



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



PAQUETE DE SOLUCIÓN: MONITOREO Y EVALUACIÓN

PROGRAMA PARA LA SOCIEDAD CIVIL DE USAID

EXENCIÓN DE RESPONSABILIDAD: Esta publicación fue producida para la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y elaborada por Social Impact, Inc. en el marco del Programa para la Sociedad Civil de USAID, contrato No. AID- OAA-I-13-00045. Las opiniones y posturas en esta obra no necesariamente reflejan las de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional ni las del Gobierno de los Estados Unidos.

CONTENIDOS

I. INTRODUCCIÓN AL PROGRAMA PARA LA SOCIEDAD CIVIL	3
II. INTRODUCCIÓN Y ESTRUCTURA DEL PAQUETE DE SOLUCIÓN (MYE)	4
III. BENEFICIOS DEL FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES INSTITUCIONALES	5
IV. OBJETIVO GENERAL	7
V. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
VI. METODOLOGÍAS	7
VII. PROCESO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	9
VIII. RECURSOS PARA PERSONAS FACILITADORAS: CARTAS DESCRIPTIVAS	10
MÓDULO 1. CONCEPTOS DE MONITOREO Y EVALUACIÓN	11
MÓDULO 2. INDICADORES DE DESEMPEÑO	16
MÓDULO 3. PLAN DE MONITOREO	22
MÓDULO 4. INSTRUMENTOS DE MONITOREO Y EVALUACIÓN	26
MÓDULO 5. CONTROL DE CALIDAD DE DATOS	32
MÓDULO 6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	36
MÓDULO 7. EVALUACIÓN	39
IX. CAJA DE HERRAMIENTAS	45
ANEXO	46
SIGLAS Y ACRÓNIMOS	47

I. INTRODUCCIÓN AL PROGRAMA PARA LA SOCIEDAD CIVIL

El Programa para la Sociedad Civil (CSA), implementado por Social Impact, es parte de la misión bilateral de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional en México (USAID/México). CSA apoyó a organizaciones, fundaciones y fortalecedoras de la sociedad civil en la Ciudad de México, así como en los estados fronterizos del norte del país. El objetivo fue contribuir al fortalecimiento de su capacidad institucional, a la implementación de sus agendas de desarrollo relacionadas con la prevención del crimen y la violencia, la reforma de la justicia penal y el respeto a los derechos humanos, así como robustecer a la sociedad civil en México.

A través de la asistencia técnica especializada de CSA y USAID, la cual se fundamentó en las necesidades específicas de cada organización, se fomentó la capacidad de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) para implementar sus propios proyectos y lograr sus objetivos, así como aumentar su contribución a las metas de desarrollo de USAID, a través de facilitar alianzas estratégicas con colaboradores y socios en otros sectores, entre ellos el público y el privado, las universidades, los organismos internacionales y los medios de comunicación.

CSA utilizó una metodología integrada de fortalecimiento institucional con base en un enfoque sistémico. Alineado con el énfasis de USAID en el fortalecimiento y la sustentabilidad de sistemas dentro de los cuales las OSC operan y los enfoques asociados con el Desarrollo de Capacidades 2.0,¹ CSA combinó los enfoques de desarrollo de capacidades internas (HICD)² con un enfoque externo basado en Sistemas Locales.³ Dentro de esta metodología para el fortalecimiento institucional, CSA utilizó una Herramienta Integrada de Autodiagnóstico Participativo, la cual busca identificar las causas de raíz de las brechas en el desempeño institucional, para posteriormente apoyar a las organizaciones, fundaciones y fortalecedoras de la sociedad civil en la atención de estas brechas.

Este paquete de solución es una forma de apoyo técnico y colaboración dentro de la gama de soluciones que CSA implementó. El paquete se enfoca en el Monitoreo y Evaluación (MyE), una de las varias áreas de prioridad⁴ que CSA identificó a partir de investigaciones realizadas alrededor del desempeño de organizaciones, fundaciones y fortalecedoras de la sociedad civil. CSA adecuó cada paquete a las necesidades de las organizaciones con las que colabora, a partir de un autodiagnóstico de desempeño institucional individual, utilizando su Herramienta Integrada de Autodiagnóstico.

¹ USAID (2017), “Capacity Development 2.0”, *USAID Learning Lab*, Washington D. C., <https://usaidlearninglab.org/library/capacity-20>.

² USAID (2011), *Human and Institutional Capacity Development Handbook: A usaid Model for Sustainable Performance Improvement*, Washington D. C., <https://usaidlearninglab.org/sites/default/files/resource/files/HICD%20Handbook%202011%20-%202008.pdf>.

³ USAID (2014), “Local Systems: A Framework for Supporting Sustained Development”, *USAID Learning Lab*, Washington D. C., <https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1870/LocalSystemsFramework.pdf>.

⁴ Los paquetes de solución incluyen los siguientes temas: Planeación Estratégica; Estrategia Financiera; Diseño de Proyectos, Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje; Marketing Social y Comunicación; Alianzas Estratégicas; Movilización y Generación de Recursos; Recursos Humanos; Gobierno Institucional; Enfoque de Sistemas; Gestión de la Información y Conocimiento; Género e Inclusión; Marco legal, y Ética Organizacional e Incidencia en Políticas Públicas.

II. INTRODUCCIÓN Y ESTRUCTURA DEL PAQUETE DE SOLUCIÓN (MYE)

Comúnmente se denomina Monitoreo y Evaluación (MyE) al conjunto de herramientas de aprendizaje y seguimiento que deben integrarse al diseño de los programas, su planeación, el seguimiento de su implementación y la elaboración de informes de progreso y resultados. Estas herramientas suelen ser utilizadas por todos los niveles de las OSC, según sus necesidades de información, para la toma de decisiones.

La evaluación es una herramienta de aprendizaje útil que debe integrarse a la planeación, implementación y entrega de cualquier proyecto, y en paralelo debe usarse en todos los niveles de la organización. El aprendizaje del proceso de evaluación constante se puede utilizar para mejorar continuamente el desempeño, que resulta en intervenciones de desarrollo más eficientes y con un mayor impacto.

Este paquete de solución está diseñado para proporcionar al equipo de CSA, a las organizaciones fortalecedoras y donatarias, y a las OSC, los enfoques y recursos para lograr una mejora en Monitoreo y Evaluación. El paquete incluye:

- a) Una reflexión sobre las problemáticas que se desprenden de la carencia de desarrollo institucional en temas de MyE y los retos que representan para las OSC mexicanas, en particular dentro de causas íntimamente relacionadas con la defensa y promoción de los derechos humanos.
- b) Un objetivo general del paquete de Solución, así como objetivos específicos para los temas desarrollados.
- c) La relación de dichos objetivos con los estándares agrupados, para su tema, a partir de la evaluación diagnóstica llevada a cabo por Social Impact.
- d) Una evaluación final que puede llevarse a cabo en formato de opción múltiple o alguna otra opción a elección del consultor o consultora, alineadas con los objetivos de aprendizaje diseñados, de forma que sea posible medir el nivel de conocimiento por el Nivel 2 de la escala de Kirkpatrick.⁵
- e) Una serie de herramientas y recursos para fomentar la implementación de este Paquete de Solución.

⁵ Kirkpatrick es una herramienta de Monitoreo y Evaluación que permite entender el efecto de una intervención de desarrollo de capacidades en cuatro niveles: reacción (satisfacción), conocimiento, cambio en el comportamiento e impacto.

CUADRO I.I ESTRUCTURA DEL PAQUETE DE SOLUCIÓN

ESTRUCTURA DEL PAQUETE DE SOLUCIÓN DE MyE						
Secciones Introductorias al programa CSA	1. Introducción al programa CSA		2. Introducción al paquete de solución		3. Objetivos	
Secciones de Contenido Cap. 1 Gestión de desempeño	M.1 Conceptos de MyE	M2. Indicadores de Desempeño	M3. Plan MyE y Aprendizaje	M4. Instrumentos MyE	M5: Control de Calidad de Datos	M6. Análisis e Interpretación de Datos M7. Evaluación
Secciones prácticas	Ej.1.1	Ej 2.1 - 2.4	Ej 4.2- 4.6	Ej 5.1- 5.2	Ej. 6	Ej 7.1.- 7.2d
Anexos	I. Paquete para implementación de taller de MyE: II. Cartas Descriptivas III. Presentaciones IV. Instrumentos de trabajo		I. Consentimiento informado II. Encuesta III. Miniencuesta IV. Entrevista Informante clave V. Grupo focal VI. Observación directa VII. Herramienta OPI		Anexo 5: Guía de criterios para seleccionar los proyectos a evaluar	
Herramientas	Revisar Caja de Herramientas (Sección X)					

III. BENEFICIOS DEL FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES INSTITUCIONALES

Las osc han evolucionado en la última década hacia una mayor profesionalización e interacción a escala global. El contexto en el que actúan ha estado marcado por una mejor organización de los movimientos sociales al alcance de las osc e importantes transformaciones en la esfera estatal. En México, las osc siguen movilizándose para incluir en la agenda pública las preocupaciones de sus comunidades y trabajan para reconstruir el tejido social, defender los derechos humanos y fortalecer el Estado de Derecho.

Con base en la situación actual del contexto en el que operan las osc, consideramos que los beneficios generales de llevar a cabo un fortalecimiento institucional son los siguientes:

- I. Aumenta la confianza en el sector:** Actualmente en México existen altas tasas de desconfianza hacia el trabajo de las osc; para 2013, 69% de la ciudadanía tenía poca o nada de confianza en las organizaciones civiles. Esta percepción se ha visto exacerbada en los últimos meses por las declaraciones del gobierno federal en torno al trabajo de algunas organizaciones y la procedencia de los recursos que obtienen. De acuerdo con la Encuesta Nacional sobre Filantropía y Sociedad Civil (ENAFI), 82% de la población mexicana prefiere realizar una aportación de manera directa a una persona y sólo 10% por medio de una osc. Al aumentar la confianza en el sector, uno de los beneficios será el aumento de donaciones privadas.

2. **Aumento de recursos e inversión social estratégica:** Este aumento ayudaría a la profesionalización del sector, a tener medios para atraer y mantener a personal profesional capacitado, a dar continuidad a los proyectos, y a comunicar de manera efectiva los resultados de sus intervenciones. El fortalecimiento ayuda a hacer frente a la falta de coordinación entre dependencias gubernamentales que ocasiona que los beneficios fiscales no sean para todas las osc, los donativos públicos sean escasos y, en muchas ocasiones, entregados de forma poco transparente. El acceso al financiamiento público, principalmente a través del Instituto Nacional de Desarrollo Social (Indesol), ha tenido criterios restrictivos y el tamaño de los fondos no siempre permite cubrir todo el ciclo de los proyectos. El fortalecimiento también resultaría en un aumento del financiamiento desde el sector privado, ya que actualmente ha incrementado el número de empresas que han establecido sus propias fundaciones por falta de osc fuertes que cumplan con los criterios necesarios para destinar a ellas sus recursos.
3. **Constitución legal y conformación de una estructura sólida:** Actualmente, el marco legal y fiscal de las osc representa una carga administrativa compleja. Para las organizaciones que se encuentran en una fase incipiente, esta carga desmotiva la constitución legal y la conformación de una estructura sólida. El fortalecimiento ayuda a incluir mayores controles administrativos y a contar con recursos humanos especializados en esas materias, lo que facilita la estructuración de un marco legal y fiscal.
4. **Creación de alianzas estratégicas:** El fortalecimiento aumenta la capacidad de la osc para trabajar en red y poder transferir o replicar modelos ya existentes con otros actores del ámbito público o privado. Esto disminuirá la tensión y división existente en el sector, debido a las pocas oportunidades de financiamiento.

Específicamente en temas de MyE, el fortalecimiento se enfoca en crear un Sistema de Monitoreo y Evaluación —conjunto de herramientas de aprendizaje y seguimiento— que debe integrarse al diseño de estrategias/programas, su planeación, el seguimiento de su implementación y la elaboración de informes de progreso y resultados. Como parte de este proceso se promueve la colaboración para el aprendizaje colectivo a través de la comunicación de los resultados y productos de investigación, y se fomentan los espacios de trabajo en conjunto con otros actores externos.

Los beneficios resultantes del fortalecimiento en MyE son:

1. **Identificar Áreas de Mejora:** Debido a que el Monitoreo y Evaluación son actividades necesarias tanto a nivel organizacional (estratégico) como de proyecto, realizarlas correctamente permite focalizar las áreas del desempeño que no están funcionando como estaba planeado y ayuda a dar seguimiento a los cambios implementados para corregir dichas variaciones.
2. **Facilita el aprendizaje y la toma de decisiones para lograr intervenciones más eficientes, sostenibles y sistémicas:** La información obtenida a partir de un proceso de monitoreo constante puede servir como insumo para el aprendizaje colectivo; asimismo, promueve una mejor comunicación de los resultados alcanzados con donantes, dependencias de gobierno interesadas, otras osc y el público en general. Esa mejora en la

comunicación de resultados permite, en muchos casos, generar alianzas más duraderas con actores relevantes, tanto en términos de influencia en políticas públicas, como en el flujo de fondos para las organizaciones.

3. **Contribuye al entendimiento de las problemáticas sociales complejas:** Un beneficio de contar con un enfoque de género e inclusión en el sistema de monitoreo es que permite obtener información de las desigualdades que, al día de hoy, continúan vigentes, así como generar evidencia cualitativa y cuantitativa. Cuando se trabaja con temas de desarrollo —sin importar si son globales, nacionales o locales—, es transcendental considerar que la información que se recolecta y analiza sirve a un fin mayor, ya que se puede hacer un análisis social a mayor escala y tratar de entender dinámicas en diferentes contextos y sistemas. Existe la corresponsabilidad de las organizaciones, donantes y actores sociales de contribuir al estudio general de los fenómenos sociales e intervenciones de desarrollo.

IV. OBJETIVO GENERAL

Ofrecer herramientas y metodologías específicas para identificar áreas de mejora en su organización y facilitar la implementación de los cambios a nivel organizacional y de sistema.

V. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Entender cómo el Monitoreo y la Evaluación pueden guiar y mejorar el desempeño de la organización.
2. Diseñar indicadores de desempeño útiles y relevantes.
3. Comprender cómo levantar datos, documentarlos, analizarlos y presentarlos efectivamente para medir y comunicar resultados.
4. Sensibilizar a las organizaciones en transversalizar un enfoque de género e inclusión en sus sistemas de MyE y facilitar la implementación de mejoras que promuevan la reducción de las brechas sociales.

