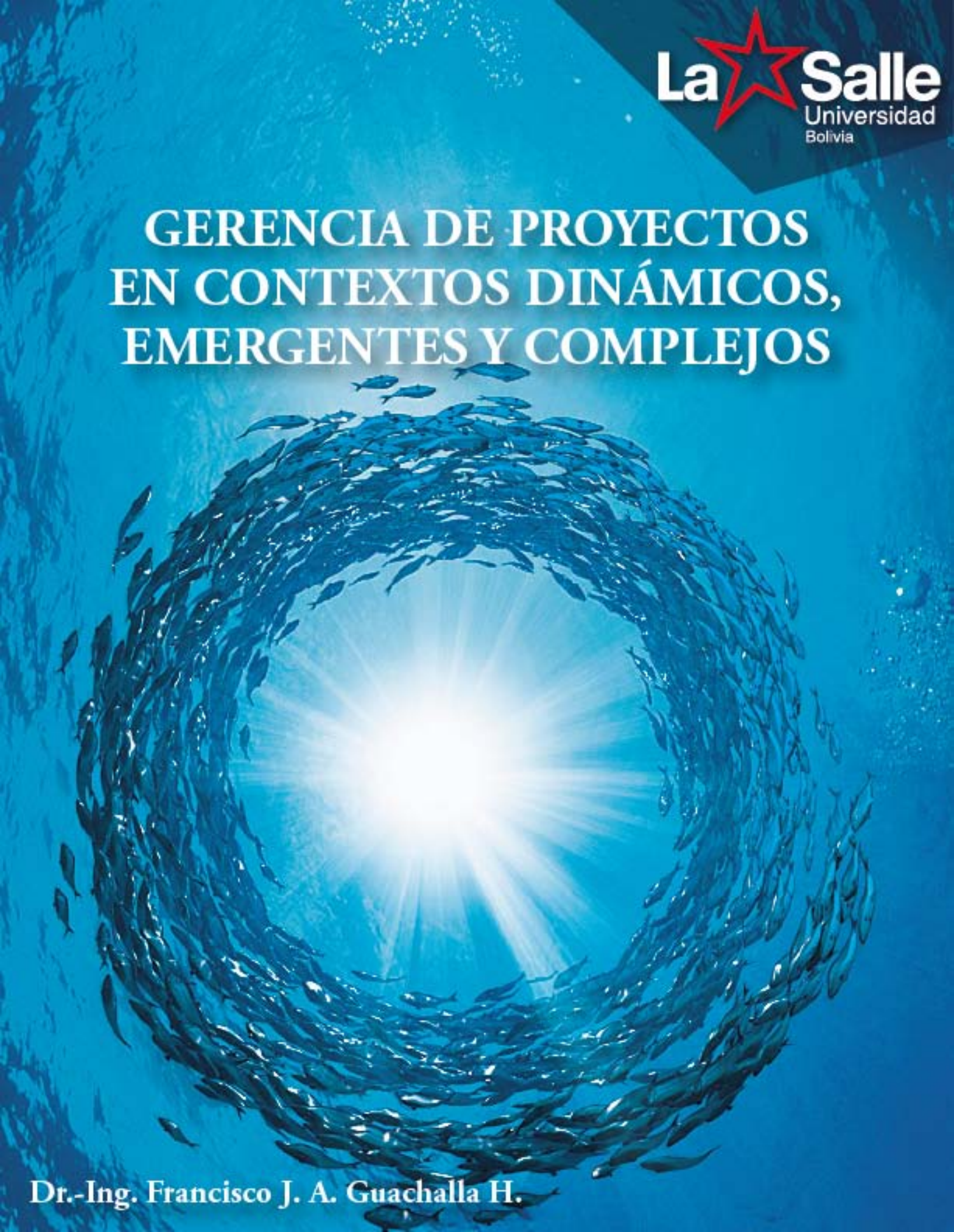
La Salle Universidad Bolivia

GERENCIA DE PROYECTOS EN CONTEXTOS DINÁMICOS, EMERGENTES Y COMPLEJOS



Dr.-Ing. Francisco J. A. Guachalla H.

GERENCIA DE PROYECTOS EN CONTEXTOS DINÁMICOS, EMERGENTES Y COMPLEJOS

Dr.-Ing. Francisco J. A. Guachalla H.

2020

GERENCIA DE PROYECTOS EN CONTEXTOS DINÁMICOS, EMERGENTES Y COMPLEJOS

1º Edición

Francisco J. A. Guachalla H.

Año 2020

Editorial: Universidad La Salle

Calle Jorge Carrasco, esquina Las Palmas, No. 450- Zona Bolognia

Teléfono: (591) – 2 – 2723588

Depósito Legal: 4-1-155-20

ISBN: 978-9917-0-0251-2

Impresión: Ulasalle Impresiones, (591) – 2415584

La Paz- Bolivia

A mi amada familita

PRÓLOGO

La gestión de políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo enfrenta cada vez más desafíos, en la medida que incorpora la participación de los diferentes interesados (stakeholders) en sus resultados, particularmente la participación de las comunidades en los procesos de diagnóstico, planificación, ejecución, monitoreo y evaluación, esta participación debe generar procesos de retroalimentación y aprendizaje.

Adicionalmente, la gestión del desarrollo bajo un principio de rendición de cuentas debe incorporar elementos de no linealidad, dinamicidad y complejidad de las relaciones y supuestos. Adicionalmente se deben considerar aspectos que tienen efectos diversos entre grupos de exclusión diferentes, como ser género, origen étnico, grupo de edad, lugar de residencia, entre otros.

Se debe considerar además la inclusión de elementos socioculturales de los stakeholders tales como las normas sociales (actividades que reciben un premio o un castigo social por hacerlas, o no) y las prácticas sociales (actividades que se realizan por tradición o cultura sin premio o castigo social).

El monitoreo debe ayudar a identificar e informar las características dinámicas de los satisfactores del bienestar, de manera que la gestión del desarrollo sea relevante a esta dinamicidad de las situaciones de los receptores del cambio en la situación de desarrollo. Esto puede hacer necesario la revisión del marco de resultados inicialmente establecido.

De esta manera, los instrumentos de monitoreo y evaluación evolucionaron en consecuencia, pasando del marco lógico a la Gestión por Resultados, que a la fecha resultan insuficientes a los nuevos desafíos de la gestión del desarrollo.

La evaluación de los Objetivos de Desarrollo del Milenio entregó pautas para mejorar la metodología de trabajo de la Gestión por Resultados, en sentido de considerar contextos dinámicos, emergentes y complejos. El Sistema de Naciones Unidas (SNU) y en particular UNICEF (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia) adoptaron programas de teoría, teorías del cambio y el pensamiento sistémico respondiendo al desafío de los contextos más complejos. Un elemento adicional es el acercamiento de la gestión del desarrollo y la preparación y respuesta a situaciones de emergencia.

Hay pasos importantes que aún quedan por avanzar. Se debe mejorar de manera sustantiva en la rendición de cuentas por los cambios que se lograron (resultados) y no por las actividades que se realizaron. Para ello, es importante el desarrollo de instrumentos que faciliten la rendición de cuentas, este libro es un aporte en esta línea.

El texto presenta el desarrollo de un modelo de Fusión el Plan-CAT (por Calidad-Acountabilidad-Transparencia) y un mapeo de resultados del Árbol-ML (por Marco Lógico) y su implementación como un método de planificación, monitoreo, sistematización y aprendizaje (PlaMSAP) de proyectos con el fin de facilitar a estudiantes universitarios de

post-grado el aprendizaje y manejo del PlaMSAP para enriquecer su conocimiento y práctica así como promover la sistematización y aprendizaje en nuevos proyectos para la búsqueda de la sostenibilidad de proyectos de desarrollo y emergencias con la participación de diferentes partes interesadas y entre diferentes niveles de coordinación local, regional y nacional.

Este libro contribuirá a que gerentes y técnicos del desarrollo a contar con instrumentos prácticos que faciliten la rendición de cuentas y hagan más eficiente y efectivo el logro de resultados relevantes.

Carlos Gutiérrez

Especialista de Monitoreo y Evaluación

UNICEF - Bolivia[1]

[1] Las opiniones expresadas son pensamientos personales de quien escribe y no necesariamente reflejan las políticas o puntos de vista de UNICEF.

RESUMEN

La Planificación, el Monitoreo y Evaluación de proyectos fueron realizadas en las décadas pasadas en base al Marco Lógico, una herramienta conocida y elaborada hace medio siglo para sintetizar los principales elementos de un proyecto.

Sin embargo, a principios de este siglo, expertos del área ofrecieron observaciones positivas para mejorar el enfoque lineal y de arriba-abajo del uso del Marco Lógico. Ellos subrayaron el contexto complejo, no-lineal y dinámico, en el que vive la mayoría de la población en países y la necesidad de innovación, participación y adaptación para mejorar con un enfoque de abajo – arriba el bienestar social de aquellas comunidades.

En particular los autores recomendaron nuevos Programas de Teoría o Teorías de Cambio complementadas con el Pensamiento Sistémico.

Se explican nuevos caminos de planeación, monitoreo y aprendizaje para apoyar a equipos técnicos de proyectos para responder a los desafíos del nuevo paradigma SDG-2030 y para ser acountables (responsables y rendidores de cuentas de la calidad y transparencia) con la participación y empoderamiento de las partes interesadas para alcanzar soluciones eficientes.

El documento explica el uso de un método participativo, numérico y dinámico para la Planificación, Monitoreo, Sistematización y Aprendizaje de Proyectos basado en la teoría de cambio "Plan para la Calidad-Acountabilidad-Transparencia" y el Mapeo de Resultados Árbol del Marco Lógico respondiendo así a los requerimientos del Modelo de Fusión.

Equipos locales responden a las demandas de comunidades participantes con la planeación e implementación de proyectos apropiados. Estos equipos y los líderes analizan los avances de los indicadores para aprender con los participantes a través de enlaces de retroalimentación continua y reportar con una frecuencia adecuada a la gerencia y que junto a las partes interesadas tomen decisiones oportunas.

El método utiliza cinco bases de datos estáticas y tres dinámicas en Excel en tres etapas de planeamiento, monitoreo de campo y gerencial, y de reporte. Todo ello junto con las Curvas de Sistematización ayuda al análisis y a los enlaces de retroalimentación.

El propósito del presente documento es facilitar a los estudiantes de los programas de maestrías una herramienta innovativa en planificación, monitoreo & evaluación de proyectos para favorecer la toma de decisiones en contextos dinámicos, no-lineales y complejos con enlaces de retroalimentación continua con las partes interesadas para seguir aprendiendo y mejorando el área de proyectos.

ABSTRACT

Project planning, monitoring and evaluation have been carried out in past decades based mostly on the Log-frame, a well-known tool built up half a century ago to synthetize the main elements of a project.

Nevertheless, early this century experts of the field offered positive observations to improve the linear and top-down approach of the Log-frame. They underlined the complex, non-linear and dynamic context, where most population live in the world today and the need for innovation, participation and adaptation to improve with a bottom-up approach the wellbeing of those communities.

In particular the authors recommended new Programs of Theory or Theories of Change complemented with System Thinking.

New ways of planning, monitoring and learning are explained to support project technical teams to respond to the challenges of the new paradigm SDG-2030 and to be accountable with the participation and empowerment of the stakeholders to achieve efficient solutions.

The document describes the use of a participative, numeric and dynamic approach for Project Planning, Monitoring, Systematizing and Learning based on the theory of change Plan for Quality-Accountability-Transparency and the Outcome Mapping Log-frame-Tree responding to the requirements of a Fusion Model.

Local teams will respond to the demands of participant communities with appropriate project planning and implementation. Local teams and the leaders will analyze the advances of indicators to learn with stakeholders thru continuous feedback loops and to report in an adequate frequency for management and stakeholders to make opportune decisions together.

The method uses five static and three dynamic databases in Excel in three stages of planning, field and executive monitoring and reporting. All together with the Systematization Curves helps the analysis and feedback loops.

The purpose of the present document is to facilitate the students of Master of Science Programs an innovative tool for project planning, monitoring & evaluation for decision making processes in dynamic, non-lineal and complex contexts with loops of periodic feedback with stakeholders for a continuing learning and improvement of the area of projects.

CONTENIDO

Prólogo 3
Resumen 5
Abstract 6
Lista de Figuras 9
Lista de Tablas 10
Lista de Abreviaciones 11

Capítulo 1 Introducción 13

1.1 Descripción de la Situación Actual en Desarrollo 13
1.1.1 El Nuevo Paradigma de Desarrollo 2030 13
1.1.1.1 La Importancia de la Participación Local en el Nuevo Paradigma 2030 14
1.1.1.2 Criterios Innovativos de Calidad-Acountabilidad-Transparencia 15
1.1.2 Efectos negativos de Eventos Adversos 17
1.1.3 El Marco de Trabajo de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres 18
1.2 Los Principales Problemas y Desafíos 19
1.2.1 La Evolución inicial del Marco Lógico 19
1.2.2 Apoyo de Organismos Internacionales para Mejorar el Uso del Marco Lógico 22
1.3 Descripción Resumida de los Capítulos 24

Capítulo 2 Marco Conceptual 27

2.1 Introducción al Marco Conceptual 27
2.1.1 La Declaración de Paris 27
2.1.2 Uso de la Gestión Basada en Resultados 28
2.1.2.1 La Contribución del Banco Mundial a la Gestión Basada en Resultados 28
2.1.2.2 Ciclos de Retroalimentación, Conocimiento y Aprendizaje 29
2.2 Uso del Enfoque del Marco Lógico 30
2.2.1 Alternativas y Complementaciones al Enfoque del Marco Lógico 31
2.2.1.1 Teoría de Programas y Teorías de Cambio 31
2.2.1.2 Pensamiento Sistémico: Mapeo de Resultados Intermedios 34
2.3 El Modelo de Fusión 36
2.4 Resumen del Capítulo 38

Capítulo 3 Metodología de Planificación, Monitoreo, Sistematización y Aprendizaje de Proyectos: Modelo PlaMSAP 41

3.1 Evolución del Método y sus Elementos Principales 41
3.1.1 Ciclo del Proyecto y Etapas para la Aplicación del Método 41
3.1.2 Adecuación y Complementación al Marco Lógico en el Método 46
3.1.2.1 La Matriz 5x5 del Marco Lógico 46
3.1.2.2 Mapeo de Resultados Intermedios: El Árbol del Marco Lógico 49
3.1.3 Desarrollo de la Teoría de Cambio del Método 51
3.1.3.1 El Plan de Calidad, Acountabilidad y Transparencia 51
3.1.3.2 Curva de Sistematización 53
3.2 Forma de Implementación de la Teoría de Cambio PlaMSAP 54
3.2.1 Bases de Datos Estáticas en la Etapa de Planeación 56
a. Lista y Mapa Geo-poblacional 56
b. Marco Lógico y el Árbol del ML 57

c. Cronograma 57
d. Cuadro de Personal para Propósitos de Acountabilidad 57
3.2.2 Bases de Datos Dinámicas en la Etapa de Implementación 58
3.2.3 Curvas de Sistematización 62
3.2.4 Preparación del Reporte Ejecutivo 62
3.3 Conclusiones 63

Capítulo 4 Ejemplos de Implementación del Modelo PlaMSAP en la práctica 65

4.1 Ejemplo de tres Bases de Datos Estáticas de un Proyecto de Dotación de Agua 65
4.2 Ejemplo de Bases de Datos de un Proyecto Regional de Fortalecimiento de la Resiliencia 68
4.3 Ejemplo de Bases de Datos (Estáticas y Dinámicas) y Curvas de Sistematización de un Proyecto de Emergencia 79
4.4 Ejemplos de Reportes 85
4.5 Ejemplo de Bases de Datos Estáticas de un Proyecto en un Área Compleja 93

Lista de Referencias 102

Lista de Figuras

1.1 Niveles de Acountabilidad 16
1.2 Aumento de los Desastres entre 1950 y 2012 17
1.3 Efectos de Desastres en el Progreso hacia Objetivos Planeados 18
1.4 Cuadro del Marco Lógico Tradicional 20
1.5 Esquema del Marco Lógico 5x5 20
1.6 Marco de Trabajo para Empoderamiento 23

2.1 Cadena Lógica de Resultados y Cuadro del Marco Lógico 31
2.2 Modelo Simple de una Teoría de Programa 32
2.3 Ejemplo de una Teoría de Programa Pro-Necesitados 33
2.4 Ejemplo del Modelo de Fusión 37

3.1 Ciclo del Proyecto como Marco de Referencia 43
3.2 Relación entre Plan – Programa – Proyecto 46
3.3 Elementos del Mapeo de Resultados Árbol del Marco Lógico 50
3.4 Teoría de Cambio Plan de Calidad – Acountabilidad-Transparencia 52
3.5 Curva de Sistematización 53
3.5 Elementos del Mapeo de Resultados Árbol del Marco Lógico 58

4.1 Ejemplo de tres Bases de Datos Estáticas de un Proyecto de Dotación de Agua 65
4.2.1 Esquema de la Estrategia del Proyecto Regional 68
4.2.2 Mapas de los Países con la Ubicación del Proyecto 68
4.2.3 Ejemplo de Elementos del Mapeo de Resultados Árbol del ML 75
4.3.1 Esquema de la Estrategia de Monitoreo en Sierra Leone 79
4.3.2 Curvas de Sistematización de Resultados Calificados 83
4.3.3 Curvas de Sistematización de Productos y Resultados 84
4.5.1 Resumen de la Estrategia del Proyecto 93
4.5.2 Elementos del Mapeo de Resultados Árbol del ML 96

Lista de Tablas

3.1 Esquema del Método PlaMSAP en Tres Etapas 45
3.2 Esquema del Marco Lógico 47
3.3 Ejemplo de Organización del Método 56
3.4 Esquema del Cronograma 57
3.5 Esquema del Cuadro de Personal para Propósitos de Acountabilidad 58
3.6 Resumen de la Tabla de Resultados 59
3.7 Ejemplo de un Rango para Calificar Indicadores de Resultado 60
3.8 Ejemplos de Calificación de Indicadores 61

4.2.1 Población Consolidada del Proyecto 69
4.2.2 Esquema del Cronograma 69
4.2.3 Personal del Proyecto para Monitoreo y Supervisión 70
4.2.4 Esquema del Cuestionario en Formato de Tabla 70
4.2.5 Resumen del Marco de Resultados Esperados 71
4.2.6 Marco Lógico del Proyecto Regional 72
4.2.7 Lista Geo-Poblacional 74
4.2.8 Esquema del Plan CAT del Proyecto Regional 76
4.2.9 Reporte Consolidado de Productos y Resultados Intermedios en Mayo 2014 77
4.2.10 Reporte Consolidado de Calificación de Indicadores de Productos y Resultados 78
4.3.1 Resumen de las Bases de Datos y Reportes 79
4.3.2 Lugares de Visitas de Monitoreo 79
4.3.3 Periodos y Centros por Distrito para Visitas de Monitoreo de Campo 80
4.3.4 Rangos para Calificar los Resultados 80
4.3.5 Cuestionario 81
4.4.1 Ejemplo de la 1ª Parte: Reporte de Indicadores por Ubicación y Sector 85
4.4.2 Ejemplo de la 2ª Parte: Reporte del Análisis por Indicador y Sector 86
4.4.3 Lista de Indicadores de Monitoreo del Desempeño Humanitario 87
4.4.4 Cronograma Inicial para Monitoreo de la Emergencia del Ébola 90
4.4.5 Ejemplo del Cálculo de Productos y Resultados 91
4.4.6 Ejemplo de Calificación de Resultados 92
4.5.1 Marco Lógico 94
4.5.2 Lista Geo-Poblacional 97
4.5.3 Cronograma 98
4.5.4 Plan de Calidad – Acountabilidad – Transparencia 99
4.5.5 Áreas de Comunidades Complejas y muy Complejas 101

Lista de Abreviaciones

ASH	Agua, Saneamiento e Higiene
ASCDI	Agencia Sueca para la Cooperación y el Desarrollo Internacional
BD	Base de datos
BM	Banco Mundial
CARE	Cooperative for Assistance and Relief Everywhere
CAT	Calidad, Acountabilidad y Transparencia
CCC	Compromisos Básicos por la Niñez en Acciones Humanitarias
CREAM	Clear, Relevant, Economic, Adequate and Monitorable
CRS	Catholic Relief Services
Curva-Sis	Curva de Sistematización
DAC	Development Assistance Committee
ECHO	European Commission for Humanitarian Aid and Civil Protection
EML	Enfoque del Marco Lógico
ETL	Equipo Técnico Local
ETM	Equipo Técnico Municipal
ETN	Equipo Técnico Nacional
ETR	Equipo Técnico Regional
EVE	Enfermedad del Virus del Ébola
GBR	Gestión Basada en Resultados
GIZ	Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
HFA	Hyogo Framework for Action
HIP	Humanitarian Initiative Program
HPM	Humanitarian Performance Monitoring
HRBA	Human Rights Based Approach
IOV	Indicador Objetivamente Verificable
LGU	Local Government Unit
MDH	Monitoreo del Desempeño Humanitario
MdV	Medios de Verificación
M&E	Monitoreo y Evaluación
MF	Modelo de Fusión
ML	Marco Lógico
MR	Mapeo de Resultados
MS-RRD	Marco Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres
NU	Naciones Unidas
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
ONG	Organización No Gubernamental
PDH	Project Design Handbook
PlaMSAP	Planificación, Monitoreo, Sistematización y Aprendizaje de Proyectos
PME	Planificación, Monitoreo y Evaluación
RI	Resultados Intermedios
RRD	Reducción del Riesgo de Desastres
SMART	Específico, Medible, Alcanzable, Relevante y Ligado al Tiempo
ST	Systems Thinking
TED	Plataforma Web de Conferencias sobre ideas para compartir
TUB	Universidad Técnica de Berlín
UE	Unión Europea
UNICEF	Fondo de las NU para la Infancia

Capítulo 1 Introducción

La declaración de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) por las Naciones Unidas el año 2000 impulsó la planificación, monitoreo y evaluación de proyectos de desarrollo cuando la mayoría de las organizaciones internacionales estaban acostumbradas al uso del marco lógico.

Los trabajos del Banco Mundial sobre empoderamiento de la gente local en 2002 y los diez pasos de sistemas para monitoreo y evaluación en 2004 contribuyeron a la gestión basada en resultados que luego fue reforzada con la Declaración de Paris sobre la Efectividad de la Ayuda en 2005. Luego de la evaluación del avance de los Objetivos del Milenio en 2013, las NU recomendaron el uso de nuevos métodos innovativos, más participativos y acordes a los desafíos del contexto donde vive la mayoría de la población mundial de bajos recursos.

Este capítulo explica el paradigma complejo, dinámico y no-lineal donde se implementan los Objetivos de Desarrollo Sostenibles 2030, y que afecta las tareas de planificación, monitoreo y aprendizaje de proyectos de desarrollo.

Este contexto desafía aún más por la necesidad de aprender constantemente para apuntar a los resultados de los proyectos de desarrollo por las características emergentes del nuevo paradigma 2030. El conocimiento adquirido en la práctica está basada en lecciones aprendidas del análisis y retroalimentación continuos de la información provista por la tarea de monitoreo de actividades, productos y resultados intermedios.

1.1 Descripción de la Situación Actual en Desarrollo

1.1.1 El Nuevo Paradigma de Desarrollo 2030

El 25 de Septiembre del 2015, 193 líderes mundiales han adoptado en las Naciones Unidas el nuevo programa de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para el periodo 2015 – 2030 para acabar con la pobreza, proteger el planeta y asegurar prosperidad para todos. Los ODS 2030 se subdividen en 17 objetivos con 169 metas a ser logradas en dicho periodo.

Estos objetivos apuntan a incluir a más partes interesadas como los gobiernos, el sector privado, la sociedad civil y las personas y buscan profundizar los resultados logrados por los Objetivos del Milenio en temas como salud, empoderamiento de la mujer y niñas jóvenes, educación e incluyen también los aspectos del medio ambiente y gobernabilidad.

La promoción de sociedades justas, incluyentes y pacíficas fueron claves junto al logro de instituciones públicas transparentes, acountables y eficientes para definir los Objetivos Sostenibles.

La evaluación de los Objetivos del Milenio mostró la importancia de ser inclusivos e innovativos (UN, 2013) para alcanzar aquellos grupos más desventajados que quedaron atrás en las décadas pasadas, lo que ahora es un desafío mayor para la sociedad civil, las organizaciones internacionales y los estados para alcanzar los objetivos propuestos. Esto es así, porque las poblaciones más pobres están localizadas ya sea en lugares más alejados o en favelas hacinadas de grandes ciudades en países en desarrollo.

La situación descrita en esta sección reclama nuevas soluciones para sistematizar proyectos de desarrollo con el enfoque de diferentes perspectivas, donde se debe apoyar el aprendizaje continuo como también la innovación social con sensibilidad a casos emergentes del nuevo paradigma, y considerando los siguientes criterios:

- No-linealidad cuando pequeñas acciones generan efectos grandes,
- Dinámica, donde el proceso cambia continuamente y
- Complejidad cuando varias partes interesadas participan en la toma de decisiones,
- Énfasis en la participación, retroalimentación y aprendizaje de los grupos más desventajados, sus líderes, autoridades, y otras partes interesadas.
- Uso de un enfoque inclusivo y de abajo-arriba que comprenda inter-relacionamientos, perspectivas y límites, y los criterios de calidad, acountabilidad y transparencia.

1.1.1.1 La Importancia de la Participación Local en el Nuevo Paradigma 2030

La aplicación del principio de Subsidiaridad en la última parte del siglo XX requirió que los gobiernos nacionales en la mayoría de los países en desarrollo descentralicen la administración de los planes de desarrollo hacia sus particiones regionales dando a los gobiernos locales autonomía para la gestión y la responsabilidad sobre sus presupuestos para planificar e implementar el desarrollo de las comunidades en sus distritos.

Algunos países lograron la descentralización de la administración hasta el nivel comunitario, por ejemplo las Filipinas (LGU) o el Ecuador (Parroquia), mientras que otros alcanzaron el

nivel municipal o de distrito como en Bolivia (sección municipal) o distrito en Sierra Leona. Un nivel intermedio de gobierno regional existe también en los departamentos o provincias, quienes se supone coordinan con los gobiernos nacional y local.

La declaración de las NU (2015) se basó en el trabajo participativo que garantiza la planificación de objetivos, monitoreo del desempeño y el logro de metas con intervención local.

Por otro lado se ha esperado por años que el desarrollo se trabaje con enfoque de abajo-arriba en vez de una estrategia de arriba–abajo, que sería implementado así para fortalecer el empoderamiento y gobernabilidad de comunidades locales, líderes y autoridades en planificación, implementación y aprendizaje para alcanzar los Objetivos Sostenibles.

M. Q. Patton (2012) fue más allá y escribió que debido a los sistemas complejos los financiadores y partes interesadas debían estar conscientes sobre la necesidad de discusiones cíclicas y la toma de decisiones innovativas entre todas las partes interesadas de un proyecto.

Desde entonces, nuevos conceptos de Calidad – Acountabilidad – Transparencia (criterios CAT) son importantes para planear e implementar los proyectos, monitorearles, sistematizar y aprender a mejorar los resultados a todo nivel, local hasta nacional, para alcanzar mejor bienestar social de la población.

1.1.1.2 Criterios Innovativos de Calidad – Acountabilidad – Transparencia

Calidad es necesaria para establecer el desempeño en la implementación de los diferentes niveles de un marco lógico de acuerdo a los indicadores objetivamente verificables (IOV) y las metas SMART[2]. Y de una manera más rigurosa, ésta debe mostrar la lógica de la teoría del programa (o teoría de cambio) y la interconectividad entre sus elementos bajo las circunstancias de cambios emergentes en un mundo real.

[2] SMART significa: Specific, Measurable, Achievable, Relevant and Time bound por su sigla en Inglés, lo que en Español es: Específico, Medible, Alcanzable, Relevante y ligado al Tiempo.



Figura 1.1 Niveles de Acountabilidad
Taller de NU en Panamá para planear el nuevo periodo de cooperación, 2013.

Es necesario encontrar la relación entre la responsabilidad de las partes interesadas para lograr los objetivos y las líneas de reporte y verificación para determinar los niveles de acountabilidad principalmente hacia los participantes del proyecto.

Finalmente, la transparencia es parte de una intervención cuando la información del proyecto (planificada e implementada) es conocida y entendida por las partes interesadas en particular las familias participantes, sus líderes y autoridades, y los grupos más desventajados, a quienes apunta el proyecto y la sistematización. No se trata solo de la información económica.

La información no debe ser dirigida solamente a los financiadores y autoridades según Patton (2012) sino ella debe ser la evidencia de los avances y logros del proyecto que benefician principalmente a los participantes. Por lo tanto, será necesario acumular y organizar la información para partes interesadas con un sistema apropiado de monitoreo de acuerdo a los indicadores y objetivos del programa.

En adición a esto, es importante aumentar los niveles de gobernabilidad en países en desarrollado en particular la conciencia sobre una participación responsable facilitando la inclusión de criterios de complementariedad para planificar y gestionar los proyectos con Calidad – Acountabilidad – Transparencia (criterios CAT). Estos criterios son usados para mejorar el enfoque del marco lógico con aspectos innovativos y de dinámica inclusiva y no-linear.

1.1.2 Efectos Negativos de Eventos Adversos

En adición a los desafíos para alcanzar nuevos objetivos entre los grupos más desventajados, el número e impacto de los desastres en las últimas décadas a nivel global han crecido casi exponencialmente amenazando el logro de los nuevos objetivos. Por esta razón es importante seguir las recomendaciones del Marco de Acción de Hyogo (2005) seguido por el Marco de Sendai para la Reducción de Riesgos de Desastres (2015) para incluir este importante tema en los planes regulares de desarrollo en particular en programas locales basados en la participación, organización y resiliencia de las comunidades.

El Comité Permanente Inter-agencial de las Naciones Unidas ha enviado mensajes claves a la Cumbre del Cambio Climático y Acción Humanitaria de Paris en Diciembre 2015 explicando varios hechos sobre los impactos en las últimas décadas, como por ejemplo:

- Desastres relacionados al clima habrían afectado a 375 millones de personas en 2015, en comparación a 263 millones en 2010.
- Entre 2001 y 2010, más de 370.000 personas murieron debido a condiciones climáticas extremas (20% más que en décadas anteriores).
- Globalmente en la misma década, la pérdida económica relacionada a eventos hidro/meteorológicos fue de $US 660 billones, 54% más comparado a 1991-2000.

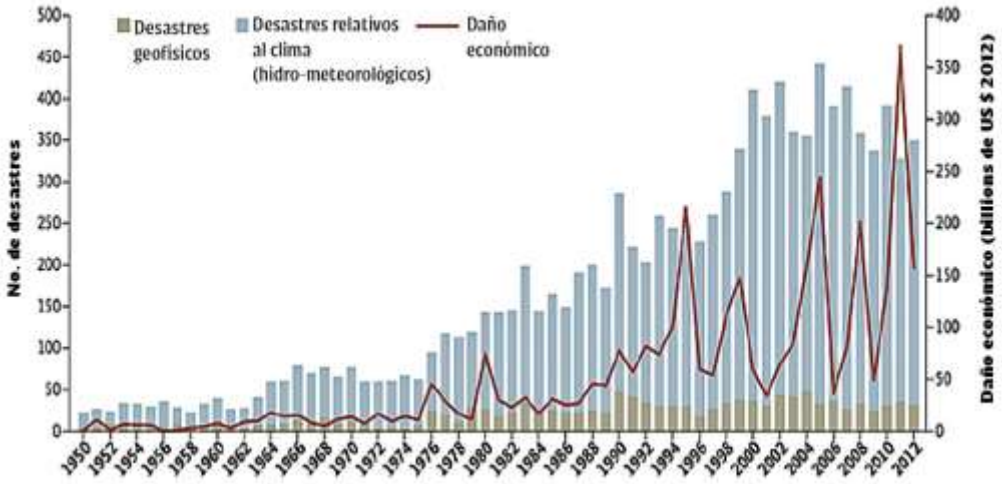


Figura 1.2 Aumento de los Desastres entre 1950 y 2012
AccuWeather. Steady Increase in Climate Related Natural Disasters

La siguiente Figura 1.3 explica como los desastres afectan el avance hacía los objetivos de desarrollo. Así las desigualdades se incrementan durante las emergencias y los desastres; y más aún, los desafíos para alcanzar los objetivos propuestos porque los grupos más desaventajados viven en las áreas más vulnerables y son los más afectados por estos eventos.



Figura 1.3 Efectos de Desastres en el Progreso hacia Objetivos Planeados
Adaptado del webinario de un programa de UNICEF. 15.05.12

1.1.3 El Marco de Trabajo de Sendai para la Reducción del Riesgo a Desastres

El Marco de trabajo de Sendai para la Reducción del Riesgo a Desastres (MS-RRD) fue adoptado en la 3ª Conferencia Mundial de Naciones Unidas en Sendai, Japón el 18 de Marzo de 2015. El MS-RRD es la continuación del Marco de Acción de Hyogo (MAH) y fue construido sobre estos elementos para asegurar la continuidad de los avances de los países e introdujo un número de innovaciones como por ejemplo el énfasis sobre la gestión del riesgo de desastres en vez del manejo de desastres con cuatro prioridades de acción:

- Entender el riesgo de desastres,
- Fortalecer la gobernabilidad del riesgo de desastres para su manejo,
- Invertir en reducción del riesgo de desastres para la resiliencia y
- Realzar la preparación a desastres para una respuesta efectiva y el lema “Reconstruir mejor” en recuperación, rehabilitación y reconstrucción.

En adición, el alcance de la Reducción del Riesgo de Desastres ha sido ampliado significantemente para enfocar ambas áreas de desastres naturales y generados por el hombre relacionados a los peligros y riesgos ambientales, tecnológicos y biológicos (Resiliencia en Salud se promueve a lo largo del documento). Como también un conjunto de principios guía, incluyendo la responsabilidad primaria de los países para prevenir y reducir el riesgo a desastres, y la cooperación de todas las instituciones de la sociedad y públicas. Lo que exige que se inserte la RRD en los planes regulares de desarrollo a nivel local hasta nacional.

El principal objetivo del último Marco de Trabajo es prevenir nuevos riesgos de desastres y reducir los existentes a través de la implementación de medidas integrales e inclusivas institucionales económicas, estructurales, legales, sociales, de salud, culturales, educativas, ambientales, tecnológicas, políticas e institucionales que prevengan y reduzcan el peligro de exposición y vulnerabilidad a desastres, incremente la preparación para respuestas y recuperación y así fortalezca la resiliencia de la población y sus instituciones.

