

## MONITOREO

*Autores: Mei Zegers y Fondazione AVSI*



### QUE ES EL MONITOREO?

El monitoreo es la colección y el uso de los datos sobre la calidad y el progreso hacia el conseguimiento de los resultados planeados en los proyectos y en una más amplias programaciones. El monitoreo ayuda a identificar los logros y los desafíos y a fortalecer las actividades futuras.

El monitoreo se diferencia de la evaluación siendo continuo o bien llevado a término en intervalos de menos de un año (generalmente cada 3-6 meses).

La evaluación es un ejercicio de duración limitada y es generalmente conducido cada dos o más años. Las evaluaciones apuntan a evaluar sistemáticamente y objetivamente la relevancia, la efectividad del proyecto/programa en progreso o finalizado.

### PORQUE EL MONITOREO?

Hay muchas razones para dedicarse al monitoreo, algunas entre las mayores son:<sup>1</sup>

- Mostrar transparencia y responsabilidad con respeto a los resultados logrados
- Monitorear el proceso del proyecto con respeto a los resultados esperados
- Aprender desde la experiencia y mejorar la implementación de las acciones futuras del proyecto/programa
- Identificar los desafíos de la implementación y encontrar vías posibles para enfrentarse con ellos
- Identificar buenas prácticas y enseñanzas acumuladas al fin de compartirlas con los demás
- Construir el conocimiento general basado sobre el sujeto del proyecto/programa
- Fortalecer las relaciones entre los depositarios, si todos los depositarios participan activamente al monitoreo
- Proveer las informaciones que se puedan utilizar en apoyo para influir en las políticas o para recaudar dinero

### CUAL SON LAS COMPONENTES DEL MONITOREO?

El Monitoreo incluye:

- Identificación de las medidas que, de la manera más objetiva posible, contesten a las preguntas sobre el alcance y la calidad del progreso
- Colección de datos utilizando varios medios como discusiones de grupos focalizados, entrevistas individuales, análisis de documentos y informes, observaciones, medición utilizando herramientas técnicas (incluyendo balanzas, calculadores, varias herramientas digitales)
- Informar sobre los datos los depositarios los cuales pueden incluir miembros de la comunidad, del gobierno, de la sociedad civil, donantes y un público más amplio.

<sup>1</sup> El Thematic Brief es basado sobre un análisis de planes de monitoreo entregada al Research Network Support facility y sobre muchos otros recursos: IFRC (2011). Miren las referencias y los recursos IESF al final del documento

- Colección y inputs de los depositarios en respuesta al monitoreo
- Ajuste de la implementación de las actividades en línea con las informaciones del monitoreo

El monitoreo tiene que incluir por lo menos los siguientes elementos:

- **Outputs** - resultados inmediatos como: números de entrenamientos llevados a cabo y personas entrenadas, número de secciones de conciencia sobre los asuntos de género, aumento en el número de ahorros, en el número de grupos de créditos y en el número de nuevas personas registradas en asociaciones empresariales o cooperativas. Los outputs son generalmente cuantitativos, pero pueden ser también cualitativos.
- **Outcomes** - son los resultados totales esperados que pueden verificarse como consecuencia de los Outputs. Ellos incluyen, por ejemplo, un aumento en los ingresos de proyectos suportados por miembros de la comunidad, reducción en el acoso de vendedores en el mercado, aumento en el número de mujeres en la dirección electa entre las sociedades de negocio registradas.
- **Medios de verificación** – descripción de como los resultados se medirán (entrevistas, datos de gobiernos, encuestas, etc.)
- **Indicadores y sus definiciones** – Son la medida que especifica el nivel del logro que tiene que ser obtenido para determinar si un output y/o outcome ha sido suficientemente logrado. Los indicadores tienen que ser válidos (directamente relacionados con un output o un outcome), fiables (siempre llevarán a la misma interpretación), éticos, simples, útiles y asequibles.
- **Frecuencia del monitoreo** – explicación de cuanto frecuentemente los datos tienen que ser coleccionados
- **Listado de los roles y las responsabilidades** de las personas comprometidas en distintos aspectos del proceso de monitoreo.