VI. METODOLOGÍAS

El paquete de solución es diseñado a la medida de las organizaciones. A través de un autodiagnóstico organizacional, se categoriza la capacidad de las osc en prácticas y procesos de MyE en dos niveles: básico/intermedio y avanzado.

El paquete incorpora diversas modalidades y sus propuestas pedagógicas para acompañar a las organizaciones con soluciones hechas a la medida.

I. **Currículo de formación basado en las necesidades identificadas en los resultados de la evaluación, en el que se desarrollan:**

- Módulos individuales vinculados con sus correspondientes objetivos de aprendizaje específicos.
- Material didáctico que incluye diapositivas, notas y herramientas para la persona que facilitará la capacitación (cartas descriptivas), libros o artículos de referencia para las y los participantes, y ejercicios, formatos y herramientas de aplicación.
- Evaluación del módulo y seguimiento para monitorear la ayuda de la capacitación y los impactos organizacionales. La intención es contar con insumos para una evaluación, ya sea de opción múltiple o preguntas abiertas sobre el tema, misma que considere los niveles 1 a 4 de la metodología de evaluación de formación de Kirkpatrick, mismos que se sintetizan a continuación:
 - **Nivel 1.** Reacción: El grado en que las y los participantes consideran que la formación es favorable, atractiva y relevante para su desarrollo institucional.
 - **Nivel 2.** Aprendizaje: El grado en que las y los participantes adquieren los conocimientos y habilidades previstos en función de su participación en el paquete de solución.
 - **Nivel 3.** Comportamiento: El grado en que las y los participantes aplican lo que aprendieron en sus organizaciones respectivas.
 - **Nivel 4.** Resultados: El grado en que los resultados específicos se producen como consecuencia de la formación y apropiación organizacional.⁶

2. **Diseño de sesión de mentoría** como planificación de acción facilitada que incluya la posibilidad de tener registros posteriores de seguimiento del tema. La tutoría y la asistencia técnica se centran en los sistemas, las políticas y los procedimientos de la organización para identificar oportunidades para cerrar las brechas de desempeño y fortalecer las buenas prácticas. Los sistemas organizacionales probablemente incluyan acciones transversales como:

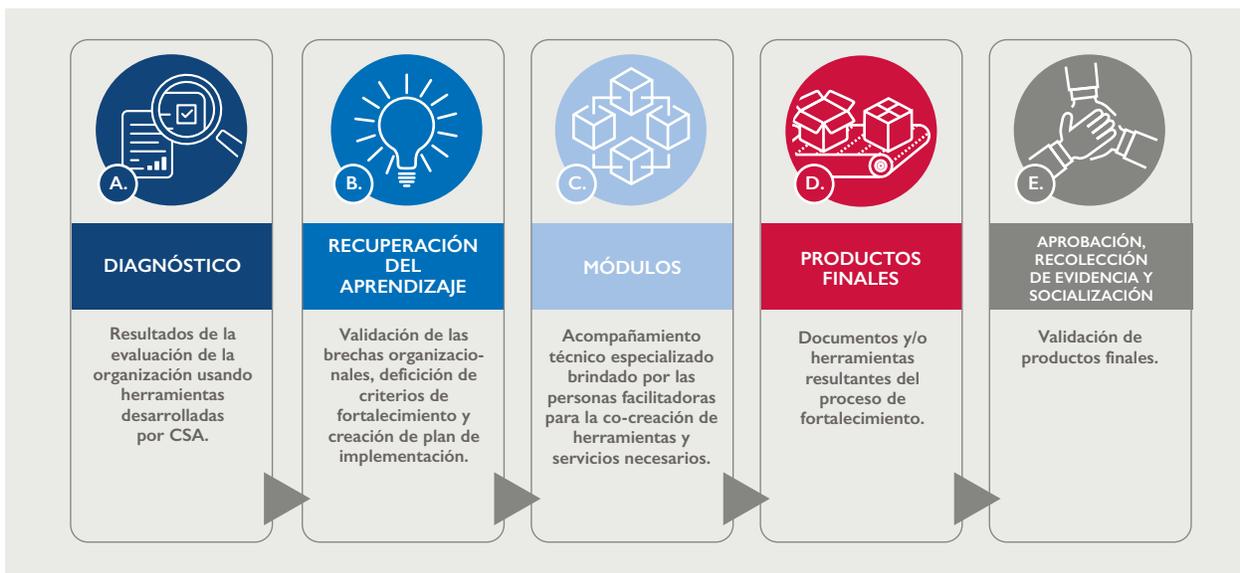
- Administración del personal y el Consejo para generar corresponsabilidad y fortalecer el desempeño.
- Sistemas de gobernabilidad tales como estatutos organizacionales y estatutos de equipos que permitan una mayor participación de los involucrados.

⁶ Adaptado de “The Kirkpatrick model”, <https://www.kirkpatrickpartners.com/Our-Philosophy/The-Kirkpatrick-Model>.

- Gestión del conocimiento interno y externo, así como sistemas de información y aprendizaje.
 - Perspectiva de género transversalizada en la osc.
3. **Talleres prácticos para la introducción de conceptos y apropiación**, por medio de la práctica, de metodologías diversas, donde las personas que participan puedan aportar aspectos diversos de sus organizaciones para su retroalimentación por parte de la persona facilitadora, así como por pares institucionales. Los talleres pueden servir como oportunidad para reproducir o introducir, y en su caso, adaptar, herramientas y formatos basados en documentos de libre acceso o de recursos disponibles de CSA para el tema.
 4. Prever posibilidades y espacios de **colaboración y comunicación** entre organizaciones para compartir, escalar y acelerar la mejora del rendimiento y el desarrollo de los respectivos sistemas locales.
 5. Por último, como parte de la metodología integral de CSA en todos los procesos de fortalecimiento, se busca **promover la transversalización de género e inclusión** en la estructura principal de las OSC, a través de la incorporación en los planes, lineamientos, procesos y durante las fases de diseño, implementación, monitoreo y evaluación de proyectos y programas, en todos los niveles y por los actores normalmente involucrados en la toma de decisiones, así como en la implementación de las acciones.

Las metodologías y enfoques enumerados anteriormente se realizan con la óptica de beneficiar a la organización, tanto a nivel individual como de sistema (compuesto por los diferentes actores, mismos que pueden ser analizados bajo el esquema de USAID denominado 5R's), lo que permitirá a las OSC pares aprender y co-crear soluciones.

VII. PROCESO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL



Se sugiere utilizar la Herramienta Integrada de CSA para llevar a cabo un diagnóstico de desempeño organizacional.

VIII. RECURSOS PARA PERSONAS FACILITADORAS: CARTAS DESCRIPTIVAS

Como preparación para cualquier actividad de intervención con el equipo de trabajo de la organización, el facilitador o facilitadora deberá generar una carta descriptiva que dé claridad a dicha intervención y, así, usar el tiempo de forma eficiente y alcanzar los objetivos planeados.

En esta sección se explorarán las diferentes modalidades para lograr un equilibrio entre lo presencial y lo virtual. Con las siguientes cartas descriptivas se pretende dar línea a las personas que brindan la facilitación para crear y/o adaptar los diferentes materiales para realizar la asesoría técnica en temas de MyE.

Como documentos de apoyo se encuentran:

- **Libro de Trabajo para Monitoreo y Evaluación de Proyectos: Guía del Facilitador.** Este documento explica la teoría y los conceptos que se utilizarán en las cartas descriptivas. Incluye, asimismo, ejercicios para realizar durante el proceso de capacitación.
- **Caja de Herramientas.** Son referencias, formatos, guías y herramientas útiles para las personas colaboradoras de las osc.

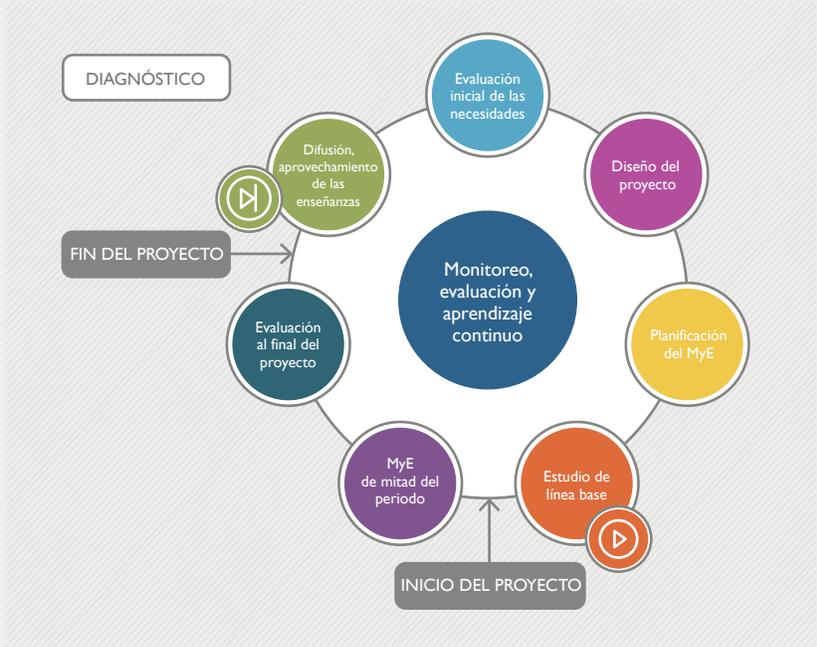
A continuación, se proporcionan las cartas descriptivas de cada módulo del Libro de Trabajo (7) en formato presencial y con ejercicios divididos en dos niveles: básico/intermedio y avanzado. Cada carta descriptiva puede ser utilizada independientemente en caso de que se requiera realizar una sección en particular, dependiendo de las necesidades de las organizaciones.

MÓDULO I. CONCEPTOS DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

Objetivo general de aprendizaje: Entender los conceptos básicos de MyE, el valor de un buen sistema en su organización y algunas herramientas de medición.

Objetivo específico: Comprender cómo MyE pueden guiar y mejorar el desempeño de la organización.

%TIEMPO	MOMENTOS	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
20%	Recuperación de aprendizaje	<p>La organización cuenta con algo de experiencia y capacidad. La parte introductoria del proceso de formación busca recuperar dichos aprendizajes.</p> <p>Es ideal que para este taller estén involucradas las personas directamente relacionadas con el tema y, en caso de que la organización esté en un nivel básico, se recomienda invitar (si el tamaño lo permite) a todos los integrantes de la organización (20-25 personas máximo); esto generará un sentido de pertenencia y responsabilidad para lograr un buen sistema de evaluación.</p> <p>Reflexión inicial: Reconocimiento de la experiencia en MyE.</p> <p>a) Se realizará una evaluación del nivel de las personas participantes en temas básicos de MyE y los desafíos a los que se enfrenta su organización.</p> <p>Se formarán equipos y se darán las siguientes preguntas detonadoras, para posteriormente realizar una presentación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué significa Monitoreo y Evaluación para usted? • ¿Qué propósito tiene el Monitoreo y la Evaluación en su organización? • ¿Qué desafíos representa el Monitoreo de sus programas/proyectos? • ¿Qué desafíos se han encontrado en la Evaluación de sus programas/proyectos? • ¿Con qué fortalezas cuentan en su organización para el Monitoreo de sus programas/proyectos? • ¿Con qué fortalezas cuentan en su organización para la Evaluación de sus programas/proyectos? <p>b) Los equipos expondrán sus respuestas y la persona facilitadora dará un resumen de los desafíos y fortalezas en común, con el objetivo de identificar puntos y hacer una reevaluación del entendimiento general a nivel organización. Lo anterior permitirá definir mejor el nivel de detalle y ejemplos durante el taller.</p>

<p>40%</p>	<p>Conceptos básicos</p>	<p>Se presentarán con gráficos (elementos visuales) y poco texto los siguientes conceptos clave.</p> <p>Introducción: Un sistema funcional de MyE es un componente crucial de un mecanismo de gestión dentro de cualquier organización. Sin un buen sistema de MyE no es posible identificar áreas de mejora, si el progreso es resultado de nuestro trabajo, o si debemos hacer cambios para corregir errores o resultados no deseados (PNUD, 2009).</p> <p>Conceptos: Monitoreo, Evaluación, Estudios de Factibilidad, Auditorías.</p> <ul style="list-style-type: none"> Definir cuándo se usa cada uno, las preguntas que responden, los objetivos que cumplen, cómo y cuándo usarlos juntos, y hacer énfasis en las diferencias entre Monitoreo y Evaluación. <p>Tipos de evaluación por objetivo: Formativa, Implementación, Efectividad e Impacto, y poner ejemplos de cada una.</p> <p>Niveles de evaluación: En relación con el objetivo y al rigor de la información.</p> <p>Ciclo normal del proyecto usando la Gráfica I. Principales actividades de MyE dentro del ciclo del proyecto.</p> <p>GRÁFICA I. PRINCIPALES ACTIVIDADES DE MYE DENTRO DEL CICLO DEL PROYECTO</p> 
------------	--------------------------	---