1.2 Los Principales Problemas y Desafíos

La mayoría de los nuevos gobiernos autonómicos descentralizados tienen que aprender a practicar los nuevos criterios de subsidiaridad y a ser acountables en la planificación, implementación y conclusión de sus planes. Estos gobiernos locales cuentan regularmente con equipos técnicos locales (ETL) para planear y monitorear proyectos de desarrollo. Para estas tareas ellos trabajan usualmente con el Marco Lógico, que aún tiene problemas de uso y debiendo además insertar la RRD en sus planes de desarrollo y continuar aprendiendo a mejorar los resultados, especialmente si aquellos ETL son multisectoriales.

1.2.1 La Evolución Inicial del Marco Lógico

El marco lógico (ML) es una matriz, que resume un proyecto y fue usada por la mayoría de las agencias en países en desarrollo desde los 70’s para planear y evaluar sus proyectos. Esto era posible por sus características de resumen y síntesis de un proyecto en un formato simple.

La primera matriz del ML tenía una configuración de 4x4 como muestra la Figura 1.4 con la definición del Objetivo, Propósito, Productos y Actividades en la primera columna y los Indicadores Objetivamente Verificables, Medios de Verificación y Supuestos Importantes en las columnas 2, 3 y 4.

Cuadro del Marco Lógico Tradicional

Estructura del Proyecto	Indicadores Objetivamente Verificables	Medios de Verificación	Supuestos importantes
Objetivo			
Propósito			
Producto			
Actividad			

Figura 1.4 Cuadro del Marco Lógico Tradicional
Rogers y Hummelbrunner en webinar series, 2012.

Para comenzar el esquema de la Figura 1.4 no se acomodaba a los proyectos de desarrollo donde los participantes del proyecto eran capacitados para cumplir tareas específicas y luego debían demostrar como resultado intermedio (a mediano plazo) que podían hacerse cargo del sostenimiento del proyecto una vez que su implementación acabará.

Descripción textual del objetivo o resultado	**Meta SMART del objetivo o resultados esperados**	**Indicadores o Medidores objetivamente verificables**	**Medios o fuentes de verificación**	**Supuestos y Riesgos más importantes**
Objetivo General (narrativo)				
Objetivo específico (narrativo)				
Resultados intermedios (narrativo)				
Productos o resultados directos (narrativo)				
Lista de Actividades principales				

Figura 1.5 Esquema del Marco Lógico 5x5
Adaptado de Guachalla, 2005 y 2008.

Por ello se siguió una lógica más elaborada similar a la teoría de cambios de la sección 2.2.1.1 y se preparó una matriz 5x5 para resumir mejor los aspectos importantes a alcanzar en un proyecto de desarrollo, como se ve en la Figura 1.5, donde se puede distinguir la tercera fila

con los Resultados Intermedios a mediano plazo, donde se miden indicadores de cambio en la aplicación de los conocimientos adquiridos de los responsables y participantes de un proyecto.

Con el avance de los años y los resultados obtenidos en los proyectos, se detectaron otras complicaciones, como en todo proceso de aprendizaje. En resumen existen dos dificultades principales para monitorear proyectos de desarrollo con el ML tradicional a ser resueltas en los proyectos futuros. Primero, la evolución del campo del desarrollo en un contexto complejo, no-lineal y dinámico, agravado por el hecho de que los desastres dificultan los avances hacia objetivos propuestos.

Segundo, el enfoque del Marco Lógico en la última década, que según las críticas constructivas de algunos autores (Fujita, Ed. 2010) son:

- La supuesta trayectoria lineal definida para los indicadores.
- La práctica casi inflexible para usar y gestionar el marco lógico.
- Algunas partes interesadas (usualmente financiadores) definiendo el uso y la aplicación de parte de otros (usualmente contrapartes implementadoras) con poco o ninguna participación de otras partes interesadas.

En resumen el desafío es que los equipos técnicos de organizaciones y de los gobiernos locales en países en desarrollo que planean sus proyectos en base al marco lógico necesitan ahora una herramienta para planificar, monitorear y aprender durante la implementación del proyecto de una manera participativa con diferentes actores y dentro del nuevo paradigma.

El área de monitoreo & evaluación estuvo enfocado especialmente para informar a los gerentes para la toma de decisiones en base a los resultados de evaluaciones y la rendición de cuentas de datos financieros con poca participación de partes interesadas en particular de los recipientes del proyecto.

Como mencionó la Sra. M. Gates co-director de la Fundación Melinda – Bill Gates en Septiembre 2010, "…. el desarrollo de comunidades tiene todavía mucho que aprender, ... si queremos apurar el logro de objetivos de desarrollo necesitamos aprender de los innovadores, … en desarrollo los resultados de la evaluación se conocen al final de los proyectos, Yo estuve en muchos de aquellas reuniones, y para entonces es muy tarde para utilizar los resultados en el proyecto …" en "Lo que pueden aprender ONGs de corporaciones privadas …" en TED.com (2010).

1.2.2 Apoyo de Organismos Internacionales para Mejorar el Uso del Marco Lógico

El Banco Mundial (BM) y las Agencias para el Desarrollo Internacional han apoyado al mejoramiento del uso del marco lógico en proyectos de desarrollo desde los 90's, por ejemplo el BM promocionó el empoderamiento de la gente pobre, y publicó el libro "Empowerment and Reduction of Poverty" (2002), donde proponen el involucramiento de la propia gente en proyectos comunales para elevar el nivel de sostenibilidad de servicios locales como también para reducir los niveles de dependencia de estas comunidades de la asistencia extranjera.

En su trabajo definieron: "Empoderamiento es la expansión de bienes y capacidades de la gente para participar en, negociar con, influir a, controlar, y exigir acountabilidad a instituciones que afectan sus vidas".

El autor del BM dio una lista de tres cambios sociales para este enfoque: un cambio en la mentalidad, de ver gente de pocos recursos con problemas a verlos como coparticipes esenciales en la reducción de la pobreza; un cambio en la relación entre gente y el sistema formal, habilitándoles a participar en decisiones que afectan sus vidas; y un cambio en instituciones formales e informales para ser más sensibles a las necesidades y realidades de la gente.

En el libro fueron identificados cuatro elementos claves para apuntalar el empoderamiento de la gente de bajos recursos: información, inclusión/participación, acountabilidad, y capacidad organizacional local. Este marco fue aplicado entre otros en las áreas de acción: provisión de servicios básicos, y mejoramiento de la gobernabilidad local y nacional para aumentar la efectividad en desarrollo.

En relación a los cuatro elementos claves propuestos, las comunidades se organizan para sus propias actividades socio-económicas, lo que requieren más es aprender a obtener y utilizar información, y a formarse para ser acountables. Así, el mejor camino será comenzar a ser acountables hacia ellos y facilitarles la participación en los proyectos comenzando en la etapa de planificación, donde ellos pueden explicar sus principales recursos (por ejemplo: organización, tiempos y formas de participación, materiales, etc.) y las necesidades que tienen.

El autor también escribió que existe evidencia del enlace entre empoderamiento, buena gobernabilidad y el aumento del desempeño mejorado en proyectos pro-pobres.

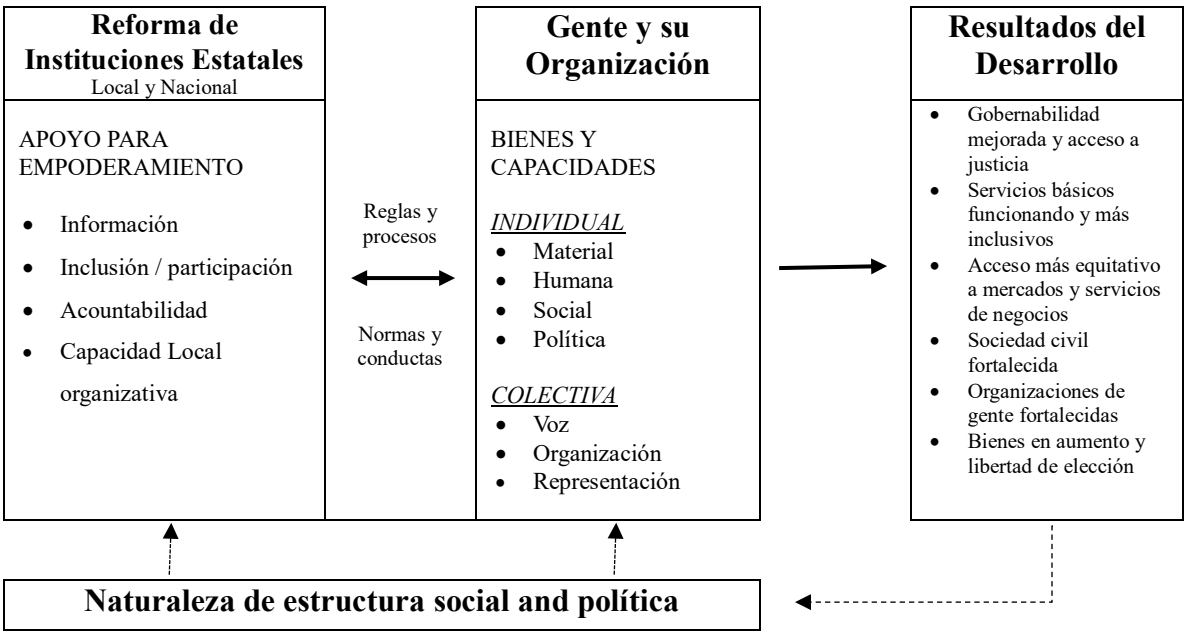


Figura 1.6 Marco de Trabajo para Empoderamiento
Empoderamiento y Reducción de la Pobreza. Banco Mundial, 2002.

Como respuesta al llamado de los Objetivos del Milenio varias organizaciones internacionales renovaron sus propias herramientas de Monitoreo & Evaluación para la Gestión Basada en Resultados, por ejemplo la Agencia Sueca para el Desarrollo Internacional (ASDI) hizo uso del enfoque del marco lógico y todos sus proyectos debían contener esta herramienta y el plan de M&E (K. Örtengren, ASDI, 2003).

En su cuaderno mencionan que la mayoría de agencias para el desarrollo internacional como el sistema de NU, la Agencia Alemana (GIZ[3]), la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (ACDI), la agencia americana (USAID) y la Noruega (NORAD) entre otras y las ONGs internacionales alentaron a sus asociados a usar el enfoque del marco lógico para la planificación, implementación y evaluación de un proceso de cambio y de un proyecto/programa basados en resultados. La Agencia Japonesa de Cooperación Internacional (JICA) cuenta con un enfoque similar llamado la Gestión del Ciclo del Proyecto (Project Cycle Management) y el modelo de Desarrollo de Proyectos para el formato del marco lógico.

[3] Desde el 01.01.2011, la Agencia Alemana de Cooperación Internacional cambio su nombre a GIZ (Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit) envez de GTZ (Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit), que concluyó sus actividades el 31.12.2010 y fue fusionada con la DED (Deutsche Entwicklungs Dienst) e InWEnt.

La evaluación de los Objetivos del Milenio entre 2012 y 2013 como se mencionó en las secciones anteriores mostró que el enfoque del marco lógico como una herramienta de Gestión Basada en Resultados (GBR) no fue suficiente para resolver los problemas de planificación y aprendizaje de varias partes interesadas y lograr mejores servicios a los grupos más desventajados de niñas, mujeres, rurales e indígenas.

En el nuevo paradigma los proyectos tendrían que ser rastreados con herramientas de M&E mejoradas basadas en nuevas teorías de programa; ya que la Gestión Basada en Resultados impulsada por la Declaración de Paris de 2005 y los principios del Comité de Asistencia al Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OECD) no fue suficiente para reflejar las críticas positivas del uso lineal del marco lógico.

Varios expertos plantearon algunas alternativas útiles, entre ellos:

- Michel Q. Patton en Developmental and Utilization Evaluations,
- Patricia Rogers con Teoría de Programas y Teoría de Cambios,
- Martin Reynolds describió Sistemas Críticos Heurísticos,
- Richard Hummelbrunner junto con Bob Williams, elaboraron Sistemas en Acción y contribuyeron al documento editado por Nobuko Fujita en 2010 sobre las críticas positivas al enfoque del marco lógico,
- Jody Z. Kusek coordinadora de Resultados de M&E del BM que escribió "Diez Pasos para Sistemas de M&E basados en Resultados", y
- David Fetterman con Evaluación para el Empoderamiento.

1.3 Descripción Resumida de los Capítulos

El primer capítulo explica el contexto complejo, dinámico y no-lineal del paradigma de los Objetivos Sostenibles 2030, los problemas principales para monitorear y aprender de proyectos hoy en día, y como las agencias de las NU, organismos multi- y bilaterales y ONGs internacionales han avanzado en este campo y discute las limitaciones posteriores. También explica nuevos criterios de Calidad, Acountabilidad y Transparencia, y presenta el escenario agravado por los desastres en el mundo.

El segundo capítulo expone y discute el área del M&E después de la evaluación de los resultados de los Objetivos del Milenio 2015 donde se utilizó ampliamente la Gestión Basada en Resultados. Incluye la base conceptual, palabras claves, métodos y práctica del M&E.

Discute los métodos de evaluación que han sido implementados para apoyar los nuevos desafíos de contextos complejos, no-lineales y dinámicos. Explica también en detalle el desarrollo de nuevas herramientas innovativas como la conjunción del enfoque basado en resultados del Marco Lógico y el mapeo de resultados de cambio basado en el camino del aprendizaje hacia el Modelo de Fusión para abordar aquellos nuevos contextos.

El tercer capítulo describe en detalle el método de Planificación, Monitoreo, Sistematización y Aprendizaje de Proyectos (PlaMSAP) mostrando el desarrollo del método y clarifica detalles como fueron desarrolladas y utilizadas las herramientas del método: Plan de Calidad-Acountabilidad-Transparencia (Plan-CAT) y la Curva de Sistematización con cinco bases de datos estáticas, la forma como fueron calculados y calificados los indicadores en tres bases de datos dinámicas en proyectos de atención a desastres resumidas en un sistema de monitoreo en proyectos de desarrollo, complementadas con las Curvas de Sistematización para un reporte oportuno y toma de decisiones apropiada por parte de las partes interesadas.

El cuarto capítulo presenta ejemplos de las herramientas que han sido desarrolladas y aplicadas en diferentes tipos de proyectos como ejemplos para su adaptación a otros proyectos que cada grupo de trabajo discutirá, elaborará y desarrollará durante el curso.

Capítulo 2 Marco Conceptual

El capítulo describe la evolución del área de monitoreo y evaluación (M&E) basada en la Declaración de París (2005) con contribuciones del Banco Mundial y organizaciones internacionales bilaterales como las Agencias de Cooperación Internacional Alemana y Sueca. Este capítulo explica también y discute aquellos avances de las herramientas de M&E que fueron utilizadas en la década pasada como alternativa o avance del enfoque del marco lógico.

2.1 Introducción al Marco Conceptual

2.1.1 La Declaración de París

El documento de la Declaración de Paris (2005) complementado con la Agenda para la Acción de Accra (2008) planteó sobre el avance de los Objetivos del Milenio que "estamos progresando, pero no suficientemente" y la evidencia mostró que debían confrontarse tres desafíos mayores para acelerar el avance de la eficiencia de la asistencia y para alcanzar los Objetivos: apropiación del proceso en cada país, construir una relación más efectiva e inclusiva, alcanzar resultados de desarrollo con una acountabilidad abierta.

Una de las recomendaciones principales del documento de Accra fue la de trabajar con todos los actores del desarrollo en un relacionamiento inclusivo, con las organizaciones de la sociedad civil entregando y respondiendo por resultados de desarrollo y de ser más transparentes hacia el público por los resultados. "Transparencia y acountabilidad hacia sus ciudadanos son elementos esenciales para los resultados de desarrollo".

La mayoría de las organizaciones planearon sus proyectos basados en la Declaración de Paris y en la Gestión Basada por Resultados fundados en el marco lógico como se explica en la siguiente sección. La Declaración de Paris enfatizó la importancia del criterio de planificar, monitorear y evaluar con calidad, acountabilidad y transparencia promoviendo los compromisos de asociación sobre:

- Apropiación: países socios ejercitan liderazgo efectivo sobre sus políticas de desarrollo, estrategias y acciones coordinadas de desarrollo.
- Alineamiento: donantes fundamentan su apoyo general en estrategias nacionales de desarrollo, instituciones y procedimientos de los países socios.

- Armonización: las acciones de los donantes son armonizadas, más transparentes y efectivas colectivamente.
- Gestión por Resultados: que significa trabajar e implementar la ayuda en una forma que se enfoca en los resultados deseados y utiliza información para mejorar la toma de decisiones.
- Acountabilidad mutua: donantes y contrapartes son acountables por los resultados de desarrollo. Una prioridad mayor para los países socios y donantes es intensificar la acountabilidad mutua y la transparencia en el uso de los recursos para el desarrollo.

2.1.2 Uso de la Gestión Basada en Resultados

2.1.2.1 La Contribución del Banco Mundial a la Gestión Basada en Resultados

El Banco Mundial (BM) contribuyó de varias maneras al área del Monitoreo & Evaluación. Una de las más importantes fueron los diez pasos recomendados para practicantes del desarrollo (Kusek et.al. 2004), que en resumen:

- Enfatiza la importancia de lograr la participación de la mayoría sino de todas las partes interesadas para planificar y monitorear los resultados de cambio y objetivos del proyecto.
- Recomienda los criterios CREAM[4] para los indicadores.
- Diferencia entre monitoreo de la implementación y el monitoreo de resultados. Para este último, recomienda lo siguiente:
    - Información de Base,
    - Indicadores para resultados de cambio,
    - Recolección de datos de productos,
    - Percepción de cambio entre las partes interesadas,
    - Reportes sistematizados con información cualitativa y cuantitativa,
- Trabajo con socios estratégicos y
- Captación de información de éxito o fracaso en el logro de resultados de cambio deseados.

El monitoreo de la implementación se realiza con la tabla del Cronograma o el Cuadro Gantt según los autores, este tipo de monitoreo cubre los recursos, actividades y productos, medidos como procesos e indicadores de resultados directos, estos usualmente son medidos según un plan anual de trabajo. Pero un sistema basado en resultados va más allá de las actividades y monitorea los resultados esperados en ciertos periodos dados (usualmente periodos a medio y largo plazo) y niveles de logro: Resultados intermedios o de cambio (usualmente a medio

[4] CREAM significa Claro, Relevante, Económico, Adecuado y Monitoreable.

plazo) y Resultados a largo plazo u Objetivo Específico (resultado de impacto), que están registrados en un marco lógico.

Los autores también enfatizan el punto para analizar e informar datos de desempeño con cierta frecuencia que genera información importante y continua sobre el estatus del proyecto, como también de programas y políticas. Estos datos dan también pistas sobre problemas y crean oportunidades para mejorar la estrategia del proyecto. El diagrama de los datos de monitoreo ayuda a examinar variaciones en el tiempo para descubrir tendencias, direcciones y cambios, concluyendo que teniendo más cantidad de puntos de datos las tendencias son más evidentes.

Consecuentemente una estrategia del sistema de monitoreo debe incluir recolección y análisis claros de datos detallando por ejemplo: ubicación, fuentes, cuestionarios, frecuencia, análisis de datos, y responsables para la recolección, análisis y reporte de datos.

De acuerdo a los autores las características de una evaluación de calidad son: adecuación técnica, imparcialidad, utilidad, involucramiento de partes interesadas, valor del costo, retroalimentación y diseminación. El análisis y reporte de los hallazgos de desempeño son pasos críticos porque determinan qué, cuándo, y a quien se reporta. Se menciona, que usualmente "evaluadores dan la menor importancia a este paso".

Es importante tener clara la audiencia de un reporte, así los datos deben ser presentados de manera corta y efectiva, y deben ser relevantes a la audiencia meta, solo deben ser presentados los datos más importantes. Es típico, a más alto nivel de la cadena de autoridad, menor es la necesidad de detalle extensivo y explicativo; datos sucintos relevantes al tema específico serán más apropiados.

La tabla de Reporte de Resultados Intermedios (de cambio) muestra un formato simple de Resultados actuales versus Metas con el encabezamiento: Lista de Indicadores de Resultados – Línea de Base – Valor Actual – Meta – Diferencia (todo en porcentaje). La comparación en el tiempo es crítico, dando cuatro dimensiones de reporte: resumen escrito, resumen ejecutivo, presentación oral y presentación visual.

2.1.2.2 Ciclos de Retroalimentación, Conocimiento y Aprendizaje

El uso de hallazgos para mejorar el desempeño es el propósito principal de construir un sistema de M&E basado en resultados. Hallazgos pueden ser utilizados para varios propósitos

por ejemplo: acountabilidad, asignación de recursos, corrección de problemas de desempeño, motivación de personal, servicios más eficientes, y mejor comunicación con el público.

En relación al uso de la información de monitoreo se plantea que las mejores decisiones son resultado de tomar tiempo para monitorear, medir, e incorporar los hallazgos dentro del proceso de toma de decisiones, por eso si uno comienza a preguntar por información de desempeño, se logran mejoras en el desempeños.

El sistema de M&E constituye una herramienta poderosa de gestión continua que los tomadores de decisiones pueden usar para mejorar el desempeño y demostrar acountabilidad y transparencia respecto a los resultados. "Retroalimentación, que es diferente a la diseminación de hallazgos de una evaluación, es un proceso para asegurar que las lecciones aprendidas se incorporen dentro de nuevas operaciones" (OECD, 2001). Aquí la palabra evaluación puede cambiarse por monitoreo, para que la retroalimentación de los hallazgos del monitoreo, que es continua asegure que lecciones aprendidas sean incorporadas también en las operaciones en ejecución.

El énfasis en la comunidad internacional actual es más y más en adquirir el conocimiento local, no en transferir el conocimiento de donantes a recipientes. "Aprendizaje es descrito como un proceso dinámico continuo de investigación donde los elementos claves son experiencia, conocimiento, acceso y relevancia. Esta requiere una cultura de indagación e investigación, más que una de respuesta y reporte" (UNDP, 2002).

La sistematización capta el conocimiento generado por la práctica. Por esto, la gestión del conocimiento significa sistematizar los hallazgos, institucionalizar el aprendizaje, y organizar el capital de información producido continuamente por el sistema de M&E.

Finalmente, los seis componentes críticos para sostenimiento del Sistema de M&E basado en Resultados son: Demanda – Responsabilidades y Roles claros – Información confiable y creíble – Acountabilidad – Capacidad e Incentivos.

2.2 Uso del Enfoque del Marco Lógico

A pesar de las críticas constructivas que se vieron en el primer capítulo, el marco lógico sirvió para desarrollar nuevos métodos, ajustar y mejorar estos aspectos en tareas nuevas de monitoreo y evaluación, como hicieron varias agencias de desarrollo en las últimas décadas.

También varios autores sugirieron mejoras como M. Q. Patton que destaca la necesidad de enfocar proyectos desde diferentes perspectivas, donde exista aprendizaje continuo, innovaciones sociales, gestión adaptiva y el aumento en efectividad, basado en un pensamiento sistémico y sensibilidad hacia contextos complejos, no-lineales y dinámicos. Además que el punto de vista tradicional de acountabilidad se enfocaba sobre y se dirigía hacia autoridades y financiadores externos, si los recursos se habían utilizado como fue planeado y si los resultados apuntados fueron alcanzados.

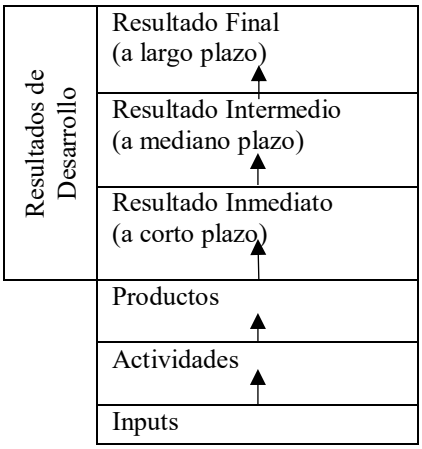
Un sistema complejo es caracterizado por un número grande de elementos interactuando, interdependientes en los que no hay un control central, no-lineal cuando pequeñas acciones pueden generar grandes efectos, y dinámico cuando un proceso está cambiando continuamente.

2.2.1 Alternativas y Complementaciones al Enfoque del Marco Lógico

2.2.1.1 Teoría de Programas y Teorías de Cambio

Patricia Rogers y Richard Hummelbrunner explican cuatro formas de representación de Teoría de Programas: como cadena de resultados, el marco lógico, resultados jerarquizados, y una matriz realista. Una cadena de resultados es una forma común que representa una intervención en términos de recursos, procesos, productos, resultados e impacto.

Cadena Lógica de Resultados



Cuadro del Marco Lógico

Estructura del Proyecto	Indicadores Objetivamente Verificables	Medios de Verificación	Supuestos importantes
Objetivo			
Propósito			
Producto			
Actividad			

Figura 2.1 Cadena Lógica de Resultados y Cuadro del Marco Lógico
Rogers y Hummelbrunner en webinar series, 2012.

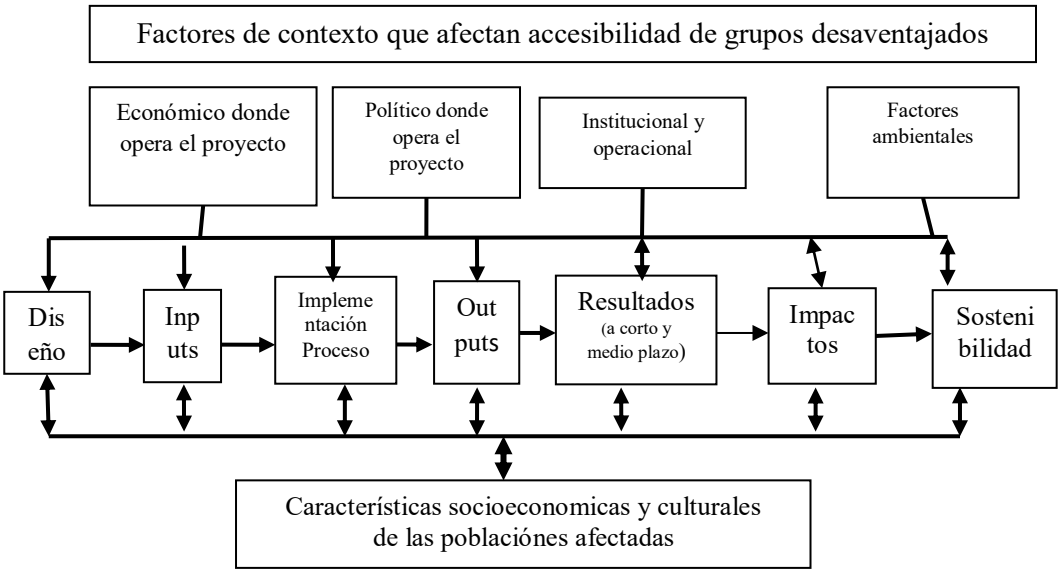


Figura 2.2 Modelo Simple de una Teoría de Programa
Adaptada de diferentes fuentes

El marco lógico en la Figura 2.1 es una forma particular de una cadena de resultados y es parte de un enfoque utilizado ampliamente en desarrollo internacional. La versión clásica tiene cuatro componentes en la cadena causal (Actividades, Productos, Propósito y Objetivo) y para cada uno de estos se elabora una descripción narrativa, Indicadores Objetivamente Verificables, Medios de Verificación y Supuestos.

Algunos autores hacen una diferencia para la cuarta columna del ML entre Riesgo como los posibles factores negativos y Supuestos como posibles factores positivos, que facilitan o dificultan el alcance del siguiente nivel de objetivo dentro del marco lógico.

El ejemplo de un modelo simple de Teoría de Programa (Fig. 2.2) explica que cada proyecto es diseñado e implementado dentro de un único escenario o contexto que incluye factores locales y regionales, económicos, políticos, institucionales y ambientales como también las características socio-culturales de comunidades o grupos afectados por el proyecto. La teoría de programa debe incorporar todos estos factores a través de un análisis contextual.

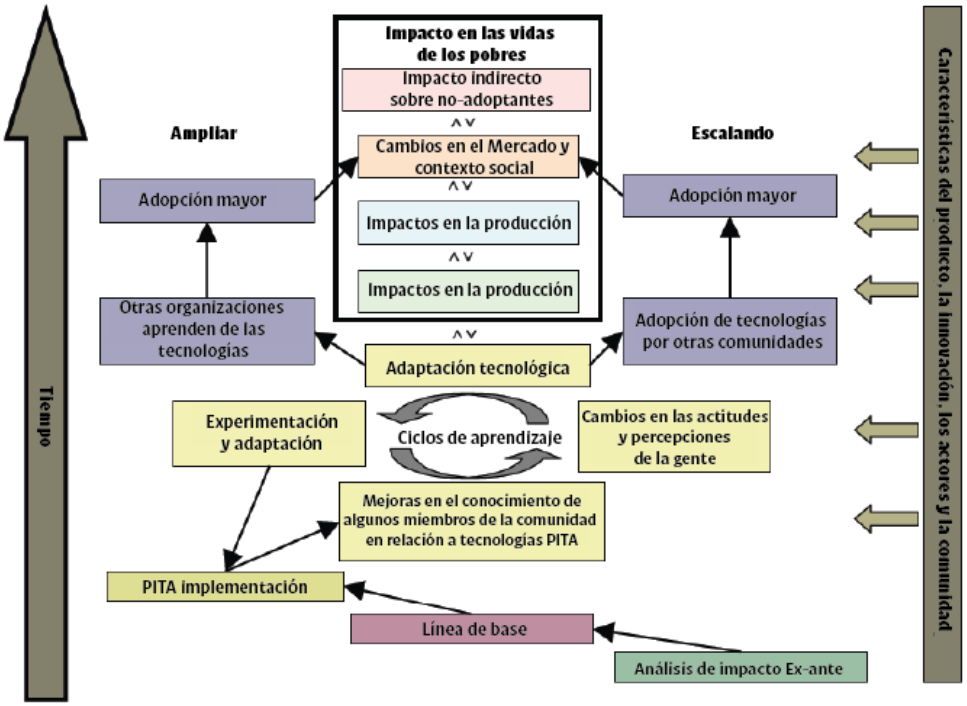


Figura 2.3 Ejemplo de una Teoría de Programa Pro-Necesitados
Adaptado de Rogers y Hummelbrunner, (2012, p.156).

Rogers y Hummelbrunner (2012) propusieron nuevas formas de representar los avances hacia el logro de objetivos específicamente pro-gente necesitada dentro de proyectos de desarrollo como por ejemplo la Figura 2.3 respondiendo a la situación de un sistema no-lineal, complejo y dinámico con familias marginalizadas como agentes de su propio desarrollo, donde los aspectos de complejidad se pueden encarar con enlaces de retroalimentación continua.

P. Rogers definió la teoría de cambios como procesos conductores por los que los cambios se dan para individuos, grupos o comunidades, proponiendo los siguientes criterios claves:

- Desarrollo de la teoría de programa
  - Comprender como se genera un cambio,
  - Comprender el programa y su ambiente o contexto,
  - Involucrar diferentes partes interesadas,
  - Cambiar la teoría como sea necesario.
- Representación de la teoría del programa
  - Elegir formato apropiado e incorporar los supuestos,
  - Capturar diferentes perspectivas.

- Uso de la teoría de programa
    - Desarrollo apropiado de indicadores,
    - Desagregación de datos,
    - Respaldar la transferencia de conocimiento,
    - Adaptar la teoría de programa como sea necesario.

En la sección de implicaciones del uso de teoría de programas, los autores explicaron algunos conceptos importantes. La teoría de programa requiere indicadores SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y ligados al tiempo), lo que está muy difundido para indicadores en la gestión basada en resultados en el desarrollo internacional, que son variables para medir logros y cambios debido a una intervención.

Los indicadores no sólo varían de acuerdo al periodo cuando son utilizados, pero también de acuerdo a las características de una intervención: en caso de aspectos complicados, los indicadores deben facilitar el monitoreo de una práctica efectiva, factores relevantes y condiciones de contexto. Para aspectos complejos, los indicadores deben permitir documentar condiciones iniciales y – en combinación con supuestos – capturar fenómenos emergentes.

Finalmente, se recomienda adaptar la teoría de programa a cada caso, debiendo ser dinámica, sujeta a cambios, de otra manera la teoría de programa se arriesga a estar fuera de contexto con la realidad de implementación y no alcanzará su función de guía del M&E o de adaptarse a los desafíos y oportunidades emergentes.

Pero, cuando la formación de capacidades juega un rol importante en las intervenciones, el Mapeo de Resultados Intermedios (MRI) que responde al Pensamiento Sistémico es una manera conveniente para articular la teoría del programa existente.

2.2.1.2 Pensamiento Sistémico: Mapeo de Resultados Intermedios

Existen dos corrientes principales hoy en día para planear y gestionar proyectos: a) Teoría de Programa o Teoría de Cambio donde se incluye la gestión basada en resultados y b) Pensamiento Sistémico.

El primer campo fue discutido ampliamente en las secciones anteriores. Pensamiento Sistémico es un enfoque alternativo que se basa en conceptos y utiliza instrumentos de sistemas diferentes al enfoque del marco lógico.

Los conceptos principales del Pensamiento Sistémico que es utilizado para gestionar intervenciones son tres:

- Inter-relacionamientos: que son dinámicos, no lineales, y sensitivos al contexto que entrelazan vínculos de relaciones simples – complicadas – complejas.
- Perspectivas: ayudan a comprender diferentes visiones de una situación y a explicar y predecir conductas no anticipadas y abren una ventana a la motivación, que genera conductas positivas.
- Límites: que debaten cuatro aspectos:
    - Propósito / Valores / Motivación,
    - Recursos / Control,
    - Conocimiento / Experticia (Capacidad y competencias están ligadas con experticia),
    - Legalidad

El Mapeo de Resultados (MR) es un enfoque iterativo de planeación, monitoreo y evaluación de iniciativas de cambio social. Este evita el diagnóstico de impacto de un programa y se dirige hacia cambios deseados de equipos de programas en conductas, relaciones, acciones de la gente, grupos y organizaciones. No está basado en una relación causa-efecto lineal y más bien reconoce la importancia de las perspectivas, esto es, actores actúan dentro de lógicas diferentes y sistemas de responsabilidad.

Este método fue desarrollado como respuesta a las limitaciones de las estructuras de la gestión basada en resultados porque su enfoque estrecho para planear, monitorear y evaluar evitaba la innovación, aprendizaje y flexibilidad – una razón importante para los resultados limitados en situaciones complejas.

Un enfoque en la conducta de socios enfatiza la necesidad de devolver efectivamente poder y responsabilidad a los actores endógenos como una condición para lograr éxito. Este mapeo reconoce que el programa contribuye a cambios en participantes y aprende cómo ha mejorado su trabajo alentando transformaciones y movimientos de contrapartes en la dirección deseada.

