contratación pública.									Actividad I La capacita debido a qu porque el N	Actividad reprogramada La capacitación en gestión financiera se reprogramó para abril debido a causas de fuerza mayor, debidos que 2 Municipios no pudieron contratar a tiempo al personal a cargo de la capacitación porque el Ministerio de Economía no desembolsó los fondos a tiempo.	%0 %0	Presupuesto \$1000 (\$500 x taller) Gastado: \$100
11.14. La fundación AKROS proporcionará a sistentar técnica para actualizar e iniciar la implementación del Sistema de Información "Auditoria Social Ciudadana".	11.14. Al 30 de marzo de 2005, al meros 2 municipios tendrán el sistema "Audtoria Social Cucadama" exclualizado y funcionando.									Actividad cumplida Se llevó a cabo un ta técnicos en el sistem municipios tanto de / satisfactoriamente.	iler con funcionarios de los 4 municipios para identificar los problemas a existente. Al rabajar con la Fundación AKROS, el personal de los Aguas Verdes como de Toacazo actualizaron el sistema que está operando	100%	Presupuesto \$1000 (\$500 x taller) Gastado: \$900
1.1.5. Diseñar una propuesta de proyecto para recaudar fondos para mejorar la infraestructura municipal.	1.1.5. Al 30 de marzo de 2005, se habrá formulado una propuesta y se habrá presentado a la Agencia de Desarrollo Belga para aplicar para financiamiento.									Actividad I No se elabor de las habil como consi para mejore	Actividad no cumplida No se elaboró la propuesta debido a que el personal designado por cada municipio no disponía No se elaboró la propuesta debido a que el personal designado por cada municipio no disponía del las habiladoses necesarias para escribir la propuesta. Esta actividad no se implementará y como consecuencia el Municipio de Aguas Verdes perderá la oportunidad de apalancar fondos para mejorar su infraestructura.	%0 H & T3	Presupuesto \$1000 (\$500 x taller) Gastado: \$0

# ANEXO 6: EJEMPLO DE INFORME TRIMESTRAL ABREVIADO, CRS – REPÚBLICA DEMOCRÁTICA DEL CONGO

### Agricultura Sin Labranza (NTA, por sus siglas en Inglés) 6834 697 0135 Informe Trimestral del Supervisor

forme Número:	Período Cul	oierto: desde/h	asta//_
ombre del Supervisor:			
Avance del Plan	de Acción		
Actividades Planificadas	Cumplidas	No Cumplidas	Desafíos
I. Resumen de la Supe	ervisión a de los Agentes	de Agricultura y de Exter	nsión
_	ervisión a de los Agentes l desempeño del personal	de Agricultura y de Exter en terreno	nsión
A. Mejoras en el	_	en terreno	nsión
<ul><li>A. Mejoras en el</li><li>B. Capacitación</li></ul>	l desempeño del personal y apoyo requerido por el	en terreno personal en terreno	
<ul><li>A. Mejoras en el</li><li>B. Capacitación</li></ul>	l desempeño del personal y apoyo requerido por el	en terreno	
<ul><li>A. Mejoras en el</li><li>B. Capacitación</li></ul>	l desempeño del personal y apoyo requerido por el istencia a las reuniones	en terreno personal en terreno	
A. Mejoras en el B. Capacitación	l desempeño del personal y apoyo requerido por el istencia a las reuniones	en terreno personal en terreno semanales en sitios de den	nostración
A. Mejoras en e B. Capacitación II.Tendencias en la as A. Tabla de asis	desempeño del personal y apoyo requerido por el istencia a las reuniones tencia # de beneficiari	en terreno personal en terreno semanales en sitios de den os # de agricultores	

# IV. Aplicación de la Agricultura sin Labranza (NTA) por los participantes directos

### Nombre # de Tamaño de # de otros Tamaño de # Total de Área Total Participantes del sitio la familia agricultores la parcela agricultores de NTA Directos donde se agrícola aplica la NTA F F M F M F F M M M