		<p>Beneficios: MyE es necesario a nivel institucional, a nivel de su estrategia y a nivel del proyecto, y sirve para: 1) Mejorar el desempeño y toma de decisiones. 2) Prueba del impacto. 3) Contribuir al aprendizaje organizacional. 4) Mejorar la rendición de cuentas. 5) Contribuir al conocimiento del sector. 6) Posicionamiento de la causa social.</p> <ul style="list-style-type: none"> Explicar con ejemplos el valor agregado de una organización que tiene buenos sistemas para gestionar el desempeño; por ejemplo, <i>mejores intervenciones > mejores resultados > más visibilidad > más donantes > mayor sustentabilidad.</i> 										
40%	Aplicación	<p>Al terminar esta primera exposición de conceptos básicos, dependiendo del nivel de conocimiento de la audiencia, la persona facilitadora puede hacer uso de los siguientes ejercicios prácticos recomendados:</p> <ul style="list-style-type: none"> Libro de Trabajo, Ejercicio 1.1: Conceptos de MyE. Se puede realizar de manera individual o por parejas, y la persona que facilita la sesión cerrará esta parte exponiendo las respuestas correctas del ejercicio. Ejercicio avanzado (A): Realizar un análisis FODA del actual Sistema de Monitoreo y Evaluación de la organización. Para este ejercicio se sugiere agrupar a las personas en equipos y usar el 03_MYE CSA Monitoreo y Evaluación-Formato FODA MyE. La persona que esté facilitando dará una breve explicación del cuadro FODA, usando las siguientes preguntas detonadoras para estimular la creatividad: <table border="1" data-bbox="609 945 1388 1270"> <thead> <tr> <th data-bbox="609 945 998 987">FUERZAS</th> <th data-bbox="998 945 1388 987">DEBILIDADES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="609 987 998 1060">¿Cuáles son las ventajas de su actual sistema de MyE?</td> <td data-bbox="998 987 1388 1060">¿Cuáles son las desventajas de su actual sistema de MyE?</td> </tr> <tr> <td data-bbox="609 1060 998 1123">¿Cuáles son las características positivas de su sistema?</td> <td data-bbox="998 1060 1388 1123">¿Cuáles son las características negativas de su actual sistema?</td> </tr> <tr> <th data-bbox="609 1123 998 1165">OPORTUNIDADES</th> <th data-bbox="998 1123 1388 1165">AMENAZAS</th> </tr> <tr> <td data-bbox="609 1165 998 1270">¿Qué factores externos pueden ayudar a su organización en el actual sistema de MyE?</td> <td data-bbox="998 1165 1388 1270">¿Qué factores externos pueden afectar a su organización en relación con el actual sistema de MyE?</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> Se le dará un tiempo adecuado (20 minutos aprox.) a los equipos para realizar su matriz FODA y dependiendo del tiempo disponible se permitirá a los participantes exponer su trabajo. La persona que facilita podrá hacer uso de las siguientes preguntas reflexivas durante la presentación: <ol style="list-style-type: none"> ¿Cómo se pueden utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades? ¿Cómo se pueden atenuar las debilidades para poder aprovechar las oportunidades? ¿Cómo se pueden usar las fortalezas para contrarrestar las amenazas que afectan el logro de los objetivos y el aprovechamiento de las oportunidades? ¿Cómo se pueden atenuar las debilidades para poder mitigar las amenazas? <p>Al final del ejercicio se podrá hacer un cierre con las mejores prácticas rescatadas de las fortalezas de las organizaciones y algunas estrategias en común para poder mitigar las amenazas.</p>	FUERZAS	DEBILIDADES	¿Cuáles son las ventajas de su actual sistema de MyE?	¿Cuáles son las desventajas de su actual sistema de MyE?	¿Cuáles son las características positivas de su sistema?	¿Cuáles son las características negativas de su actual sistema?	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	¿Qué factores externos pueden ayudar a su organización en el actual sistema de MyE?	¿Qué factores externos pueden afectar a su organización en relación con el actual sistema de MyE?
FUERZAS	DEBILIDADES											
¿Cuáles son las ventajas de su actual sistema de MyE?	¿Cuáles son las desventajas de su actual sistema de MyE?											
¿Cuáles son las características positivas de su sistema?	¿Cuáles son las características negativas de su actual sistema?											
OPORTUNIDADES	AMENAZAS											
¿Qué factores externos pueden ayudar a su organización en el actual sistema de MyE?	¿Qué factores externos pueden afectar a su organización en relación con el actual sistema de MyE?											

<p>Práctica posterior</p>	<p>En caso de organizaciones que estén en nivel básico se sugiere hacer una revisión exhaustiva de los indicadores con los que cuentan, para lo cual se puede hacer uso del módulo 2 del Libro de Trabajo, “Indicadores de desempeño”. En caso de que la organización esté en un nivel más avanzado, deberá realizar un plan de Mitigación de Amenazas y Mejora en relación con el resultado del ejercicio de FODA. Este documento deberá incluir un presupuesto y responsables de la implementación, así como un plan de trabajo detallado para ser socializado con el resto del equipo.</p>
<p>Materiales</p>	<p>Caja de Herramientas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 01_MYE CSA Monitoreo y evaluación-Paquete de Solución • 02_MYE CSA Monitoreo y evaluación-Presentación de conceptos básicos • 03_MYE CSA Monitoreo y evaluación-Formato FODA MYE
<p>Recursos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cruz Roja Internacional (2018), <i>Guía para el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas</i>, https://www.ifrc.org/Global/Publications/monitoring/1220500-Monitoring-and-Evaluation-guide-SP.pdf. • Di Virgilio, M. M. y R. Solano (2012), <i>Monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos sociales</i>, Buenos Aires, Fundación CIPPEC, http://data.evalua.cdmx.gob.mx/docs/gral/taller2015/S0102MEP.pdf. • PNUD (2009), <i>PNUD: Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results</i>, Nueva York. http://web.undp.org/evaluation/handbook/documents/english/pme-handbook.pdf • USAID En inglés: <ul style="list-style-type: none"> o Disaggregating Monitoring Indicators: https://usaidlearninglab.org/sites/default/files/resource/files/cleared_-_ah_-_monitoring_indicator_disaggregation.pdf. o Indicator Resources: https://usaidlearninglab.org/sites/default/files/resource/files/cleared_-_mt_-_indicator_resources_r.pdf. o Monitoring and Evaluation Plan Guidance Document: https://2012-2017.usaid.gov/sites/default/files/documents/1861/ME_Plan_Template_USAID-Vietnam.docx. o Monitoring Indicators Criteria Checklist: https://usaidlearninglab.org/sites/default/files/resource/files/cleared_-_mt_-_performance_monitoring_indicator_criteria_checklist_rl.pdf. o Monitoring Toolkit: https://usaidlearninglab.org/monitoring-toolkit. o Performance Indicator Baselines: https://usaidlearninglab.org/sites/default/files/resource/files/cleared_-_mt_-_performance_indicator_baselines_r.pdf. o Performance Indicator Summary Table Template https://usaidlearninglab.org/sites/default/files/resource/files/cleared_-_mt_-_template_-_performance_indicator_summary_table.pdf. o Performance Indicators Targets: https://usaidlearninglab.org/sites/default/files/resource/files/cleared_-_mt_-_performance_indicator_targets_r.pdf.

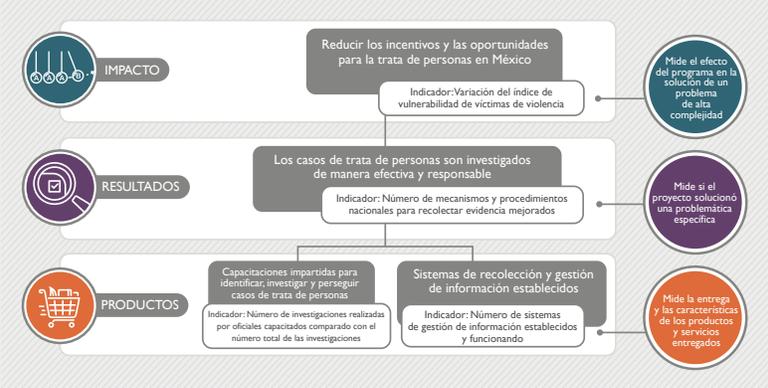
	<ul style="list-style-type: none"> o Selecting Performance Indicators: https://usaidlearninglab.org/sites/default/files/resource/files/cleared_-_mt_-_selecting_performance_indicators_feb2018r.pdf. <p>En español:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Elaboración del Plan de Monitoreo y Evaluación (2018): http://www.evalperu.org/sites/default/files/resources/file/2_Elaboracion_PMyE_FEB2018-compressed.pdf. o Definición de Resultados e Indicadores para Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje en Programas de Biodiversidad de USAID, https://www.google.com/
Vínculos con otros paquetes	Paquete de Solución de Diseño de Proyectos, Paquete de Solución de Estrategia Financiera (Preparación de Presupuesto).

MÓDULO 2. INDICADORES DE DESEMPEÑO

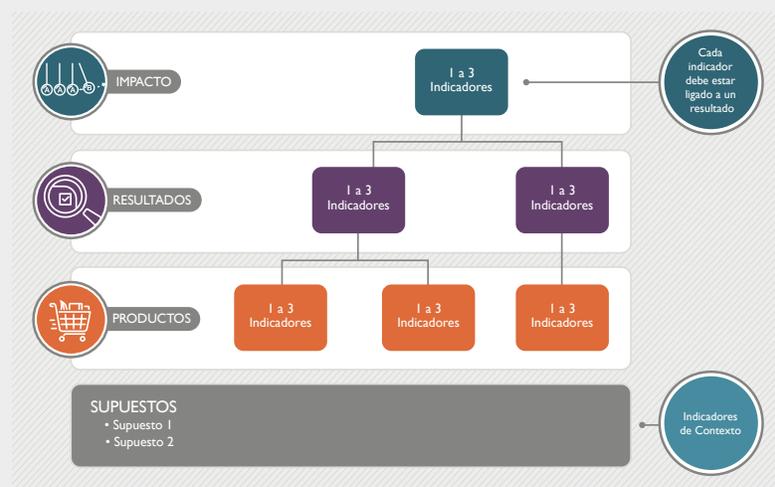
Objetivo general de aprendizaje: Diseñar indicadores de desempeño útiles y relevantes.

Objetivos específicos:

1. Entender qué es un indicador de desempeño.
2. Aprender qué tipos de indicadores existen.
3. Diseñar indicadores de desempeño.
4. Entender las consideraciones de género y hacia grupos vulnerables.

%TIEMPO	MOMENTOS	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
50%	Conceptos básicos	<p>Se presentará con gráficos (elementos visuales) y poco texto los siguientes conceptos clave.</p> <p>Definición: ¿Qué es un indicador y cuáles son los diferentes tipos de indicadores que existen? Resaltar que un indicador es una medida neutral.</p> <p>Conceptos básicos: Gráfica 2. Los indicadores deben medir y monitorear los diferentes niveles de resultados.</p> <p>GRÁFICA 2. LOS INDICADORES DEBEN MEDIR Y MONITOREAR LOS DIFERENTES NIVELES DE RESULTADOS</p>  <p>El diagrama Gráfica 2 muestra una estructura de tres niveles: <ul style="list-style-type: none"> IMPACTO: Reducir los incentivos y las oportunidades para la trata de personas en México. Indicador: Variación del índice de vulnerabilidad de víctimas de violencia. Mide el efecto del programa en la solución de un problema de alta complejidad. RESULTADOS: Los casos de trata de personas son investigados de manera efectiva y responsable. Indicador: Número de mecanismos y procedimientos nacionales para recolectar evidencia mejorados. Mide si el proyecto solucionó una problemática específica. PRODUCTOS: <ul style="list-style-type: none"> Capacitaciones impartidas para identificar, investigar y perseguir casos de trata de personas. Indicador: Número de investigaciones realizadas por oficiales capacitados comparado con el número total de las investigaciones. Sistemas de recolección y gestión de información establecidos. Indicador: Número de sistemas de gestión de información establecidos y funcionando. Mide la entrega y las características de los productos y servicios entregados. </p> <ul style="list-style-type: none"> • Construcción de indicadores de desempeño: enfoque/ refinamiento. <ul style="list-style-type: none"> o Gráfica 3. Indicadores y resultados. • Funciones de un indicador de desempeño: medir el progreso de logros/resultados/objetivos. • Gráfica 3. Indicadores y resultados. Definición y ejemplos. • Explicar cómo cada resultado del marco debe tener entre uno y tres indicadores. • Cuadro de diálogo. ¿Por qué se recomienda no más de tres indicadores por resultado?

GRÁFICA 3. INDICADORES Y RESULTADOS



Atributos de indicadores de desempeño:

- Atributos técnicos: validez y confiabilidad, ¿qué son y cómo saber que combinación buscar? Ejemplos de indicadores que son confiables vs válidos.
- Atributos prácticos: objetivos simples, prácticos, útiles y directos. Ejemplos de indicadores dependiendo la temática.
- Criterios de buenos indicadores (metodologías).
- CREMA: Cuadro I. Análisis CREMA.

CUADRO I. ANÁLISIS CREMA

CARACTERÍSTICA	PREGUNTA: EL INDICADOR...
CLARO	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Puede ser entendido por cualquier persona sea o no parte del programa? • ¿Es unidimensional; es decir, sólo mide un aspecto del objetivo? • ¿Es apropiado para garantizar una medición objetiva? • ¿Es preciso en su definición y medición del desempeño esperado? • ¿Es un relejo directo del objetivo?
RELEVANTE	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Responde de manera lógica al objetivo (resultado) o provisión del bien o servicio (producto)? • ¿Está acotado en el tiempo; es decir, se limita a un periodo oportuno?
ECONÓMICO	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Es capaz de emplear el medio más práctico y económico de obtención de datos? • ¿Está disponible a un costo razonable o justificable dado el beneficio que su obtención-medición generará?
MEDIBLE	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Es sensible al cambio en el resultado, pero relativamente inmune a otros cambios? • ¿Está sujeto a validación externa? • ¿Cuenta con medios y fuentes de validación disponibles? • ¿Está redactado de manera neutral? • ¿Puede ser desagregado en la medida necesaria para informar sobre el resultado?
ADECUADO	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Es suficiente para estimar el desempeño? El número de indicadores para medir un resultado determinado debe ser el mínimo necesario para asegurar que la medición es eficiente. Es importante asegurarse de que, en su conjunto, los indicadores logran medir un resultado determinado.

Fuente: Indicadores de Planeación (Rist y Kusekk, 2005).

- SMART: Cuadro 2. Metodología SMART.

CUADRO 2. METODOLOGÍA SMART

CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN: EL INDICADOR...
ESPECÍFICO	Da información sobre los elementos particulares que se quieren modificar.
MEDIBLE	Es confiable al permitir medir clara y objetivamente los alcances.
ALCANZABLE	Establece metas realistas y los datos para medirlo están disponibles a un costo y esfuerzo razonables.
RELEVANTE	Es relevante para el proyecto y, de manera específica, para el resultado u objetivo deseado.
ENMARCADO EN EL TIEMPO	Debe expresar plazos y tiempos sobre cuándo se alcanzarán las metas.

Fuente: Adaptado de Berumen (2010).

- Ejercicio práctico: *checklist* de criterios de indicadores (resolver en parejas).
- ¿Cómo se elabora un indicador?
 - Formulación: porcentaje, tasa de variación, índice.
- Ejercicio práctico: En una columna enlistar un indicador, en la otra la fórmula (por ejemplo, columna 1: número de participantes por facilitador/a. Columna 2: número total de participantes/número total de facilitadores).

Desagregaciones de indicadores de desempeño:

- Hablar sobre las desagregaciones típicas: sexo, etnia, profesión, nivel educativo, grupos etarios y las consideraciones requeridas hacia un enfoque de género y población en condición vulnerable.
- Conceptos relevantes de género: sexo, género, igualdad y equidad de género.
- *Cuadro de discusión.* ¿Por qué es necesario desagregar por sexo y poblaciones en condiciones vulnerables? ¿Cómo definir qué desagregaciones se necesitan?