Cuatro principios guías apuntalan la estructura del Mapeo de Resultados:

- Desarrollo centrado en los actores y cambio de conducta, reconoce que la gente y las organizaciones dirigen procesos de cambio, así los indicadores de éxito están definidos en términos de cambios en la conducta de estos actores.
- Aprendizaje continuo y flexibilidad, las actividades más efectivas de planeamiento, monitoreo y evaluación son cíclicas, iterativas y reflexivas. Estas apuntan a impulsar el aprendizaje sobre los actores, contextos, y desafíos para cambio social.
- Participación y acountabilidad, participación que incorpora perspectivas valiosas y alimenta una acountabilidad en ambas direcciones.
- No-linealidad y contribución; con el mapeo de resultados los procesos de transformación y cambio son apropiados colectivamente, resultados de una compleja red de interacciones entre diferentes actores y tendencias.

Entre las lecciones de la aplicación del mapeo de resultados es que el socio justifica su ajuste a lo largo de un marco lógico para satisfacer la necesidad de reportar con acountabilidad y el deseo de construir aprendizaje dentro de su programa. El apoyo de actores intermediarios resultó un enfoque importante del programa para procesos de aprendizaje en vez de solo estar midiendo el impacto sobre los beneficiarios últimos.

2.3 El Modelo de Fusión

El modelo de Fusión integra la perspectiva orientada por resultados del enfoque del marco lógico con la orientación del proceso de aprendizaje del mapeo de resultados intermedios sobre cambios de comportamiento previa determinación de roles y responsabilidades de los actores del desarrollo representado por ejemplo en una tabla o matriz.

Los conceptos principales del Modelo de Fusión, adaptados para programas de desarrollo son:

- Objetivo del Programa definido como resultado de cambios de comportamiento de socios y contrapartes para asegurar la sostenibilidad del programa.
- Desafíos de resultados describiendo tareas, responsabilidades y actividades de socios.
- Marcadores de progreso, indicadores cualitativos y cuantitativos definidos con cada socio para monitorear cambios en etapas específicas o momentos de su práctica y comportamiento.
- Mapas estratégicos y productos, con roles y responsabilidades. Productos tienen relación verosímil a los desafíos de resultados, los marcadores de progreso son verificables a través de indicadores.

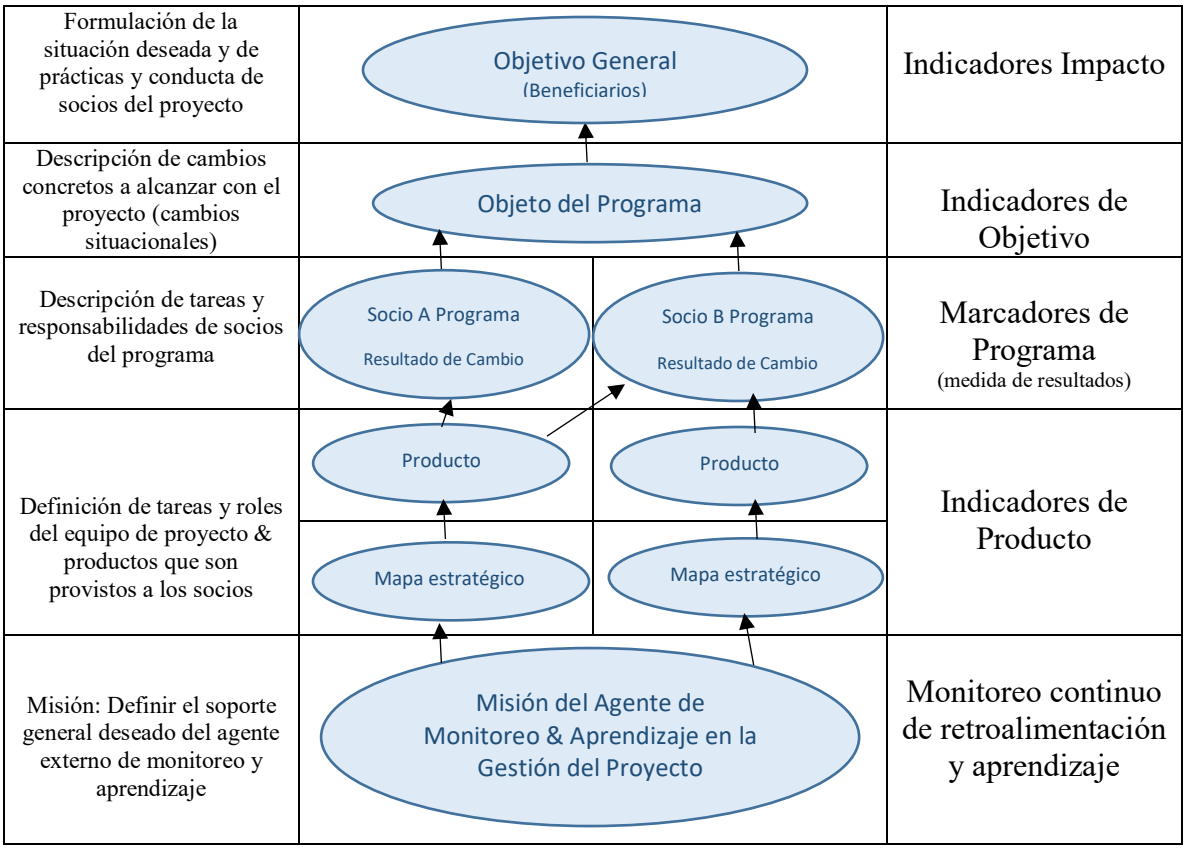


Figura 2.4 Ejemplo del Modelo de Fusión
Adaptado de Rogers et.al. en Segone Ed. 2012,
y Hummelbrunner en Fujita Ed. 2010.

De acuerdo a los autores, los cuatro pilares del modelo de Fusión son:

- Enfoque en diferentes escalas de resultados (cambios de conducta, construcción de capacidades);
- buscar complementariedad entre el enfoque del marco lógico y el mapeo de resultados de cambio;
- construcción de capacidades ya que el enfoque del mapeo de resultados fue originalmente en cambios de conducta y capacidades de socios y
- la fusión combinando las ventajas y fortalezas de cada enfoque.

El modelo debe proveer valor agregado entre los diferentes niveles, por ejemplo del gobierno local al nivel de las familias en la comunidad, cuando se requiera información de los socios o diferentes necesidades y acountabilidades.

2.4 Resumen del Capítulo

Este segundo capítulo describió dos momentos claros con enfoques progresivos para planificar, monitorear y aprender en el campo de los proyectos de desarrollo. El primer momento cubrió el periodo de los Objetivos del Milenio, cuando la mayoría de los organismos internacionales trabajaron con un enfoque basado en el marco lógico y un enfoque mejorado de la Gestión Basada en Resultados apuntalada por la Declaración de Paris de 2005.

El segundo periodo fue marcado por los hallazgos de las evaluaciones de los Objetivos de Desarrollo del Milenio alrededor de 2013, cuando las NU anunciaron que a pesar de los grandes avances logrados alrededor del globo, existía todavía una Agenda Inconclusa con los grupos más desventajados que se encontraban por debajo de los promedios nacionales habiendo dejado atrás a mujeres, niñas, indígenas principalmente en áreas rurales y zonas pobres de grandes urbes en países en desarrollo.

Entre estos dos momentos muchas organizaciones internacionales comenzaron a trabajar con enfoques participativos para incluir varias partes interesadas nacionales y locales en particular comunidades beneficiarias para alcanzar mejores resultados con nuevos programas. Sin embargo, su participación debe enfocarse en enlaces de retroalimentación periódica de aprendizaje para mejorar los procesos y resultados y la toma de decisiones en contextos complejos, dinámicos y no-lineales.

De acuerdo a expertos líderes habían dos campos claros dentro del nuevo paradigma 2030 para planificar, monitorear y evaluar proyectos de desarrollo, uno basado en el enfoque de la Teoría de Programa o Teoría de Cambio, que incluyen elementos del marco lógico, que todavía son esenciales para una buena planificación, monitoreo y evaluación más aún con las críticas positivas para mejorar su enfoque.

El otro método sugerido por autores es el Pensamiento Sistémico, que se basa en el análisis de Inter-relacionamiento, Perspectivas y Fronteras, con aspectos de Motivación, Control, Conocimiento y Legalidad.

Se enfatiza la importancia de un proceso de aprendizaje con enlaces de retroalimentación y recolección de conocimiento para el aprendizaje y una práctica mejor, manteniendo programas dinámicos y flexibles o teorías de cambio para facilitar el aprendizaje, la innovación y la adaptación.

El modelo de Fusión integra la perspectiva orientada por resultados del enfoque del marco lógico con la orientación de proceso del camino de aprendizaje del mapeo de resultados sobre cambios de comportamiento con la determinación de los roles y responsabilidades de los actores del desarrollo.

En el siguiente capítulo se explica en detalle el método de Planificación, Monitoreo, Sistematización y Aprendizaje de Proyectos, como Modelo de Fusión y las herramientas y componentes del método a ser utilizado en la práctica.

Capítulo 3 Metodología de Planificación, Monitoreo, Sistematización y Aprendizaje de Proyectos: Modelo PlaMSAP

El paradigma de los Objetivos Sostenibles 2030 fue discutido por los nuevos desafíos de complejidad, no-linealidad y dinámica del mundo, agravado por el incremento del número e impacto de los desastres desafiando a los planeadores e implementadores de proyectos a seguir aprendiendo y a integrar la participación de las partes interesadas en el proceso de monitoreo en un enfoque de abajo-arriba.

Varios autores del campo del Monitoreo & Evaluación han propuesto soluciones alternativas para planificar, monitorear y aprender en contextos de desarrollo dinámicos, complejos y no-lineales, por ejemplo el Modelo de Fusión del enfoque del marco lógico orientado a resultados con el camino de aprendizaje del mapeo de resultados orientado al proceso.

En las siguientes secciones se explican las herramientas, sus características y su uso en el marco de referencia del ciclo del proyecto y sus etapas del método PlaMSAP (Planear, Monitorear, Sistematizar y Aprender de los Proyectos), más la transformación del enfoque del marco lógico en la Teoría del Programa propuesto como Plan de Calidad-Acountabilidad-Transparencia (Plan-CAT), reforzado por el mapeo de resultados el Árbol del ML y complementado con las Curvas de Sistematización para un mejor análisis, enlaces de retroalimentación continua y reporte apropiado.

El método PlaMSAP utiliza dos juegos de bases de datos, la primera con cinco bases de datos estáticas en la fase de planificación, en la segunda fase tres bases de datos dinámicas calculadas para el monitoreo de campo apoyando a los equipos de los proyectos para aprender en la práctica con las partes interesadas y una tercera fase para el reporte ejecutivo.

3.1 Evolución del Método y sus Elementos Principales

3.1.1 Ciclo del Proyecto y Etapas para la Aplicación del Método

El Ciclo del Proyecto fue desarrollado con contrapartes y equipos de campo de agencias intermediarias con la participación de líderes de las partes interesadas durante la sistematización de las actividades y resultados del proceso de monitoreo, alentando ciclos de

reflexión y acción, en comunidades de aprendizaje para alcanzar niveles de acountabilidad y gobernabilidad recíproca.

El ciclo de la Figura 3.1 se subdivide en cinco periodos de planificación, diseño, monitoreo durante la implementación, sistematización y aprendizaje:

- El primer periodo de planificación participativa (pasos 1-2) comienza con el análisis situacional, mediciones de campo, la determinación del problema, la definición del objetivo esperado y los resultados, más la estrategia para alcanzarlos. Los participantes aprenden en esta etapa sobre sus responsabilidades y contribuciones de cada grupo para una implementación exitosa y la coordinación necesaria para su sostenimiento. También se sabe de los supuestos y posibles riesgos que podrían ocurrir a lo largo del proyecto.
- El segundo periodo de diseño adecuado (pasos 3-4) incluye el marco lógico (ML) (acompañado por el mapeo de resultados Árbol-ML), la lista-mapa geopoblacional, el cronograma, lista del personal y líneas de acountabilidad, presupuesto, el Plan-CAT, más un plan de monitoreo y el análisis de factibilidad y sostenibilidad más anexos de acuerdo al tamaño y tipo del proyecto (p.ej. planos, especificaciones y una evaluación exante). Esta información se llamó Bases de Datos Estáticas.
- El tercer periodo (paso 5) es la implementación apropiada de acuerdo al diseño con un monitoreo constante de los indicadores a medirlos periódicamente según el tipo de indicador (Proceso-Producto-Cambio) para saber los avances hacia las metas.

El ciclo del proyecto incluye además dos áreas importantes de Sistematización y de Aprendizaje con comunicación y diálogo.

- Un cuarto periodo (pasos 5.3 y 5.4) para la sistematización de la información sobre los avances del proyecto (recolectada, analizada y lista para su enlace de retroalimentación). Esta información que varía de acuerdo a la implementación del proyecto es la Base de Datos Dinámicas, que junto a las Curvas de Sistematización facilitan la preparación del diálogo entre partes interesadas y de los reportes cortos.
- El quinto periodo iterativo (paso 6) es el momento de la discusión, análisis y retroalimentación de las lecciones aprendidas para generar conocimiento comparando con la información de avance en campo y la planeada. Aquí, las partes interesadas participan para ver cómo avanza el proyecto y que ajustes oportunos se deben hacer.

CICLO DEL PROYECTO

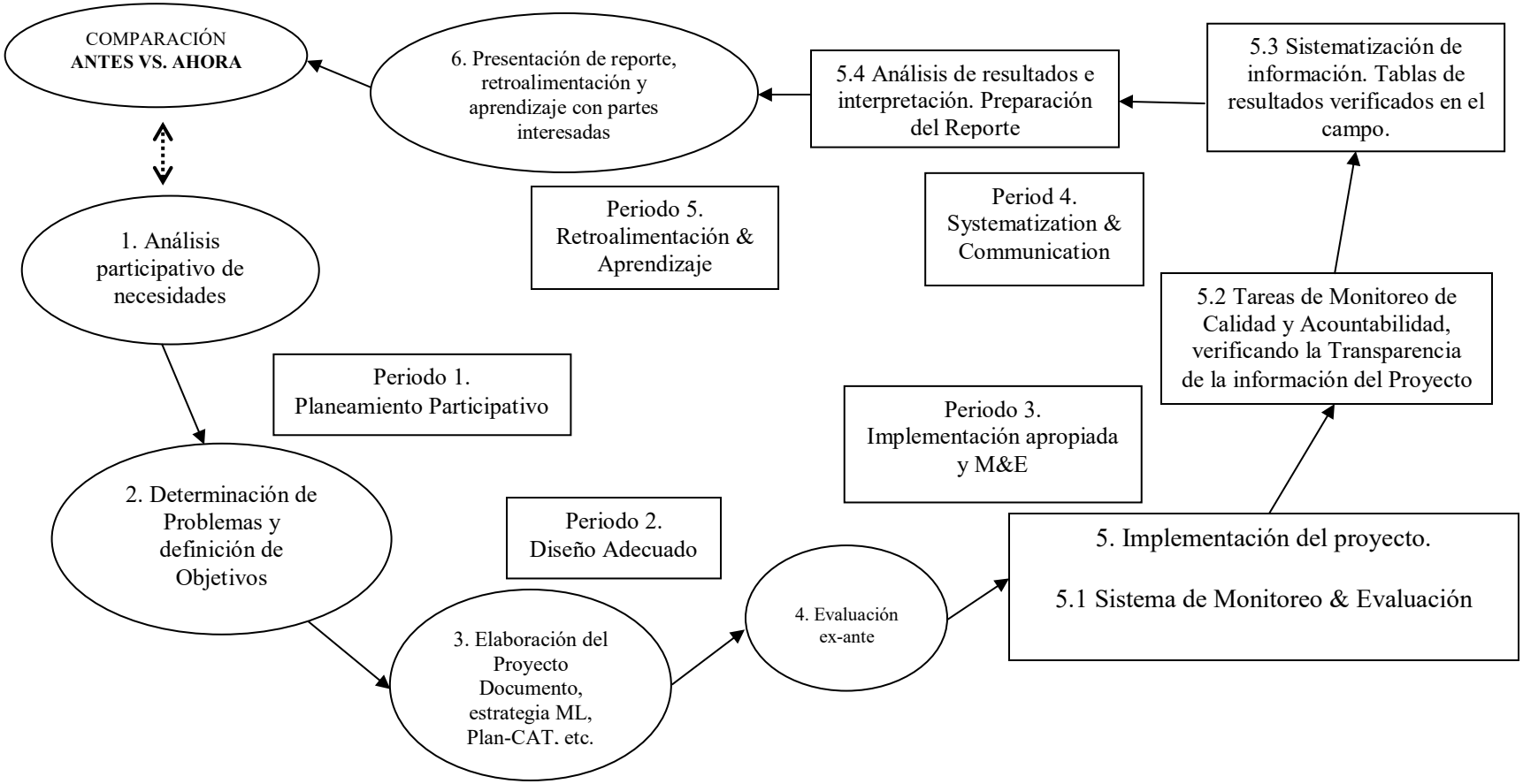


Figura 3.1 Ciclo del Proyecto como Marco de Referencia.
Adaptado de Guachalla, 2005 y 2008.

El último periodo fue concebido como un proceso iterativo (enlace cíclico) de acuerdo a la frecuencia de los reportes y la acountabilidad de los diferentes actores construyendo enlaces de análisis para ajustar el proyecto y avanzar hacia los objetivos propuestos o para justificar cambios necesarios.

Al final del proyecto se contará con un resumen de lecciones aprendidas en base a los ajustes oportunos del proyecto en ejecución y así mejorar la planeación, diseño y ejecución de nuevos proyectos.

Se puede explicar este proceso a partir de las tareas de monitoreo, donde se elaboran herramientas de acuerdo a tres etapas, que muestra la siguiente Tabla 3.1 de planificación, monitoreo de campo y supervisión, y reportes ejecutivos para un uso adecuado del método PlaMSAP según la siguiente explicación:

- La información de la primera etapa de planificación corresponde a los periodos 1 y 2 del ciclo del proyecto, cuando se elaboran las bases de datos estáticas.
- La etapa dos de monitoreo de campo es organizada de acuerdo a la capacidad del equipo de campo para averiguar los avance en las áreas principales del proyecto a lo largo del periodo 3 del ciclo del proyecto, generando las bases de datos dinámicas.
- La tercera etapa compila la información de monitoreo y supervisión del proyecto para preparar el reporte ejecutivo para otras partes interesadas como autoridades y financiadores facilitando la toma de decisiones oportuna, coincidiendo con los periodos 4 y 5 y cerrando el ciclo del proyecto.

Inicialmente este método se enfocó en diferentes proyectos de desarrollo y de emergencias. De todas maneras se ha evidenciado, que las herramientas propuestas en el modelo son útiles para diferentes tipos de proyectos donde fueron utilizadas en cursos de maestrías según la práctica de estudiantes de diferentes especialidades.

Tabla 3.1 Esquema del Método PlaMSAP en Tres Etapas

ETAPA DE PLANIFICACIÓN	ETAPA DE MONITOREO DE CAMPO	ETAPA DE SUPERVISIÓN Y REPORTE EJECUTIVOS
		3. Documento de reporte del proyecto
		2. Curvas de sistematización del proyecto
		1.Tabla de resultados basada en el Plan-CAT y el Cuadro resumen PlaMSAP
	Reporte 3 Conclusiones y Recomendaciones por Sector. Reporte 2 por Sector e Indicador. Reporte 1 por Lugar e Indicador	
	Curvas de Sistematización (Curvas-Sis)	
	3. Calificación de Indicadores	
	2. Cálculo de Indicadores de Productos y Resultados intermedios	
	1.Resumen de Datos de Campo y Cuestionario (y/o Tabla tipo formato) y Estrategia	
5. Plan-CAT Cuadro Resumen de Gerencia Rangos de Calificación		
4. Cuadro de Personal para acountabilidad		
3. Cronograma		
2. Marco Lógico (ML) y Árbol-ML Lista de indicadores y metas / estándares		
1.List / mapa Geo-poblacional		
ETAPA DE PLANIFICACIÓN	**ETAPA DE MONITOREO DE CAMPO**	**ETAPA DE SUPERVISIÓN Y REPORTE EJECUTIVOS**

También se utiliza el método para otros niveles de planificación e implementación como programas y políticas. Estos pueden estar interconectados como muestra la siguiente Figura 3.2.

RELACIÓN ENTRE PLAN – PROGRAMA – PROYECTO

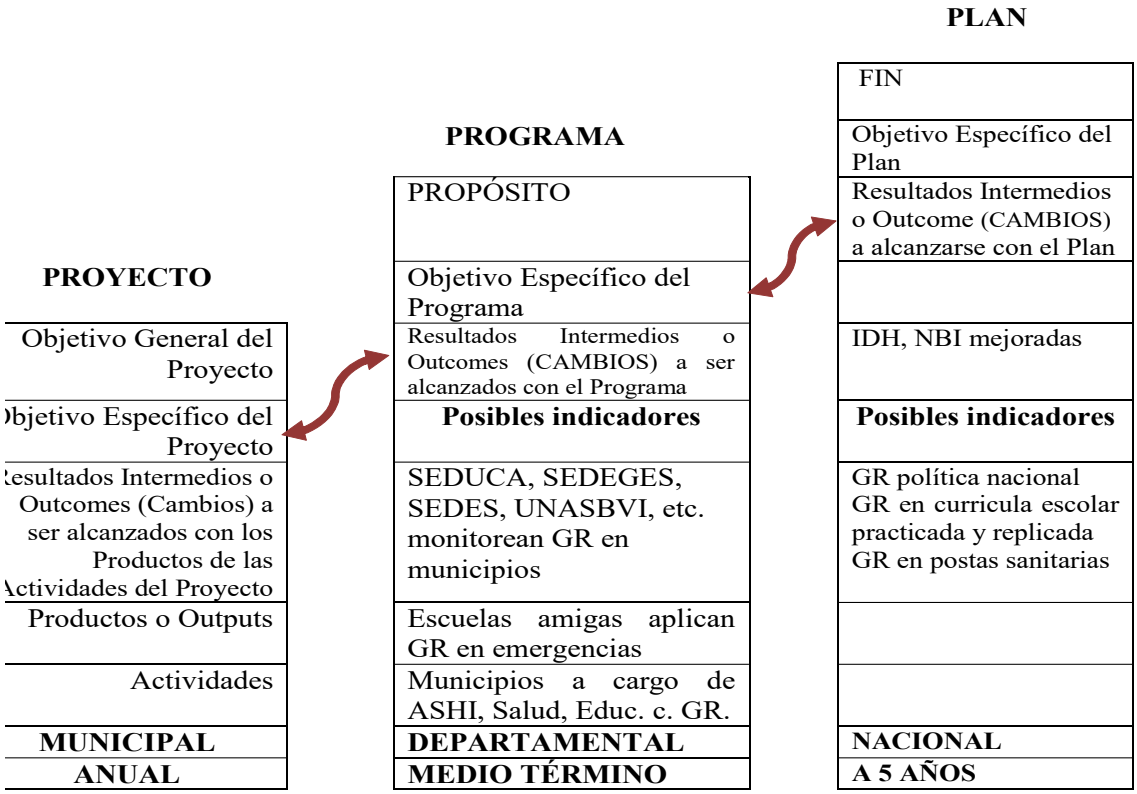


Figura 3.2 Relación entre Plan – Programa – Proyecto
Adaptada de Guachalla, 2008.

3.1.2 Adecuación y Complementación al Marco Lógico en el Método

Las siguientes secciones explican la forma como se complementó y adecuó el uso del ML en diferentes proyectos de desarrollo y desastres en la práctica de varios años, haciendo eco de las recomendaciones dadas sobre las limitaciones del ML y su aplicación.

3.1.2.1 La Matriz 5x5 del Marco Lógico

El Marco lógico (ML) se utiliza en el método PlaMSAP como una matriz de 5 x 5 expandida, donde la fila del medio incluye resultados intermedios a ser medidos con indicadores de cambio, que corresponden al salto cualitativo dado por los responsables del proyecto con nuevos conocimientos en el manejo y sostenimiento del mismo.

De esta manera el ML es compatible con la Gestión Basada en Resultados propuesta por las agencias de cooperación como el BM, ASDI, GIZ entre otras y NU.

Tabla 3.2 Esquema del Marco Lógico

<table>
<tr><th>Descripción resumen del objetivo o resultado</th><th>Meta SMART del objetivo o resultados esperados</th><th>Indicadores objetivamente verificables</th><th>Medios o fuentes de verificación</th><th>Supuestos y Riesgos más importantes</th></tr>
<tr><td>Objetivo General (narrativo)</td><td></td><td>Indicadores nacionales, ej. IDH, NBI</td><td>Estadísticas nacionales, INE, Ministerios, Organismos internacionales</td><td></td></tr>
<tr><td>Objetivo específico (narrativo)</td><td>% y/o Nº a alcanzar en un tiempo determinado</td><td>Indicadores de impactos</td><td>Informe evaluación externa de medio término y final.
Informe de evaluación participativa anual (interna).
Otros reportes de autoridades.</td><td rowspan="5">Condiciones políticas críticas para aportar al desarrollo nacional

Condiciones regionales críticas para la obtención de los cambios esperados y alcanzar los objetivos

Condiciones comunales de participación y apoyo de autoridad críticas para aprovechar los productos y lograr cambios

Condiciones locales críticas para realizar las actividades programadas y el logro de los productos: ej. Clima, situación política local, financiamiento oportuno.</td></tr>
<tr><td>Resultados intermedios (narrativo)</td><td>% y/o Nº a alcanzar en un tiempo determinado</td><td>Indicadores de cambios</td><td>Formatos y reportes (trimestrales) de avance y logros de cambios.
Informes de supervisión semestral de donantes u organismos intermediarios.</td></tr>
<tr><td>Productos o resultados directos (narrativo)</td><td>% y/o Nº a alcanzar en un tiempo determinado</td><td>Indicadores de resultados directos de las actividades</td><td>Formatos y reportes (mensuales) de productos de las actividades.
Informes de Supervisión bimensuales.</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Lista de Actividades principales →</td><td>(Genera el Cronograma)</td><td>Indicadores de proceso y recursos</td><td>Reportes de actividades y financieros de seguimiento semanal y mensual del equipo de campo.</td></tr>
<tr><td>Lista de insumos:
Personal
Equipos
Materiales ⇨</td><td>Costos y presupuesto en detalle y narrativo por
fuente financiera</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2">Parámetros e indicadores económicos y financieros</td><td>Condiciones externas previas</td></tr>
</table>

IDH y NBI significan Índice de Desarrollo Humano y Necesidades Básicas Insatisfechas, que son indicadores internacionales aceptados globalmente para medir el desarrollo de un país o sociedad.

Adaptado de Guachalla, 2005, 2008.

En resumen la matriz 5 x 5 de la Tabla 3.2 se explica de la siguiente manera:

- Los cinco niveles descritos en las cinco filas comenzando en la de más abajo como 1ª son: Una lista de las principales actividades (enlistadas en más detalle en la tabla del cronograma) y un resumen de los principales recursos para dar lugar a los resultados directos en la 2ª fila con sus metas, los indicadores de producto, medios de verificación y supuestos adecuados.

Los resultados intermedios de la 3ª fila con sus metas, indicadores de cambio, los medios de verificación y supuestos correspondientes. Finalmente la 4ª fila del Objetivo específico contiene su meta, los indicadores de impacto y sus medios de verificación.

Usualmente el ML 5 x 5 tiene una quinta fila (visto de abajo arriba) con un objetivo general que liga al proyecto con un programa regional o a un plan estratégico nacional.

- La primera columna contiene las descripciones narrativas de los objetivos (General y Específico, Resultados Intermedios, Productos) y una lista corta de las principales actividades; mientras que la 2ª columna contiene las metas (SMART: Específicas, Medibles, Alcanzables, Relevantes y ligadas al Tiempo) en porcentaje (%) y/o cantidad (#). La 3ª columna contiene la lista de los Indicadores Objetivamente Verificables (IOV) para medir los avances hacia las metas. La 4ª columna incluye los medios de verificación y finalmente la 5ª columna explica los principales riesgos y supuestos.

La última columna de supuestos y riesgos fue desatendida en proyectos pasados; sin embargo, se vio en los capítulos anteriores y en la práctica que el monitoreo de los temas descritos en esta columna provee información importante a las partes interesadas sobre el contexto real para facilitar el análisis durante los enlaces de retroalimentación y ajustes del proyecto si fuera necesario.

La lista de IOVs de la 3ª columna, que se utiliza para medir los avances hacia las metas, se organiza como sigue:

- Indicadores de recursos para medir el uso de los medios del proyecto (humanos, financieros, suministros) con una frecuencia según requerimientos del financiador.
- Indicadores de proceso para reportar semanalmente avances de actividades según el cronograma del proyecto, utilizados por el equipo de campo y las contrapartes de las partes interesadas, usualmente incluye su acumulación en el reporte interno mensual.
- Indicadores de los resultados directos generados por las actividades para medir mensualmente los avances y logros de productos, incluidos en el reporte periódico (mensual o bimestral) de acuerdo a requerimiento del proyecto.
- Indicadores de resultados intermedios para medir los avances trimestrales o semestrales de los cambios (p.ej. práctica de nuevos conocimientos, de conducta, comportamiento o hábitos).
- Indicadores de impacto para medir los avances anuales hacía el objetivo específico. En muchos casos la valoración anual es interna y la evaluación de medio término o final es externa.

Todos los indicadores coinciden usualmente con los criterios CREAM (Claros, Relevantes, Económicos, Adecuados y Monitoreables).

3.1.2.2 Mapeo de Resultados Intermedios. El Árbol del Marco Lógico

El mapeo de resultados intermedios llamado Árbol del ML facilita la coherencia y consistencia entre los elementos del ML y el desarrollo y cambio de conducta centrado en los actores, aprendizaje continuo, y flexibilidad enfatizando el planeamiento, monitoreo y aprendizaje cíclicos y efectivos, la participación iterativa y reflexiva con enlaces de retroalimentación y acountabilidad.

El árbol del ML cumple con los criterios del mapeo de resultados (MR) designado como un mapa conceptual de resultados conectando lógicamente tres elementos: el texto narrativo de los objetivos, las metas, y los indicadores. Se utilizan flechas para conectar los elementos entre los niveles.

Se recomienda utilizar el tronco para insertar los alcances e impacto de la población meta y las ramas laterales para los grupos meta del proyecto con quienes se logrará resultados intermedios (cambios de conducta) necesarios para el logro de los resultados a largo plazo o de impacto.

También se recomienda el uso de diferentes formas geométricas para insertar los elementos del árbol (por ejemplo rectángulos para el narrativo, óvalos para las metas y círculos para los indicadores, y si fuera posible utilizar diferentes colores para cada población meta para facilitar a las comunidades de trabajo el seguimiento de los elementos entre niveles.

El mapeo de resultados Árbol del ML fue útil en proyectos complicados y complejos para discernir el mejor camino (sencillo) para describir la conexión entre los socios entrenados y los niveles de productos y resultados para los cambios con los indicadores correspondientes y las metas de resultados. Este instrumento también ayuda a perfeccionar el ML del proyecto.

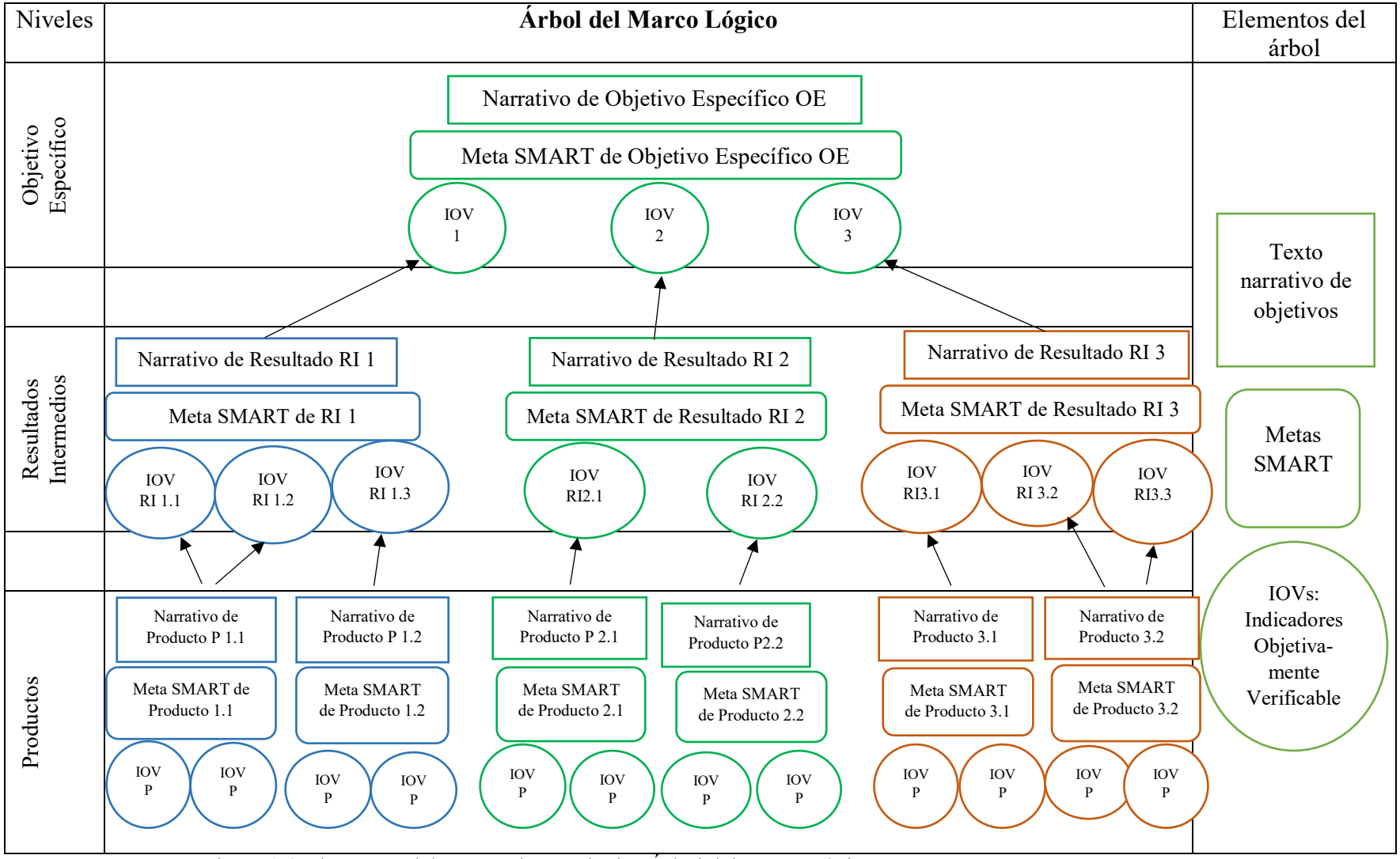


Figura 3.3 Elementos del Mapeo de Resultados Árbol del Marco Lógico – Adaptado de Guachalla, 2008

3.1.3 Desarrollo de la Teoría de Cambio del Método

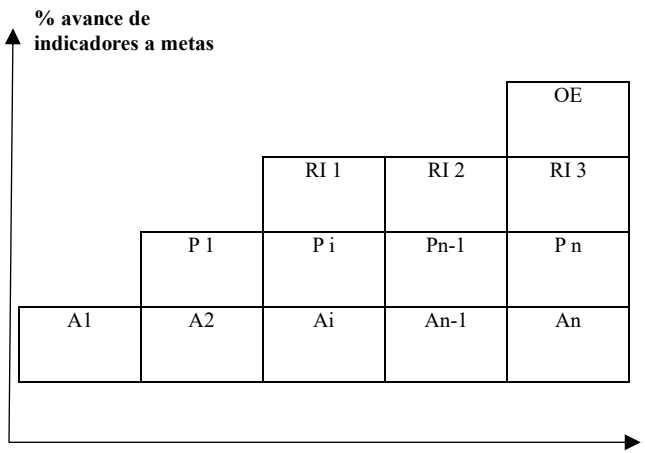
3.1.3.1 El Plan de Calidad, Acountabilidad y Transparencia

La Figura 3.4 presenta una teoría de cambio llamada Plan-CAT que contiene la información del ML desagregada y reorganizada en un diagrama (Guachalla, 2005) que armoniza con los periodos del cronograma del proyecto, los responsables del personal para monitorear y verificar los avances de los indicadores con propósitos de acountabilidad. Luego la información generada en el proceso facilita la elaboración de las Curvas de Sistematización y reportes ejecutivos con criterios de Calidad, Acountabilidad y Transparencia.