Abajo se puede encontrar el listado “fuentes y recursos sugeridos por el grupo IESF”, para detalles adonde acceder a plantillas que pueden ayudar a preparar un plan de monitoreo. Miren también el Thematic Brief de RSFN sobre el monitoreo basado sobre los resultados para una exposición breve sobre la formulación de outcomes, outputs, indicadores y medios de verificación.

## CUAL SON LOS TIPOS COMUNES DE MONITOREO?

Hay muchas maneras de implementación del monitoreo. Unas son más participativas de otras, algunas de tipo más cuantitativos mientras otras más cualitativas. La mayoría de los sistemas de monitoreo mejores utilizan una combinación de monitoreo cualitativo y cuantitativo. Nuevos métodos son constantemente desarrollados y examinados.

Los dos principales monitoreo son:

**Monitoreo Estándar:** Se monitorean indicadores sobre la vida de los proyectos implementando encuestas, grupos de debates focalizados, controlando las anotaciones de las reuniones, desarrollando esbozos legales y políticos. Una descripción de una manera común de monitorear y evaluar proyectos puede ser encontrada en el Thematic Brief de RNSF citado en la referencia abajo.

**Cambio Más Significativo (CMS)** – es un método participativo que implica de predecir el tipo de medida de los resultados que se implementarán, como vendrán anotados, y como vendrán analizados<sup>2</sup>. Los depositarios coleccionan historias desde el campo que ilustra cambios notables y significativos. Un comité de depositarios luego selecciona las más relevantes entre estas historias, discute sobre ellas en profundidad interpreta el valor de los cambios declarados. La ventaja del MSC es que es muy participativo y ayuda a focalizar la atención en el impacto del programa.

<sup>2</sup> Davies, R. and Dart, J. (2005)

## LAS BUENAS PRACTICAS DE MONITOREO

1. El Monitoreo debería ser sistemático, basado sobre indicadores prefijados y suposiciones.
2. Los indicadores deberían tener definiciones muy claras así que sea evidente lo que los términos utilizados en los indicadores signifiquen de verdad. Es más deseable que los depositarios y los empleados participen activamente en la decisión sobre dichas definiciones.
3. La colección de datos debería ser limitada solamente a lo que es necesario para informar un proyecto/programa. La colección de informaciones simplemente porque es “agradable saberlo” deberían ser evitadas.
4. Los datos deberían ser lo más exactos posible y con pocos márgenes de errores.
5. Los datos deberían ser relevantes y contestar a las verdaderas necesidades de los utilizadores.
6. La colección de datos debería ser hecha a intervalos razonables, suficientemente a menudo para ser útiles, pero no tanto a menudo que demasiadas fuentes sean utilizadas en el monitoreo y así contra las actividades de implementación.
7. El monitoreo tiene que ser puntual, así que las informaciones puedan ser utilizadas inmediatamente para informar la implementación del proyecto/programa.
8. El monitoreo tiene que buscar cambios no anticipados en el proyecto/programa y en su contexto, incluyendo cualquier cambio en los supuestos y en los riesgos del proyecto/programa; esta información debería ser utilizada para ajustar los planes de implementación del proyecto/programa.
9. Cada vez que sea posible, el monitoreo debería ser participativo, incluyendo los depositarios claves esto no solo podría reducir los costes, sino también construir conocimiento y propiedad.
10. Informar a los depositarios de manera que puedan entender.

## LECCIONES APRENDIDAS: LOS ERRORES MÁS COMUNES EN EL MONITOREO

Cuando se planean y se llevan a cabo ejercicios de monitoreo hay un número de errores comunes que deberían ser evitados. Estos incluyen:

1. Confundir output con outcomes.
2. Falta de priorización entre los datos que son necesarios, útiles o simplemente interesantes.
3. Demasiados indicadores son incluidos, focalización lo más posible sobre indicadores de nivel más alto (globales) en oposición a indicadores detallados.
4. Demasiados datos coleccionados que no son directamente relevantes y que consuman tiempo para coleccionarlos y analizarlos.
5. Los métodos de colección de datos son demasiado complicados y no son prácticos para utilizarlos en situaciones reales.
6. Las definiciones de los indicadores no son claras y no realmente relacionadas con el outcome o el output.
7. Falta de consideración de la actual habilidad de un proyecto de influir sobre resultados como “números de leyes/regulaciones/políticas adoptadas”, ya que los implementadores no-gubernamentales a menudo no tienen control sobre la adopción oficial de leyes y políticas.
8. Falta de claridad con respecto a como coleccionar datos de área.
9. La capacidad de los colectores de datos no es suficientemente fortificada.
10. El costo de la colección y del análisis de los datos es subestimado.
11. Ausencia de transparencia hacia los depositarios externos, incluyendo potenciales evaluadores que revisaran los datos de monitoreo.
12. Falta de utilizo de las informaciones de monitoreo como feedback y para mejorar las actividades/proyectos/programa. Esta es generalmente un área muy débil del monitoreo.

## ANALIZAR LAS INFORMACIONES DEL MONITOREO

El análisis de los datos de las informaciones del monitoreo incluye la determinación de la frecuencia de especificas respuestas, la identificación de las tendencias, grupos de otras relaciones entre diferentes tipos de datos. El análisis determina el nivel de la performance con respecto a los planes y los objetivos. Debería contribuir a identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas, anticipando potenciales problemas futuros, identificando soluciones y toma de decisiones, organizando el aprendizaje y formando conclusiones.

El análisis de los datos coleccionados de monitoreo puede ser participativa comprometiendo directamente lo más posible los participantes. Cuando el tiempo y los recursos lo permitan, eso es ideal así que los

participantes puedan aportar explicaciones contextuales a los resultados. También cuando el método del cambio más significativo no es utilizado, que participen los depositarios es importante. Hay ejemplos interesantes y herramientas para como involucrar los participantes en el análisis de los datos del monitoreo. Miren las referencias de IESF sugeridas aquí abajo.

## FUENTES Y RECURSOS SUGERIDOS POR EL GRUPO IESF

AVSI (2015) Plan de Suivi Evaluation- Appui Autonomisation des Artisans de Côte d'Ivoire. Abidjan: AVSI

Davies, R. and Dart, J. (2005) The Most Significant Change Technique. A Guide to Its Use. CARE/OXFAM et al. Disponible al enlace: [http://betterevaluation.org/resources/guides/most\\_significant\\_change](http://betterevaluation.org/resources/guides/most_significant_change) y en IESF Library, al enlace <http://capacity4dev.ec.europa.eu/iesf/document/%E2%80%98most-significant-change%E2%80%99-msc-technique-careoxfam-2005>

IFRC (2011). Project/programme monitoring and evaluation (M&E) guide. Geneva: IFRC. Disponible al siguiente enlace:

<http://www.ifrc.org/Global/Publications/monitoring/IFRC-ME-Guide-8-2011.pdf> y en la IESF Library al enlace: <http://capacity4dev.ec.europa.eu/iesf/document/project-programme-monitoring-and-evaluation-guide-ifrc-2011>

McGowan, A. (2015) A. Results-based management (RBM) Thematic Brief. Disponible al enlace <http://capacity4dev.ec.europa.eu/iesf/document/results-based-management>

Public Profit (2015). Dabbling in the Data: A Hands-on Guide to Participatory Data Analysis. Oakland, CA: Public Profit. [www.publicprofit.net](http://www.publicprofit.net) y en IESF Library al enlace

<http://capacity4dev.ec.europa.eu/iesf/document/guide-easy-participatory-data-analysis-public-profit-2015>

Tools4Dev (2015). Plantilla para el Plan de Monitoreo y Evaluación . disponible al enlace:

<http://www.tools4dev.org/resources/monitoring-evaluation-plan-template/> y en la IESF Library al enlace: <http://capacity4dev.ec.europa.eu/iesf/document/plantilla-para-el-plan-de-monitoreo-y-evaluaci%C3%B3n>

## CONTACTOS

**Mei Zegers – Team Leader – IESF working group**

E-mail: [m.zegers@arsprogetti.com](mailto:m.zegers@arsprogetti.com)

**Las opiniones y recomendaciones incluidas en este Thematic Brief son las del autor (es) y no reflejan necesariamente las de la Comisión Europea.**