Líneas base:

- Escenarios: línea base ya está establecida, por levantar (aún no se tienen los datos) o inexistente (se tiene establecer de manera gradual, es cero).
- Implicaciones en planeación y presupuesto.
- Retomar indicadores de contexto y proxi.

Metas:

- Tipos de metas: mensuales, trimestrales, anuales, bianuales.
- *Cuadro de diálogo.* ¿Cuál elegir (pros vs contras)?
- Cuadro con un ejemplo de un indicador con línea base y metas. Recaltar los diferentes niveles de resultados.
- Cuadro 6. Ejemplo de un indicador con línea base y meta.

CUADRO 6. EJEMPLO DE UN INDICADOR CON LÍNEA BASE Y METAS

INDICADOR DE RESULTADO	LÍNEA BASE (2006)	META BIANUAL (2008)	META BIANUAL (2010)
Porcentaje de mujeres en la comunidad de San José que tienen posiciones de liderazgo en las entidades gubernamentales	5% de la población femenina de San José tiene posiciones de liderazgo en las entidades gubernamentales	7% de la población femenina de San José tiene posiciones de liderazgo en las entidades gubernamentales	9% de la población femenina de San José tiene posiciones de liderazgo en las entidades gubernamentales

Fuente: Adaptación de Berumen (2010).

40%	Aplicación	<p>Focos rojos y mejores prácticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enlistar errores comunes que deben levantar sospechas, por ejemplo, no hay indicadores o hay demasiados, sólo hay indicadores de producto, los indicadores no son factibles, etcétera. <p>Explicar un proceso participativo ideal en la creación de indicadores, número de indicadores ideal y desagregaciones.</p> <p>Dependiendo del nivel de conocimiento de la audiencia, la persona facilitadora puede hacer uso de los siguientes ejercicios prácticos recomendados.</p> <p>Libro de Trabajo (ejercicios básico/intermedio):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejercicio 2 Relacionando los indicadores con resultados. • Ejercicio 2.1 ¿Cuál indicador es mejor? • Ejercicio 2.2 Desagregaciones de indicadores de desarrollo. • Ejercicio 2.3a Integración de género y grupos vulnerables. • Ejercicio 2.3b Integración de género y grupos vulnerables. • Ejercicio 2.4 Funciones de un indicador. • Ejercicio 08_MYE CSA Indicadores_ Actividad taller (Caja de Herramientas con instrucciones detalladas). <p>Ejercicio avanzado: En el caso de que las organizaciones ya cuenten con un nivel de entendimiento avanzado, se realizará un ejercicio práctico para la elaboración de indicadores. Para eso, se llevarán a cabo las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se agruparán por equipos y la persona que facilite les dará un objetivo específico a cada uno para poder crear de uno a tres indicadores a nivel producto y resultado a corto, mediano y largo plazos. • Los participantes tendrán que crear los indicadores y enlistar las desagregaciones adecuadas. • La persona que facilite puede hacer uso de los siguientes objetivos como ejemplo; sin embargo, se sugiere adaptarlos de acuerdo con el sector/tema específico de los participantes: <ul style="list-style-type: none"> o Reducción de la violencia en el municipio de Parras o Mejora en el sistema de justicia local. o Fortalecimiento de los factores de protección comunitarios en el municipio de Ciudad Juárez. • Una vez que todos los participantes hayan terminado el ejercicio, la persona que facilite guiará la revisión colectiva (si es que el tiempo lo permite). Para eso, se sugiere usar la metodología SMART para hacer una verificación unitaria de los indicadores y corroborar que cumplan con dichos criterios
-----	------------	--

		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Cuadro de discusión.</i> En el momento de analizar las desagregaciones que realizaron los participantes, la persona que facilite deberá profundizar en ¿cómo, a partir de sus indicadores y las desagregaciones realizadas, se puede reducir la brecha de género? El objetivo es idear en conjunto algunas buenas prácticas para implementar en la organización que ayuden activamente a la reducción de la brecha. Algunos ejemplos podrían ser: el cruce de variables de resultados con la variable género o incluir una variable adicional, como podría ser el acceso a determinado servicio, lo cual mostraría si hay diferencias significativas entre género. Este momento de reflexión se puede extender también hacia comunidades vulnerables (tomando como referencia el contexto en el cual se desarrolla este taller). • Al final del ejercicio de reflexión se hará un cierre, a manera de resumen, sobre mejores prácticas en la creación de indicadores, la importancia de contar con indicadores que midan el desempeño de la organización y los resultados de los programas, y cómo facilitar la integración de la perspectiva de género en las organizaciones a través de un sistema de MyE.
10%	Retroalimentación y cierre	La organización contará con la valoración y sugerencias de la persona que facilite para mejorar su ejercicio en el desarrollo indicadores.
	Práctica posterior	<p>En el caso de que la organización se ubique en un nivel básico/intermedio será ideal elaborar su matriz de indicadores, para lo cual es necesario revisar el Módulo 6, en relación con el Análisis de Datos. Se sugiere elaborar una matriz por cada proyecto/programa que tenga, así como un compilado de sus resultados en un archivo integral (en caso de no contar con la posibilidad de tener un sistema digital integral).</p> <p>Para una organización de nivel avanzado, se recomienda hacer un ejercicio de evaluación de sus indicadores de resultado a través de un proceso participativo (de preferencia incluyendo a su población objetivo) y poder hacer los ajustes necesarios para incrementar la pertinencia de sus intervenciones.</p>
	Materiales	<p>Proyector, rotafolios, plumones, Libro de Trabajo.</p> <p>Caja de Herramientas</p> <ul style="list-style-type: none"> • 09_MYE CSA Indicadores: Guía rápida. • 10_MYE CSA Indicadores: Ficha técnica 2 • 11_MYE CSA Indicadores: Manual para la integración de la perspectiva de género en los indicadores de evaluación. • 12_MYE CSA Indicadores: Guía teórica DDHH (UN). • 23_MYE Manual de comunicación no sexista.

<p>Recursos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Canadian International Development Agency (CIDA), “Programming for Results in Peacebuilding. Objectives “tree” & Performance Indicators”, http://peacebuildingcentre.com/psc_documents/Module13-CIDA-Measuring_Performance_for_PB.pdf. • Governance and Social Development Resource Centre (GSDRC), Indicator Resources: https://gsdrc.org/category/monitoring-and-evaluation/indicators/. • Instituto Danés de Derechos Humanos: provee una guía práctica que puede servir de referencia para buscar indicadores, sobre todo a nivel regional y nacional: http://sdg.humanrights.dk/es/goals-and-targets. • Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI): mantiene un banco de indicadores sociodemográficos y económicos disponibles por tema y área geográfica (nacional, entidad federativa y municipio): http://www.beta.inegi.org.mx/app/indicadores/. • International Organization for Migration (IOM), <i>Handbook on performance indicators for counter-trafficking projects</i>, http://lastradainternational.org/lsidocs/IOM_Handbook_Perf_Indicators[1].pdf. • U.S. Standard Foreign Assistance Indicators: https://www.state.gov/ff/indicators/. • USAID <ul style="list-style-type: none"> o (2013), <i>Counter-trafficking in person field guide</i>, https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/2496/C-TIP_Field_Guide_Final_April%205%202013.pdf. o (2018), <i>Presentación de indicadores y plan de monitoreo</i>, http://ficosec.org/wp-content/uploads/2018/06/construccion-de-indicadores-y-plan-de-monitoreo.pdf.
<p>Vínculos con otros paquetes</p>	<p>Paquete de Solución de Diseño de Proyectos.</p>

MÓDULO 3. PLAN DE MONITOREO

Objetivo general de aprendizaje: Revisar los componentes esenciales de un Plan de Monitoreo.

Objetivos específicos: Diseñar un Plan de Monitoreo con matriz de indicadores.

%TIEMPO	MOMENTOS	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES								
50%	Conceptos básicos	<p>Se presentará con gráficos (elementos visuales) y poco texto los siguientes conceptos clave.</p> <p>Definiciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Qué es un Plan de Monitoreo y para qué sirve la hoja de seguimiento de indicadores? Visual: https://www.youtube.com/watch?v=DJeaq8HY5i0. <p>COMPONENTES DEL PLAN DE MONITOREO</p> <p>En toda esta sección se hará una descripción teórica del proceso y elementos de un Plan de Monitoreo y Evaluación; dependiendo del nivel de la organización se pondrá especial énfasis en alguna sección. Si el nivel de conocimiento del Marco Lógico y la Teoría de Cambio es básico o nulo, es necesario abordar, previo a este bloque, la sección de la Guía del Facilitador: Paquete de Diseño de Proyectos, Libro de Trabajo para el Diseño, Implementación y Evaluación de Proyectos (Teoría de Cambio o Marco Lógico).</p> <ul style="list-style-type: none"> Visual: Se mostrará el listado de elementos básicos que debe contener un Plan de Monitoreo y se hará referencia al módulo de Diseño de Programa. Se explicará cada uno utilizando un cuadro de discusión: <ul style="list-style-type: none"> o Propósito del Plan de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje <ul style="list-style-type: none"> Énfasis en la naturaleza “viva” del documento, pues se tiene que referir y actualizar regularmente. o Identificación del problema <ul style="list-style-type: none"> Referencia al Análisis de Árbol o a cualquier otra herramienta que se haya utilizado para identificar las causas del problema (véase Paquete de Solución de Diseño de Proyectos). o Hipótesis del proyecto <ul style="list-style-type: none"> Referencia a la Teoría de Cambio. o Supuestos y riesgos <ul style="list-style-type: none"> Ejemplos de supuestos. Matriz de riesgos (a nivel programático). Visual: Cuadro 7. Matriz de riesgos. <p>CUADRO 7. MATRIZ DE RIESGOS</p> <table border="1" data-bbox="646 1730 1390 1864"> <thead> <tr> <th>#</th> <th>RIESGO</th> <th>REPERCUSIÓN/PROBABILIDAD</th> <th>ESTRATEGIAS DE MITIGACIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>I</td> <td>Cierre de la carretera X, lo que impide el traslado de suministros a la aldea A.</td> <td>Alta/Alta</td> <td>Traslado alternativo por la carretera Z. Esta ruta le añade 6 horas al viaje.</td> </tr> </tbody> </table>	#	RIESGO	REPERCUSIÓN/PROBABILIDAD	ESTRATEGIAS DE MITIGACIÓN	I	Cierre de la carretera X, lo que impide el traslado de suministros a la aldea A.	Alta/Alta	Traslado alternativo por la carretera Z. Esta ruta le añade 6 horas al viaje.
#	RIESGO	REPERCUSIÓN/PROBABILIDAD	ESTRATEGIAS DE MITIGACIÓN							
I	Cierre de la carretera X, lo que impide el traslado de suministros a la aldea A.	Alta/Alta	Traslado alternativo por la carretera Z. Esta ruta le añade 6 horas al viaje.							

- o Propósito y objetivos del proyecto
 - Referencia al Marco Lógico (véase Paquete de Solución de Diseño de Proyectos).
 - Visual: Cuadro de Marco Lógico (véase Paquete de Solución de Diseño de Proyectos).
- o Cuadro de monitoreo de indicadores
 - Mostrar un ejemplo de una hoja de seguimiento y usar cuadros para describir cada columna y dar tips.
 - Visual: Cuadro 8. Cuadro de monitoreo de indicadores. (Se puede encontrar el cuadro completo en el Libro de Trabajo).

CUADRO 8. MONITOREO DE INDICADORES

1. OBJETIVO	2. INDICADOR	3. DEFINICIÓN Y UNIDAD DE MEDIDA	4. DESAGREGACIÓN
Mayor capacidad para defender contra las violaciones de derechos humanos	Número de defensores y defensoras de derechos humanos capacitados	<p>El término "defensor de los derechos humanos" se refiere a una persona que trabaja en defensa de cualquier derecho humano en nombre de individuos o grupos. Las personas que defienden los derechos humanos buscan la promoción y protección de los derechos civiles y políticos, así como la promoción, protección y realización de los derechos económicos, sociales y culturales, incluidos los derechos relacionados con la protección del medio ambiente.</p> <p>Un defensor o defensora de los derechos humanos puede ser una persona que trabaja sola o como parte de un grupo o movimiento reconocido que investiga, documenta, educa, defiende, organiza, comunica, presiona y trabaja para responsabilizar a quienes violan las libertades de otros. Dicha persona puede ser abogada, periodista, maestra, activista, estudiante, líder religiosa o cualquiera que elija defender los derechos humanos de los demás.</p> <p>Una capacitación se refiere a un curso cuyo objetivo es mejorar los servicios de defender los derechos humanos. Se requiere que las capacitaciones sigan un currículo documentado con objetivos establecidos y competencias esperadas. La capacitación debe cumplir con estándares internacionales.</p> <p>Numerador: número de escuelas con un ejercicio exitoso por trimestre.</p> <p>Denominador: número total de escuelas destinatarias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sexo • Identidad de género • Etnicidad • Capacidades diferentes

- Recopilación de datos y plan de análisis
 - Tipos de datos
 - Cualitativos (dan amplitud) y cuantitativos (dan profundidad).
 - Unidad de medición: describir qué es y dar ejemplos.
 - Muestreo: discusión sobre la importancia de entender cuál es el grupo objetivo antes de definir qué tipo de muestra se necesita. Explicar que en los siguientes bloques se hablará más a detalle del muestreo.
 - Fuentes de información: enlistar las fuentes más comunes y hablar sobre los diferentes costos.
 - Métodos de recolección.
 - Enlistar los métodos más comunes (encuestas, entrevistas, grupos focales, observación directa), mencionando que los métodos se tratan a profundidad en el siguiente bloque.