El modelo responde a los requerimientos de una gestión participativa basada en resultados y se ajusta también al proceso de aprendizaje para lograr cambios de conducta mapeados como resultados intermedios de las contrapartes y partes interesadas como un Modelo de Fusión.

- Primero se tiene un esquema en forma de gradas (Figura 3.4) en un cuadrante de 2 ejes con el tiempo en meses (eje X) y el avance esperado de los indicadores en porcentaje (eje Y) para observar la calidad del proyecto.
- La segunda parte del Plan-CAT contiene una tabla corta de monitoreo y reporte sobre el avance de los indicadores de cada nivel (proceso, producto, cambio) para observar la acountabilidad de las contrapartes del proyecto, mostrando quien será responsable de medir y reportar, que tipo de reporte debe preparar y con qué frecuencia. También contiene una fila superior para la evaluación externa.
- Las tareas de verificación están en otra tabla corta de tres columnas con la frecuencia de reportes, los responsables para la transparencia en la difusión de la información de los indicadores y el tipo de reporte con los avances hacía las metas.

El Plan-CAT cumple con los requerimientos y contiene los pilares del Modelo de Fusión con el Objetivo del Programa, descripción de los resultados con sus metas, actividades de la formación de capacidades de contrapartes y los cambios esperados. La información recogida para el Plan-CAT se basa en los tres criterios de calidad de la información de la Gestión Basada en Resultados: Confiabilidad, Validez y Oportunidad.



Indicadores Objetivamente Verificables
Impacto
Cambio
Producto
Proceso
Inputs

Monitoreo y Reportes		
Tareas e Instrumentos	Frecuencia	Responsable
Reporte de evaluación externa-interna	Reporte de medio plazo, final y anual	Director de contraparte
Reporte de monitoreo de Resultados Int	Reporte trimestral de cambios	Gerente de proyecto de contraparte
Reporte de monitoreo de Productos	Report mensual de indicadores de producto	Coordinador de equipo de campo
Reporte de actividades	Reporte semanal de actividades	Equipo de campo
Reporte Financiero	Mensual o trimestral	Director de contraparte

Tareas de Verificación		
Tareas e Instrumentos	Frecuencia	Responsable
Evaluación interna y externa	Anual interno medio plazo-final externo	Directores, Autoridades de región o país
Supervisión de cambios	Semestral	Líder socio, Gobierno local Supervisor
Monitoreo de productos	Trimestral	Oficial Especialista, Líder Autoridad
Seguimiento de actividades	Mensual	Gerente Proy. Líder o Autord. Participantes
Seguimiento presupuesto	Mensual o trimestral	Administrador Donante

Mes 1	Mes 2	Mes i	Mes n-1	Mes n	
Organización	Formación Capacidades	Replicación	Reforzamiento		Periodo

Donde:

Ai: Actividades de acuerdo al cronograma

Pi: Productos

RIi: Resultados Intermedios

OE: Objetivo específico

Figura 3.4 Teoría de Cambio Plan de Calidad-Acountabilidad-Transparencia.
Adaptado de Guachalla, 2005 y 2008.

El modelo es útil para contextos dinámicos para armonizar entre varios niveles y partes interesadas con indicadores de complejidad y no-lineales a través de enlaces periódicos de retroalimentación.

3.1.3.2 Curva de Sistematización

Se desarrolló la Curva de Sistematización (Curva-Sis) en varios proyectos implementados durante una década (Guachalla, 2005 y 2008). Esta curva resultó de la aplicación del Plan-CAT en los proyectos y se ajustó mejor a la realidad de un contexto no-lineal y dinámico con participación de varias partes interesadas.

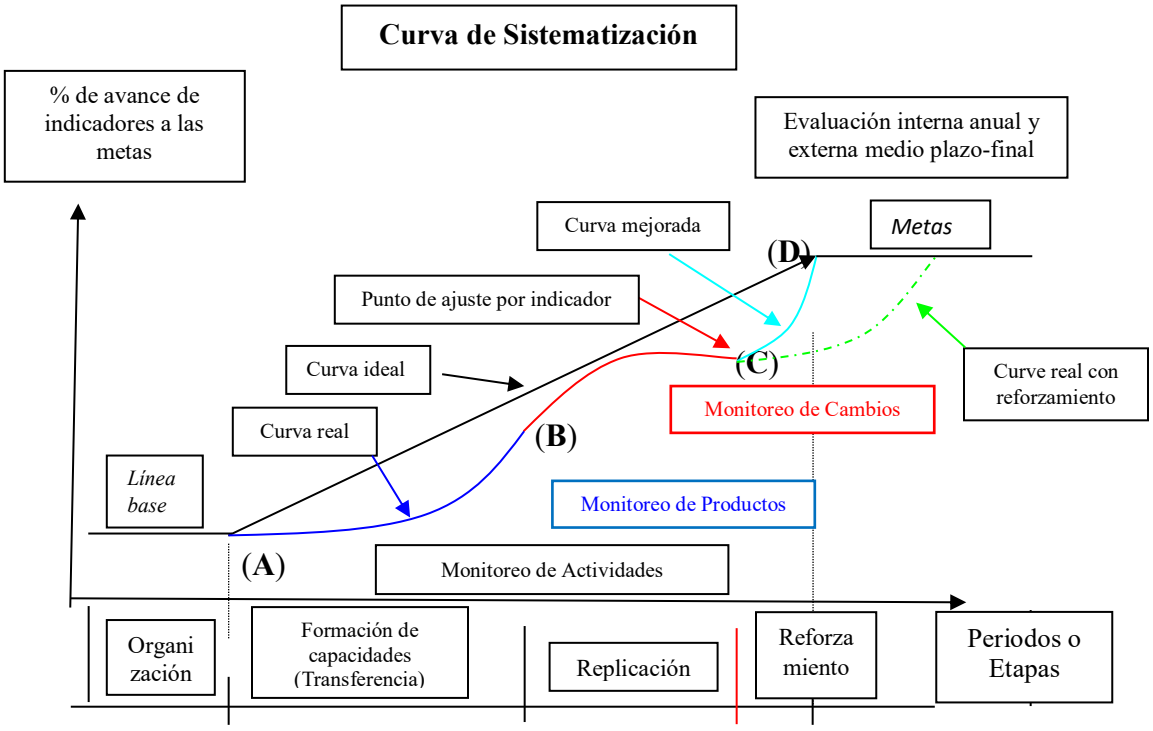


Figura 3.5 Curva de Sistematización.
Adaptado de Guachalla, 2005, 2008.

Donde: ——— Línea (negra) ideal de avance lineal hacia el objetivo (de **A** a **D**)

——— Curva de avance real (azul) durante el periodo de formación de capacidades, del punto (**A**) al punto (**B**).

——— Curva (roja) durante el periodo de replicación de (**B**) hasta el punto (**C**), medida de acuerdo a los indicadores de cada comunidad de trabajo.

---------- Curva mejorada (cian), del punto (**C)** hasta el nivel de la meta (**D**) de acuerdo al periodo planificado de tiempo de replicación.

---------- Curva (verde) real de fortalecimiento, de (**C**), hasta la meta planeada (**D**) utilizando un tiempo extra si fuera necesario.

Las Curvas-Sis permiten a los participantes del proyecto ver las tendencias y examinar los cambios en el tiempo. Estos hallazgos se pueden utilizar para reportes de acountabilidad, reubicación de recursos, ajustes por problemas de desempeño, y para motivar al personal. En esta experiencia se genera un análisis de enlace y retroalimentación con los equipos del proyecto y partes interesadas (p.ej. cada dos meses) dentro del ciclo del proyecto.

La elaboración de la Curva-Sis en la práctica de proyectos realizados se interpretó de la siguiente manera:

- El equipo del proyecto organiza el plan de formación y entrenamiento con el equipo local para la operación y gestión futura en el periodo de presentación del proyecto a las partes interesadas. La información de línea de base se recolecta en este periodo, alcanzando el punto (**A**).
- En el periodo de Formación de Capacidades, las actividades del equipo del proyecto se monitorean con indicadores de proceso y de recursos y sus correspondientes resultados directos son determinados al nivel de la comunidad participante con indicadores de producto alcanzando el punto (**B**).
- Durante el periodo de replicación, los resultados intermedios (cambios esperados) son medidos utilizando indicadores de cambio alcanzando el punto (**C**). Al mismo tiempo partes interesadas de mayor autoridad son informadas por el equipo del proyecto para acompañarles y aprender a monitorear los indicadores a ser alcanzados por los comités participantes.
- En este punto (**C**), el equipo del proyecto y la comunidad de trabajo participante se reúnen para analizar los avances de los indicadores y las debilidades del proyecto. Así, ellos definen de manera participativa el fortalecimiento necesario de algunos indicadores con más entrenamiento o refuerzo de actividades para perseguir el alcance de la meta (**D**) propuesta, esto antes que el equipo del proyecto dejara el área.

3.2 Forma de Implementación de la Teoría de Cambio PlaMSAP

El método PlaMSAP es un abordaje práctico numérico basado en la teoría de cambio del Plan-CAT para calcular los avances de los indicadores hacia las metas de un proyecto y para

preparar reportes simples y objetivos para la toma oportuna de decisiones entre las partes interesadas al nivel local.

La abreviación PlaMSAP significa Planificación, Monitoreo, Sistematización y Aprendizaje de Proyectos. El nombre representa las tareas principales de los equipos técnicos locales para hacer seguimiento y continuar aprendiendo y mejorando en diferente tipo de proyectos.

Se utiliza cinco bases de datos (BD) estáticas y tres dinámicas. Las bases de datos estáticas (BDE) son: la Lista/Mapa Geopoblacional, el Marco Lógico, el Cronograma, el Cuadro de Personal (para propósitos de Acountabilidad) sintetizados en el Plan-CAT. En algunos casos se puede incluir el presupuesto, que sigue un proceso normativo financiero.

En base a la información de las BDE los equipos del proyecto monitorean y generan la información calculada de las bases de datos dinámicas (BDD): la matriz de Información de implementación del proyecto, la tabla de cálculo de los indicadores de productos y resultados intermedios, y la tabla de Calificación de los Resultados. El método PlaMSAP va más allá de los cuadros recomendados por organismos internacionales, calificando los resultados para facilitar un mejor análisis comparativo entre diferentes programas.

Estos resultados son ploteados para obtener las Curvas-Sis, que apoyan el análisis y facilitan un reporte más objetivo. Las curvas son diagramadas en base a los indicadores calificados para comparar entre programas o se construyen sobre los valores de los indicadores de cada sector para comparar entre diferentes lugares de intervención y/o diferentes periodos.

La tabla 3.3 es un ejemplo para organizar los elementos del método y facilitar su explicación. El objetivo del método es facilitar a las partes interesadas información del proyecto objetiva y apropiada para analizar, aprender y hacer ajustes oportunos basados en información actual (tiempo real) obtenida de un proceso participativo de monitoreo con criterios CAT para alcanzar las metas, facilitando la apropiación a los participantes.

Este método fue aplicado en programas de Agua-Saneamiento-Higiene, Educación, Nutrición-Salud, Mejoramiento de Viviendas, Protección de Derechos de la Niñez, Fortalecimiento de la Resiliencia Comunitaria y en proyectos de preparación y respuesta a desastres. Estudiantes de programas de maestría de otras ramas lo han utilizado en diferentes tipos de proyectos también con muy buenos resultados.

Tabla 3.3 Ejemplo de Organización del Método

	Marco lógico ML	Lista/Mapa Geo-poblacional	Cronograma	Cuadro de Personal	Plan-QAT
Bases de Datos Estáticas (3.2.1)	↓ (3.1.2)	↓	↓	↓	↓ (3.1.3)
Ejemplos de Información	Lista de IOV y Objetivos SMART	Lista comunal por municipalidad y periodo	Lista de actividades por periodos y etapas del proyecto	Lista de Personal por posición y Responsabilidad	Combinación de la información de las bases de datos para el plan de monitoreo
	• RI de mejoras familiares • RI cambios por flia. • RI de comunidad bien organizada • RI contribuciones al día • RI coordinación periódica de partes	Lista y ubicación de familias, comunidades por municipio o distrito	Ejemplos: Fases I – II – III Etapas 1-2-3-4-5 Semestres 1 a 3 Trimestres 1 a 3 Meses 1 a 8	Gerente Proyecto Coordinador Regional Responsables Social y Técnico profesionales Líder de equipo campo Promotores	1. ML transformado 2. Cuadro Acountabilidad 3. Cuadro Transparencia IOVs, metas SMART, cronograma, cuadro de personal e información geo-poblacional
Bases de Datos Dinámicas (3.2.2)	BD de Información de campo	BD Productos-Resultados		BD de Resultados Calificados	
	Curvas-Sis (3.1.3) **- Análisis y Reportes** (3.2.3) **Planificación – Monitoreo – Sistematización – Aprendizaje de Proyectos** **Cuadro Resumen Ejecutivo PlaMSAL**				

Adaptado de Guachalla, 2008

El sistema en Excel de hojas interconectadas usadas en el método puede ser adaptado y aplicado a nivel local por equipos técnicos locales de proyectos en lugares remotos de diferentes países. A continuación se describe sucintamente las bases de datos estáticas y dinámicas del método. En el siguiente capítulo se verán diferentes adaptaciones adecuadas a proyectos de desarrollo o de desastres.

3.2.1 Bases de Datos Estáticas en la Etapa de Planeación

a. Lista y Mapa Geo-poblacional

La lista/mapa geo-poblacional contiene información de los grupos o las comunidades de trabajo participantes, como población y ubicación dentro del área del proyecto. Los datos de la población dados en número de personas y familias puede ser desagregada por género y segmento etareo por ejemplo niñez (que a su vez puede subdividirse en infantes, edad escolar y adolescentes), adultos, ancianos, o mujeres, etc. Esta información será útil para organizar las tareas de monitoreo.

b. Marco lógico y el Árbol del ML

El cuadro del marco lógico fue descrito en detalle en la sección 3.1.2 y contiene el narrativo de los objetivos, las metas, indicadores objetivamente verificables, medios de verificación para las actividades, productos, resultados intermedios y el objetivo específico y la última columna con las suposiciones y riesgos principales del proyecto. El mapeo de resultados árbol del ML sirvió para encontrar mayor coherencia y consistencia.

c. Cronograma

Tabla 3.4 Esquema del Cronograma

	Responsable	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo n
Resultado Intermedio 1 (RI 1)					
Lista de Actividades					
Resultado Intermedio 2 (RI 2)					
Lista de Actividades					
Resultado Intermedio 3 (RI 3)					
Lista de Actividades					

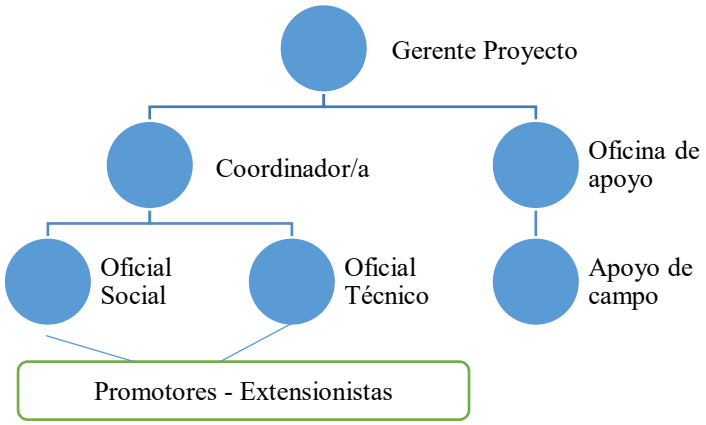
Adaptado de Guachalla 2008 y Kusek, 2004.

El cronograma contiene la lista de actividades para cada resultado por periodos del proyecto, similar al esquema de más arriba. Los periodos se subdividen usualmente en meses.

d. Cuadro de Personal para Propósitos de Acountabilidad

Un cuadro del personal del proyecto apropiado para propósitos de acountabilidad con sus flujos de reportaje entre niveles correspondientes a los niveles de responsabilidad con la calidad de ejecución del marco lógico que provee información para la 2ª parte del Plan-CAT.

Tabla 3.5 Esquema del Cuadro de Personal para Propósitos de Acountabilidad

Nivel de Acountabilidad	**Cuadro de Personal**
Objetivo General (Plan estratégico)	Gerente de Oficina
Resultado a largo plazo (Objetivo Específico)	
Resultado a medio plazo Resultado Intermedio	
Resultado a corto plazo Producto	
Actividades	

Adaptado de Guachalla, 2005 y 2008.

3.2.2 Bases de Datos Dinámicas en la Etapa de Implementación

El plan para recolectar y sistematizar la información de campo, apoyado con un cuestionario es discutido con los puntos focales y los líderes de los participantes y comunidades de trabajo de acuerdo a la información de las bases de datos estáticas, la magnitud del área de trabajo y otras posibles restricciones de recursos.

La sistematización de la información se elabora en tres pasos y bases de datos dinámicas: la tabla de organización de la información de campo, la tabla de cálculo de los indicadores de productos y resultados intermedios y la tabla de calificación de los resultados.

Un paso más avanzado fue la calificación de los resultados porque solo el cálculo de los indicadores de productos y resultados intermedios permitía la comparación entre diferentes lugares y periodos pero no entre diferentes sectores o programas por las diferencias entre las unidades de cada indicador de resultado. Al calificar los resultados de acuerdo a los estándares o las metas del proyecto se posibilitó el contraste y comparación entre programas, lugares y periodos diferentes.

En algunos casos, cuando la cantidad de información lo posibilita, la tabla de resultados se elabora en dos páginas (Tabla 3.6), la primera parte contiene la siguiente información general: El nombre de la contraparte implementadora, fechas del reporte del proyecto, fechas planeadas de arranque, conclusión y duración del proyecto, No. de participantes (comunidades y familias).

Las columnas de la primera página son:

- Código del Objetivo específico (OE), resultados intermedios (RI) y productos (P),
- Las metas de cada nivel de alcance deseado, OE, RI y P en porcentaje,
- Narrativo corto describiendo las metas,
- Cantidad de los resultados esperados. Estas cantidades fueron calculadas para cada meta (%) según la población (p.ej. familias) dada en la parte superior de la tabla,
- Narrativo de la unidad de la meta numérica.

Tabla 3.6 Resumen de la Tabla de Resultados (1a. Parte)

Socio implementador: Fecha de reporte:	Fechas de inicio y conclusión – Duración del proyecto:	No. Comunidades No. Familias

Información del Marco lógico del Proyecto:

Código	Meta Proyecto %	Descripción narrativa de metas	Meta Cantidad #	Descripción de unidad de la meta
OE 1				
RI 1				
RI 2				
P 1.1				
P 1.2				
P 2.1				
Etc….				

Adaptada de Guachalla, 2008.

El porcentaje (%) de avance hacia la meta es calculado y luego calificado para cada indicador en un periodo específico en la segunda página de la tabla 3.6 con ayuda de las siguientes columnas:

- Código y lista de los indicadores,
- Valor implementado en el periodo,
- Avance acumulado,
- Diferencia con la meta,
- El % de avance es calculado dividiendo el avance acumulado por la meta numérica,
- La calificación del avance (Tabla 3.7) de acuerdo al avance hacia la meta del proyecto u otro criterio de referencia, p.ej. un estándar o al tiempo avanzado en el proyecto.

Tabla 3.6 Resumen de la Tabla de Resultados (2a. parte)

Cod.	Lista de indicadores IOV	Ejecutado en periodo	Acumulado	Diferencia c. Meta	% de avance	Calificación
		(durante el periodo del reporte)				
OE 1						
RI 1						
RI 2						
P 1.1						
P 1.2						
P 2.1						
Etc…						

Adaptada de Guachalla, 2008.

El valor del indicador puede ser calificado dentro del rango escogido (en el ejemplo más abajo y de la Tabla 3.8 en un rango de 1 a 5) y se le da un color para facilitar la discusión entre diferentes partes interesadas, quienes deben tomar decisiones en base a la retro-alimentación periódica al interior del proyecto.

Tabla 3.7 Ejemplo de un Rango para Calificar Indicadores de Resultado

• Muy Bueno si el resultado en % está entre 90% y 100% de la meta y se coloreó verde. • Bien si el resultado en % está entre 75% y 90% de la meta y se coloreó amarillo. • Regular si el resultado en % está entre 60% y 75% de la meta y se coloreó lila. • Bajo si el resultado en % está entre 50% y 60% de la meta y se coloreó anaranjado. • Muy bajo si el resultado en % está por debajo de 50% de la meta y se coloreó rojo.	Explicación de la calificación Muy Bueno 5 Bueno 4 Regular 3 Bajo 2 Muy Bajo 1

Tabla 3.8 Ejemplos de Calificación de Indicadores

a. El primer caso del porcentaje de escolares volviendo a actividades de la escuela después de un desastre es calculado dividiendo el número de escolares de vuelta en actividades escolares por el número total de escolares afectados por un desastre.

Escolares en actividad escolar		
%	Valor	Calificación
>90%	5	Muy bien
70-90	4	Bien
50-70	3	Regular
25-50	2	Baja
<25	1	Muy baja

b. El segundo caso de las familias afectadas recibiendo suficiente agua en campos de evacuación muestra otras unidades de calificación en la escala de 1 a 5. De acuerdo al estándar del Proyecto Esfera 15 lt/día/persona es el mínimo volumen de agua recomendado en campamentos. Otros organismos como los Compromisos Básicos por la Niñez en emergencias sugiere un mínimo que puede variar según las condiciones de cada lugar y sus fuentes de agua entre 7.5 y 15 lt/día/persona.

Dotación de Agua	Desempeño	
l/p/d	Calificación	
>40	Muy Buena	5
>15	Buena	4
10-15	Regular	3
7.5-10	Baja	2
< 7.5	Muy baja	1

c. El tercer ejemplo es una calificación a la inversa, debido al tipo de indicador del número de personas por toilette en un centro de evacuación de familias afectadas, siendo el estándar de 20 personas/toilette de acuerdo a estándares del Proyecto Esfera, 50:1 puede aceptarse en los primeros días de un gran desastre.

Cobertura de Baños	Desempeño	
pers/baño	Calificación	
5:1	Muy Buena	5
20:1	Buena	4
50:1	Regular	3
<100:1	Baja	2
>100:1	Muy baja	1

Adaptado de Guachalla 2013, 2014, 2015.

El sistema de monitoreo puede ser elaborado en Excel para manejar la información de varios campamentos o lugares visitados en cada ronda de monitoreo, similar a la Tabla 3.6. La información de estas tablas es útil porque facilita la discusión sobre la situación y el enlace

de retroalimentación con el equipo de campo, los líderes y autoridades de las comunidades de trabajo a cargo de velar por mejorar los indicadores, en particular de aquellos que están bajos. En el capítulo siguiente se cuenta con diferentes ejemplos.

Los cuestionarios fueron importantes durante la práctica de monitoreo y ayudaron a los equipos de campo a aprender a usar preguntas adecuadas en cada lugar y situación para obtener la información requerida para determinar los indicadores. Sin embargo, después de un tiempo el equipo podía decidir mantener el uso del cuestionario original o a obtener la información de campo directamente en los formatos de tabulación para luego calcular los indicadores.

3.2.3 Curvas de Sistematización

El sistema de monitoreo incluye las curvas de sistematización de los resultados calculados por sector programático, área de ubicación u otros criterios útiles para el análisis de retro-alimentación con las partes interesadas. Las curvas-sis de los valores calificados de los resultados facilita la comparación entre sectores programáticos.

3.2.4 Preparación del Reporte Ejecutivo

El reporte a las partes interesadas, comunidades de trabajo, equipos de campo y gerencia sobre el avance hacia las metas es organizado de acuerdo a la información de los indicadores de productos y resultados intermedios a sus calificaciones y las curvas de sistematización.

Estos reportes ayudan al análisis y a la explicación de posibles cuellos de botella para recomendar ajustes. La examinación mejora con la elaboración de las Curvas-Sis, las que realzan la sistematización de la información, la comparación entre indicadores y el reporte.

En proyectos de atención en desastres, los reportes fueron preparados en tablas sencillas con la información clave:

- Tabla de reporte de indicadores por lugar y programa.
- Reporte corto de productos y resultados intermedios calificados por sector e indicadores. Aquí la calificación de los indicadores facilitó la comparación entre sectores y la objetividad del reporte.
- Conclusiones y recomendaciones por sector basadas en los cuadros anteriores.

La Tabla de cálculo y calificación de indicadores (Tabla 3.6) fue utilizada en proyectos de desarrollo como un cuadro resumen (dashboard). Mientras que en desastres fueron las dos tablas de Resultados y de Calificaciones, que proveyeron la información necesaria para elaborar las Curvas-Sis y finalmente el reporte.

3.3 Conclusiones

Este capítulo presentó primero la elaboración, los elementos y detalles del enfoque práctico numérico del método PlaMSAP con el marco de referencia del Ciclo del Proyecto y la Teoría de Cambio Plan-CAT con las características del Modelo de Fusión, que conjunciona el enfoque orientado a resultados del marco lógico con el camino de aprendizaje del mapeo de resultados orientado al proceso, y las Curvas de Sistematización que completaron las herramientas para reportes sencillos, cortos, oportunos con información relevante y transparente.

El capítulo resume también las tablas de cálculo y calificación de los indicadores objetivamente verificables principalmente al nivel de los resultados directos (productos) e intermedios (de cambio).

El método puede ser utilizado en contextos con niveles de complejidad, por ejemplo cuando varias partes interesadas participan en la toma de decisiones con el manejo adecuado de enlaces de retroalimentación periódicos.

En la explicación de este capítulo se aclaró que el método PlaMSAP puede ser usado en la planificación y monitoreo de diferentes tipos de proyectos como de desarrollo y desastres, con desafíos de periodos diferentes para monitoreo, reporte y aprendizaje.

En particular hay oportunidad en la práctica del monitoreo de campo para enlaces de retroalimentación con participantes y comunidades de trabajo para aprender y mejorar los proyectos continuamente durante su operación y al finalizar los proyectos para futuros nuevas ejecuciones.

En resumen, el método facilita:

- La participación de equipos locales para aprender a recolectar información, a calcular y usar indicadores en diferentes formatos: numéricos, gráficos, a color, como también variables y valores normados (estándares).
- Facilita el uso transparente de la información del proyecto, alcanzando un nivel alto de calidad y facilitando la participación con acountabilidad de las partes interesadas.
- Permite la retroalimentación entre los equipos de campo del proyecto, los líderes y autoridades de las comunidades de trabajo y el oficial de monitoreo, logrando adquirir lecciones aprendidas del análisis de las diferencias entre los resultados planeados e implementados en un ciclo de proyecto dinámico, no-linear y complejo.

Algunas de las herramientas utilizadas en el método son innovativas, como por ejemplo:

- El mapeo de los resultados intermedios, Árbol-ML, que ayuda a reforzar la coherencia y consistencia entre los indicadores y metas del marco lógico y facilita su fusión en el Plan-CAT.
- El Cuadro de Personal organizado con propósitos de acountabilidad.
- La elaboración y uso de la teoría de cambio Plan-CAT como un modelo de Fusión, conjuncionando el enfoque orientado a resultados del marco lógico y el camino de aprendizaje orientado a proceso del mapeo de resultados intermedios.
- La elaboración y cálculo de las bases de datos estáticas y dinámicas en formatos Excel simples y apropiados a diferentes tipos de países y la calificación de indicadores objetivamente verificables para facilitar la comparación de estos por periodos, entre programas y diferentes lugares. Además puede ser utilizado a nivel local por equipos técnicos de ONGs internacionales o de gobiernos locales, quienes trabajan más cerca a las comunidades generando un enfoque de abajo – arriba.
- Las Curvas de Sistematización para un mejor análisis y un reporte simple y objetivo.
- Los reportes ejecutivos sencillos y objetivos de acuerdo a los resultados y sus calificaciones.
- Finalmente se ha evidenciado el uso de información en el sistema de monitoreo en tiempo real facilitando aún más la sistematización y la toma de decisiones oportuna.

Capítulo 4 Ejemplos de Implementación del Modelo PlaMSAP en la práctica

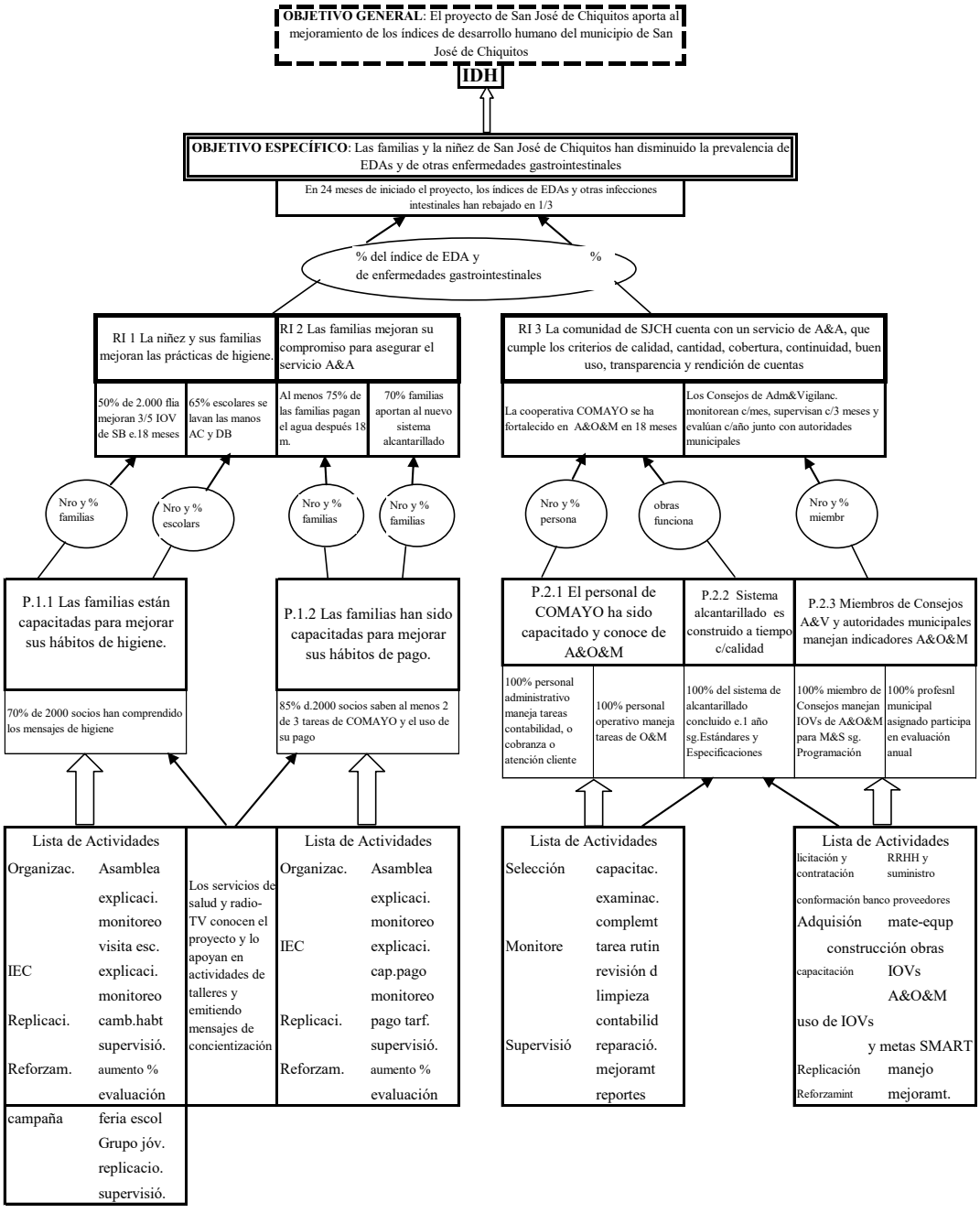
4.1 Ejemplo de tres Bases de Datos Estáticas de un Proyecto de Dotación de Agua

MARCO LÓGICO DEL PROYECTO DE SANEAMIENTO SAN JOSÉ DE CHIQUITOS

PROYECTO	Saneamiento y Salud	MUNICIPIO:	San José de Chiquitos
EJECUTORA:	Ayuda en Acción	Nº Socios q'participan:	2000
PERIODO PROYECTO:	Fines 2009 - Principios 2011	Duración del Proyecto:	18 meses

NARRATIVO DE RESULTADOS	METAS SMART	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS CRÍTICOS
OBJETIVO GENERAL: El proyecto de San José de Chiquitos aporta al mejoramiento de los índices de desarrollo humano del municipio de San José de Chiquitos.		indicadores del IDH municipal	Reporte municipal del INE	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS (OE):				
OBJETIVO ESPECÍFICO: Las familias y la niñez de San José de Chiquitos han mejorado los índices de EDAs y de otras enfermedades gastrointestinales.	En 24 meses de iniciado el proyecto los índices de EDAs y otras infecciones intestinales han bajado en un tercio	% del índice de EDAs y % de otras enfermedades gastrointestinales	Reportes del servicio de salud de San José al CAI, encuesta CAP,	La situación de relación entre departamento y país permite el desarrollo del proyecto.
RESULTADOS INTERMEDIOS Ó CAMBIOS (OUTCOMES) RI:				
RI 1 La niñez y sus familias mejoran sus prácticas de higiene.	50% de 2.000 familias en diez y ocho meses han mejorado el saneamiento en sus viviendas en SJCH.	1.1 No. y % familias que mejoran al menos 3 hábitos de higiene y saneamiento básico en sus hogares, uno de ellos en relación al alcantarillado	Informe trimestral de verificación por muestreo familiar sobre indicadores de cambios logrados por las familias, niñez escolar en higiene, saneamiento y hábitos de pago.	Las autoridades departamentales y de la mancomunidad de municipios de la Chiquitanía apoyan la ejecución dle proyecto y prestan la asistencia técnica necesaria
	después de 18 meses, 65% de escolares se lavan las manos antes de comer y después de usar el baño	1.2 No. y % de escolares que practican hábitos de higiene en la esculea y replican en sus hogares		
RI 2 Las familias mejoran su compromiso para asegurar el servicio A&A	75% de las familias cumplen en diez y ocho meses con sus aportes	2.1 No. y % familias que han pagado sus cuotas y están al día		
	70% de las familias aportan al nuevo sistema de alcantarillado	2.2 No. y % familias que aportan al nuevo sistema de alcantarillado		
RI 3 La comunidad de SJCH cuenta con un servicio de A&A, que cumple los criterios de calidad, cantidad, cobertura, continuidad, buen uso, transparencia y rendición de cuentas	La cooperativa COMAYO se ha fortalecido en 12 meses y cumple sus tareas de O&M&A según programación diaria y mensual	3.1 Indicadores de Operación, Mantenimiento y Administración cumplidos por periodos determinados	Informe trimestral de verificación, reporte de avance porcentual de las tareas de la cooperativa. Reportes de rendición de cuentas de COMAYO a sus socios	
	Los Consejos de Adm&Vigilanc. monitorean c/mes, supervisan c/3 meses y evalúan c/año junto con autoridades municipales	3.2 Tiempo y frecuencia de tareas cumplidas por los Consejos de A&V y apoyo anual de las autoridades municipales		
RESULTADOS DIRECTOS O PRODUCTOS (OUTPUTS) P:				
P.1.1 Las familias estan capacitadas para mejorar sus hábitos de higiene.	70% de 2000 socios han comprendido los mensajes de higiene	1.1.1 No. y % de socios capacitados que comprenden bien al menos tres de cinco mensajes de higiene	Informe de capacitación, visitas domiciliarias y reuniones comunales, reporte de avance porcentual de las tareas de IEC	Las autoridades municipales cumplen con su aporte y apoyo al proyecto con la reflexión a las familias y socios para la buena ejecución y uso del servicio de A&A (futuro)
P.1.2 Las familias han sido capacitadas para mejorar sus hábitos de pago.	85% de 2000 socios saben al menos 2 de las tres tareas de su cooperativa y el uso de su pago	1.2.1 No. y % de socios capacitados que saben como se usa el pago de la tarifa	Informe de resultados de la capacitación de familias y personas responsables de cada familia	
P.2.1 El personal de COMAYO ha sido capacitado y conoce de A&O&M	100% del personal administrativo conoce y maneja las tareas de contabilidad, o cobranza o atención al cliente	2.1.1 No. y % del personal que ha sido entrenado y demuestra en la práctica sus conocimientos	plan de entrenamiento y reporte de resultados en la práctica	
	100% del personal operativo maneja las tareas de mantenimiento y operación sg. Programa	2.1.2 No. y % del personal que ha sido entrenado y demuestra en la práctica sus conocimientos		
P.2.2 El sistema de alcantarillado ha sido construido a tiempo y trabaja sg.estándares de calidad	100% del sistema alcantarillado ha sido concluido en un año sg.stándares constructivos de diseño y espec.técnicas	2.2.1 estándares de material, cumplimiento de cronograma, cumplimiento de presupuesto	planillas de avance, proceso de adquisición, reportes mensuales del equipo a las autoridades	
P.2.3 Miembros de los Consejos de Adm.&Vigilancia y autoridades manejan indicadores de A&O&M	100% miembro de Consejos manejan IOVs de A&O&M para M&S sg. Programación	2.3.1 No. y % de miembros de Consejos de A&V manejan IOV de A&O&M y participa en actividades de monitoreo y supervisión sg. Cronograma	informes de monitoreo mensual de los consejos de la cooperativa y de técnicos	

ÁRBOL DEL MARCO LÓGICO



CRONOGRAMA DEL PROYECTO DE SANEAMIENTO
SAN JOSÉ DE CHIQUITOS

	RESULTADO	PRODUCTO	RESPONSABLE	PRIMER AÑO												SEGUNDO AÑO					
	ACTIVIDAD			1r. SEMESTRE						2o. SEMESTRE						3r. SEMESTRE					
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
	RI 1 La niñez y sus familias mejoran las prácticas de higiene.																				
1	A 1.1 Asamblea comunal	P.1.1 Las familias están capacitadas para mejorar sus hábitos de higiene.	Equipo proyecto	x			x			x			x			x			x		
2	A 1.2 Explicación proyecto		id	x																	
3	A 1.3 Visita autoridad escuela		id	x																	
4	A 1.4 Explicación SB escolar		id	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
5	A 1.5 Monitoreo cmdd-escuela		Coordinador equ.	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
6	A 1.6 Supervisión cambios		Gerente proyecto			x			x			x			x			x			x
7	A 1.7 Feria escolar de SB		Equipo proyecto			x			x			x			x			x			x
8	A 1.8 Trabajo Grupo jóvenes		id	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
9	A 1.9 Evaluación interna anual		Oficina LPZ												x						
10	A 1.10 Encuesta CAP		Oficina LPZ	x								x									x
11	A 1.11 Los servicios de salud conocen el proyecto y lo apoyan en actividades de talleres y encuestas		Servicios de salud de SJCh	x			x			x			x			x			x		x
	RI 2 Las familias mejoran su compromiso para asegurar el servicio A&A																				
11	A 2.1 Asamblea comunal	P.1.2 Las familias han sido capacitadas para mejorar sus hábitos de pago.	Equipo proyecto	x			x			x			x			x			x		
12	A 2.2 Explicación tarifa		id	x			x			x			x			x			x		
13	A 2.4 Monitoreo pago familiar		Coordinador equ.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
14	A 2.5 Supervisión informe		Gerente proyecto			x			x			x			x			x			x
15	A 2.6 Evaluación interna anual		Oficina LPZ												x						
	Actividades complementarias para los Productos P.1.1 y P.1.2. La radio y TV conocen el proyecto y emiten mensajes de concientización en coordinación c el equipo y la HAM		HAM y equipo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
16	A 3.1 Elaboración material IEC	P.1.1 y P.1.2	Equipo+comunic	xx																	
17	A 3.2 Validación material IEC		Equipo+HAM		xx																
18	A 3.3 Compartir materl.c.media		Equipo+HAM		x																
19	A 3.4 Difusión por radios y TV		Radios y TV			xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
20	A 3.5 Monitoreo de recepción		Equipo+HAM				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	RI 3 La comunidad de SJCH cuenta con un servicio de A&A, que cumple los criterios de calidad, cantidad, cobertura, continuidad, buen uso, transparencia y rendición de cuentas																				
1	B 1.1 Capacitación personal	P.2.1 El personal de COMAYO ha sido capacitado y conoce de A&O&M	Equipo proyecto	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
2	B 1.1.1 Capacitación Adminis.		Administrador	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
3	B.1.1.2 Capacitación Operativ.		Coordinador téc.																		
4	B 1.2 Complemtación capact.		id	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
5	B 1.3 Tarea semanal program		id	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
6	B 1.4 Limpieza obras sg.crongr.		Operador	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
7	B 1.5 Tarea contabilidad día		Contador	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
8	B 1.6 Reparaciones sg.demanda		Operador			x			x			x			x			x			x
9	B 1.7 Mantenimiento obras		Operador					x					x					x			
10	B 1.8 Reportes sg.cronograma		Coordinador equ.	x	x	xx	x	x	xx	x	x	xx	x	x	xx	x	x	xx	x	x	xx
11	B 2.1 Licitación-contratación	P.2.2 Sistema alcantarillado es construido a tiempo c/calidad	Oficina LPZ	xx	xx																
12	B 2.2 Conformar Banco Provd.		Oficina LPZ		x																
13	B 2.3 Adquisión suministros		Oficina área			xx															
14	B 2.4 Traslado y entrega		Oficina área			x	x														
15	B 2.5 Construcción de obras		Coordinador equ.				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			
16	B 2.6 Supervisión de obras-actv		Equipo supervisr	x	x	xx	x	x	xx	x	x	xx	x	x	xx	x	x	xx	x	x	xx
17	B 3.1 Explicación del proyecto	P.2.3 Miembros de Consejos de A&V y autoridades municipales manejan indicadores A&O&M	Coordinador equ.	x			x														
18	B 3.2 Capacitación uso IOV		id	x			x														
19	B 3.3 Práctica de M&S sg.cron		id		x	x	x														
20	B 3.4 Monitoreo y Supervisión		id				x	x	xx	x	x	xx	x	x	xx	x	x	xx	x	x	xx
	Estudio coproparasitológico		Oficina LPZ	x											x				4o. semestre		
	Evaluación externa		Oficina LPZ																4o. semestre		

4.2 Ejemplo de Bases de Datos de un Proyecto Regional de Fortalecimiento de la Resiliencia

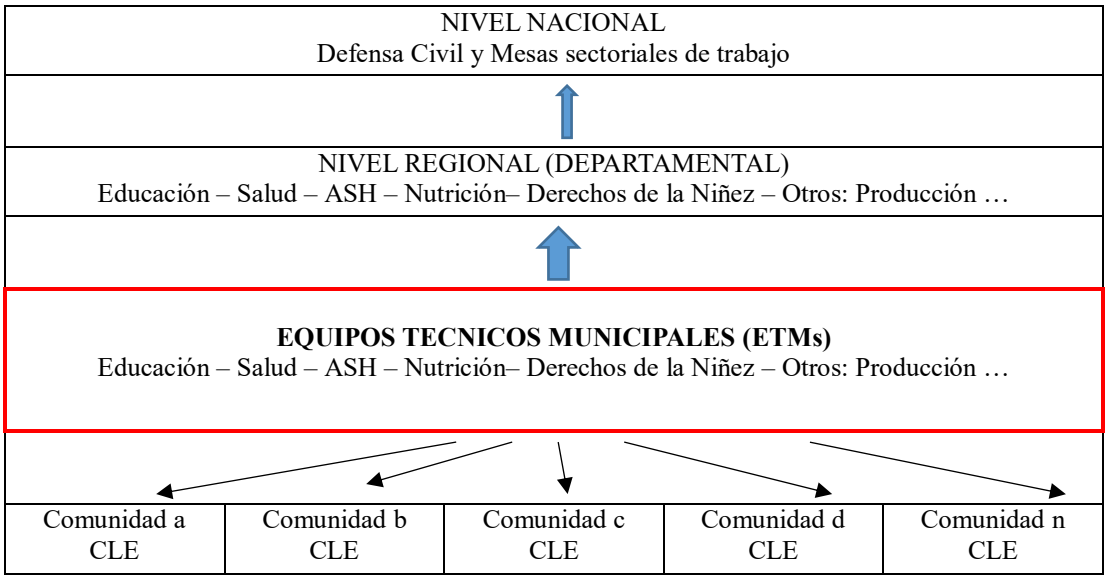
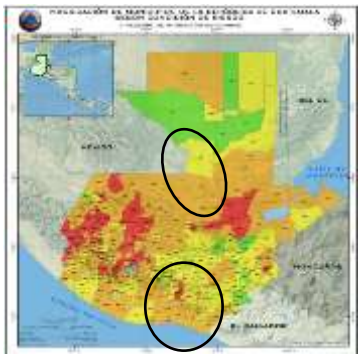


Figura 4.2.1 Esquema de la Estrategia del Proyecto Regional
Adaptado del Taller inicial del Proyecto en la Oficina Regional, Panamá 18-20.09.2013.

EN GUATEMALA:

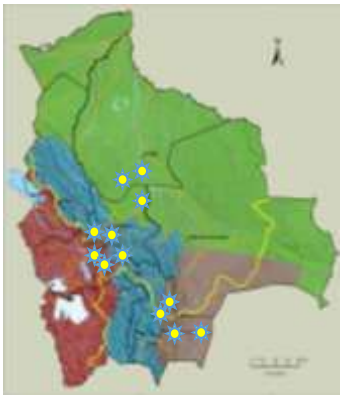


EN HONDURAS:



Fuentes: Reportes Finales y Presentaciones de los Equipos del Proyecto en Guatemala, Honduras, Bolivia y Perú.

EN BOLIVIA:



EN PERU:



Figura 4.2.2 Mapas de los Países con la Ubicación del Proyecto
Adaptado del Reporte Final del Proyecto Regional. Guachalla, 2014.

Tabla 4.2.1 Población Consolidada del Proyecto

No.	Descripción	Unidad	**Honduras**	**Guatemala**	**Perú**	**Bolivia**	Total
1	Participantes	personas	40.690	24.000	38.100	52.640	155.430
2	Familias	Familia	8.138	4.800	6.350	10.530	29.818
3	Niñez	personas	18.858	12.000	15.240	25.000	71.098
4	Mujeres	personas	20.283	12.000	19.206	27.370	78.859
5	Hombres	personas	20.407	12.000	18.894	25.270	76.571
6	Comunidades		43	32	76	230	381
7	Municipalidades		6	16	20	12	54
8	Departamentos		2	4	7	4	17

Adaptado de la Propuesta del Proyecto. Guachalla, 2012.

Tabla 4.2.2 Esquema del Cronograma

Resultado / Periodo	Periodo 1 Meses 1 - 3	Periodo 2 Meses 2 - 5	Periodo 3 Meses 4 - 8	Periodo 4 Meses 8 - 9
Resultado 1 (Outcome 1)	Los gobiernos departamentales son entrenados y fortalecidos para colocar fondos suficientes para apoyar actividades de prevención en comunidades vulnerables.			
Lista de Actividades principales	Selección y entrenamiento de Equipos de Emergencia Departamentales (EED) junto con la autoridad departamental. Replicación del entrenamiento en Municipalidades del proyecto con EEDs. Definición con equipos municipales de un presupuesto mínimo para preparación de emergencias.			
Resultado 2 (Outcome 2)	Los gobiernos municipales fortalecidos en RRD han realizado acciones de mitigación y preparación con familias vulnerables y con sus comunidades.			
Lista de Actividades principales		Selección y entrenamiento de los Equipos técnicos municipal ETM con un plan para replicar en comunidades vulnerables. Replicaciones de entrenamiento de los ETM en las comunidades del proyecto. Organización de los COE municipales y 2 plataformas sectoriales de trabajo (social y productiva) en coordinación con la unidad municipal de Preparación a Emergencias.		
Resultado 3 (Outcome 3)	Comunidades vulnerables, sus autoridades, y familias han participado y están preparadas en las tareas de prevención con el gobierno local y completaron actividades de mitigación con los ETMs.			
Lista de Actividades principales			Selección de CLEs y replicación del entrenamiento en comunidades. Simulación en las comunidades principales con escuelas, centros de salud y otros servicios en coordinación con ETMs.	
Monitoreo y Evaluación	Monitoreo interno continuo en cada país de parte de UNICEF y socios. Monitoreo regional de acuerdo al plan inicial: Feb – April 2014			Taller interno de lecciones aprendidas. Evaluación externa.

Adaptado de la Propuesta del Proyecto Regional. Guachalla et.al. 2012.

Tabla 4.2.3 Personal del Proyecto para Monitoreo y Supervisión

País	Función	Estatus	Número personas	Número hom./ mes proyecto	Aclaración
Bolivia	Coordinación	Personal de socio implementador	1	9	El socio implementador estará a cargo del personal del proyecto.
	Asistencia Técnica	Personal de socio implementador	2	9	El Oficial DRR-E coordinará el proyecto nacional y regional.
	Oficial de apoyo en RRD y Emergencia	UNICEF local staff	1	4,5	El M&E apoyará el monitoreo del proyecto y TDR para la evaluación externa.
	Oficial de apoyo de M&E	UNICEF local staff	1	1	El Oficial de Suministros apoyará la adquisición de suministros y su pre-posicionamiento.
	Apoyo de suministros	UNICEF local staff	1	1	
Perú	Coordinador de proyecto	Oficial nacional	1	10	Incluye un mes para el reporte final.
	Asistente de Programa	Oficial General de Servicios	1	5	Solo 50% de tiempo del Asistente se dedicará al proyecto.
Guatemala	Gerencia de Proyecto y coordinación	Especialista nacional	1	1	
Honduras	Gerencia de Proyecto y coordinación	Un Especialista nacional y un Asistente de Programa	2	6	Equipo de UNICEF apoya la implementación del proyecto
Regional Office	Coordinador/a de proyecto	Especialista internacional	1	1	Coordinación entre los países del proyecto. M&E/reportaje Apoyo de reportes y transferencia de conocimiento/experiencia Organización de talleres regionales.

Adaptado de la Propuesta del Proyecto Regional. Guachalla, 2012.

Tabla 4.2.4 Esquema del Cuestionario en Formato de Tabla

País: _____ Fecha: _____

Municipalidad: _____

Comunidad: _____

#	Información de familias	Familia preparada para emergencia		Familia participa en preparación		Servicios
	Nombre y comité	Situación	Entrenamiento	Participación	Simulación	S–E–A-R
1						
2						
3						
#	Organización comunal	CLE	Escuela	RRD	ASH	Otro: Producción
1						
2						
3						
#	Gobierno local	ETM	COE	Apoyo a Emergencias	Coordinación con Región	Guías
1						
2						
3						

CLE: Comité Local de Emergencia, RRR: Reducción del Riesgo de Desastres, ASH: Agua, Saneamiento, Higiene.
ETM: Equipo Técnico Municipal, COE: Centro de Operaciones de Emergencia.
S: Salud, E: Educación, A: Agua-Saneamiento-Higiene, y R: RRD puntos focales.

Adaptado del Taller de Arranque del Proyecto Regional. Guachalla 2014.

Tabla 4.2.5 Resumen del Marco de Resultados Esperados

Al finalizar el Taller inicial	3 Meses después del Taller	6 Meses después del Taller	9 Meses después del Taller
Organigrama del COE (con nombres y cargos de las personas encargadas y participantes de cada comisión).	Dos Resoluciones Municipales: 1. Organización del COEM 2. Previsión del 3% al 5% de Presupuesto para atención de Emergencias. 3. Organización de al menos dos mesas sectoriales de trabajo (social y productiva).	# de Replicaciones del Taller en los Municipios vulnerables.	# de Replicaciones del Taller en los Municipios vulnerables.
		# de Replicaciones del Taller en las Comunidades más vulnerables.	# de Replicaciones del Taller en las Comunidades más vulnerables.
Cuadro Resumen Completo con Mapa (4-8 comunidades vulnerables a una amenaza específica).	Cuadro Resumen con Información Completa (todas comunidades, para inicio de gestión anual).	# de Centros de Salud con Plan (1 pagina) de Acción (PAE) en Caso de Emergencia (lista de medicamentos, # de pacientes o población a atender).	# de Centros de Salud con Plan (1 pagina) de Acción (PAE) en Caso de Emergencia (lista de medicamentos, # de pacientes o población a atender).
# de Participantes y Municipios.	Lista de Suministros pre-posicionados.	# de CAPYS con Plan (1 pagina) de Acción (PAE) en Caso de Emergencia (lista de suministros de A&S para reparaciones y atención de la población).	# de CAPYS con Plan (1 pagina) de Acción (PAE) en Caso de Emergencia (lista de suministros de A&S para reparaciones y atención de la población).
		# de Escuelas con clases de RRD, Simulacro realizado.	# de Escuelas con clases de RRD, Simulacro realizado.
		# de Comunidades Organizadas con su Comité Local de Emergencias (CLE).	# de Comunidades Organizadas con su Comité Local de Emergencias (CLE).
		# de Mapas de Riesgo y Evacuación por Comunidad y Escuela.	# de Mapas de Riesgo y Evacuación por Comunidad y Escuela.
		# de Familias con vituallas preparadas para Emergencia.	# de Familias con vituallas preparadas para Emergencia.

NOTA:

COEM: Centro de Operaciones en Emergencias Municipal.

PAE: Plan de Atención de Emergencias.

CLE: Comité Local de Emergencias.

CAPYS: Comité de Agua y Saneamiento a nivel comunal.

RRD: Reducción del Riesgo de Desastres.

Adaptado de la Propuesta del Proyecto Regional. Guachalla, 2012

Tabla 4.2.6 Marco Lógico del Proyecto Regional

Titulo de la Acción	Preparación multi-nivel e inter-sectorial en comunidades de Guatemala, Honduras, Perú y Bolivia para fortalecer la resiliencia de niños, mujeres y familias para estar preparadas y responder en emergencias con apoyo de sus autoridades comunales, municipales y departamentales.			
Objetivo Principal	Familias en Guatemala, Honduras, Perú y Bolivia en áreas rurales logran un nivel alto de seguridad de sus medios de vida sostenibles preparándose a emergencias con apoyo de sus autoridades locales comunales, municipales y departamentales.			
	Lógica de Intervención	Indicadores Objetivamente Verificables	Medios de Verificación	Supuestos y Riesgos
Objetivo Especifico Las familias y comunidades en áreas rurales vulnerables a amenazas son fortalecidas en su resiliencia y cuentan con herramientas de RRD y apoyo de sus gobiernos municipal y departamental para responder a emergencias, de manera que no se conviertan en desastres ni afecte sus medios de vida, así que su desarrollo es sostenido.	Niños y mujeres de 29.818 familias en municipalidades de alto riesgo (propensas a sequías, inundaciones, terremotos, granizadas y heladas) en 17 departamentos, 54 municipalidades y 381 comunidades de 4 países han sido entrenados y asistidos y están mejor preparados para coordinar, tomar acción y responder en emergencias.	71.098 niños 0-17 años [18,858 (H) + 12,000 (G) + 25,000 (B) + 15,240 (P)] 29.818 familias: [8,138 (H) + 4,800 (G) + 10,530 (B) + 6,350 (P)] 78.859 mujeres [20,283 (H) + 12,000 (G) + 27,370 (B) + 19,206 (P)] 15 regiones diferentes de municipalidades de alto riesgo en 17 departamentos de4 países [2 H + 4 G + 4 B + 7 P] 54 municipalidades en áreas amenazadas por inundaciones, sequías, terremotos, granizadas, heladas y huracanes. 381 comunidades alcanzan resultados específicos de preparación apoyados por los gobiernos municipales - departamentales Regiones: tropical, de costa, Amazonía, áreas secas, altiplano, valles. Periodo de 9 meses. 17 simulaciones en coordinación municipal - departamental	Reporte interno de evaluación al 5o. mes. Reporte de evaluación externa final a la conclusión. Reporte del equipo departamental (Educación- - Protección de la Niñez-Agricultura, ASH-Salud) cada 3 meses sobre avances de los indicadores hacia los objetives Reporte de verificación del equipo de país de UNICEF al 4o. y 7o mes y al final del proyecto.	El proyecto es financiado a tiempo y la coordinación entre los tres niveles (municipal - departamental - nacional) funciona bien y no es afectado por disturbios políticos. Existe una coordinación buena entre los equipos municipales, del proyecto y la autoridad Educativa. Equipos municipales pueden alcanzar sus comunidades de alto riesgo para replicar lecciones de RRD. La temporada agrícola y sus actividades permiten a los comunarios suficiente tiempo para participar en los entrenamientos a nivel comunidad. Gobiernos municipales son estables y participan en el proyecto desde el inicio hasta el cierre. Riesgo que el presupuesto municipal anual es tan bajo que no es suficiente para pre-posicionar una lista mínima de suministros.
Resultado 1 Los gobiernos departamentales han sido preparados y fortalecidos para colocar suficientes fondos para apoyar actividades de prevención y reconstrucción en comunidades vulnerables con estándares de mitigación y prevención que asegure la preservación de los medios de vida de familias vulnerables y han apoyado a los municipios en emergencias.	El gobierno departamental cuenta con la UGR fortalecida y coordinando con el equipo técnico municipal en preparación para responder a emergencias.	En 9 meses: 17 departamentos implementan con 54 municipalidades tareas de preparación a través de las Unidades para RRD en comunidades vulnerables. 17 Unidades departamentales de RRD monitorean 54 equipos municipales replicando al nivel de 381 comunidades in 4 países del proyecto. 5 Grupos departamentales de trabajo sectorial organizados en 17 departamentos cuentan con planes anuales de actividades y constituyen la base de los COE departamentales (Centros de Operaciones en Emergencias).	Reporte departamental cada 3 meses de los avances hacia las metas. Reporte de verificación de la oficina de país de UNICEF en los meses 4º y 8º.	
Resultado 2 Los gobiernos municipales fortalecidos en RRD han realizado acciones de	54 gobiernos municipales cuentan con equipos técnicos entrenados multi-sectoriales que replican su práctica al nivel comunal y	En 9 meses: 54 equipos técnicos municipales inter-sectoriales (multidisciplinarios) entrenados en preparación para responder a emergencias	Resolución municipal para el COE, pre-posicionamiento de suministros humanitarios y organización de dos grupos de trabajo.	

mitigación y preparación con familias vulnerables y sus comunidades para que la implementación de sus planes de desarrollo estratégico sea sostenible.	coordinan con servicios departamentales para atender emergencias grandes pre-posicionando suministros humanitarios de acuerdo a estándares Esfera y el documento CCC de UNICEF.	Replicación en 381 comunidades en 17 departamentos por 54 equipos municipales. 54 gobiernos municipales coordinan al menos tres veces con 17 departamentos. 2 grupos de trabajo multi-sectorial coordinan con la UGR (Unidad de Gestión de Riesgo) en 54 municipios / 4 países. Preposición de una lista mínima de suministros para la primera semana de una emergencia en la sección municipal.	Reporte municipal bi-mensual de replicaciones y estatus de las comunidades vulnerables. Reporte departamental de coordinación con municipios. Mesa de trabajo municipal con plan anual de trabajo y reporte bi-mensual de la UGR. Lista de suministros humanitarios pre-posicionados, ubicación del almacén y plan para su en caso de emergencia. Reporte de verificación de la oficina de país de UNICEF cada 3 meses.	
Resultado 3 Comunidades vulnerables, sus autoridades y familias se prepararon y han participado en las tareas de prevención con el Gobierno local y completaron actividades sostenibles de mitigación con los equipos técnicos municipales, así que las emergencias no se convierten en desastres.	Comunidades en 54 municipios cuentan con un Comité de Emergencias (CLE) entrenado, profesionales-técnicos a cargo de organizar las familias para la respuesta adecuada a emergencias.	En 9 meses 381 Comités Locales de Emergencias (CLE) entrenados y a cargo de organizar a las familias para emergencias en las villas. Al menos 3 de 5 profesionales-técnicos cuentan con su Plan de Acción en Emergencia (una página PAE) en 381 comunidades de 4 países. 3 reuniones comunales en RRD (cada dos meses) con técnicos municipales.	Reporte municipal del # de CLEs entrenados y trabajando en sus comunidades, incluye el reporte de los PAEs de cada técnico comunal. Reporte de verificación de la oficina de país de UNICEF cada 3 meses. Reporte del distrito de educación de los talleres escolares, uso del material impreso y de los resultados en cada comunidad.	
Actividades para Resultado 1	DEPARTMENTAL: Selección y entrenamiento del Equipo Técnico Departamental (ETD) en coordinación con la autoridad departamental Replicación del entrenamiento en Municipios del proyecto con ETDs. Definición de parte de los equipos departamentales de un presupuesto mínimo para preparación de emergencias.			
Actividades para Resultado 2	MUNICIPAL: Selección y entrenamiento de los equipos técnicos municipales (ETM) con plan para replicar en comunidades vulnerables del municipio. Replicación del entrenamiento municipal en las comunidades seleccionadas del proyecto. Organización del COE municipal y 2 grupos de trabajo sectorial (social y productivo) en coordinación con la unidad municipal de RRD.			
Actividades para Resultado 3	COMUNAL: (formación de CLEs, una simulación en las escuelas en coordinación con los técnicos sectoriales y elaboración de sus planes de emergencia (PAE) Selección de los CLEs y replicación del entrenamiento de parte de los ETM en las comunidades del proyecto. Simulación en la comunidad mayor con escuelas, centro de salud y otros servicios en coordinación con ETMs.			
				Pre-condiciones La defensa civil nacional de cada país está informada sobre el alcance del proyecto.

Adaptado de la Propuesta del Proyecto Regional. Guachalla, 2012

Tabla 4.2.7 Lista Geo-Poblacional

Países	Honduras	Guatemala	Perú	Bolivia
Nombre del Proyecto	Preparación Multi-nivel e inter-sectorial en comunidades de Bolivia, Guatemala, Honduras y Perú, para fortalecer la resiliencia de niños, mujeres y familias para prepararse y responder en emergencias con apoyo de sus autoridades comunales, municipales y departamentales.			
Donante	Gobierno de Bélgica			
Fecha de inicio	15.08.13	04.11.13 – Sept. 2013	16.09.13	Dic. 2013
Fecha final	15.05.14	Mayo 2014	15.05.14	Mayo 2014
Tipo de reporte	Final	Final	Final	Final
Periodo reporte	15.08.13 - 15.05.14	Sept.2013 - Mayo 2014	16.09.13 – 15.05.14	Dic.2013-Mayo 2014
Fecha de reporte	15.06.14	13.06.14	24.06.14	June 2014
Área Geográfica: Departamento: Municipalidades Comunidades:	**2 Departamentos**: Valle and Choluteca **6 Municipalidades**: Nacaome, San Lorenzo, Alianza en Valle. Marcovia, Namasigue and El Triunfo in Choluteca. **43 comunidades e**n 6 municipalidades.	**4 Departamentos**: Escuintla, Jutiapa, Petén and Santa Rosa. **16 Municipalidades**: Puerto San José, Iztapa, Masagua, Nueva Concepción, La Gomera, Moyuta, Pasaco, Asunción Mita, Sayaxché, Las Cruces, Cuilapa, Santa María Ixhuatán, Oratorio, Nueva Santa Rosa, Chiquimulilla, Taxisco. **32 Comunidades**: Colonia La Nazareth, Barrio Los Encuentros, Aldea Buena Vista, Aldea El Esfuerzo Buena Vista, Aldea Los Lirios, Aldea El Astillero, Santa Marta El Mar, San José El Flor, Los Chatos, Cerro Colorado, Las Barritas, El Paraíso, El Salitrio, San Luis la Danta, Los Llanitos, Las Champas, Santa Elena Río Salinas, Caribe Río Salinas, Bethel, Bacadilla, Agua Zarca I, Los Esclavos, Cerro Chato, Media Legua, El Cacao, El Zarzal, Jumaytepeque, El Chupadero, Matamoros, Santa Rosa, Paso Hondo, La Avellana.	**4 Regiones**: **7 Departamentos**: Apurímac, Cusco, Loreto, Ucayali, Callao y Lima **20 ➔ 22 Municipalidades**: Abancay, Tamburco, Chalhuanca, Chuquibambilla, ~~Ayacucho~~, San Miguel, Lucre, Contamana, Punchana, Belén, San Juan Bautista, Iquitos, CallerIa, Masisea, Padre Abad, Ventanilla, Cercado, Comas y La Victoria Más Vinchos, Carhuayo, Marcapata y Los Olivos **100 ➔ 117 comunidades**	**4 Departamentos**: Chuquisaca, Cochabamba, Potosí y Beni. **12 Municipalidades**: Cochabamba. Arque, Tacopaya y Chimoré Chuquisaca: Macheretí, Huacaya, Muyupampa y Huacareta, Potosí: Toro toro, Chayanta, Karipuyo Beni: Loreto y San Ignacio de Moxos **230 ➔ 269 comunidades.**
Población planeada de beneficiarios (resultados planeados)	Total 40.690 personas en 6 municipalidades, entre ellos 18.858 niños y 20.283 mujeres	Total: 40,160 personas Familias: 5,737 Hombres adultos: 12,200 Mujeres adultas: 14,463 Niños-adolescentes 13,497 Grupos étnicos: a. Ladinos: 85% b. Keq'chí: 9.02 % c. Xinka: 3.48 % d. Lacandón: 2.5 %	38,100 personas, entre ellos 15,240 niños y adolescentes, y 19206 mujeres.	52640 habitantes, 25.000 niños y 27370 mujeres de 10.530 familias.
Contraparte	Mancomunidad de Municipalidades del Sur (NASMAR)	Secretaría Ejecutiva-CONRED Fundación de Nutrición de Centro América y Panamá FANCAP.	INDECI ONG Proyecto Amigo ONG IPSA / Instituto de Promoción Social Amazónica Municipalidad Provincial de Coronel Portillo de la Region Ucayali APRODH, CEPRODENNNA, Gob.Reg. Apurimac y Mun. Indiana.	NOG Humanitarias, Consorcium (CAHB) líder OXFAM GB.