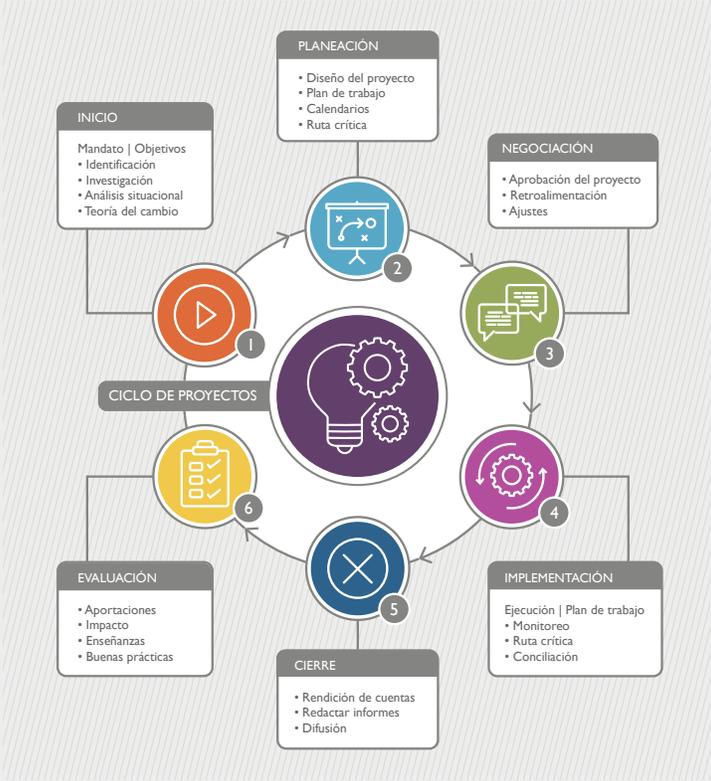
		<ul style="list-style-type: none"> • Limitaciones de los datos. <ul style="list-style-type: none"> • Definir y dar ejemplos de las limitaciones más comunes (sesgo de memoria, de selección, de respuesta, efecto Hawthorne). • Plan de análisis (véase la sección dedicada a la recopilación de datos y plan de análisis en la Guía del Facilitador: Paquete de Monitoreo y Evaluación). <ul style="list-style-type: none"> • Visual: menos métodos, es más. Explicar que lo mejor es tratar de usar los menos métodos posibles (por ejemplo, una encuesta que te sirva para cuatro indicadores). o Plan de Evaluación <ul style="list-style-type: none"> • Explicar usos del Plan de Evaluación dependiendo del donante/nivel de la osc. o Plan de utilización y aprendizaje <ul style="list-style-type: none"> • Incluir frecuencia con la que se presentarán los informes. Describir cómo se planea difundir la información y aprovechar los aprendizajes de los datos generados. • Colaboración interdepartamental con Comunicación Social. o Funciones y responsabilidades <ul style="list-style-type: none"> • Incluir organigrama. o Recursos <ul style="list-style-type: none"> • Colaboración interdepartamental con Finanzas. <p>Nivel avanzado: Muestreo avanzado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visual: diagrama de árbol de los métodos de muestreo, empezando con probabilístico y no-probabilístico; luego poner simple, estratificado, por conglomerados, aleatorio, intencional, sistemático, y <i>snowball</i>. • Visual: ejemplos de indicadores ligados con su método de muestreo, así como costos-beneficios o algo similar que ayude al lector a entender cómo escoger su método de muestreo. <p><i>*A nivel básico/intermedio se relacionará esta parte con la herramienta Teoría de Cambio y, si no se hizo un trabajo previo con el Paquete de Solución de Diseño de Proyectos, se usará la sección dedicada a la Teoría de Cambio.</i></p>
40%	Aplicación	<p>Para ambos niveles de organizaciones es indispensable que al término de este módulo cuenten con su propio Plan de Monitoreo. Se puede hacer uso del formato editable incluido en la Caja de Herramientas (04_MYE CSA Plan de Monitoreo-Formato Editable), con el cual se irá paso a paso en la creación de cada sección. Para facilitar la creación del plan —dependiendo del tiempo disponible— se puede hacer lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dividir a los participantes en equipos de dos personas. 2. Compartir la liga del documento Plan de Monitoreo y hacerlo un archivo compartido. 3. Seleccionar un equipo para realizar cada una de las secciones del Plan de Monitoreo. <ol style="list-style-type: none"> a) En caso de no tener información suficiente para elaborar la sección, se deberá integrar otro equipo o conseguir la información.

		Una vez terminadas las secciones, la persona que facilita hará entrega del formato 05_MYE CSA Plan de Monitoreo-Checklist a cada equipo y, dependiendo del tiempo con que cuenten, podrán hacer una revisión colectiva o un ejercicio de roles, simulando que una persona es un auditor y evaluará todos los componentes de su plan.
10%	Retroalimentación	La organización contará con la valoración y sugerencias de la persona que facilite para mejorar su Plan de Monitoreo.
Práctica posterior		Para ambos niveles de organizaciones (básico/intermedio y avanzado) es recomendable que cuenten con un documento que consolide la información de MyE. Se puede usar el formato sugerido en la Caja de Herramientas o la osc puede generar uno desde cero. Lo importante es que sea un documento disponible para todos en la organización, que se revise constantemente, que sirva para dar una inducción al personal de nuevo ingreso sobre monitoreo y que cuente con la información más actualizada de manera sistematizada. Si la osc maneja diversos programas con proyectos específicos, es necesario integrarlos en un solo Plan de Monitoreo, el cual contará con la información a nivel organizacional y por programa, así como en una matriz de seguimiento integral. En caso de que las organizaciones no cuenten con una Teoría de Cambio clara, es recomendado realizar el apartado de Teoría de Cambio, ya que ese ejercicio ayudará a determinar los indicadores adecuados.
Materiales		<p>Caja de Herramientas</p> <ul style="list-style-type: none"> • 04_MYE CSA Plan de Monitoreo- PPT Taller • 05_MYE CSA Plan de Monitoreo- Formato Editable • 06_MYE CSA Plan de Monitoreo- Checklist <p>Videos: https://www.youtube.com/watch?v=DJeaq8HY5i0.</p>
Recursos		<ul style="list-style-type: none"> • Calculadoras de muestras en línea. Existen numerosas calculadoras de muestras en línea, por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> o Creative Research Systems: <www.surveysystem.com/sscalc.htm>. o Custom Insight: www.custominsight.com/articles/random-sample-calculator.asp. o Raosoft: www.raosoft.com/samplesize.html. • Davies, Rick y Jess Dart (2005), <i>Metodología de Cambio Más Significativo</i>, http://kstoolkit.org/file/view/metodologa_de_cambio_ms_significativo_resumen.pdf. • Pact (2007), <i>Guía de Monitoreo y Evaluación</i>, Sau Paulo, http://www.gestionsocial.org/archivos/00000729/Guia_de_Monitoreo_y_Evaluacion.pdf. • Scheuren, Fritz (2004), <i>What is a Survey?</i>, http://courses.washington.edu/thesis/what%20is%20a%20survey.pdf. • USAID (2018), <i>Guía para la elaboración de plan de monitoreo y evaluación</i>, Lima, http://www.evalperu.org/sites/default/files/resources/file/2_Elaboracion_PMyE_FEB2018-compressed.pdf. • Vision Consultores (2010), <i>A,B,C del Diagnóstico Rápido Participativo</i>, http://www.academia.edu/26928675/ABC_DEL_DIAGNOSTICO_RAPIDO_PARTICIPATIVO.
Vínculos con otros paquetes		Paquete de Solución de Diseño de Proyectos (Teoría de Cambio, Análisis del problema, Marco Lógico), Paquete de Solución de Estrategia Financiera (Preparación de Presupuesto).

MÓDULO 4. INSTRUMENTOS DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

Objetivo general de aprendizaje: Entender los métodos de evaluación más comunes.

Objetivos específicos: Aprender a discernir qué método de análisis es el mejor para la organización.

%TIEMPO	MOMENTOS	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
50%	Conceptos básicos	<p>Se presentará con gráficos (elementos visuales) y poco texto los siguientes conceptos clave.</p> <p>Introducción: La recolección de datos es necesaria en todas las fases, se proporciona el visual sugerido en la Guía del Facilitador del Paquete de Diseño: Libro de Trabajo para el Diseño y la Implementación de Proyectos (p. 23).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudios de factibilidad. • Fase de prediseño: Entender las causas de un problema, una población, las opiniones y perspectivas de los actores clave. • Durante el diseño (o al inicio) del proyecto, para recolectar la línea base. • Durante la implementación, para monitorear el proyecto. • Al finalizar, para evaluar partes específicas. • Después del cierre del proyecto, para determinar los impactos y la sostenibilidad a largo plazo. <p>GRÁFICA 3. CICLO DE PROYECTOS</p>  <p>El diagrama del Ciclo de Proyectos muestra un flujo circular de seis etapas, cada una con un ícono y una lista de actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. INICIO: Mandato Objetivos, Investigación, Análisis situacional, Teoría del cambio. 2. PLANEACIÓN: Diseño del proyecto, Plan de trabajo, Calendarios, Ruta crítica. 3. NEGOCIACIÓN: Aprobación del proyecto, Retroalimentación, Ajustes. 4. IMPLEMENTACIÓN: Ejecución Plan de trabajo, Monitoreo, Ruta crítica, Conciliación. 5. CIERRE: Rendición de cuentas, Redactar informes, Difusión. 6. EVALUACIÓN: Aportaciones, Impacto, Enseñanzas, Buenas prácticas.

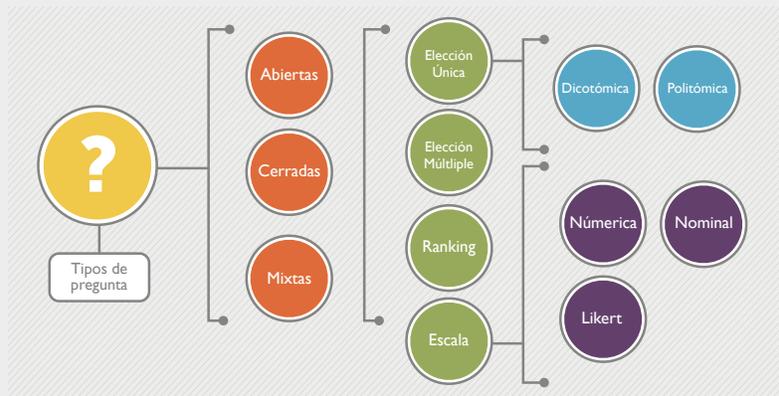
Métodos cuantitativos y cualitativos

Video introductorio (opcional): <https://www.youtube.com/watch?v=PhlWX0cH5-4>.

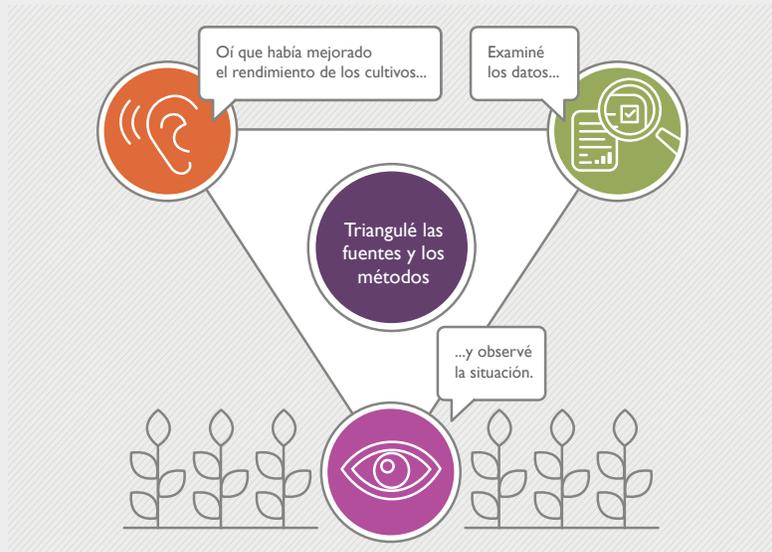
Los métodos y sus usos. Cuadro de relación con ventajas y desventajas, así como métodos convencionales para incitar la reflexión previa a los conceptos básicos.

- Tabla comparativa para explicar de manera amplia los siguientes conceptos por cada tipo de método:
 - o ¿Qué son y qué tipos hay?
 - o ¿Cuándo se recomienda usarlos?
 - o Mejores prácticas y *tips*.
 - o Ventajas y limitaciones.
- Métodos convencionales
 - o Encuestas
 - o Observaciones
 - o Grupos focales
 - o Entrevistas
- Métodos menos convencionales
 - o Análisis de Redes Sociales (ARS)
 - o Cambio Más Significativo (CMS)
 - o Diagnóstico Rápido Significativo (DRP)
 - o Índice de Desempeño Organizacional (OPI)
- Visual: cuadro resumen de métodos de recolección de datos y sugerencias para selección.
- Cuadro de discusión. ¿Qué métodos utilizan normalmente en su organización? ¿Nos pueden compartir sus experiencias previas?
- Visual: Gráfica 5. Tipos de pregunta y explicación de cada una con las reglas generales.

GRÁFICA 5. TIPOS DE PREGUNTA



Visual avanzado: Cuadro 4.5. Triangulación de fuentes y métodos de recopilación de datos.



Principios de ética que rigen la recolección de datos e interpretación:

Cuadro de discusión. Reflexionar colectivamente sobre la ética en la investigación y cuáles podrían ser situaciones en que se podría cuestionar.

Consideraciones de género y grupos en condiciones vulnerables:

Cuadro de discusión. Reflexionar en qué situaciones no se considera el género/grupo vulnerable y cómo se podría mejorar, previo a exponer algunas recomendaciones.

CUADRO 12. ELEMENTOS A CONSIDERAR DENTRO DE CADA PRINCIPIO ÉTICO

	SÍ	NO
PRINCIPIO DE AUTONOMÍA		
Existe una forma de consentimiento informado.		
Existe un mecanismo para asegurar la confidencialidad de los datos.		
PRINCIPIO DE BENEFICENCIA		
Se ha evaluado los beneficios del estudio y a sus destinatarios (principio de no hacer daño).		
Si el estudio involucra grupos vulnerables, se han implementado medidas adecuadas para asegurar su bienestar.		
Se han evaluado los riesgos para el participante.		
Se ha confirmado que los beneficios del estudio superan los riesgos.		
PRINCIPIO DE JUSTICIA		
La muestra se ha seleccionado de manera equitativa.		
Existe un plan para compensar los daños que puedan existir.		
Se ha asegurado que los beneficios del estudio son equitativos.		

Fuente: Adaptado de Vidal (2016).

Visual: Cuadro 12. Elementos a considerar dentro de cada principio ético. *Cuadro discusión (avanzado).* Mejores prácticas en muestreo (estadístico) o rigor sobre métodos no convencionales.