Adaptado del Reporte Final del Proyecto Regional. Guachalla, 2014

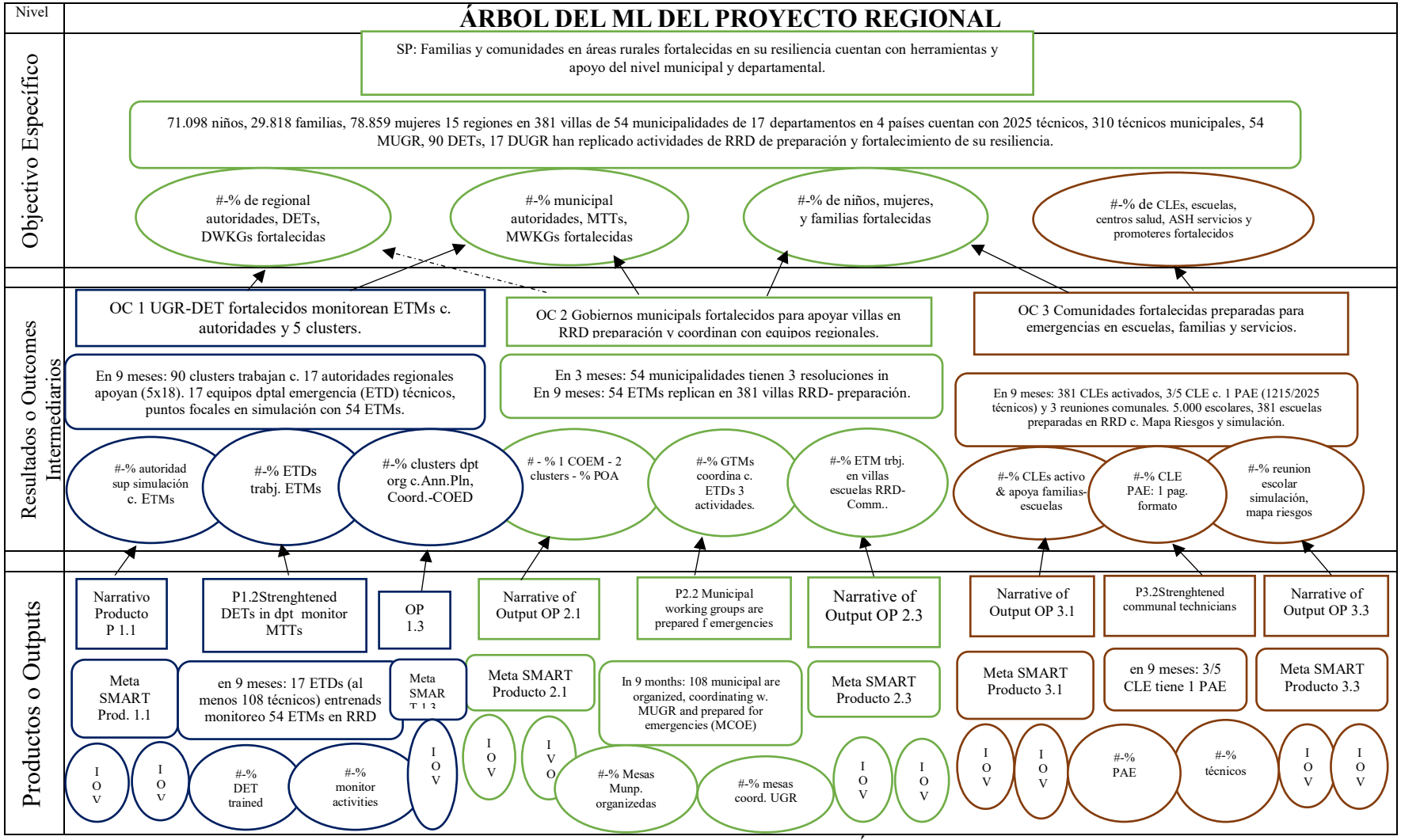


Figura 4.2.3 Ejemplo de Elementos del Mapeo de Resultados Árbol del ML
Adaptado de las Bases de Datos Estáticas del Proyecto Regional. Guachalla, 2014.

Tabla 4.2.8 Esquema del Plan CAT del Proyecto Regional

Nivel / Periodo Durac.	Periodo 1 Meses 1 - 3	Periodo 2 Meses 2 - 5	Periodo 3 Meses 4 - 8	Periodo 4 Meses 6 – 9	Lista corta de (IOV) Indicadores	Frecuencia	Responsable	Medios de Verificación
Evaluación externa de avance a Objetivo específico	Niños y mujeres de 29.818 familias en municipalidades de alto riesgo (de inundación, sequía, terremoto, granizo y heladas) en 17 departamentos y 54 municipalidades y 381 comunidades de 4 países preparados en RRD.				# & % niños replicando # & % familias resilientes # & % mujeres participando	Fin del proyecto.	Oficina Regional	
Monitoreo de cambios del Resultado 3			381 CLE entrenados y a cargo de ….. Al menos 3 de 5 profesionales-técnicos tienen su plan de emergencia (1 pág.) 3 reuniones comunales en RRD con ETMs		# & % CLEs entrenados y … # & % CLE miembros c. PAE # & % RRD reunion communal.	Mensual a bi-mensual.	Coordinador d. proyecto c. equipos de país y RRD-autoridades.	Reporte país Bi-mensual. Reporte de visita monitoreo regional
Monitoreo de cambios del Resultado 2		54 equipos municipales inter-sectoriales técnico entrenados (multidisciplinario) en RRD. Replicación en 381 comunidades en 17 departamentos por 54 municipios 54 gobiernos municipales coordinan al menos tres veces c. 17 unidades departamentales de RRD.			# & % ETM entrenados en RRD. # & % replicaciones comunales. # & % ETM coordinando c. UD.	Mensual a bi-mensual.	Coordinador d. proyecto c. equipos de país y RRD-autoridades.	Reporte país Bi-mensual. Reporte de visita monitoreo regional
Monitoreo de cambios del Resultado 1	17 departamentos implementan c. 54 municipalidades unidades de RRD. 17 departamentos monitorean 54 municipios replicando en comunidds. 5 grupos departamentales sectoriales organizados en 17 departamentos.				# & % ETD coordinan c. ETM. # & % UD monitorean ETM. # & % ETD grupos de trabajo.	Mensual a bi-mensual.	Coordinador d. proyecto c. equipos de país y RRD-autoridades.	Reporte país Bi-mensual. Reporte de visita monitoreo regional
Seguimiento de actividades del R1	Selección y entrenamiento de ETD. Replicación en Municipios. Definición de presupuestos de emerg.				# & % ETD participa en proyecto # & % ETD entrenados # & % ETD definen presupuesto.	Semanal a mensual.	Equipo de país en coordinación c. socios	Reporte mensual Visita de monitoreo del equipo local.
Seguimiento de actividades del R2		Selección y entrenamiento de ETM. Replicación de entrenamiento en cmd Organización del COE municipal			# & % ETM elegido y entrenado. # & % ETM en comunidades. # & % COEM organizados.			
Seguimiento de actividades del R3			Formación de CLEs. CLE y ETM replican entrenamientos. Simulación en comunidades.		# & % CLEs organizados. # & % coordinan entrenamiento. # & % simulaciones comunales.			

Adaptado de la Propuesta del Proyecto Regional. Guachalla, 2012

Tabla 4.2.9 Reporte Consolidado de Productos y Resultados Intermedios en Mayo 2014

Meta	Resultados y Productos Esperados	Honduras	Guatemala	Peru	Bolivia	Total
	RESULTADOS INTERMEDIOS O OUTCOMES:					
17	Departamentos participan c. 54 municipalidades en entrenamiento de comunidades	1/1 UTI	4/4	7/7	‘4/4	17/17
17	Unidades departamentales monitorean 54 ETM replicando en 381 comunidades.	1/1 UTI	4/4	7/7	4/4	17/17
5	Comisiones sectoriales fortalecidas o grupos de trabajo COED c. planes de trabajo	1/1 coordinated regional group				
54	ETM replican entrenamiento en 381 comunidades (c. líderes de 381 cmdds.).	1/1 c 6/6 in 43/43	16/16 COMRED	22/20	12/12	56/54
54	ETM coordinan actividades al menos 3 veces c. 17 departamentos.	6 m c. 1 UTI +2v	16 – 4 +1v	14 R-22 M +2v	+1v/10M/4D	54/54
2	Comisiones sectoriales de 54 municipios coordinan c. UGR municipal.				11/12	
54	Sets humanitarios municipales o comunales son pre-posicionados.	12 comput. Equip.	16 y 32	22/20 kits municipalities	In process	
381	Comunidades tienen un CLE fortalecido.	43/43 CODEL	32/32 COLRED	117/100	269/230	461/381
381	Comunidades c. planes de RRD o técnicos CLE c. planes (PAE a menos 3/5).	43/43	32/32	117/100	169/230 Plans PAE	361/381
381	Escuelas y/o comunidades con mapas de riesgo.	43/43 .	32/32 .	117/100	85+219/230 Schs.–Cmdds.	411/381
381	Escuelas o comunidades realizan al menos una simulación.	43/43 .		100/100	7+59/230 Dpts.-Esc.	209/373
381	Comunidades se reúnen c/ ETM al menos 3 veces.	43-6 -1v	32-16 -1v	117-22 -2v	204 c 12 -1v	396c/54m-1v
	PRODUCTOS O OUTPUTS:					
17	Equipos departamentales seleccionados y entrenados.	1 UTI 6 technicians	4/4 CODRED	7/7	4/4	14/16
17	Equipos departamentales participan en replicación del taller municipal.	1/1 – 6/6 UTI – Mun.	4/4 in 16 M y 32 C	7/7	4/4	14/16
54	ETM entrenados en RRD (preparación y respuesta a emergencias).	6/6 CODEM	16/16 COMRED	22/20	12/12	56/54
54	ETM organizan actividades en comunidades (o escuelas) n RRD.	6/6 w.CUSE		22/20	12/12	40/38
54	COE Municipal organizados para coordinar c/ grupos de trabajo sectorial.	6/6 CODEM	16/16 COEM		11/12	33/34
381	Comunidades seleccionan y organizan sus CLEs, Líderes comunales entrenados.	43/43 CODEL	32/32 COLRED	117/100	269/230	461/405
54	Al menos 54 escuelas c. simulaciones en coordinación c. ETM.	43/43		117/100	6/12	166/54
4	Oficinas de País han reproducido el material del proyecto c. logos.	y	y	y	y	4/4

Adaptado del Reporte Final Consolidado a la Oficina Regional. Guachalla, 2014.

Tabla 4.2.10 Reporte Consolidado de Calificación de Indicadores Productos-Resultados del Proyecto Regional

ADRO DE AVANCE DE LOS INDICADORES REGIONALES HACIA LAS METAS(SMART) 3er.REPOF

Cod.	Lista indicadores	Projecto Plan (face)	Realizado Acumulado 2o.	Realizado Acumulado 3o.	Diferencia (falta)	Porcentaje de avance de los indicadroes	C 1-5
OE 1.1	niñas-os preparadas p.emerg.	80098	5922	22539		28%	2
OE 1.2	mujeres preparadas p.emerg.	95595	129	34875		36%	2
OE 1.3	familias preparadas p.emerg.	34618	0	13875		40%	2
RESULTADOS INTERMEDIOS O OUTCOMES						Promedio	3,6
RI 1.1	EED participan en taller ETM	18	14	18	0	100%	5
RI 1.2	UGR acompañan replicación	18	11	18	0	100%	5
RI 1.3	UGR coordinan mesas dptls.	18	0,5	1,0	17,0	6%	1
RI2.1	ETIM entrenados en Preparac	62	37	60	2	97%	5
RI2.2	ETIM replican en comunidade	62	33	56	6	90%	5
RI2.3	reuniones de gob.dptles.c.6 m	62	19	52	10	84%	4
RI2.4	UTI coordinando con 6 ETIMs	62	3	23	39	37%	2
RI2.5	lista mínima suministros Hum	78	0	76	2	97%	5
RI3.0	Comunidades con Mapa de re	405	24	302	103	75%	4
IR 3.1	CODELs organizan a familias	405	32	396	9	98%	5
IR 3.2	técnicos comunales tienen su	1287	12	32	1255	2%	1
	o Comunidades c/Plan de Em	405	13	241	164	60%	3
IR 3.3	reuniones de miembros ETIM	1215	40	500	715	41%	2
PRODUCTOS O OUTPUTS:						Promedio	3,6
P 1.1	UTI seleccionada y capacitada	18	9	15	3	83%	4
P 1.2	UTI participa de talleres munic	18	6	24	-6	133%	5
P 1.3	UTI define % para preparación	18	0	4	14	23%	1
P 2.1	ETM seleccionados y capacit	62	40	68	-6	110%	5
P 2.2	ETMs con plan de replicación	62	22	56	6	90%	5
P 2.3	ETMs c/Cuadro RESUMEN d	62	0	3	59	5%	1
P 2.4	Municipios con COEM fortale	62	9	48	14	77%	4

Explicación de calificación	
bien	5
aceptable	4
regular	3
insuficiente	2
deficiente	1

Taller de Lecciones Aprendidas, Panamá Mayo 2014 con información del 3er. Reporte Consolidado. Guachalla, 2014

4.3 Ejemplos de Bases de Datos (Estáticas y Dinámicas) y Curvas de Sistematización de un Proyecto de Emergencia

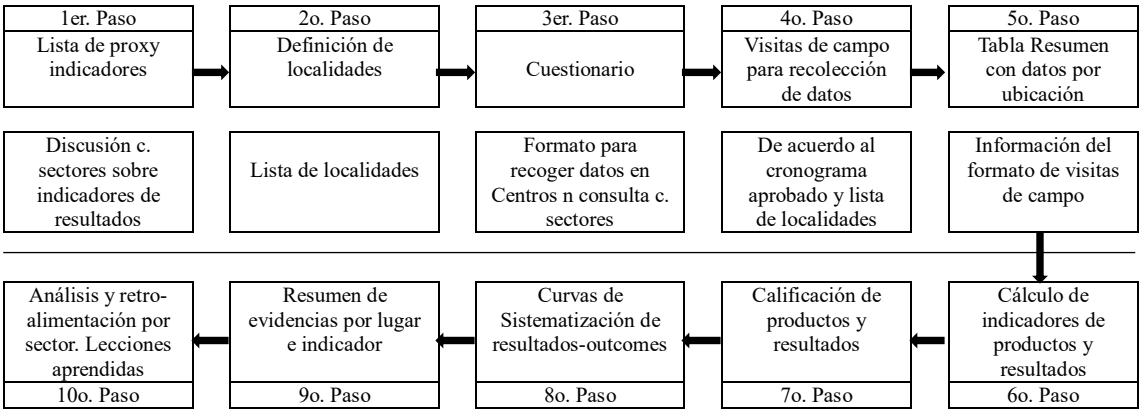


Figura 4.3.1 Esquema de la Estrategia de Monitoreo en Sierra Leone.
Adaptada del Reporte Final de Misión en Sierra Leone. Guachalla, 2015.

Tabla 4.3.1 Resumen de las Bases de Datos y Reportes

Bases de Datos Estáticas	Bases de Datos Dinámicas	Reportes
• Lista/Mapa Geo-poblacional. • Tabla de Metas Esperadas. • Lista de estándares por sector. • Cronograma. • Cuestionario para visitar Centros.	• Resumen de Información • Productos - Resultados • Calificación de Resultados	• por localidad • por Sector e Indicador • Conclusiones y Recomendaciones

Adaptada del Reporte Final de Misión en Sierra Leone. Guachalla, 2015.

Tabla 4.3.2 Lugares de Visitas de Monitoreo

Nombre del Centro	Ubicación	Distrito	Tipo de Centro	Aclaración
ICC Maboka	Maboka	Bombali	Orfanato	Institución pública
OICC Makeni	Makeni	Bombali	Centro interino de Observación	Institución pública manejada por una contraparte
CCC Robies	Robies	Tonkolili	Centro de cuidado comunal	Construido y sostenido por UNICEF
CCC Mayagba	Mayagba	Bombali	Centro de cuidado comunal	
CCC Matotoka	Matotoka	Tonkolili	Centro de cuidado comunal	
OICC Magburak	Magburak	Tonkolili	Centro interino de Observación	Institución pública manejada por una contraparte
OICC Koidu	Koidu	Kono	Centro interino de Observación	Institución pública manejada por una contraparte
CCC Fiama	Fiama	Kono	Centro de cuidado comunal	Construido y sostenido por UNICEF
CCC Kundama	Kundama	Kono	Centro de cuidado comunal	
CCC Hamilton	Hamilton	Western Area	Centro de cuidado comunal	
CCC Newton	Newton	Western Area	Centro de cuidado comunal	

Adaptado del Reporte Final de Misión en Sierra Leone. Guachalla, 2015.

Tabla 4.3.3 Periodos y Centros por Distrito para Visitas de Monitoreo de Campo

Periodos de visitas	Bombali-Makeni	Tonkolili	W. Area	Kono
16-19.12.14 + 08.01.15	OICC Makeni (4)	OICC Magburaka (4)	Hamilton CCC (3)	
26-31.01 + 06.02.15	Mayagba CCC (2)	Robies CCC (3)	Newton CCC (3)	OICC Koidu (2)
23-26.03 + 02.04.15	Arab hospital HC (2)	Matotoka CCC (2)		Fiama CCC (2)
04-06.05.15	Kamabai CCC (1)	ICC FHM Maboka (4)		Kondama CCC (2)
	Patebana CCC (1)	Mamansonka CCC (1)		Gandorhun CCC (1)

El número en paréntesis son el número de visitas a cada Centro.
Adaptado del Reporte Final de Misión en Sierra Leone. Guachalla, 2015.

Tabla 4.3.4 Rangos para Calificar los Resultados

Health		Nutrition	WASH					Education	Child Protection		
100%	100%	100%	50-200	l/b/d	5-10	pers/toilet		children listening to radio	PSSup.	100%	
Medicines	tests in 36 hrs	Food supp.	10-100	l/p/d	Drainage-Soak pit		100%		Psycho-so.supp.		
			hygiene awarareness	100%	waste pit	100%		100%	100%	reunified	

Medicines in Centre	Tests in 36 hrs.	Persons w. suppl.food	RANGE OF INDICATORS					RANGE OF INDICATORS			Performance range and	
			W.Spl	Toilet.	Shwer	d-sp	w-pit	listeners	Ch-PSS	reunifd.	Qualification	
			l/p-b/d	p/t	p/sch	functioning		%	%	%		
>90%	< 24	>90%	>100	2:1	2:1	>90%	>90%	>90%	>90%	>90%	very good	5
70-90	36	70-90	50-100	5:1	5:1	70-90	70-90	70-90	70-90	70-90	good	4
50-70	36 - 48	50-70	25-50	10:1	10:1	50-70	50-70	50-70	50-70	50-70	regular	3
25-50	48 - 60	25-50	10-25	10-20:1	10-20:1	25-50	25-50	25-50	25-50	25-50	low	2
<25	> 60	<25	< 10	>20:1	>20:1	<25	<25	<25	<25	<25	very low	1

Adaptado del Reporte Final de Misión en Sierra Leone. Guachalla, 2015.

Tabla 4.3.5 Cuestionario

QUESTIONNAIRE TO ASSESS THE HUMANITARIAN RESULTS BASED MONITORING

Place of interview: _____ Date ___/___/___ Hour: _____ (am or pm)

Name and position of the person who fills the form: _____

Name, institution and position of the interviwed persons (if possible Cellphone or e-mail):

1 _____

2 _____

3 _____

1. LOCATION INFORMATION AND ITS TOTAL POPULATION:

1.1 Location: _____ Total Village: _____ inhabitants Total Village: _____ families

1.2 City: _____ Total women: _____ women Total men: _____ men

2. INFORMACIÓN ABOUT THE AFFECTED POPULATION AND THE SUPPORT PERSONNEL:

2.1 **TOTAL patientes in the Centre (in OICC-CCC-HC):**

		persons:	totals
SECTOR:	WASH →		↓
Primarily	Lactants	girls of 0-6 months a	
		boys 0-6 mo.	0
	Nutrition	girls of 6-24 mo. and	
		boys 6-24mo.	0
	Early childhood	girls of 2-5 years and	
		boys 2-5 yr.	0
	School children	girls of 6-13 years an	
		boys 6-13 yr.	0
	Adoles-cents	young women and	
		young men	0
	Total 0 - 17 years:		0
2.2	18 - 59 years	women	
	18 - 59 years	men	0
	elderly women > 60	women	
	elderly men > 60	men	0

SUMMARY INFORMATION:

0 to 17 years

Total children: _____ children

Total girls: _____ girls

Total boys: _____ boys

18 to 59 years

Total adults: _____ adults

Total women: _____ women

Total men: _____ men

population: _____ persons

above 60 years

Total alderly: _____ alderly

Total women: _____ women

Total men: _____ men

SUMMARY INFORMATION ABOUT THE STAFF IN THE CENTRE:

Total Nurses: _____ nurses

Supervisors: _____ staff

Security: _____ staff

Cleaners: _____ staff

Sprayers: _____ staff

Others: _____ staff

NGO: _____ persons

Partner: _____ persons

Total Personnel: _____ persons

2.3 OTHER VULNERABLE POPULATION:

2.3.1 total # of pregnant women: _____ pregnant

2.3.2 total # of lactating women: _____ lactating

2.3.3 # total persons with other capacities: _____

2.3.4 # of children with other capacities: _____

3. INFORMATION ON NUTRITION:

3.1 Are pacients receiving supplementary food in the Centre? (e.g. BP 100 or Therapeutic milk & food)

_____ yes _____ no

3.2 How many patients have received it the last week? _____ patients

3.3 Do you have enough supplementary food for the next week? _____ y/n

3.4 **Total # of screned children 6-59 mo?** _____ children

3.5 # children 6-59 mo with SAM enrolled or admitted in TFP?

	SAM	girls	boys	total
children 6-59 mo			SAM	

3.5.1 **Exit of TFP** No. children: recovered _____ defaulted _____ dead

3.6 Have they received Plumpy-Nut? _____ y/n or other kind of Therapeutic food? _____

3.6.1 if yes: how many doces? _____ 3.6.2 when was the last time? _____ 3.6.3 Micronutrients: _____ y/n

4. INFORMATION ON HEALTH:

4.1 How many patients were last week in the Centre? _____ patients

4.2 # of patients, who received their EVD-test results within 36 hours? _____ patients received their EVD-test within 36 hours

4.3 Type of essential health package in the Centre: _____

for _____: _____

4.3.1 Was it sufficient to attend the patients? _____

4.3.2 Do you have sufficient for next week? _____

if not what are the needs on essential package for next week? _____

2ª página del cuestionario:

5. INFORMATION OF WATER - SANITATION - HYGIENE:

5.1 Would you please explain how is **water supplied** to the Centre? _____

a) Total volumen of storage capacity: _____ liters or m3 # of tanks? _____ e.g. 2 tanks x 2m3 + 1 bladder 10m3 = 14 m3

How they fill the water tanks daily? _____

c) own well? _____ y/n water taps? _____ y/n

5.2 How the centre is provided with water for drinking? _____

a) drinking water: _____ bottles/person d1) frequency: _____ times/week d2) Who deliveres it? _____

5.3 Use of **toilets** in the Centre	Women	Man	Total	5.3.1 and **showers?**	Women	Man	Total	Any WASH issue reported:
No. of latrines for patients								
No. of latrines for workers								
Total available toilets				Total showrs.				

5.4 Has the Centre a drainage system? _____ (y/n) 5.4.1 with Soak pit? _____ (y/n)

5.5 Has the Centre a waste/garbage pit? _____ (y/n)

5.6 In terms of water quality, are you chlorinating water? _____ y/n 5.6.1 with 0.05 and 0.5 % chlorine? _____ y/n

5.6.2 Do you have enough chlorine for the next week? _____ y/n

5.7 Are people washing their hands? (w. soap?) _____ y/n 5.7.1 when? B / A / B

5.7.2 Have hygiene promotion activities been held w/patients and families as well? _____ y/n

6. INFORMATION ON CHILD PROTECTION:

6.1 How many children were in the Centre last week? _____ children 6.1.1 Girls-Boys _____ + _____ =

6.2 Have they all received Psycho Social Support (PSS)? _____ children in a psycho social support programme

5.2.1 Girls + Boys _____ + _____ = _____ Girls-Boys in a psycho social support programme

6.3 # of trained personnel working in Centre? _____ trained persons in PSS 6.3.1 # of volunteers in Centre? _____

6.4 # of children reunified with care givers? _____ 6.4.1 total # of orphans identified since beginning of crisis _____

7. INFORMATION ON EDUCATION:

Before EVD emergency: Total # of pupils enrolled and teachers:

7.1 Name of the Elementary school? _____ Name of the Principal: _____ 7.1.1 Pupils: Elem.school _____ + Pre-school _____ Teachers: _____ +

7.2 How many school children (girls-boys) have returned to school?

No.teachers			No. of school children		
#classrooms	Girls	Boys	Girls	Boys	total

7.2.1 Total of teachers & children affected in Elem. School?

Girls _____ Boys _____

Children _____ _____

Teachers _____ _____

7.2.2 School materials delivered for school children and teachers: _____ backpacks & _____ teaching kits 7.3 OSCY

7.4 How many of children have returned to the Pre-School or DCC?

No. Workers			No. of Pre-school or DCC…		
#classrooms	women	men	girls	boys	total

7.4.1 No.of workers & children affected in Pre-School or DCC?

Girls _____ Boys _____

Children _____ _____

Workers _____ _____

7.5 Does the school children are listening to the radio lessons in town? _____ 7.5.1 if yes How many? _____

8. INFORMATION ON SOCIAL MOBILIZATION (C4D) (questions for the SM Pillar):

8.1 Has the SM Task Force reported on the Dashboard last week? _____ y/n

8.2 How many radios are airing at least 3 times daily messages on Ebola? _____ radios

8.3 How many households have received last week an interpersonal communication on ebola prevention? _____ households

End of the interview: _____ hrs.

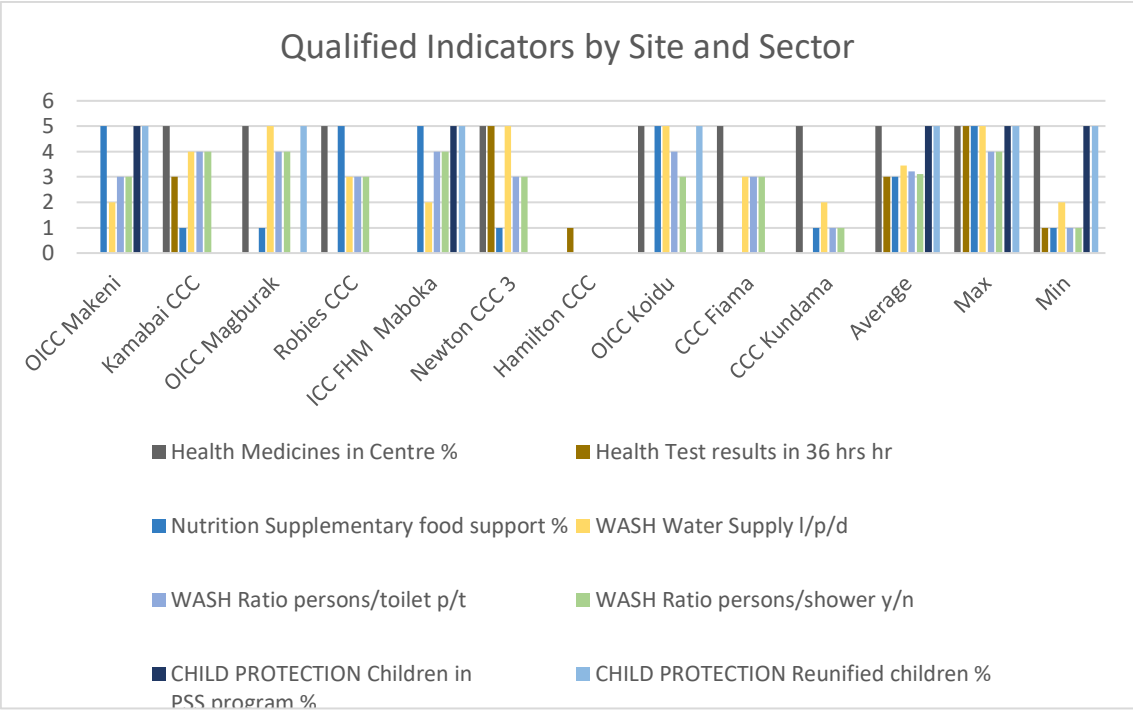
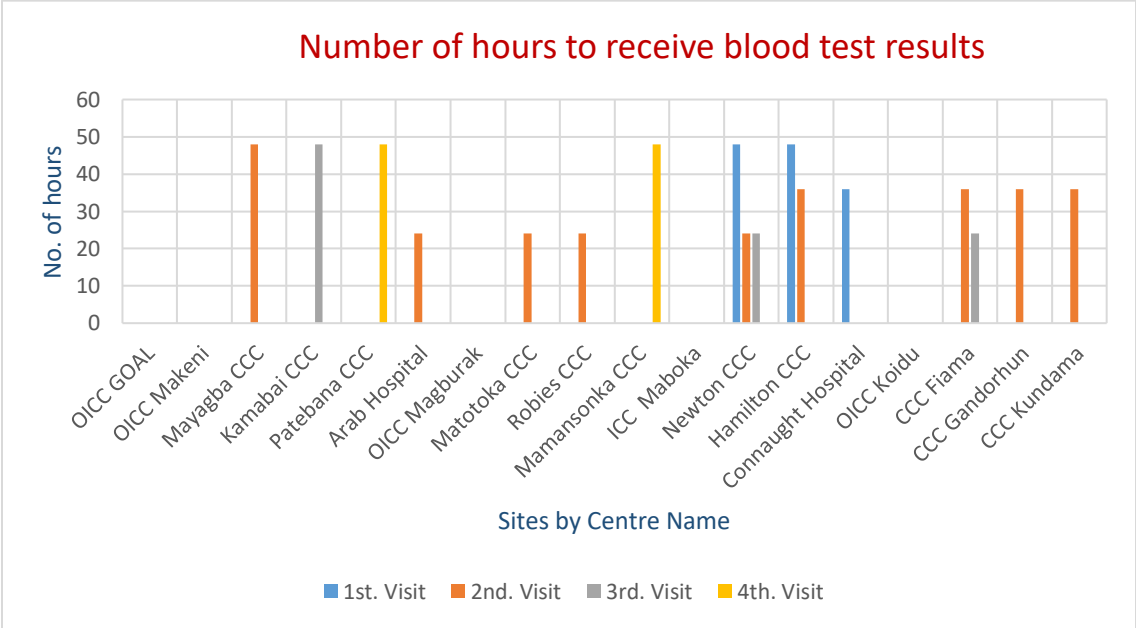


Figura 4.3.2 Curvas de Sistematización de Resultados Calificados
Adaptado del Reporte Final de Misión. Guachalla, 2015.



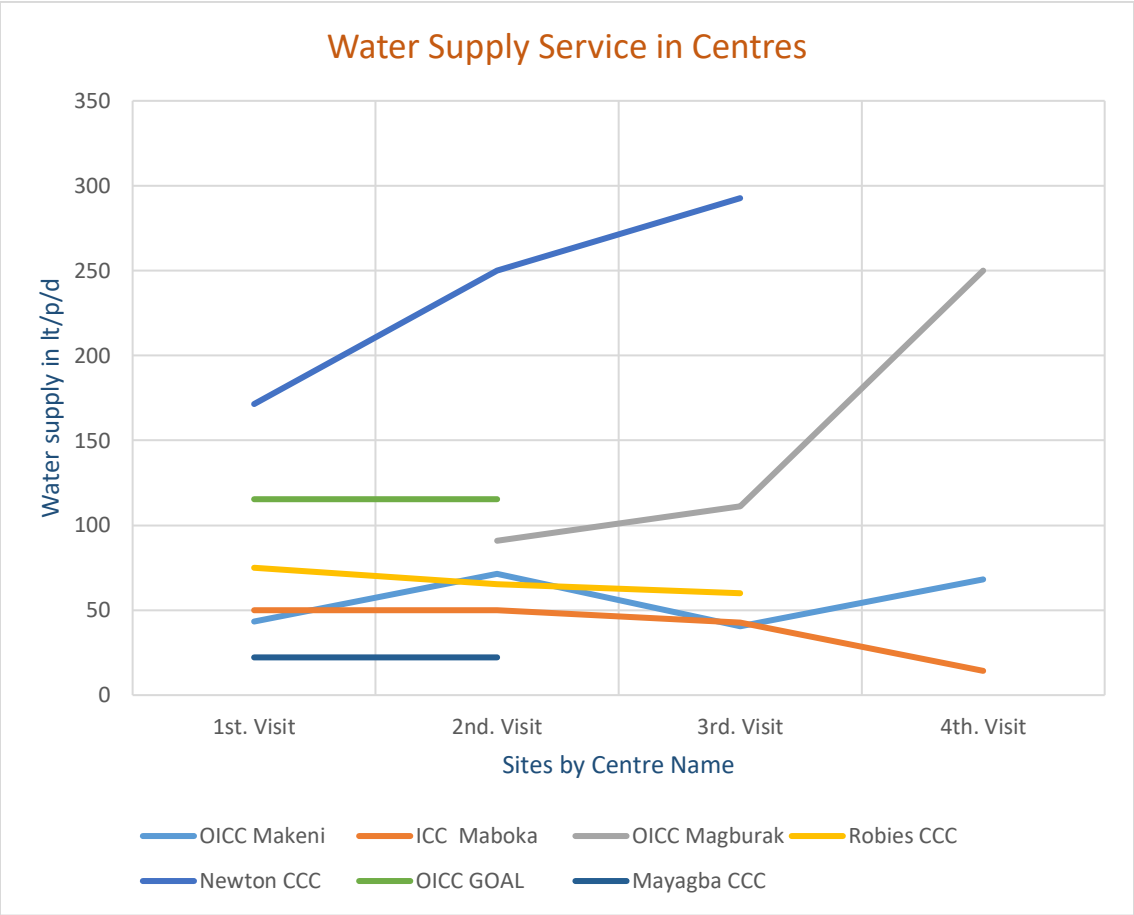


Figura 4.3.3 Curvas de Sistematización de Productos y Resultados
Adaptado del Reporte Final de Misión. Guachalla, 2015.

4.4 Ejemplos de Reportes

Tabla 4.4.1 Ejemplo de la 1ª Parte: Reporte de Indicadores por Ubicación y Sector

SUMMARY OF MAIN FINDINGS ABOUT THE UNICEF HUMANITARIAN ASSISTANCE INDICATORS		
EVACUATION CENTER	**MAIN FINDINGS**	**REMARKS**
BOMBALI - MAKENI		
OICC Child Fund	Health: they don't have medicines	According to new comments they won't use medicines w.children.
	Nutrition: 100 % supp.food	there was enough BP100, therapeutic Milk, etc. for next week use
15 children	WASH: 41 l/b/d, 3 p/t, 3 p/sh, dr-sk.p yes, gp yes	Pump is now working
22 workers: care givers, cleaners, security	Education: all school children are listening the lessons	
	Child Protection: all children receive PSS, 100%, all children from previous groups were reunified	
TONKALILI		
OICC Magburak Child Fund	Health: 0	
	Nutrition: had supp.food but not using yet, 0 SAM	enough new packs. But not using yet.
5 children	WASH: 91 l/b/d, 4 p/t, 4 p/sh, dr-sk.p yes, gp in construction	
17 workers	Education: 0 % listeners	No radio
	Child Protection: 5 children counselling, 5 reunif.child 100 %	Needs strengthening in PSS (fill only a child file)
KONO		
Fiama CCC	Health: sufficient medicines and 36 hours for the test results	sufficient medicines for next week
	Nutrition: have supp.food but not using it yet	The water quantity can be short for a higher demand
0 children	WASH: 75 l/b/d, 4 p/t, 4 p/sh, dr-sk.p y, gp y	The number of latrines and showers is in general good but if the
0 patients	Education: no children	staff has only one toilette, the # of people/toilette can be high
Staff 32: nurses,	Child Protection: no children	They asked if they can get posters on Ebola for the entry
WESTERN AREA	Social Mobilization: __ SMTF dashboard, ___ issues, ___ % radios airing	
Newton CCC	Health: 36 hrs, w. essential health package of antibiotics	during the week in 36 hr but over the wkend not
	Nutrition: none % supp.food, none SAM	no support yet, the supplies are still in the district
10 patients in total	WASH: 171 l/b/d, 3 p/t, 3 p/sh, dr-sk.p _y_, gp _y_	in general the WASH essential service is in place and funtioning
1 child	Education: no children	no radio
22 (38) workers	Child Protection: no children	

Tabla 4.4.2 Ejemplo de 2ª Parte: Reporte del Análisis por Indicador y Sector

ANALYSIS BY PROGRAM SECTOR AND INDICATOR		
HEALTH		
H1	# and % of Centers provided with essential health support	8 out of 11 Centres (73%) had enough essential health support. 3 were running out of Parasetamol and Cfixcime or other essential medicine
H2	# of hours that EVD patients have their results available	8 out of 10 (80%) Centres received the sample test results within 24 to 36 hrs. 2 between 36 and 48 hrs.
WASH		
W2	# and/or % of Centers with access to 150 liters of water per bed per day	3 out of 16 (19%) Centers supplied water above 150 l/b/d while other 5 (31%) were supplying between 91-143 l/b/d and 8 (50%) were between 22-75 l/b/d, which needs to be improved.
W3	# and % of people living in faeces free environment AND # and % of people with access to appropriately designed toilets	10 out 15 Centers (67%) had an average of 2 to 4 people per toilette, while 5 (33%) were with more than 5 p/t
	Hand washing facility in toilets site	all visited toilets had washing facility
W4	Increase awarenes on hygiene habits	In all centers the hygiene and particularly the hand washing was an important subjet
W5	# and % of Centers provided with working drainage and soak pit.	14 out of 16 (88%) of visited Centres has appropriate drainage, soak pit and waste pit. Only the ICC in Tonkolili had none, and the Matotoka CCC needed a soakpit.
	# and % of Centers provided with working waste pit.	
NUTRITION:		
N1	# and % of patients in Centers w. supplementary feeding programme:	3 out of 13 (23%) had not received supplementary food yet (in W. Area), the rest 10 (77%) had received. 5 Centers had the supp.food but had not started using yet.
N2	# and/or % children 6-59 mo with SAM enrolled in TFP or community-based programmes or facilities	No child in the Centers was SAM
CHILD PROTECTION		
CP4	# and % of separated children in emergencies reunified	All children of the visited OICCs or ICCs were reunified.
CP6	# and % children enrolled in psycho-social activities	2 out 7 (29%) Centers (4 OICC+1 ICC and 2 CCC) were providing clear Psychosocial support to the children in the Center. The rest 5 (71%) were providing mainly counselling.
EDUCATION		
E2	# and % of school-aged children including adolescents reached by schools (including in schools in affected areas still functioning, re-opened schools and/or temporary facilities established)	Only in OICC and ICC children had the chance to listen the lessons in the radio (if a radio is available)
	% of teachers attending to returned children in the school activities	N/A

Adaptado del Reporte Final de Misión. Guachalla, 2015.

Tabla 4.4.3 Lista de Indicadores de Monitoreo del Desempeño Humanitario

LISTA DE INDICADORES SEGÚN EL SET DE HERRAMIENTAS HPM

EDUCACIÓN

			Descripción		variable 1	variable 2	IOV	UNIDAD
			EDUCATION VARIABLES TO CALCULATE THE HPM – OVI					

E2	# y % de niños en edad escolar incluyendo adolescentes de vuelta en la escuela (incluye en escuelas en áreas afectadas en funcionamiento re-abiertas y/o facilidades temporales abiertas).	Numerador = # escuelas funcionando aún + # escuelas re-abiertas + # facilidades temporales X promedio estimado de # de niños por tipo de facilidad acordado a nivel cluster.
		Denominador = total # niños en edad escolar en áreas afectadas (4-6 años meta para pre-primaria; 6-14 meta de básico; 15-18 meta de post-básico).
			Ratio entre niños afectados en la escuela y total de escolares afectados.		# de niños afectados en actividades escolares	Total # de escolares afectados.	IOV	UNIDAD

			DCC - Primaria - Secundaria	DCC - Primaria – Secundaria	A1	B1	A1/B1	%
	% de maestros atendiendo a escolares retornados en actividades escolares	N: # de maestros atendiendo clases de niños afectados y retornados a clases. D: # de total maestros dando clases en escuela.	Ratio entre # de maestros atendiendo niños afectados y total # de maestros dando clases.		# de maestros atendiendo niños afectados en actividades escolares	Total # de maestros dando clases en estas escuelas.		
			DCC - Primaria - Secundaria	DCC - Primaria - Secundaria	A2	B2	A2/B2	%
E1	Logros en hitos de la Coordinación del Cluster.	See milestones in draft Cluster Coordination Milestones Tool						

WASH

			Descripción		variable 1	variable 2	IOV	UNIDAD
			ASH VARIABLES PARA CALCULAR EL IOV HPM					

W2	# y/o % de población con acceso a 15 litros de agua por persona por día	Numerador = # de Fuentes de agua por cada tipo de fuente de agua X # de personas a servir por cada tipo de fuente de agua.
		Denominador = # personas en áreas afectadas.
			Ratio entre volumen diario de agua dotada a familias en un área específica y el # de gente usándola.		Volumen de agua dotada por día a un área.	Total # de gente afectada en esta área usando esta agua.	IOV	UNIDAD

					K1	L1	K1/L1	lt/per./día
W3	# y % de personas viviendo en ambientes libres de heces. Y # y % de personas con acceso a toilettes diseñados apropiadamente.	Numerador = # de toilettes comunales establecidos para mujeres + # de toilettes comunales establecidos para varones + # de toilettes familiares X # de personas meta por cada tipo de toilette. Denominador para todos = # de personas en áreas afectadas.	Ratio entre # de gente usando toilettes y el # de toilettes.		# de personas en un área específica.	# de toilettes disponibles a estas personas.	OVI	UNIT
					K2	L2	K2/L2	pers/toil.

	# y % de población provista con sets sanitarios o higiénicos o ítems claves de higiene.	Numerador = # sets de higiene o sanitarios o ítems distribuidos X # de personas que cada set o ítem se estima servirá por un mes (idealmente aceptado a nivel de cluster con variaciones apropiadas al contexto).
		Denominador = # de personas en áreas afectadas.
			Ratio entre # de sets de higiene distribuidos a familias (por mes) y el # de estas familias.		# de sets familiares de higiene (por un mes).	# de familias afectadas en el área.	OVI	UNIT

					K3	L3	K3/L3	hyg.kit/fam
	Facilidad de lavado de manos en lugares de toilettes.	# facilidades de lavado (pilas, tanques de agua) cerca a toilettes usados por la gente después del uso de toilettes.	# de facilidades de lavado (pilas, tanques de agua) cerca a		# de personas en un área específica.		OVI	UNIT

			toilettes usados por la gente después de usar un toilette.				
W4	# y % de población alcanzada por información masiva Y # y % de población alcanzada por actividades de intensidad mayor cara-a-cara de C4D (comunicación para desarrollo).	# de veces que las familias han recibido mensajes de temas de higiene por mes.	indicador de conocimiento	M		M	Temas de ASH
			indicador de conocimiento	N		N	Mensaje de higiene.

W5	# y/o % de niños en programas escolares/aprendizaje con acceso a 3 litros de agua por niño por día (para beber y lavado de manos).	Numerador = # de Fuentes de agua en espacios escolares / aprendizaje por cada tipo de fuente de agua X estimado # de niños a ser atendidos por cada tipo de fuente de agua.
		Denominador = estimado # niños en programas escolares / aprendizaje.
			Ratio entre volumen diario de agua dotada a niños escolares en una escuela específica y el # de escolares usándola.	Volumen de agua dotada por día a una escuela.	Total # de escolares usando esta agua.	IOV	UNIDAD

				K4	L4	K4/L4	lt/niño/día
	# y % de niños (varón y mujer) con acceso a toilettes diseñados apropiadamente en lugares escolares / aprendizaje.	Numerador = # de toilettes comunales establecidos para niñas + # de toilettes comunales establecidos para niños en espacios escolares de aprendizaje X # de personas meta para cada tipo de toilette. Denominador para todo = # de gente en áreas afectadas.	Ratio entre # de escolares usando toilettes y el # de toilettes disponibles en la escuela.	# de escolares en una escuela.	# de toilettes disponibles en la escuela.	IOV	UNIT
				K5	L5	K5/L5	escol. / toil.
W1	Logro de hitos de la coordinación de Cluster.	Ver hitos en borrador de la herramienta de Coordinación de Cluster.					

			Descripción	variable 1	variable 2	OVI	UNIDAD

NUTRICIÓN:

VARIABLES DE NUTRICIÓN PARA CALCULAR LOS IOV - HPM

N4	# y/o % niños 6-59 me. con SAM enrolados en TFP o programas o facilidades comuninales.	Numerador = # niños 6-59 me. con SAM enrolados o admitidos en TFP programas o facilidades comunales.
		Denominador = estimado # niños 6-59 me. con SAM basado en la encuesta más reciente.
			Ratio entre # de niños 6-59 me. con SAM enrolados en TFP y el total # de escrutinios SAM.	# de niños 6-59 me. con SAM enrolados en TFP.	total # de niños 6-59 me. con SAM.	IOV	UNIDAD

				R1	S1	R1/S1	%

	# y/o % niños 6-59 me. con MAM enrolados programas de alimentación suplementaria.	Numerador = # niños 6-59 me. con MAM enrolados en programas de alimento suplementario.
		Denominador = estimado # niños 6-59 me. con MAM basado en la encuesta más reciente.
			Ratio entre # de niños 6-59 me. con MAM enrolados en SFP y el total # de escrutinios MAM.	# de niños 6-59 me. con MAM enrolados n SFP.	total # de niños 6-59 me. con MAM.	OVI	UNIDAD

N4	% de salidas de programas apuntados de alimento suplementario de niños de 6-59 me. que han: - Recuperado (debe ser antes del 75%) y - Dejado (debe ser menos que 15%) - Fallecido (debe ser menos de 3%).	El tiempo necerio para lograr los indicadores de salida de un programa de alimento suplementario es 1 a 2 meses. Salidas de un programa de alimento son aquellos ya no más registrados. La población de individuos salidos es el conjunto de aquellos que ha desertado, recuperado (incluyendo aquellos quienes son referidos) o fallecieron.		R2	S2	R2/S2	%
			Monitoreo de niños SAM dejando TFP.	# de niños 6-59 me. con SAM dejando el TFP entre 1-2 me.		V	niños dejando el TFP

N5	# y/o % de mujeres embarazadas y lactantes en áreas afectadas registradas en un programa suplementario de multi micronutrientes recibiendo multi-micronutrientes suplementarios (o hierro y ácido fólico).	Numerador = # mujeres embarazadas y lactantes registradas. Denominador = # estimado de mujeres embarazadas y and lactantes.	Ratio entre # de mujeres embarazadas y lactantes registradas en un programa suplementario de multi-micronutrientes y estimado # del total de mujeres embarazadas y lactantes.	# de mujeres embarazadas y lactantes en un SFP de micro nutrientes.	total estimado # de mujeres embarazadas y lactantes.	IOV	UNIDAD
				R3	S3	R3/S3	%
N1	Logro de los hitos de coordinación del Cluster.	Ver hitos en el borrador de la herramienta de coordinación de Cluster.					

Nota: SAM: Desnutrición Aguda Severa. MAM: Desnutrición Aguada Moderada.

Descripción	variable 1	variable 2	IOV	UNIDAD

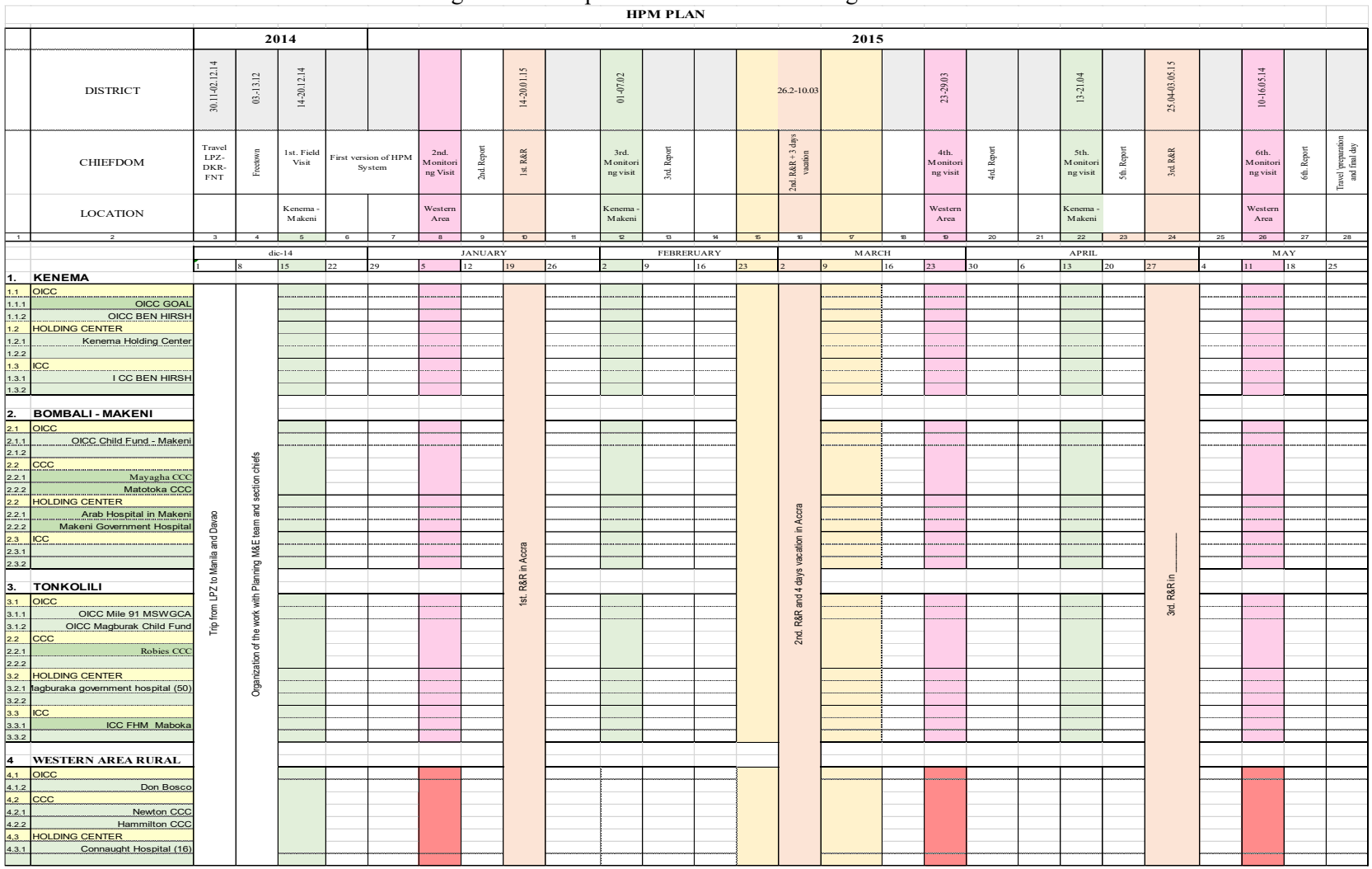
PROTECCIÓN DE LA NIÑEZ (PN) VARIABLES DE PROTECCIÓN PARA CALCULAR LOS IOV – HPM

CP3	# y % de niños alcanzados por un espacio amigable de la niñez (EAN) en campamentos y lugares de desplazados.	Numerador=# de niños enrolados en EAN (Espacios Amigables de la Niñez). Denominador = # aceptado de niños como meta "más vulnerables" en toda el área afectada.	Ratio entre # de niños enrolados en EAN y # de niños aceptados como meta.	# de niños enrolados en EAN	# de niñez meta aceptada	IOV	UNIDAD
				Y1	Z1	Y1/Z1	%
	% de personas entrenadas trabajando en los EAN (Espacios amigables de la niñez).	N: # de personal entrenado en EAN. D: total # de personal en EAN.	Ratio entre # de personal entrenado y total del personal en EAN.	# de personal entrenado en EAN.	# de personal en EAN	IOV	UNIDAD
				Y2	Z2	Y2/Z2	%
CP4	# y % de niños separados en emergencias reunificados.	Numerador = # de niños separados, reunificados. Denominador = total # de separados identificados desde el inicio de la crisis.	Ratio entre # de niños separados, reunificados y total # de niños separados.	# de niños reunificados.	total # niños separados	IOV	UNIDAD
				Y3	Z3	Y3/Z3	%
CP6	# y % niños enrolados en actividades psico-sociales.	Numerador = # niños enrolados en programas de Protección integrados en apoyo psico-social. Denominador = población total de niños.	Ratio entre # de niños provistos con intervención de soporte adicional / por el total población niñez afectada.	# de niños provistos de apoyo adicional	total # de población de niños afectados	IOV	UNIDAD
				Y4	Z4	Y4/Z4	%
CP1	Logros de hitos de Coordinación de Cluster.	Ver hitos en el borrador de la herramienta de Coordinación de Cluster.					

En el sector de ASH, en vez de dos indicadores de agua y toilettes en las escuelas, el equipo usó dos indicadores para limpieza de los centros, porque las escuelas estuvieron cerradas para evitar más contagios.

Adaptada de la Herramienta de UNICEF (Humanitarian Performance Monitoring Toolkit). Guachalla, 2013.

Tabla 4.4.4 Cronograma Inicial para Monitoreo de la Emergencia del Ébola



Adaptado del Reporte Final de Misión en Sierra Leone. Guachalla, 2015.

Tabla 4.4.5 Ejemplo del Cálculo de Productos y Resultados

Summary table of Outputs and Outcomes from visited Sites

VISITED SITES	SITE INFORMATION OF CENTRE MANAGER								Health		Nutrition	WASH					Education	CHILD PROTECTION	
	Persons		Affected children						Medicines in Centre	Test results in 36 hrs	Supplementary food support	Water Supply	Ratio persons/toilet	Ratio persons/shower	Drenage - Soak pit	Waste pit	Radio Listening	Children in PSS program	Reunified children w. Care givers
	patients	workers	0-6 m	6-24m	3-5 y	6-12 y	13-17 y	total											
	#	#	#	#	#	#	#	#	%	%	%	l/p/d	p/t	%	y/n	y/n	%	%	%
4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
OICC Makeni	15	22	6	0	4	4	1	15			100%	41	7	6	yes	yes	100%	100,0%	100%
Kamabai CCC	0	16	0	0	0	0	0	0	0%	48	0%	94	3	3	yes	yes			
OICC Magburak	0	18	0	0	0	0	0	0			0%	111	3	3	yes	yes			100%
Robies CCC	2	23	0	0	0	0	0	0	100%		100%	60	5	5	yes	yes			
ICC FHM Maboka	1	6	1	0	0	0	0	1			100%	43	2	4	no	no			100%
Newton CCC	2	38	0	0	0	0	1	1	100%	24	100%	300	6	6	yes	yes			
Newton CCC 3	2	39	0	0	0	0	0	0	0%	24	0%	293	6	6	yes	yes			
Connaught Hospital (16)	0	0	0	0	0	0	0	0											
OICC Koidu	0	10	0	0	0	0	0	0	100%		100%	120	3	5	yes	yes			100%
CCC Fiama	0	28	0	0	0	0	0	0	100%	24	100%	54	6	6	no	yes			
CCC Kundama	1	32	0	0	0	0	1	1	100%		0%	30	33	33	no	yes			
Total or average:	23	232	7	0	4	4	3	18	71%	30	60%	114	7	8			100%	100%	100%

Adaptado del Reporte Final de Misión en Sierra Leone. Guachalla, 2015.

Tabla 4.4.6 Ejemplo de Calificación de Resultados

Graded and qualified Outcomes achieved in visited Sites

Cod.	No.	VISITED SITES	Health		Nutrition	WASH					Education	CHILD PROTECTION	
			Medicines in Centre	Test results in 36 hrs	Supplementary food support	Water Supply	Ratio persons/toilet	Ratio persons/shower	Drenage - Soak pit	Waste pit	School children listening to radio lessons	Children in PSS program	Reunified children
			%	hr	%	l/p/d	p/t	y/n	y/n	y/n	%	%	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
OICC	2	OICC Makeni			5	2	3	3				5	5
CCC	2	Kamabai CCC	1	3	1	4	4	4					
OICC	3	OICC Magburak			1	5	4	4					5
CCC	3	Robies CCC	5		5	3	4	4					
ICC	3	ICC FHM Maboka			5	2	5	4					5
CCC	4	Newton CCC	5	5	5	5	3	3					
CCC	4	Newton CCC 3	1	5	1	5	3	3					
HC	4	Connaught Hospital (16)					5						
OICC	5	OICC Koidu	5		5	5	4	4					5
CCC	5	CCC Fiama	5			3	3	3					
CCC	5	CCC Kundama	5		1	2	1	1					
Total EVD affected Centers visited sites:			3	4	3	5	3	3				5	5

Adaptado del Reporte Final de Misión en Sierra Leone. Guachalla, 2015.

4.5 Ejemplo de Bases de Datos Estáticas de un Proyecto en un Área Compleja

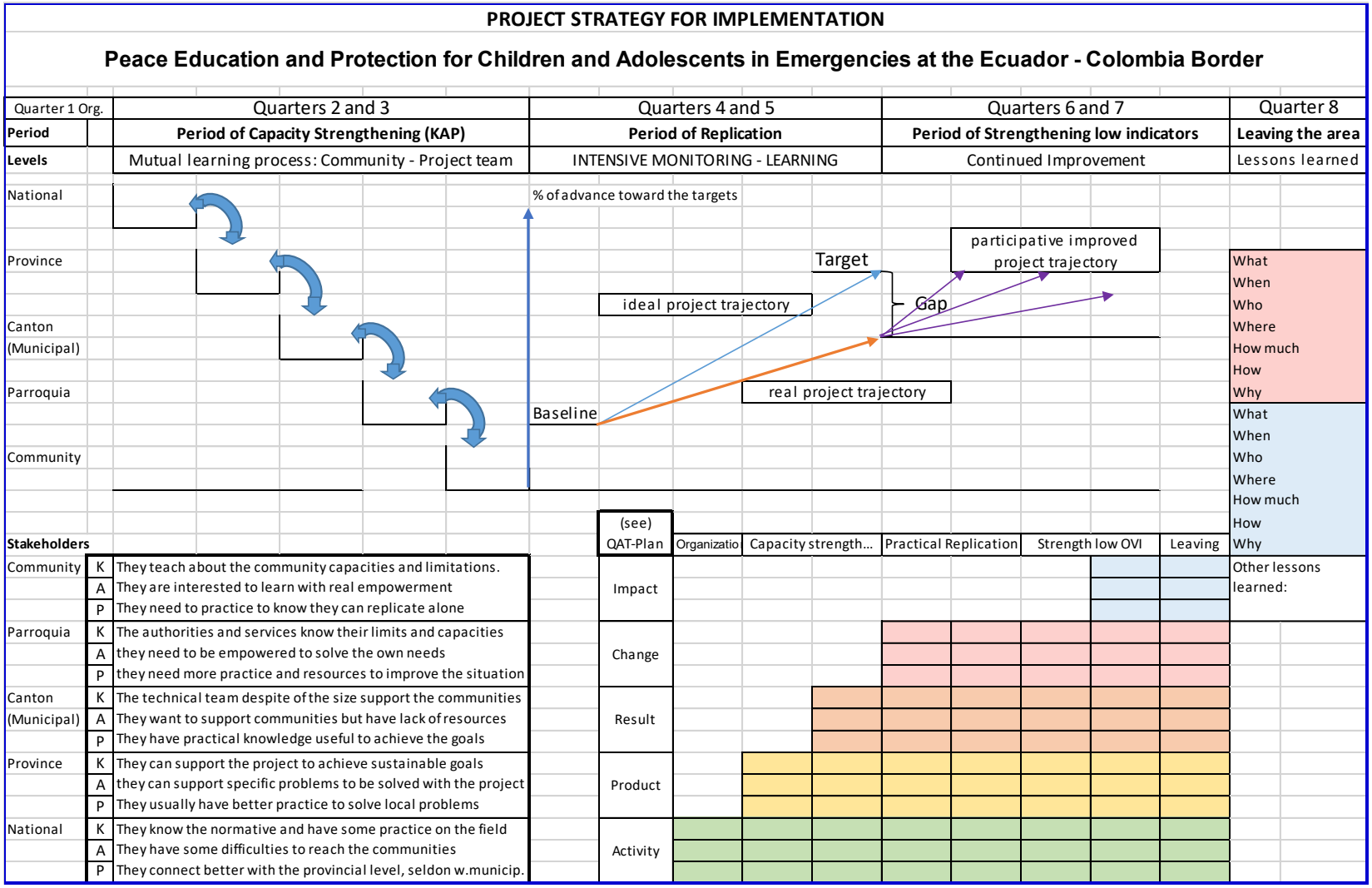


Figura 4.5.1 Resumen de la Estrategia del Proyecto
Adaptado de la Propuesta Final del Proyecto para ECHO. Guachalla et.al. 2016.

Tabla 4.5.1 Marco Lógico

Título de la acción		
Educación y Protección para Niños y Adolescentes en Emergencias en la frontera entre Ecuador – Colombia.		
OBJETIVO PRINCIPAL		
Los niños, mujeres y familias indígenas más vulnerables, en Ecuador en las provincias de frontera con Colombia de Esmeraldas y Sucumbios viven comunidades en paz.		
Lógica de Intervención	Metas e Indicadores Objetivamente Verificables	Medios de Verificación
OBJETIVO ESPECÍFICO:		
Niños y adolescentes fuera y atendiendo la escuela viven y participan en tres ambientes protectores: familia, escuela y comunidad fortalecidos por el program de Educación en Emergencias, los líderes de protección y comités comunales y organizaciones abordando los casos de violencia con los Consejos de Gobierno Comunales y apoyados por la organización cantonal de protección.	Indicador 1: Niños y adolescentes fuera de y en actividades escolares viven en 3 ambientes protectores apoyados por la escuela, el consejo de gobierno comunal y la asamblea comunal. Meta 1: 1100 niños fuera de, más 4400 niños en actividades escolares. Indicador 2: Comités, servicios y autoridades apoyan líderes de los Espacios Protectores de Niños y Adolescentes para llevar situaciones de violencia de niños fuera de y en actividades escolares a la asamblea comunitaria. Meta 2: 395 Comités CAPS-Escolares-Salud-ASH-RRD. Indicador 3: Organizaciones Cantonales de Protección apoyan cada mes el Sistema de seguimiento de los niños y adolescentes fuera de la escuela en situación de violencia y a los líderes comunales de protección a través de los GADs parroquiales. Meta 3: 5 organizaciones cantonales de protección.	• 4 reportes semestrales participativos de socios del proyecto. • 4 reportes semestrales participativos del gerente de proyecto de UNICEF. • 4 reportes semestrales compilados de autoridades sectoriales (municipal GAD)
RESULTADO 1: Familias fortalecidas de niños y adolescentes fuera y atendiendo las escuelas son apoyados con maestros entrenados, comités de padres de familia (JEPF) y por líderes comunales de CAPS para formar ambientes familiares, previniendo y abordando situaciones de violencia, en colaboración cerrada con el consejo de gobierno comunal y la asamblea comunitaria.	Indicador 1.1: Número de niños y adolescentes fuera de y atendiendo la escuela incluidos y participando en actividades escolares preventivas y protectoras. Meta 1.1: 5500 niños y adolescentes. Indicador 1.2: Número de líderes de CAPS comunales entrenados y apoyando a niños y adolescentes fuera y en las escuelas semanalmente. Meta 1.2: 79 líderes de CAPS. Indicador 1.3: Número de maestros entrenados y apoyando a niños y adolescentes de fuera y en la escuela. Meta 1.3: 210 maestros entrenados. Indicador 1.4: Número de comités escolares de padres (JEPF) entrenados y apoyando niños y adolescentes fuera de y en las escuelas mensualmente. Meta 1.4: 79 comités escolares de padres de familia.	Reportes trimestrales de contraparte del proyecto. 4 reportes semestrales del gerente del proyecto de UNICEF de los indicadores de resultados. Cada sector de la GAD parroquial presenta un reporte trimestral sobre los avances de indicadores del Resultado 1 en su parroquia. Y la correspondiente organización municipal (cantonal) prepara un reporte semestral a UNICEF.
RESULTADO 2: Comunidades de aprendizaje (maestros, JEPFs y estudiantes) fortalecidos y líderes CAPS coordinando con comités de salud, ASH y RRDs para informar situaciones de violencia contra niños y adolescentes	Indicador 2.1: Número de personal de salud comunal o promotores entrenados y apoyando a niños y adolescentes fuera de y atendiendo a la escuela en situación de violencia en particular niñas y niños jóvenes. Meta 2.1: 79 promotores o personal de salud comunal. Indicador 2.2: Número de personal servicios de agua: operadores, administradores presidentes entrenados y apoyando a niños y adolescentes fuera de y atendiendo las escuelas con campañas de lavado de manos.	8 reportes trimestrales de contraparte del proyecto. 4 reportes semestrales del gerente del proyecto de UNICEF con los indicadores de resultados.

fuera de y atendiendo la escuela al consejo de gobierno comunal.	Meta 2.2: 237 personeros de los servicios de agua. Indicador 2.3: Número de miembros de comités comunales de RRD que cuentan con su plan de acción de emergencia (PAE) de una página y están entrenados y apoyando niños y adolescentes fuera de y atendiendo la escuela para participar en el Mapa de Riesgo y la Simulación Escolar. Meta 2.3: 237 miembros de comités comunales de RRD.	Cada sector (Educación, Protección, Salud, ASH, RRD) de parroquias presenta un reporte trimestral de avances de indicadores hacia el Resultado 2. Y el GAD municipal correspondiente a la Organización Cantonal de Protección prepara un reporte semestral a UNICEF.
RESULTADO 3: organizaciones cantonales de protección fortalecidas (Junta cantonal de Protección JCP) apoyan el sistema de seguimiento de niños y adolescentes fuera de la escuela abordando y monitoreando casos, trabajando en estrecha colaboración con líderes CAPS y el consejo gobierno comunal.	Indicador 3.1: Número de organizaciones cantonales de protección (JCP) entrenadas y proveyendo apoyo al Concejo del Gobierno Comunal y la Asamblea Comunal sobre niños y adolescentes fuera y atendiendo la escuela en situaciones de violencia. Meta 3.1: 5 organizaciones cantonales de protección. Indicador 3.2: Número de líderes de CAPS en coordinación con JCP (comité cantonal de protección) abordando situaciones de violencia con el CGC (Consejo de Gobierno Comunal). Meta 3.2: 79 líderes de CAPS. Indicador 3.3: Número de sistemas comunales y de parroquia de niños y adolescentes fuera y en la escuela en situaciones de violencia funcionando. Meta 3.3: 98 de sistemas comunales y de parroquia.	8 reportes trimestrales de contrapartes del proyecto. 8 reportes trimestrales del gerente del proyecto de UNICEF con los indicadores de resultados. Los sectores de educación y protección del GAD municipal presentan un reporte trimestral sobre los avances de los indicadores hacia el Resultado 3.
PRECONDICIONES: • Por la complejidad de la intervención es una precondición que los socios potenciales armen un equipo multidiciplinario para trabajar juntos los desafíos del proyecto con las comunidades y parroquias. • Las autoridades y comités del nivel cantonal acompañarán al equipo de campo del proyecto en las actividades en parroquias y comunidades para hacer seguimiento del logro de los resultados y apoyo a las comunidades en el futuro. • Las condiciones meteorológicas permitirán al equipo de campo llegar a las comunidades y realizar sus tareas con ellas.		
SUPUESTOS Y RIESGOS: • Si el conflicto armado aumenta en Sucumbíos no habrá disponibilidad de técnicos de campo para esta área (en particular partes de los ríos de frontera o ciertas comunidades). • Desastres naturales de mucho alcance inhabilitan actividades preventivas. • Cambios frecuentes de oficiales del gobierno local y de servidores públicos del nivel de distrito, pérdida de contacto y técnicos con capacidades nuevamente a formar..		

Adaptado de la Propuesta Final del Proyecto para ECHO. Guachalla et.al. 2016.

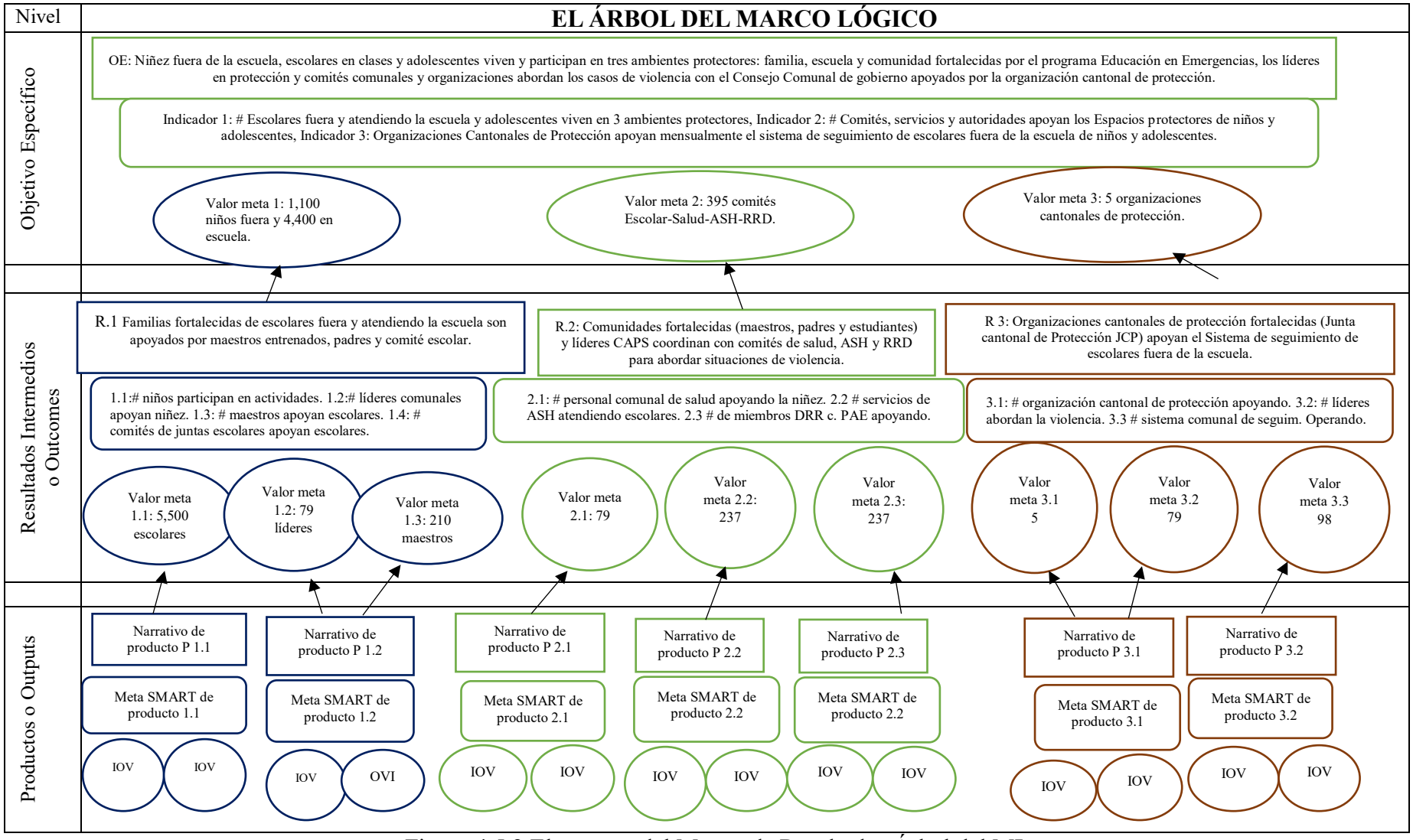


Figure 4.5.2 Elementos del Mapeo de Resultados Árbol del ML
Adaptado de la Propuesta Final del Proyecto para ECHO. Guachalla et.al. 2016.