40%	Aplicación	<p>Dependiendo del nivel de conocimiento de la audiencia, la persona que facilite puede hacer uso de los siguientes ejercicios prácticos recomendados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejercicio caso práctico: Realizar una dinámica de <i>storytelling</i> en grupos sobre algún Cambio Más Significativo en la población objetivo con la que trabajan. Por ejemplo, se ponen en la situación de la población objetivo y cuentan su historia. Después, por medio de un proceso de votación, las personas que participen deben elegir las historias que les parecen más representativas o significativas. Dichos relatos pueden ser escritos o grabados en audio o video. • Ejercicio básico/intermedio: Utilizando los indicadores del ejercicio anterior; seleccionar los métodos que se utilizarían para levantar los datos y enlistar las ventajas y desventajas; incluir un presupuesto. • Libro de Trabajo <ul style="list-style-type: none"> o Ejercicio 4.2 Los métodos y sus usos. o Ejercicio 4.3 Redactando buenas preguntas. o Ejercicio 4.5 Seleccionando el mejor método para recopilar datos. o Ejercicio 4.6 Comunidades vulnerables. • Ejercicio avanzado: Análisis de costo-beneficio de los diferentes métodos de recolección de datos para su Plan de MyE. Para realizar esta actividad primero es necesario evaluar el nivel de esfuerzo requerido para recolectar datos utilizando los métodos que se han identificado hasta ahora. Se recomienda generar una matriz que incluya una escala de bajo, medio o alto costo, relacionada al beneficio de dicho método y al nivel de esfuerzo al aplicarlo. Ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> o Variables Beneficio: Calidad de la información, Tiempo (corto), Uso de la información. o Variables Costo: Alta inversión (\$), Tiempo (largo), Experiencia necesaria. • La organización debe validar que esas variables son importantes y agregar o quitar como considere pertinente. Posteriormente, de manera conjunta, se le deberá dar un valor a cada variable, el cual podrá ir de un rango Alto (3), Medio (2) o Bajo (1). Cuando se llegue a la variable Inversión, se elaborará un presupuesto de la manera más realista posible. Se recomienda que todas las áreas estén involucradas para interiorizar el método, con el objetivo de identificar barreras potenciales en la implementación. • Al final se evaluarán los resultados de acuerdo con el puntaje obtenido. • Este ejercicio dará un primer panorama del resultado potencial en el caso de tener que decidir algún método de evaluación.
-----	------------	--

ID INDICADOR	MÉTODO DE RECOLECCIÓN	NIVEL DE UTILIZACIÓN	NIVEL DE ESFUERZO	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	DETALLE
GEN-897	Encuestas	Alto	Alto	50,000	MYE	10,000 encuestas
GEN-021	Diagnósticos participativos	Alto	Bajo	20,000	MYE	Radiografía municipal (cualitativo)

Es muy importante que la persona que facilite haga hincapié en considerar cuestiones de género y comunidades vulnerables en la selección de métodos de evaluación para poder generar evidencia de las brechas y poder incentivar programas que se enfoquen en reducirlas.

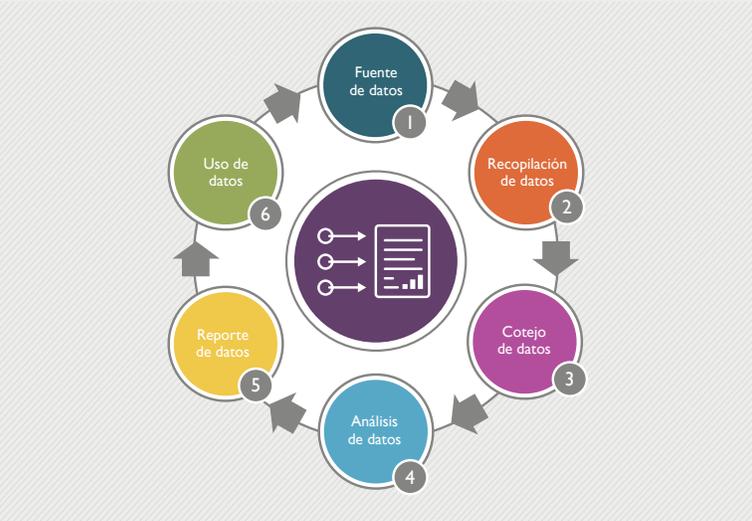
10%	Retroalimentación	La organización contará con la valoración y sugerencias de la persona que facilite, para mejorar su ejercicio en el diseño y análisis de sus métodos de recolección de datos.
	Práctica posterior	El diseño de instrumentos es una actividad dinámica y algunos lo consideran un arte, es por eso que para hacer instrumentos que funcionen, primero es esencial tener muy claro los objetivos que se quieren lograr. Para esto es indispensable contar con dos documentos clave: Plan Estratégico Organizacional y la Teoría de Cambio (organización, programa o proyecto). Si la organización no cuenta con esto, la generación de métodos/instrumentos de medición estará desarticulada y su beneficio será mínimo. Si ya se cuenta con un documento guía, se pueden generar los instrumentos adecuados y revisarlos constantemente para adaptar cualquier mejora. Se recomienda siempre probarlos con una pequeña muestra para evitar sesgos y corregir errores.
	Materiales	<p>Caja de Herramientas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 13_MYE CSA Instrumentos: Presentación taller • 14_MYE CSA Instrumentos: Ficha técnica I • 15_MYE CSA Instrumentos- Ejemplo 1 Pre/Post • 16_MYE CSA Instrumentos- Ejemplo 2 Post • 17_MYE CSA Instrumentos- Ejemplo 3 Satisfacción <p>Video introductorio (opcional): https://www.youtube.com/watch?v=Ph1WX0cH5-4.</p>

<p>Recursos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Calculadoras de muestras en línea. Existen numerosas calculadoras de muestras en línea, por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> o Creative Research Systems: www.surveysystem.com/sscalc.htm. o Custom Insight: www.custominsight.com/articles/random-sample-calculator.asp. o Raosoft: www.raosoft.com/sampleize.html. • Banco Mundial (2000), <i>Manual de evaluación de impacto, cuadro resumen de métodos cuantitativo</i>, http://siteresources.worldbank.org/INTISPMA/Resources/Impact-Evaluation-Handbook--Spanish-/manual.pdf. • Davies, Rick y Jess Dart (2005), <i>Metodología de Cambio Más Significativo</i>, http://kstoolkit.org/file/view/metodologia_de_cambio_ms_significativo_resumen.pdf. • Di Virgilio, M. M. y R. Solano (2012), <i>Monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos sociales</i>, Buenos Aires, Fundación CIPPEC, http://data.evalua.cdmx.gob.mx/docs/gral/taller2015/S0102MEP.pdf. • Vidal, Susana (2016), “Aspectos éticos en la investigación de seres humanos”, http://redceih.bvs.hn/wp-content/uploads/2016/12/Aspectos_eticos_de_la_investigacion_en_seres_humanos.pdf. • Vision Consultores (2010), <i>A,B,C del Diagnóstico Rápido Participativo</i>, http://www.academia.edu/26928675/ABC_DEL_DIAGNOSTICO_RAPIDO_PARTICIPATIVO.
<p>Vínculos con otros paquetes</p>	<p>Paquete de Solución de Diseño de Proyectos, Paquete de Solución de Estrategia Financiera (Preparación de Presupuesto).</p>

MÓDULO 5. CONTROL DE CALIDAD DE DATOS

Objetivo general de aprendizaje: Entender qué significa mantener la calidad de los datos.

Objetivos específicos: Aprender cómo identificar problemas con la calidad de los datos y cómo utilizar *Data Quality Assurance (DQA) checklists*.

%TIEMPO	MOMENTOS	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
40%	Conceptos básicos	<p>Este bloque será más práctico, por lo que se recomienda dar una breve introducción a los conceptos básicos (10 minutos máximo) para continuar con el ejercicio más adecuado para su audiencia.</p> <p>Calidad de la información:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de la información que no está disponible. • Identificación de la información incorrecta. • Consistencia de la información. • La validación, integridad, precisión, puntualidad y confiabilidad de la información. • Como utilizar <i>DQA checklist</i> y planear para cumplir con sus requisitos. <p>Gestión de datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ciclo de gestión, descripción de cada paso. • Visual: Gráfica 6. Ciclo de gestión de datos. <p>GRÁFICA 6. CICLO DE GESTIÓN DE DATOS</p>  <p>- Listado de mejores prácticas para asegurar la calidad (ejemplos): o Fuentes de datos o Recopilación y cotejo</p> <p>- Libro de Trabajo o Ejercicio 5.1 Identificando problemas con la calidad de los datos o Ejercicio 5.2 Identificando problemas con la calidad de los datos</p>

- Auditorías sobre calidad de datos (Cuadro 13. Herramientas para evaluar la calidad de los datos).

CUADRO 13. HERRAMIENTAS PARA EVALUAR LA CALIDAD DE LOS DATOS

NOMBRE DE LA HERRAMIENTA/METODOLOGÍA	DESCRIPCIÓN	ENLACE
Auditoría sobre calidad de datos (DQA por sus siglas en inglés)	Es una herramienta para realizar auditorías externas que se enfoca en: 1) La verificación de la calidad de los datos reportados 2) La evaluación de los sistemas subyacentes en el procesamiento de datos y presentación de informes sobre los indicadores de resultado a nivel de programa.	Cómo administrar una auditoría sobre calidad de datos (https://cutt.ly/grwIFnc ; USAID, 2017b; recurso en inglés). Esta página describe los lineamientos de USAID para realizar auditorías externas. Auditoría sobre calidad de datos. Guía para su aplicación (https://cutt.ly/grwIFnc ; Hardee, 2008). Esta guía fue creada específicamente para el sector salud. Sin embargo, es de fácil comprensión y provee formatos que pueden ser adaptados a diferentes proyectos.
Herramienta de evaluación rutinaria de la calidad de los datos	Es una versión simplificada de DQA para realizar auditorías internas. Su propósito es que los programas y proyectos evalúen la calidad de sus datos, fortalezcan sus sistemas de procesamiento y manejo de información, y la presentación de sus informes.	Guía de campo para gestionar la calidad de los datos (https://cutt.ly/9rwIG3v ; Pact, 2014; recurso en inglés). Esta guía ayuda a las organizaciones a entender cómo llevar a cabo auditorías internas y cómo prepararse para las externas.

Dependiendo del nivel de conocimiento de la audiencia, la persona facilitadora puede hacer uso de los siguientes ejercicios prácticos recomendados:

- Ejercicio básico/intermedio: Juego de rol usando casos prácticos (en parejas). Se les dará a cada equipo una de las siguientes situaciones hipotéticas. Uno de los integrantes tomará el rol de auditor y el otro de gerente de programa.
 - o Situación 1: Eres una fundación de segundo piso y tu área de inversión social cuenta con 30 proyectos abiertos en 2020. Al revisar algunos de los proyectos, te das cuenta de que la información de participantes de los programas cambia mucho y en algunos periodos se incrementa al doble (potencial conteo doble). Describe paso a paso el proceso que llevarías a cabo para verificar la calidad de esos datos de manera sistematizada con los 30 proyectos.
 - o Situación 2: Al verificar las encuestas de salida de un programa al que tu fundación está apoyando, te das cuenta de que, a pesar de haber encontrado muchas barreras de entrada al proyecto, todo mundo lo calificó de excelente en las encuestas. Cómo realizarías una verificación de los datos (tomando en cuenta que tienes la información de las personas participantes en otra base de datos).

50%

Aplicación

		<p>o Situación 3: Eres parte de una osc y tienes un proyecto en conjunto con el gobierno. Éste tiene que realizar capacitaciones y diagnósticos y tu osc realiza la evaluación de las capacitaciones con base en las competencias. En las listas de asistencia que te dieron, te das cuenta de que todo está escrito con la misma letra y tu equipo no está seguro de que se cumplieron las horas de capacitación en su totalidad. ¿Qué proceso harías para verificar la calidad y veracidad de los datos? Descríbelo paso a paso.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Libro de Trabajo <ul style="list-style-type: none"> o Ejercicio 5.1 Identificando problemas con la calidad de los datos. o Ejercicio 5.2 Identificando problemas con la calidad de los datos. • Ejercicio avanzado: Utilizar el formato de la Caja de Herramientas (19_MYE CSA Análisis de Datos-Checklist de Calidad) y en parejas realizar la auditoría de sus indicadores de resultados de la Teoría de Cambio. Una persona tomará el rol de auditor y la otra líder de proyecto. Hacer el ejercicio con los indicadores más relevantes y compartir experiencias.
10%	Retroalimentación	La organización contará con la valoración y sugerencias de la persona que facilite para mejorar su ejercicio en la auditoría de calidad de datos.
	Práctica posterior	Es recomendable para las osc, sin importar el nivel de madurez que tengan en MyE, que tengan dentro de su Plan de Monitoreo una sección de Calidad de Datos, con los procesos establecidos para asegurarse de que cumplen con los principios de validez, integridad, fiabilidad, precisión y puntualidad. Para eso se sugiere llenar el archivo 19_MYE CSA Análisis de Datos-Checklist de Calidad para cada indicador y adjuntarlo como anexo al Plan de Monitoreo.
	Material	<p>Caja de Herramientas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 18_MYE CSA Análisis de Datos-Presentación BD y elaboración de Reportes • 19_MYE CSA Análisis de Datos-Checklist de Calidad
	Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval) (2013), <i>Guía para la elaboración de matriz de indicadores para resultados</i>, México, http://planeacion.uaemex.mx/docs/Capacitacion/MGR/2_Guia_para_la_elaboracion_de_matriz_de_indicadores_CONEVAL.pdf. • GSI (2008), <i>Marco de Proyecto de Calidad de Datos. Incluye Protocolo de Calidad de Datos</i>, https://www.gsl.org.ar/Descargas/Data%20Quality.pdf. • Liberating Structures (toolkit): http://www.liberatingstructures.com/9-what-so-what-now-what-w/. Página relevante para la generación de dinámicas.

	<ul style="list-style-type: none"> • MEASURE Evaluation <ul style="list-style-type: none"> o (2008), <i>Auditoría sobre calidad de datos. Guías para su aplicación</i>, https://www.measureevaluation.org/resources/publications/ms-08-29-es. o (s. d.), <i>Routine Data Quality Assessment (RDQA) Curriculum Materials</i>: https://www.measureevaluation.org/resources/tools/data-quality/routine-data-quality-assessment-rdqa-curriculum-materials. Esta página web contiene una guía compresiva (en inglés) sobre cómo aplicar la metodología RDQA. • Pact Inc. (2014), <i>Field Guide for Data Quality Management</i>, https://www.pactworld.org/sites/default/files/DQM%20Manual_FINAL_November%202014.pdf. • Peace Corps, “How to avoid double-counting when reporting”, https://pclive.peacecorps.gov/pclive/index.php/pclive-resources/resource-library/1261-avoiding-double-counting-in-vrff/file. • USAID (s.d.), “How-to Note: Conducting Data Quality Assessment”, <i>USAID Learning Lab</i>, https://usaidlearninglab.org/library/how-note-conducting-data-quality-assessment-dqa.
<p>Vínculos con otros paquetes y herramienta de diagnóstico</p>	<p>Paquete de Solución de Diseño de Proyectos, Paquete de Solución de Estrategia Financiera (Preparación de Presupuesto).</p>

MÓDULO 6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Objetivo general de aprendizaje: Entender qué significa el análisis y la identificación de datos.