Tabla 4.5.2 Lista Geo-Poblacional

PROVINCIA	CANTON	PARROQUIA	Total comunidades	Total escolares atendiendo	Niños fuera de escuela	Total niños edad escolar 3-17	Total población en comunidades	Familias	Parro-quias	Maestros	Total población por parroquia 2016	Población aprox. 3-17 años por cantón	Total población-cantón 2016	Código Parro-quia
Esmeraldas	Eloy Alfaro	Atahualpa	2	149	37	186	532	89	1	7	1613	16412	44077	80252
		Borbón	2	285	71	356	1.018	170	1	14	8536			80253
		San José de Cayapas	4	321	80	401	1.146	191	1	15	1678			80263
		Santo Domingo	2	137	34	171	489	82	1	7	2145			80259
		Telembi	23	1787	447	2.234	6.382	1.064	1	84	6255			80261
	Subtt Eloy Alfaro		33	2.679	670	3.349	9.568	1.595	5	126	20227	16412	44077	
	San Lorenzo	Alto Tambo	2	34	9	43	121	20	1	2	2404	19726	54584	80551
		Mataje	1	111	28	139	396	66	1	5	1895			80557
		Santa Rita	1	76	19	95	271	45	1	4	2106			80559
		Tululbi	4	295	74	369	1.054	176	1	14	2949			80561
	Subtotal San Lorenzo:		8	516	129	645	1.843	307	4	24	9354	19726	54584	
Total Esmeraldas:			41	3.195	799	3.994	11.411	1.902	9	151	29581	36138	98661	
Sucumbios	Lago Agrio	Dureno	3	135	34	169	482	86	1	6	3287	36008	109408	210152
		El Eno	7	259	65	324	925	165	1	12	7914			210153
		Jambeli	3	96	24	120	343	61	1	5	3953			210157
		Pacayacu	3	48	12	60	171	31	1	2	9837			210156
		Santa Cecilia	8	334	84	418	1.193	213	1	16	7503			210158
	Subt. Lago Agrio:		24	872	218	1.090	3.114	556	5	41	32494	36008	109408	
	Putumayu	Palma Roja	6	124	31	155	443	79	1	6	5280	4631	13587	210351
		Puerto Bolivar	1	45	11	56	161	29	1	2	373			210352
		Puerto Rodriguez	3	67	17	84	239	43	1	3	662			210353
	Total Putumayu:		10	236	59	295	843	151	3	11	6315	4631	13587	
	Cuyabeno	Cuyabeno	3	77	19	96	275	49	1	6	401	2283	7301	210751
		Aguas Negras	1	11	3	14	39	7	1	1	1497			210752
	Subto. Cuyabeno:		4	88	22	110	314	56	2	7	1898	2283	7301	
Total Sucumbios:			38	1.196	299	1.495	4.271	763	10	59	40707	42922	130296	
Población en comunidades:			79	4.391	1.098	5.489	15.682	2.665	19	210	70288	79060	228957	
										familias:	12551	35%	Escolares	

Adaptado de la Propuesta Final del Proyecto para ECHO. Guachalla et.al. 2016.

Tabla 4.5.3 Cronograma

	M 1	M 2	M 3	M 4	M 5	M 6	M 7	M 8	M 9	M 10	M 11	M 12	M 13	M 14	M 15	M 16	M 17	M 18	M 19	M 20	M 21	M 22	M 23	M 24
Resultado 1 Familias de niños y adolescentes fuera y atendiendo la escuela son apoyados por maestros, comités de padres (JEPF) y por líderes comunales CAPS entrenados a vivir con sus niños y adolescentes en 3 ambientes protectivos, denunciando las situaciones de violencia al consejo comunal de gobierno y a la asamblea mensual de la comunidad.																								
1.1 Personal municipal y de Parroquia en Educación y Protección de la niñez están entrenados para apoyar las escuelas comunales y parroquiales a incluir niños fuera de la escuela en 3 ambientes protectores a través de escuelas y CAPS.																								
1.2 Línea de base participativa del plan de investigación-acción de la comunidad.																								
1.3 Comités comunales de Educación (JEPFs) y de Protección de la Niñez (CAPS) son seleccionados y entrenados para incluir niños abusados y fuera de la escuela en 3 ambientes protectores a través de escuelas y CAPS.																								
1.4 Autoridades comunales y de parroquia, servicios y comités inician atención de niños fuera de la escuela a través de escuelas y CAPS 2-3 veces por semana por turnos primero con los equipos de campo de técnicos y luego solos.																								
1.5 5 Técnicos municipales GAD de cada sector están fortalecidos y acompañan a supervisores del equipo de campo del proyecto y apoyan en periodos de 3 meses el monitoreo de 19 parroquias y el logro de 79 comités comunales y reportan de avances de los indicadores de los resultados R1 cada seis meses.																								
Resultado 2 Juntas escolares fortalecidas (maestros, JEPFs y estudiantes) y líderes CAPS coordinan con comités de salud, ASH y RRD LA denuncia de situaciones de violencia contra niños y adolescentes fuera y atendiendo la escuela al consejo de gobierno y a la asamblea comunales.																								
2.1 Personal Municipal y parroquial de servicios de Salud, RRD y ASH están entrenados para apoyar y monitorear al personal de los servicios y a los comités comunales para apoyar el proyecto en las escuelas y CAPS.																								
2.2 Los comités comunales de los sectores de salud, ASH y RRD apoyan al menos cada dos semanas las escuelas y al personal del proyecto.																								
2.3 Las familias de comunidades y parroquias están informadas por los mensajes de C4D (Comunicación para Desarrollo) sobre los 3 ambientes protectores y alcances para contar con comités comunales bien informados de situaciones de violencia contra niños y adolescentes fuera y atendiendo las escuelas.																								
2.4 Cinco municipios monitorean la replicación de 19 parroquias y 79 comités comunales cada 3 meses con la supervisión de los equipos de campo y reportan de los avances del Resultado 2 a UNICEF cada semestre.																								
Resultado 3 Organizaciones cantonales de protección fortalecidas (JCP: Junta cantonal de Protección) apoyan el Sistema de seguimiento de niños y adolescentes fuera de la escuela en situación de violencia y acompañan cada mes a las parroquias y líderes de los CAPS en denunciar los casos de violencia a los consejos de gobierno comunal y en las asambleas comunales mensuales.																								
3.1 Entrenamiento del personal de campo del proyecto en los temas de R3 (situaciones de violencia, tráfico ilegal, reclutamiento armado, abuso sexual) y el sistema de seguimiento de los niños y adolescentes fuera de la escuela en situaciones de violencia.																								
3.2 Entrenamiento del personal de la organización cantonal de protección (JCP) en temas del R3 (situaciones de violencia, tráfico ilegal, reclutamiento armado, abuso sexual) y el sistema de seguimiento de los niños y adolescentes fuera de la escuela en situaciones de violencia.																								
3.3 Entrenamiento y acompañamiento de líderes comunales por la JCP y el equipo de campo del proyecto.																								
3.4 Información mensual requerida por el Sistema de seguimiento a nivel comunal y parroquial de niños y adolescentes fuera de la escuela en situación de violencia.																								
3.5 Cada tres meses el municipio acompaña la supervisión del proyecto en el monitoreo de avances de indicadores de Resultado R3 y prepara un reporte de avances cada semestre.																								

Adaptado de la Propuesta Final del Proyecto para ECHO. Guachalla et.al. 2016.

Tabla 4.5.4 Plan de Calidad-Acountabilidad-Transparencia

QAT-Plan Quality-Accountability-Transparency) for Monitoring and Reporting

(a method for planning-monitoring-systematizing-learning during the implementing of a project in a dynamic and complex context)

	Stages:	Organization	Capacity strengthening	Replication	Strengthening toward targets	Leaving the area
	Periods:	1 Quarter	2-3 Quarters	4-5 Quarters	6-7 Quarters	8 Quarter
		months 1-3	months 4-9	months 10-15	months 16-21	months 22-24
Main tasks						achieved targets of SO
External evaluation of impact						# & %OoS children back in school activity
						# & %OoS children tracked periodically
						# & %children living in 3 protective enviror.
				in month 12 internal monitoring of:	in month 18 internal monitoring of:	# & %communities w. 3 protective environ.
				advanced targets of Results 1-4	improved targets of Results 1-4	# & %GAD parroquias w.protective enviro.
external UNICEF monitoring of advances toward main objective and outcome indicatores			In month 6th strengthening of the	# & %OoS children back in school activities	# & %OoS children back in school activitie	achived targets of Results 1-3
			field team for making sure about	# & %CAPS supporting children in conflict	# & %families reach 1st.protecti.environm.	# & %CAPS coordinating w. JCP
			the indicators of RESULTS 1-4,	# & %schools reaching a protective level	# & %communities reach 3rd.protec.envir.	# & %EU coorinating w. District (canton)
			and the SO indicators	# & %health pro. support children in conflic	# & %commun. w.safe water & phaces free	# & %JAAP sustain a quality water service
			2,700 families of 79 communities and 79 educative communities (teachers-JEPF-parents) and 79 CAPS leaders participate in prevention, protection and response to situations of violence against Out-of-School and school attending children and adolescents	# & %schools-commu. w. WASH & DRR	# & %CCRM members w. PAE	# & %CCRM coordinating w. MGADs…
				# & %GAD parroquias monitoring project	# & %municipal GAD supervising project	# & %health centers coord.w.health district
Monitoring of changes and advances toward RESULTS 1-3				# & %of children receiving support of communitiy services	# & %of children living in free of violence environments, receiving support of communitiy services	
			12,500 families of 19 parroquias know about the project goals and 3 protective environments for children and adolescents	# & %families participating to reach a level of protective environment	# & %families reaching a level of protective environment	
				# & %schools participating to reach a protective level	# & %schools reaching a protective level	
				# & %communities participating to reach a level of protective environment	# & %communities reaching a level of protective environment	
Monitoring of Outputs	79 community committees are bilded:		210 teachers	70%leaders of CAPS support children in conflict areas	50%children start living in 3 protective environments supported by all services	
	for children-adolescent protective space		80 CAPS personnel	70%school teachers provide protective support and coordinate with JEPF	70%teachers and JEPF work and coordinate in 2nd protective environment	
	for School support: (JEPF)		100 Protection and Education GAD pers.	70%health center personel support young girls and boys on prevention to violence	70%health personnel support the 3 protective environments	
	for health to support children in conflict		240 JAAP personnel	70%CCRM members have their PAE (one page Plan for Action in Emergency)	70%CCRM coordinate w. schools for risk map, simulation and evacuation plan	
	for DRR: CCRM	for WASH = JAAPs	240 CCRM personnel	70%JAAP (wash committees) personnel provide shcools and community safe wat.	70%JAAF personnel support the 3 protective environments in communities	
Follow up of activities, inputs and supplies	Field team contract		79 (H-RM-WS) community	90%trained personel of communitiy services coordinate replication activities w. project and GADs of the parroquias: CAPS-School-health-CCRM-WASH	Analysis of OVI and definition of adjusments to strengthen weak OVIs	Field team follow up community services supporting the 3 stablisched protective environments
	fix training material		19 GAD (Healt-RM-WS) parroquias		Strengthening training to areas with weak OVIs with paroquia and municipal GADs	
	training proj.personl		5 GAD of cantons	90%municipal GADs trained personnel coordinate w. project field supervisors for monitoring actions at community and parroquia level		Supervisors of the field team coordinate monitoring activities with GADs of parroquias and cantons supporting the 3 community protective environments
	Field authority visit		2 provincial GAD authorities			
	Planning meetings		5 minisiterial authorities are informed			The implementing partner contract an evaluation consulting for the final report
			MIES-MINED-MSP-SGR-SENAGUA			

MONITORING AND REPORTING SCHEME

SHORT DESCRIPTION OF (OVI) INDICATORS		FREQUENCY	RESPONSIBLE		MEANS OF VERIFICATION
1,500 OoS children back in school activities		Last 8th quarter	Head of implementing partners	accompanied by:	National and bi-national tracking system information
1,500 OoS children tracked every month at community and parroquia le				municipal GADs	
1,500 OoS + 15,000 children living in 3 protective environments				provincial GADs	Ministerial and Provincial reports on services for OoS+school children
92 communities w. 3 protective environments				Technicians of 5 ministries.	
19 GADs of parroquias replicating the protecting environments					
3,700 families replicating the protective environment	92 educative communities (teachers-JEPF-parents) and 92 CAPS personnel participate in prevention, protection and response to situations of violence against OoS and school attending children and adolescents	Every 6 months (months 6-12-18-24)	UNICEF M&E specialist	accompanied by:	6 months reports of the project leader, 6 months reports of the M&E external specialist of UNICEF, Compiled 6 months reports of the sector authorities of cantons (municipal GAD), according to the stages of the project: organization, capacity strengthening, replication and strengthening for the targets.
92 educative units replicating the protective environment				supervisors of implementing partners	
92 communities replicating the protective environment				Technicians of 5 municipal GADs	
92 CAPS supporting OoS and abused children					
92 health promoters or workers supporting young girls and boys					
92 communities and schools with safe water and free of open					
270 CCRM members w. PAE & 92 schools w. risk map & simulation					
180 CAPS personnel support OoS & abused children in conflict areas		Every 6 months (months 3-9-15-21in coordination w. external UNICEF monitoring months 6-12-18-24)	UNICEF M&E area	accompanied by:	3 months reports of the project counterparts, 3 months reports of the M&E-MoRES UNICEF unit following the indicators of results, Each sector of the municipal GAD present a 3 months report on the advances of the indicators toward the Result 1,2, 3 and 4 according to the stages of project of organization, capacity strengthening, replication and strengthening towards the targets
290 school teachers provide protective support in coordination w.JEPF				supervisors of implementing partners	
92 health personel support young girls and boys on prevention				Technicians of 5 municipal GADs	
270 CCRM members have their PAE (1-page Plan for Action in Emergency)					
180 JAAP (wash committees) personnel provide shcools and community safe water					
290 teachers know about the protective environments in communities		Every six weeks (month and a half)	Project manager of the implementing partner	accompanied by:	3 months reports of the project counterpart, 3 months monitoring reports of the Municipal GADs
180 CAPS personnel are trained by project on OoS & abused children support				supervisors of implementing partner	
92 health promotors are trained by project on young girls-boys (OoS) safety				Technicians of 19 GADs of parroquias	
280 JAAP personnel trained by project on community-school safe water and free of open defecation					
280 CCRM personnel are trained by project on protective and community risk reduction and resilience indicators					
In 92 communities committees (education-protection-health-RR-wash) are selected, trained and implement the project activities w.		Every month	Field team supervisors	accompanied by:	monthly reports of the project counterpart on activities, HR, supplies and financial expenses by-monthly report of the parroquia monitoring GAD
19 GAD of parroquias are trained, accompany the project team in 92 communities and school units, and start replicating the project.				field team	
5 GAD of cantons are trained and accompany the project monitoring				community leaders	
2 provincial GAD authorities are informed and support the project				Technicians of 19 GADs of parroquias	
5 minisiterial authorities are informed and support the project					

Short Summary of Main OV-Indicators
EDUCATION:
& % Schools w. OoS children and adolescents back in school activities and tracked # & % School teachers and JEPF attending OoS and abused chlidren and adolescents # & % education districts supporting the schools of the project # & % Schools w. WASH service and Hygiene corner f. children # & % schools w. RM-R activities: risk map, simulation, # & % schools coordinating with district and municipal GAD
PROTECTION
CAPS personnel participate in prevention, protection and response to situations of violence against OoS and school attending children and adolescents. # & % CAPS refurnished and with trained personnel on prevention, protection and response to situations of violence against Out-of-School and school attending children and adolescents # & % OoS and abused children receiving support in CAPS # & % of CAPS community parent committees coordinating w. personnel # & % of protection authorities of municipal GAD supporting project
WASH
Personnel have access to relevant evidence and information on the situation of violence against OoS-school attending children adolescents # & % WASH community committee and JAAP personel trained # & % trained WASH committees supporting OoS and abused children # & % OoS and abused children homes have access to safe water # & % community committees supporting their services # & % JAAPs supporting and replicating the project goals # & % of WASH authorities of municipal GAD supporting the project
Risk Management and Resilience
Personnel have access to relevant evidence and information on the situation of violence against OoS-school attending children adolescents # & % OoS, children and adolescents in conflict in RM-R activities in the school # & % of OoS, children and adolescents in conflict replicating the RM-R activities in their homes # & % RM-R community committees trained and coordinating w. schools # & % CCRM coordinating activities with WASH and Health sectors in
HEALTH
Personnel have access to relevant evidence and information on the situation of violence against OoS-school attending children adolescents # & % health promotors with trained personnel # & % trained health personel supporting OoS and abused children # & % OoS and abused children receiving support by health promoters # & % community committees coordinating w. health personel # & % health parroquia officers supporting and replicating the project # & % of health authorities of municipal GAD supporting project

Adaptado de la Propuesta Final del Proyecto para ECHO. Guachalla et.al. 2016.

Tabla 4.5.5 Áreas Complejas y muy Complejas

Prov	Cantón	Parroquia	Características	Consideraciones	Classifc.
Esmeraldas	Eloy Alfaro	Atahualpa	Acceso fluvial por rio Cayapas, approx.. 4 horas de Cantón Capital, existencia de actividades ilícitas, servicios públicos practicamente inexistentes, comunidades indígenas Chachi.	Altos costos de transporte, necesidades logísticas y seguridad a ser consideradas y planeadas cuidadosamente.	Muy compleja
		Borbon	Cantón capital, acceso fácil relativo p. camino y fluvial a las comunidades, presencia y tráfico de droga y otras actividades ilícitas, algún servicio público disponible y transporte fluvial a parroquias.	Preocupación de seguridad	Compleja
		San Josè de Cayapas	Acceso fluvial por el rio Cayapas, approx.. 3 horas de la capital del cantón. Presencia de tradiciones fuertes afro a pesar de la presencia de varias comunidades indígenas Chachi, problemas con la minería ilegal.	Alto costo de transporte, logísticas y seguridad a ser considerados con cuidado y planeados.	muy compleja
		Sto. Domingo	Acceso fluvial por el rio Onzole, approx. 3 horas de la capital del cantón. Comunidades mixtas (afro y Chachi), ausencia de servicios públicos y de autoridades, problemas de minería ilegal.	Alto costo de transporte, necesidades logísticas y seguridad a ser considerados con cuidado y planeados.	muy compleja
		Telembi	El acceso más alejado por rio de 4-5 horas de la capital del cantón, mucha migración y por ello nuevos problemas de inseguridad.	Alto costo de transporte, necesidades logísticas y seguridad a ser considerados con cuidado y planeados.	Muy compleja
	San Lorenzo	Alto Tambo	Parroquia cercana a Colombia con muy alto nivel de pobreza, alto número de refugiados Colombianos, ahora problemas de salud, específicamente tuberculosis. 1.5 horas de acceso por camino de la capital del cantón. Altos niveles de violencia.	Preocupación de seguridad.	Compleja
		Mataje	Parroquia más cercana a Colombia. Fuerte dependencia de ONGs. Acceso fácil del cantón capital por camino.	Preocupación de seguridad	Compleja
		Santa Rita	Acceso fluvial por el rio Bogotá.	Alto costo de transporte	Compleja
		Tululbi	Acceso de camino, lugares de refugiados entre actividades ilegales, ausencia de autoridades estatales.	Preocupación de seguridad	Compleja
Sucumbios	Lago Agrio	Dureno	Acceso por camino y fluvial por el río Aguarico. Territorio de los indígenas Cofan.	Costos medio-altos de transporte	Compleja
		El Eno	Difícil camino pero acceso fluvial relativamente fácil a las comunidades rurales. Fuerte presencia de gente indígena Kichwa y Colombianos.	Alto costo de transporte fluvial.	Compleja
		Jambeli	Acceso difícil por camino a las comunidades rurales. Conflictos en el límite, tráfico de drogas, pobreza extrema Presencia de indígenas Kichwa y algunas familias Shuar.	Preocupación de seguridad y tiempo limitado por día para estar en las comunidades.	muy compleja
		Pacayacu	Camino difícil y acceso fluvial a las comunidades rurales hasta 4 horas de la capital del cantón. Pobreza extrema. Presencia de Colombianos, Kichwa y Shuar indígenas.	Alto costo de transporte fluvial.	Compleja
		Santa Cecilia	Acceso fluvial a las comunidades Kichwa por el rio Aguarico.	Alto costo de transporte fluvial.	Compleja
	Putumayu	Palma Roja	Parroquia al borde con Colombia. Presencia de Colombianos, difícil acceso a las comunidades Kichwa and Shuar a orillas de rio San Miguel. No hay Sistema de agua potable desagüe. Comunicación telefónica limitada.	Alto costo de transporte fluvial.	Compleja
		Puerto Bolivar	Acceso fluvial de 4 horas de la capital del cantón por el rio Cuyabeno. Tráfico de madera, caza y pesca ilegal y legal en la reserva Cuyabeno. Turismo. Territorio de los Siona y Secoya. No hay servicios básicos disponibles.	Alto costo de transporte fluvial y alojamiento.	muy compleja
		Puerto Rodriguez	Área límite con Colombia. Acceso de camino y 4 horas fluvial de la capital del cantón. Problemas de seguridad serios debido a la presencia de grupos armados. Territorio Kichwa con igual presencia Siona and Shuar.	Alto costo de transporte, tiempo limitado de trabajo diario en comunidades, preocupación de seguridad.	muy compleja
	Cuyabeno	Cuyabeno	Acceso fluvial por rio Aguarico. Approx. 4 horas de la capital de cantón. Presencia de comunidades Kichwa y Cofan. Fuerte presencia de compañías petroleras. Falta de servicios básicos, excepto en Milenio construida por el gobierno.	Alto costo de transporte.	Compleja
		Aguas Negras	Acceso difícil por camino. Lugar de refugio para familias Colombianas. Ausencia de autoridades y servicios básicos.	Posible preocupación de seguridad	Compleja

Adaptado de la Elaboración de Anna Vohlonen, Oficial de Educación para la Propuesta del Proyecto. Guachalla, 2016.

LISTA DE REFERENCIAS

1. Atun, F. “Understanding effects of Complexity in Cities during Disasters” article in Walloth, C., Gurr, J. M., Schmidt, J. A. editors (2014). Understanding Complex Urban Systems: Multidisciplinary Approaches to Modeling. Essen, Germany. Springer Verlag.
2. Bamberger, M., Rugh, J. (2009). Real World Evaluations. Conducting quality evaluation under constraints. In “Country-led monitoring and evaluation systems”, Segone, M. (ed.). UNICEF in partnership with IDEAS, IOCE, MICS, UNECE and The World Bank. pp. 200-237.
3. Bamberger, M., Rugh, J., (2008). Real World Evaluation: Working Under Budget, Time, Data, and Political Constraints. American Evaluation Association, Professional Development Workshop Session 21.
4. Caldwell, R. (2002). Project Design Handbook. Atlanta USA. CARE.
5. Fetterman D. (2010). Empowerment Evaluation. In “From policies to results”, Segone, M. (ed.) (2010). UNICEF in partnership with IDEAS, ILO, IOCE, The World Bank, UNDP, UNIFEM, and WFP. pp. 278-288.
6. Freire, P. (1970). Pedagogy of the Oppressed. Editorial Tierra Nueva. Brazil
7. Fujita, N. Editor. (2010). Beyond Logframe; Using Systems Concepts in Evaluation. FASID Foundation for Advanced Studies on International Development. Tokyo Japan.
8. Giesen, J. (n.d.). Constructivism: A Holistic Approach to Teaching and Learning. Northern Illinois University. USA. www.niu.edu/facdev/_pdf/constructivism.pdf
9. Guachalla, F. Voholen, A. et.al. (2016). Education and Protection for Children and Adolescents in Emergencies at the Ecuador – Colombia Border. Unpublished Project Proposal of UNICEF to EU-ECHO for the Humanitarian Initiative Program of Education in Emergency. Quito, Ecuador.
10. Guachalla F. (2015). Humanitarian Performance Monitoring in the Ebola Virus Disease Emergency in Sierra Leone. UNICEF Freetown Sierra Leone. Unpublished project report.
11. Guachalla F. (2014). Proyecto Regional de Fortalecimiento de la Resiliencia Comunitaria con Equipos Técnicos Municipales. Unpublished Final Report UNICEF La Paz and Panama.
12. Guachalla F. (2013). Unpublished Report of the Humanitarian Performance Monitoring Mission in Davao. The Philippines.
13. Guachalla F. (2012). Unpublished Regional Project Document. UNICEF, Panama.
14. Guachalla F. (2011). Strategy of Risk Management and Attention of Disasters in Bolivia. Unpublished project document. La Paz, Bolivia.

15. Guachalla, F. (2008). Towards effective planning and management of emergency and development projects. Sweden. Lund University.
16. Guachalla, F. (2007). Ländliche Gemeinden reden mit. TU International Magazine # 59, Januar 2007. Berlin, Germany.
17. Guachalla, F. (2006). La Sostenibilidad de Servicios Básicos: Un desafío para Todos. Revista Temas en la Crisis: Los Recursos Hídricos en Bolivia 17-22, 77-XII-06 La Paz, Bolivia.
18. Guachalla, F. (2005, 2002). Community, School and Municipal Development in Water and Sanitation. La Paz, Bolivia. 1st and 2nd Edition. Nuevo Siglo Editorial.
19. Héritier, A. (2001) New Modes of Governance in Europe: Policy-Making without legislating? Max Planck-Project Gruppe "Recht der Gemeinschaftsgüter", Bonn.
20. Kessler, A. Editor (2014). The 2014 Reader on Results Measurement. Donor Committee for Enterprise Development (DCED). Cambridge Printers Ltd. UK.
21. Kusek, J. Z., Rist, R. C. (2004). Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System. A Handbook for Development Practitioners. The World Bank. Washington, D.C. USA.
22. Messner, J. (1952). Das Subsidiaritätsprinzip als wirtschaftliches Ordnungsprinzip. In Lagler, E. (Hg). Wirtschaftliche und soziale Ordnung. Degenfeld-Festschrift, pp. 81-92 Wien, Österreich.
23. Molund, S., Schill, G. (2007), Looking Back, Moving Forward: SIDA Evaluation Manual. 2nd revised edition. Published by SIDA. Stockholm Sweden.
24. Innes, J. E. (2007). Planning through Consensus Building: A New View of the Comprehensive Planning Ideal. Journal of the American Planning Association. Vol. 62, 1996 - Issue 4 Pages 460-472. http://dx.doi.org/10.1080/01944369608975712
25. OECD (2005/2008). The Paris Declaration on Aid Effectiveness and the Accra Agenda for Action. Paris, France.
26. OECD-DAC (1991). Principles for Evaluation of Development Assistance. Paris.
27. Patton, M. Q. (2012). Developmental Evaluation for Equity-Focused Evaluations. In Segone, M. (ed.) (2012) Evaluation for equitable development results. pp. 102-114. NY USA.
28. Rogers, P., Hummelbrunner, R. (2012). Program Theories and Logframes to evaluate pro-poor and equity-focused programs. In Segone, M. (ed.) (2012) Evaluation for equitable development results. pp. 142-171.
29. Segone, M. (ed.) (2009). Country-led monitoring and evaluations systems. Better evidence, better policies, better development results. UNICEF in partnership with IDEAS, IOCE, MICS, UNECE and the World Bank. Geneva Switzerland.

30. Segone, M. (ed.) (2010). From policies to results. Developing capacities for country monitoring and evaluation systems. UNICEF in partnership with IDEAS, ILO, IOCE, The World Bank, UNDP, UNIFEM, and WFP. NY USA.
31. Segone, M. (ed.) (2012). Evaluation for equitable development results. UNICEF in partnership with Coneval, IDEAS, IDRC, ILO, IOCE, UNDP, UNWomen. NY, USA.
32. SENPLADES (2010). Infoplan. Quito, Ecuador.
33. Stetson, V., Sharrock, G., Hahn, S. (2004). ProPack: The CRS Project Package. Baltimore, USA.
34. UN (2015). Sendai Framework for Disaster Risk Reduction 2015-2030. Sendai, Miyagi, Japan.
35. UN (2015). UN Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015. Transforming our World: the 2030 Agenda for Sustainable Development. NY, USA.
36. UN (2015). Inter-Agency Standing Committee (IASC). Climate Change and Humanitarian Action. New York, USA.
37. UN (2013). A New Global Partnership: Eradicate Poverty and Transform Economies through Sustainable Development. UN Publications. New York, USA.
38. UN (2005). World Conference on Disaster Reduction. Hyogo Framework for Action 2005-2015: Building the Resilience of Nations and Communities to Disasters. Kobe, Hyogo, Japan.
39. UN (2000). Resolution adopted by the General Assembly. UN-Millennium Declaration. NY, USA.
40. UN Habitat (2014). Human Rights Based Assessment. Briefing Note. NY USA.
41. UNICEF (2013). Sustainable Development starts and ends with Safe, Healthy and Well-Educated Children. New York, USA.
42. UNICEF (2010, 2013). Action-Research results. Quito, Ecuador.
43. UNICEF (2010). Core Commitments for Children in Humanitarian Action. NY, USA.
44. Williams, B., Hummelbrunner R., (2010). Systems Concepts in Action. A Practitioner´s Toolkit. Stanford California, USA. Stanford University Press.
45. Williams, B., Reynolds, M. (2012). Systems Thinking and Equity-Focused Evaluations in Segone M. (ed.) (2012) "Evaluation for equitable development results" p.115-141.
46. World Bank (2002). Empowerment and Poverty Reduction. NY. USA. DOI: http://dx.doi.org/10.1596/0-8213-5166-4

Complementary Bibliography

47. Bamberger M. et. al. (2010). Using Mixed Method in Monitoring and Evaluation. Experiences from International Development. Policy Research Working Paper. The World Bank.
48. Chen, H. T. (2014), "Practical Program Evaluation: Theory Driven Evaluation and the Integrated Evaluation Perspective". 2nd Edition. Sage Publishing.
49. Fetterman, D. and Wandersman, A. (2005). Empowerment Evaluation Principles in Practice. New York: Guilford Publications.
50. Funnell, S. C., Rogers, P. J. (2011). Purposeful Program Theory: Effective Use of Theories of Change and Logic Models. California USA. John Wiles & Sons Inc.
51. Örtengren, K. (2004), The Logical Framework Approach: A summary of the theory behind the LFA method. Stockolm, Sweden. Published by SIDA.
52. Patton, M. Q. (2011). Developmental Evaluation: Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use. New York, USA. Guilford Press.
53. Patton, M. Q. (2012). Future trends in Evaluation. On-line e-Learning program on: Emerging Practices in Development Evaluations. New York, USA.
54. Patton, M. Q. (2010). Developmental Evaluation Defined and Positioned. Extra reading for webinar 2012.
55. Patton, M. Q. (2008). Utilization-Focused Evaluation (U-FE) Checklist in Utilization-Focused Evaluation, 4th edition. Sage..
56. Reynolds, M. (2006). Evaluation Based on Critical Systems Heuristics in Systems Concepts in Evaluation: An Expert Anthology by Williams, B., Imam, I. American Evaluation Association, USA.
57. Save the Children Fund (2014). A 10-step guide to monitoring and evaluating children´s participation, booklet 4. London UK.
58. UN (2013). New Global Partnership: Eradicate Poverty and Transform Economies through Sustainable Development. New York USA.
59. UNICEF (2012, 2015). Action-Research results on Exclusion of Children in Education. Unpublished documents. Quito, Ecuador.
60. Westley, F., Zimmerman, B., Patton, M. Q. (2006). Getting to Maybe: How the World is Changed. Toronto, Random House Canada.



Francisco J. A. Guachalla H.

Realizó sus estudios universitarios de ingeniería en la Hochschule de Darmstadt (1973-76) y la Technische Universität Berlin (1976-79), con estudios de especialidad en planificación y gerencia de proyectos en Colorado State University (1982-84) y y el doctorado en Ciencias de la Ingeniería en la Duisburg-Essen Universität en Alemania (2014-17). Cuenta con más de treinta años de experiencia en planificación, monitoreo & evaluación y sistematización de proyectos de desarrollo y en desastres en trece países de Asia, África y América Latina. Ha publicado el libro Desarrollo Comunitario, Escolar y Municipal en 2002 y 2005, y en la Universidad de Lund Suecia "Towards effective planning and management of emergency and development projects" el 2008 presentado en la Universidad de Dar Es-Salam Tanzanía y algunos artículos en las revistas TU-International en Berlín, CAUDAL y Temas en la Crisis en La Paz entre 1996 y 2011. Es docente de programas de maestría en La Paz y ha dictado conferencias y facilitado seminario talleres en el país y en otros países.

El Dr. Guachalla está casado hace 45 años y tiene dos hijas casadas y dos nietas en colegio.

La Salle Universidad Bolivia

Av. Jorge Carrasco esq. Las Palmas
Nº 450, Bolognia
Telf. : (591-2) 273598 - (591-2) 2723588

www.ulasalle.edu.bo

La Paz - Bolivia

ISBN: 978-9917-0-0251-2