Objetivos específicos:

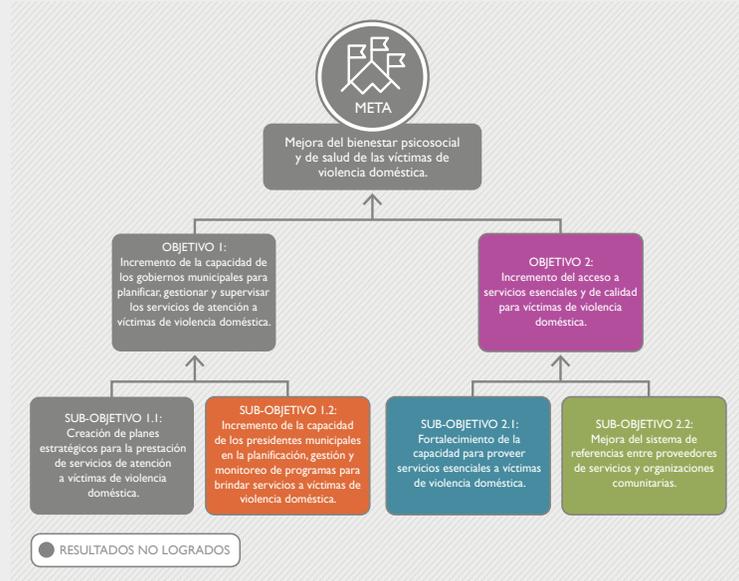
- Revisar los tipos de análisis más comunes.
- Identificar los criterios clave para examinar la calidad de los datos durante el análisis.

%TIEMPO	MOMENTOS	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
50%	Conceptos básicos	<p>Se presentará con gráficos (elementos visuales) y poco texto los siguientes conceptos clave.</p> <p>El análisis de datos busca tendencias, grupos temáticos u otras relaciones entre diferentes tipos de datos, comparar el desempeño actual con los planes, detectar y prevenir problemas con la implementación, e identificar soluciones.</p> <p>Técnicas básicas de análisis de datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar tendencias a lo largo del tiempo. • Comparar metas con los datos reales. • Identificar datos anómalos/atípicos. <ul style="list-style-type: none"> o Variaciones significativas entre periodos o Datos intermitentes o Metas cambiantes <p>Tipos de análisis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis cualitativo <ul style="list-style-type: none"> o Análisis del contenido o Hoja de conteo (<i>tally sheet</i>) o Ejemplos • Análisis cuantitativo <ul style="list-style-type: none"> o Estadísticas descriptivas o Ejemplos • Roles y responsabilidades durante el análisis de datos. <p>Análisis de brecha de género:</p> <p>Como parte de la responsabilidad de las osc en la reducción de las brechas de género y desigualdad, se recomienda incluir en los análisis de datos las variaciones por género y/o comunidades vulnerables, donde se revisa, dentro del contexto, en qué posiciones se encuentran las mujeres y los hombres y quiénes tienen mayor acceso y oportunidades para mejorar la situación en la que se encuentran.</p> <p>Algunas formas de realizar este análisis son el cruce de variables por género y la inclusión de variables tales como el acceso a servicios/ oportunidades, percepciones que puedan brindar información de las brechas actuales en el contexto específico.</p>

Control de calidad de los datos:
(Véase el Módulo 5 de este documento.)

Interpretación de resultados:
Gráfica 7. Marco de resultados

GRÁFICA 7. MARCO DE RESULTADOS



40%	Aplicación
-----	------------

Dependiendo del nivel de conocimiento de la audiencia, la persona que facilite puede hacer uso de los siguientes ejercicios prácticos recomendados:

- Libro de Trabajo, Ejercicio 6. Comparando resultados proyectados con los obtenidos.
- Ejercicio de análisis de datos en la Matriz de Indicadores de la organización. En caso de no tenerla, se sugiere realizar una matriz de seguimiento de sus indicadores, usando como base el Cuadro 9. Seguimiento de indicadores, del Módulo 3 del Libro de Trabajo.
- Para lo anterior se solicita que las personas participantes cuenten con una computadora y Excel para empezar a diagramar su matriz.
- La persona que facilite, dependiendo del nivel de los participantes, guiará el proceso de creación de la matriz de indicadores; asimismo, puede sugerir integrar columnas de análisis adicionales, tales como porcentaje de variaciones entre periodos, media de datos o promedios ponderados.

CUADRO 9. SEGUIMIENTO DE INDICADORES

INDICADOR	LÍNEA BASE FECHA	VALOR	META ANUAL 2018	AVANCE ACTUAL 2018	META FINAL	AVANCE FINAL	% DE LA META LOGRADA
Objetivo: Mayor capacidad de la comunidad para resolver conflictos en su comunidad.							
Porcentaje de personas de las comunidades participantes que ponen en práctica como mínimo tres estrategias de mediación establecidas en el plan de resolución de conflictos diseñado por la comunidad.	Diciembre 2017	10%	50%	52%	80%	75%	93%

- Ejercicio avanzado: Utilizar el formato 20_MYE CSA Análisis de Datos- Ficha técnica, para la elaboración de una base de datos. Para este ejercicio se sugiere que la osc cuente con un instrumento de evaluación (ya sea encuesta, entrevista, formato de convocatoria, etcétera) y que en conjunto con la persona que facilite generen la base de datos adecuada para el análisis. Se puede realizar en parejas o de manera colectiva.

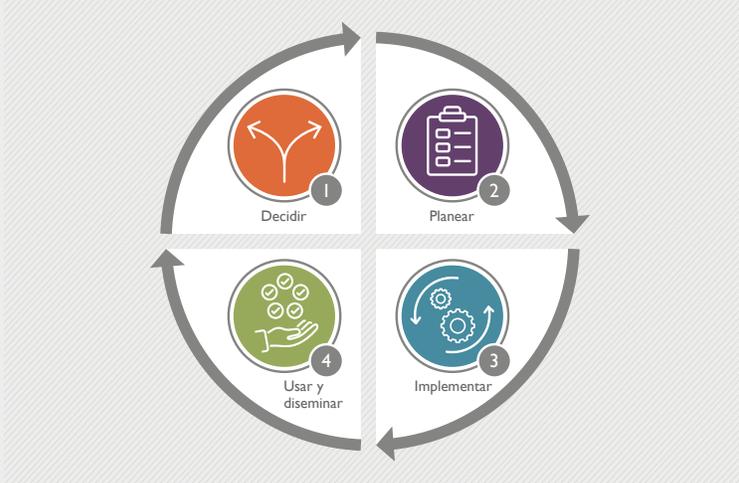
10%	Retroalimentación	La organización contará con la valoración y las sugerencias de la persona que facilite para mejorar su ejercicio en el desarrollo del análisis de los datos.
	Práctica posterior	Es recomendable que las osc, sin importar el nivel de capacidad operativa que tengan, cuenten con un sistema de seguimiento de sus indicadores. Lo ideal es tener matrices de seguimiento mensuales y trimestrales, las cuales deben revisarse en detalle y ayudan en la toma de decisiones (de preferencia digital). Es una buena práctica en las organizaciones generar reportes mensuales de resultados agregados y socializarlos en una reunión con todos sus miembros, para poder identificar varianzas en resultados y generar estrategias de mitigación.
	Materiales	<ul style="list-style-type: none"> • 18_MYE CSA Análisis de Datos-Presentación BD y elaboración de Reportes • 19_MYE CSA Análisis de Datos-Checklist de Calidad • 20_MYE CSA Análisis de Datos-Ficha técnica • 21_MYE CSA Resultados-Elaboración de Reportes-Guía rápida • 22_MYE CSA Resultados-Formato 2 Pager
	Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Banco Mundial (2000), <i>Manual de evaluación de impacto, cuadro resumen de métodos cuantitativo</i>, http://siteresources.worldbank.org/INTISPMA/Resources/Impact-Evaluation-Handbook--Spanish-/manual.pdf.
	Vínculos con otros paquetes y herramienta de diagnóstico	Paquete de Solución de Diseño de Proyectos, Paquete de Solución de Estrategia Financiera (Preparación de Presupuesto).

MÓDULO 7. EVALUACIÓN

Objetivo general de aprendizaje: Entender qué significa mantener la calidad de los datos.

Objetivos específicos:

- Definir la necesidad de evaluar un proyecto.
- Redactar preguntas de evaluación.

%TIEMPO	MOMENTOS	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
40%	Conceptos básicos	<p>Este bloque será más práctico, por lo que se recomienda dar una breve introducción a los conceptos básicos para pasar al ejercicio más adecuado para su audiencia.</p> <p>Definición: ¿Qué es evaluación? ¿Para qué me sirve? ¿Cuál es la diferencia entre monitoreo, evaluación, estudios y auditoría? (véase el Módulo 1 de este documento).</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Cuadro de discusión.</i> La diferencia entre un estudio (<i>assessment</i>) y una evaluación. • Visual: Gráfica 8. Fases de evaluación (decidir, planear, implementar, usar) en relación con el ciclo de un proyecto. <p>GRÁFICA 8. FASES DE UNA EVALUACIÓN</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Cuadro de discusión. Acentuar la importancia de pensar qué quieres evaluar desde el principio. <p>Tipos de evaluación: explicar que las evaluaciones se dividen en formativas y sumativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluaciones por etapas en el ciclo del proyecto <ul style="list-style-type: none"> o Proceso o Desempeño o Impacto • Cuadro 14. Tipos de Evaluaciones por agente (interna vs externa), explicar sus ventajas y desventajas.

CUADRO 14. TIPOS DE EVALUACIÓN

EVALUACIÓN INTERNA	EVALUACIÓN EXTERNA
VENTAJAS	
<ul style="list-style-type: none"> • El evaluador conoce la manera de operar de la organización. • Puede generar menos preocupación y rechazo dentro de la organización. • Las recomendaciones suelen ser más adaptadas a la realidad y, por lo tanto, más fáciles de implementar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es más objetiva. • Libre de influencias organizativas. • Al ser especialista, el evaluador tiene las capacidades y los conocimientos técnicos necesarios para esta tarea. • Puede dedicarle más tiempo.
DESVENTAJAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Es más difícil mantener una opinión objetiva. • Incluso si es objetiva, los actores/donantes externos pueden no encontrarla creíble. • Es posible que no exista el tiempo suficiente para comprometerse con la evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> • El evaluador puede estar descontextualizado sobre las políticas, los procedimientos y las características de la organización o el entorno. • Por lo general es más costosa, dada la curva de aprendizaje para comprender el contexto/proyecto y, a menudo, el tiempo requerido por el personal del proyecto para facilitar la información que se le solicita.

Aplicación: pasos para planear una evaluación.

GRÁFICA 9. PASOS DE PLANEACIÓN



1. Determinar si se necesita una evaluación.
 - o Herramienta: Libro de Trabajo, Anexo 5. Guía de control para definir si se necesita evaluar un proyecto.

2. Determinar el propósito, los usuarios y las preguntas de una evaluación.
 - o Propósito: determinar qué va a ser evaluado, quién quiere la información, qué se quiere saber y cómo se van a utilizar los datos.
 - o Usuarios: primarios y secundarios.
 - o Preguntas de evaluación: Gráfica 10. Características de las buenas preguntas de evaluación (útiles, limitadas, relacionadas con la evaluación, investigables y claras).

GRÁFICA 10. CARACTERÍSTICAS DE LAS BUENAS PREGUNTAS DE EVALUACIÓN



3. Elegir el diseño de evaluación, para lo cual se puede basar todo en una matriz como lo muestra el Cuadro 15. Matriz de diseño de evaluación.

CUADRO 15. MATRIZ DE DISEÑO DE EVALUACIÓN

PREGUNTA DE EVALUACIÓN	FUENTE DE DATOS	MÉTODO DE RECOPIACIÓN DE DATOS	MÉTODO DE ANÁLISIS DE DATOS
¿Cuáles fueron las actividades del proyecto que las partes interesadas percibieron cómo las más eficaces? ¿Cuáles fueron las menos eficaces? ¿Por qué?	Entrevistas cualitativas con el donante, la entidad de gobierno correspondiente, y la organización que implementó el proyecto. Las actividades a examinar incluirán capacitación, entrevistas forenses, espacios amigables para los niños, uso de evidencia que evite el testimonio de las víctimas y cualquier otra actividad nombrada por los encuestados.	Entrevistas cualitativas.	Codificación sistemática de notas e identificación de temas.

Cuadro 14. Áreas a considerar en el diseño de una evaluación (relevancia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad e impacto).

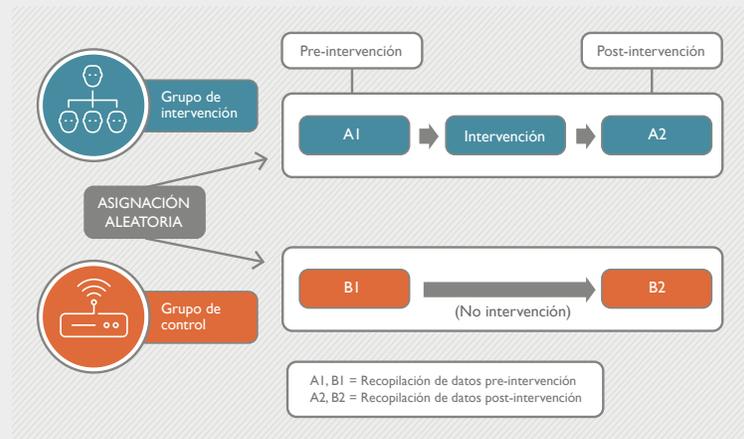
CUADRO 14. ÁREAS A CONSIDERAR EN EL DISEÑO DE UNA EVALUACIÓN

CATEGORÍA	EJEMPLO
Relevancia	¿En qué medida siguen siendo válidos los resultados esperados del proyecto?
Eficacia	¿En qué medida se lograron los resultados esperados?
Eficiencia	¿Las actividades fueron rentables? ¿Se lograron los resultados previstos a tiempo?
Sostenibilidad	¿Hasta qué punto es probable que continúen los beneficios del proyecto después de que cese la financiación de los donantes?
Impacto	¿Qué sucedió como resultado del proyecto? ¿Qué diferencia ha hecho en la vida de las personas?

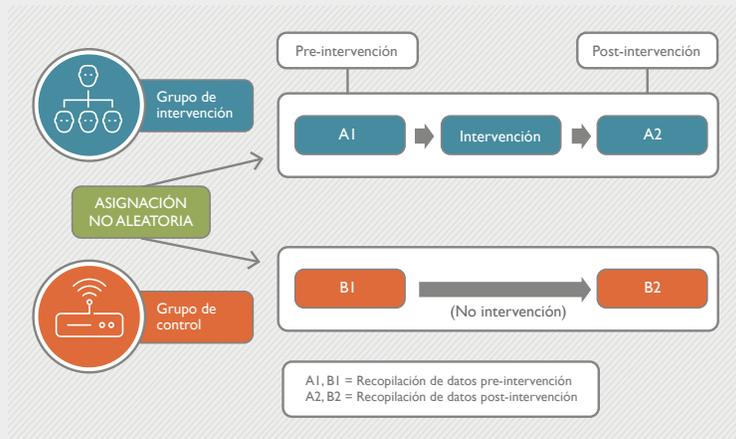
- *Cuadro de discusión.* Diferencia entre una pregunta de evaluación y una pregunta para una entrevista.
- Ejemplo: cuadro con pares de preguntas de evaluación, en una columna hay preguntas débiles y en la otra preguntas fuertes; en la tercera columna se explica el por qué.

Diseño de Evaluación

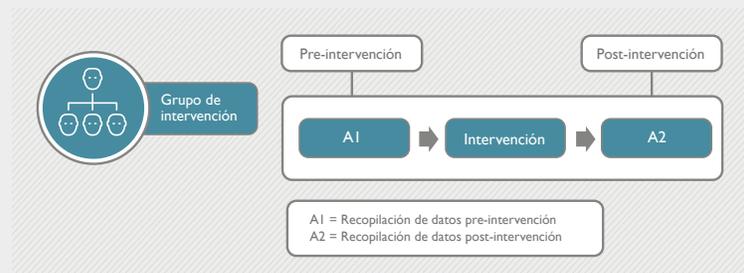
GRÁFICA 11. DISEÑO EXPERIMENTAL



GRÁFICA 13. DISEÑO CUASI EXPERIMENTAL



GRÁFICA 13. DISEÑO NO EXPERIMENTAL



- *Cuadro de discusión.* Cuadro 14. Ventajas y desventajas de los diferentes diseños de evaluación. (El Libro de Trabajo proporciona el cuadro completo.)

CUADRO 14. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS DIFERENTES DISEÑOS DE EVALUACIÓN

TIPO DE DISEÑO	CARACTERÍSTICA PRINCIPAL	VENTAJAS	DESVENTAJAS
EXPERIMENTAL	Asignación aleatoria de grupos de control y de intervención	<ul style="list-style-type: none"> • Se pueden examinar las relaciones de causa y efecto. • Se pueden distinguir los resultados de la actividad de factores externos. • Cuando hay múltiples intervenciones, se pueden probar cuáles son las más efectivas. • Gracias a su metodología de asignación aleatoria a grupos, es el diseño más creíble cuando se busca probar la atribución. 	<ul style="list-style-type: none"> • No siempre se puede manipular una situación. • La investigación experimental crea situaciones artificiales que no siempre representan la vida real. Esto se debe en gran parte al hecho de que todas las variables están controladas, lo que crea una situación que no es completamente realista. • No es útil cuando se necesita una retroalimentación inmediata. • Es costoso y lleva tiempo.

Muestreo:

- Visual: diagrama de árbol de los métodos de muestreo, empezando con probabilístico y no-probabilístico, luego poner simple, estratificado, por conglomerados, aleatorio, intencional, sistemático, y *snowball*.
- Visual: ejemplos de indicadores ligados con métodos de muestreo y costos-beneficios o algo similar que ayude al participante a entender cómo escoger su método de muestreo.
- Herramientas: guía de control para definir métodos de recolección de datos y de muestreo.
- Tips de mejores prácticas, elección de datos probabilísticos.

40%	Aplicación	<p>Dependiendo del nivel de conocimiento de la audiencia, el facilitador puede hacer uso de los siguientes ejercicios prácticos recomendados.</p> <p>Libro de Trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejercicio 7.1 Tipos de evaluación. • Ejercicio 7.2.A Decidiendo si evaluar o no. • Ejercicio 7.2.B El propósito de una evaluación. • Ejercicio 7.2.C Identificando los usuarios principales. • Ejercicio 7.2.D Preguntas de evaluación. • Ejercicio 7.2.E Redactando preguntas de evaluación. • Ejercicio 7.2.F Matriz de diseño y de evaluación. • Ejercicio avanzado: Concluir la matriz de diseño de evaluación (analizar en pares) usando como referencia el Ejercicio 7.2.F (incluir presupuesto). Al terminar se hará una revisión colectiva de los resultados y se abrirá el cuadro de discusión para determinar si hay alguna implicación ética en alguno de los diseños de evaluación y cómo se integra una perspectiva de género en los mismos.
10%	Retroalimentación	<p>La organización contará con la valoración y sugerencias de la persona que facilite para mejorar su diseño de evaluación.</p>

Práctica posterior	La organización deberá determinar si es útil y necesario realizar evaluaciones de sus resultados. En caso de que dichas evaluaciones estén contempladas, la osc deberá incluir en su Plan de Monitoreo la sección de Plan de Evaluación, que contendrá preguntas de evaluación, métodos, presupuesto, responsable y tiempo de implementación, usando como referencia la Matriz de Diseño de Evaluación.
Material	Libro de Trabajo.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Coneval (s.d.), “Guion del Análisis de Factibilidad para llevar a cabo una Evaluación de Impacto”, https://www.coneval.org.mx/rw/resource/coneval/EVALUACIONES/EVALUACIONES_PROGRAMAS_POLITICAS_DS/Evaluaciones%20de%20Impacto/guion_analisis_de_factibilidad.pdf. • Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) (s.d.), “Guía práctica de diseño de evaluación”, http://www.fao.org/in-action/herramienta-administracion-tierras/modulo-4/guia-practica-evaluacion/disenos-evaluacion/es/. • Pact (2007), <i>Guía de Monitoreo y Evaluación</i>, Sau Paulo, http://www.gestionsocial.org/archivos/00000729/Guia_de_Monitoreo_y_Evaluacion.pdf. • Terre de hommes (s.d.), “Diseño e implementación de un sistema de monitoreo: Guía práctica”, https://www.tdh.ch/sites/default/files/161019_tdh_guidemonitoring_es_version_impression.pdf. • USAID (s.d.), “USAID Evaluation and Monitoring Terms”, https://usaidlearninglab.org/sites/default/files/resource/files/usaid_program_cycle_terms_aug_2017.pdf.
Vínculos con otros paquetes y herramienta de diagnóstico	Paquete de Solución de Diseño de Proyectos, Paquete de Solución de Estrategia Financiera (Preparación de Presupuesto).

IX. CAJA DE HERRAMIENTAS

Caja de Herramientas de Diseño de Programas y Monitoreo y Evaluación							
PAQUETE	MODULO	CODIGO	NOMBRE DE ARCHIVO HERRAMIENTA	DESCRIPCIÓN	TIPO ARCHIVO		
1	Diseño	Teoría de Cambio y Marco lógico	01_DIS	CSA Teoría de Cambio - Carta descriptiva Taller	Carta Descriptiva para actividad Práctica de Teoría de Cambio	WORD	
2			02_DIS	CSA Teoría de Cambio - Ficha Técnica	Sección corta de desarrollo de Teoría de Cambio	WORD	
3			03_DIS	CSA Teoría de Cambio - Checklist	Lista de verificación de componentes de teoría de cambio	PPT	
4			04_DIS	CSA Teoría de Cambio - Presentación Taller	Presentación de soporte Taller Teoría de Cambio	WORD	
5			05_DIS	CSA Teoría de Cambio - Actividad	Insumo para actividad lúdica para entender los diferentes niveles de la teoría de cambio	WORD	
6			06_DIS	CSA Marco Lógico - Guía rápida	Guía sencilla que muestra el paso a paso para la construcción de la matriz de Marco Lógico	PDF	
7	M&E	Introducción al Monitoreo y Evaluación	01_MYE	CSA Monitoreo y evaluación - Paquete de Solución	Documento que integra la metodología de fortalecimiento incluyendo cartas descriptivas de los 7 temas de	WORD	
8			02_MYE	CSA Monitoreo y evaluación- Presentación de conceptos básicos	Presentación taller Monitoreo y Evaluación 2 hrs	PPT	
9			03_MYE	CSA Monitoreo y evaluación- Formato FODA MyE	Formato para ser usado en la elaboración de un FODA del sistema de MyE	WORD	
10		Plan de Monitoreo y Evaluación (MELP)	04_MYE	CSA Plan de Monitoreo- PPT Taller	Presentación taller Plan de Monitoreo 2 hrs	PPT	
11			05_MYE	CSA Plan de Monitoreo- Formato Editable	Formato modificable para realizar un Plan de Monitoreo	WORD	
12			06_MYE	CSA Plan de Monitoreo- Checklist	Lista de verificación de componentes de Plan de Monitoreo	WORD	
13		Indicadores	07_MYE	CSA Indicadores: Presentación taller Matriz	Presentación Taller Matriz Indicadores	PPT	
14			08_MYE	CSA Indicadores: Actividad	Detalle de actividad Lúdica para entender mejor los niveles de Indicadores	WORD	
15			09_MYE	CSA Indicadores: Guía rápida	Guía sencilla que muestra el paso a paso para la construcción de indicadores	PPT	
16			10_MYE	CSA Indicadores: Ficha técnica 2	Sección corta para diseñar indicadores con criterios de calidad SMART.	Word	
17			11_MYE	CSA Indicadores: Manual para indicadores de evaluación (genero)	Manual realizado por Inmujeres que guía la elaboración práctica de indicadores con perspectiva de género	PDF	
18		Instrumentos Evaluación	12_MYE	CSA Indicadores: Guía teórica DDHH (UN)	Guía realizada por Alto Comisionado en Derechos Humanos (UN) en relación a indicadores en DDHH	PDF	
19			13_MYE	CSA Instrumentos: Presentación taller	Presentación Taller Instrumentos de Evaluación	PPT	
20			14_MYE	CSA Instrumentos: Ficha técnica 1	Paso a paso para diseñar Instrumentos de Evaluación con algunos protocolos de levantamiento de datos	Word	
21			15_MYE	CSA Instrumentos- Ejemplo 1 Pre y Post	Encuesta a aplicar a participantes de talleres para evaluar su nivel de conocimiento previo a talleres y post talleres	EXCEL	
22		Análisis de datos	16_MYE	CSA Instrumentos- Ejemplo Instrumento de evaluación	Encuesta a aplicar a participantes de programa	EXCEL	
23			17_MYE	CSA Instrumentos- Checklist de Calidad de Instrumentos	Formato de Verificación para elaborar instrumentos de evaluación de calidad	WORD	
24			18_MYE	CSA Análisis de Datos- Presentación BD y elaboración de Reportes	Presentación Taller MyE con enfoque en elaboración de reportes	PPT	
25			19_MYE	CSA Análisis de Datos- Checklist de Calidad	Lista de verificación de atributos de calidad de datos	WORD	
26			20_MYE	CSA Análisis de Datos- Ficha técnica	Paso a paso para analizar datos de manera sencilla usando EXCEL	WORD	
27		Género	21_MYE	21_MYE	CSA Resultados- Elaboración de Reportes- Guía rápida	Guía sencilla que muestra herramientas y funciones útiles en word para elaborar reportes	WORD
28				22_MYE	CSA Resultados- Formato 2 Págs	Formato modificable para realizar un 2 págs resaltando los éxitos del programa	WORD
29			23_MYE	Manual de Comunicación No Sexista	Inmujeres realizó un manual para un lenguaje incluyente, el cual ayuda a tener una perspectiva de género en el sistema de MyE	PDF	

ANEXOS GENERALES DE LOS PAQUETES DE SOLUCIÓN

ANEXO I

¿CÓMO HACER UN PLAN DE TRABAJO?

Existen múltiples maneras de generar un Plan de Trabajo adecuado para las actividades que se desean desarrollar. Algunos puntos son básicos para garantizar su utilidad. A continuación, se presentan referencias base de cómo generarlo.

¿QUÉ DATOS INCLUIR?

Actividad y subactividades	Tiempo de desarrollo (en horas, días, semanas o meses)	Responsables (equipo facilitador + consultores expertos)	Equipo de la organización que debe estar presente	Productos entregables por actividad
----------------------------	--	--	---	-------------------------------------

¿CÓMO SE VE?

UN FORMATO MUY COMÚN PARA PRESENTAR UN PLAN DE TRABAJO ES UNA TABLA GANTT:

ACTIVIDAD	RESPONSABLES	EQUIPO ORG	PRODUCTO	MES 1	MES 2	MES 3
ACTIVIDAD 1						
SUBACTIVIDAD 1.1						
SUBACTIVIDAD 1.2						
ACTIVIDAD 2						
SUBACTIVIDAD 2.1						
SUBACTIVIDAD 2.2						

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

ARS	Análisis de Redes Sociales
CIDA	Canadian International Development Agency / Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional
CMS	Cambio Más Significativo
Coneval	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
CREMA	Claro, Relevante, Económico, Medible y Adecuado
CSA	Civil Society Activity / Programa para la Sociedad Civil
DQA	Data Quality Assurance / Garantía de Calidad de Datos
DRP	Diagnóstico Rápido Significativo
ENAFI	Encuesta Nacional sobre Filantropía y Sociedad Civil
FAO	Food and Agriculture Organization of the United Nations / Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
GSDRC	Governance and Social Development Resource Centre / Centro de Recursos de Gobernanza y Desarrollo Social
HICD	Human and Institutional Capacity Development / Desarrollo de Capacidades Humanas e Institucionales
Indesol	Instituto Nacional de Desarrollo Social
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
IOM	International Organization for Migration/ Organización Internacional para las Migraciones
MyE	Monitoreo y Evaluación
OPI	Organizational Performance Index/Índice de Desempeño Organizacional
OSC	organización de la sociedad civil
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
SI	Social Impact / Impacto Social
SMART	Specific, Measurable, Attainable, Relevant and Timely / Específico, Medible, Alcanzable, Relevante y Enmarcado en el Tiempo
USAID	United States Agency for International Development / Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional