

PLANIFICACIÓN, MONITOREO, EVALUACIÓN, RENDICIÓN DE CUENTAS, RESPONSABILIDAD Y APRENDIZAJE.

GUÍA INSTITUCIONAL DE PROCEDIMIENTOS
2020-2024



Paz & Desarrollo
pazydesarrollo.org

1. INTRODUCCIÓN, CONCEPTOS Y ALCANCE.

1.1. GENERALIDADES SOBRE EL SISTEMA MEAL.

Como definición simple de un sistema MEAL, podemos decir que se trata del conjunto de criterios, estándares mínimos, herramientas para la recolección, verificación/análisis y difusión de la información sobre las distintas fases de cada acción, tanto al interior de la organización como (en diverso grado) hacia sus beneficiarios, socios y donantes; elementos todos ellos que se agrupan para facilitar su sistematización y uso posterior en la justificación y en la definición de nuevas acciones. Nuestra propuesta de un sistema básico de Monitoreo /Seguimiento, Evaluación, Rendición de Cuentas / Responsabilidad Social y Aprendizaje (MEAL por sus siglas en inglés), tiene tres criterios primordiales:

- La sencillez de contenidos y aplicación, con objeto de hacerla realmente efectiva para el personal de Paz y Desarrollo y replicable para sus socios en los países de intervención.
- La búsqueda del mayor beneficio para las poblaciones prioritarias de las acciones de Paz y Desarrollo, a través de la mejora de la calidad de estas.
- La contribución a las sucesivas planificaciones estratégicas de Paz y Desarrollo y a su posicionamiento en las temáticas contempladas en su misión institucional.

Según lo anterior, aunque se emplean conceptos y documentos de Cruz Roja, OCDE, MAE /SECIPI, OXFAM, CIDEAL, IUDC o PNUD (que se citan ocasionalmente), la idea es aproximar al máximo la Guía a las circunstancias específicas de Paz y Desarrollo, sus socios locales y sus donantes, para lo cual se han realizado las correspondientes entrevistas y tomado en cuenta sus opiniones.

No obstante, es importante resaltar que la Guía, al ser adoptada como documento institucional, únicamente obliga a Paz y Desarrollo; esto es, se trata de un compromiso de responsabilidad hacia sus beneficiarios, socios y donantes que adopta unilateralmente la ONGD.

1.2. MONITOREO / SEGUIMIENTO.

El vocablo inglés traducido por monitoreo equivale también a seguimiento; en castellano ambos se utilizan indistintamente dentro del sistema MEAL, pero en el presente documento los distinguiremos así:

- Seguimiento: conjunto de medidas aplicadas sobre todo por la organización ejecutante, en sede y terreno, destinadas a conocer con periodicidad trimestral, semestral o anual el desarrollo de una acción en sus aspectos técnicos y económicos (principalmente los objetivos, resultados, cobertura e inversión), por lo general con vistas a su justificación ante un donante, desde el inicio de la ejecución y de manera previa a /o coincidente con la evaluación; dicho conjunto abarca el propio sistema MEAL en su totalidad, sus datos se suelen verter en distintos formatos cerrados según sea el financiador y por tanto excede los límites de esta Guía, que en parte sería una contribución al proceso.

- Monitoreo: conjunto de criterios y herramientas, aplicadas en tiempo real o con mucha frecuencia, para definir las responsabilidades, comprobar el desempeño, verificarlo y extraer información sobre el avance de los indicadores y actividades de cada resultado previsto de una acción, incluyendo aquellos centrados en la rendición de cuentas, el aprendizaje y su difusión hacia los actores implicados; el monitoreo se efectúa sobre el terreno desde la misma fase de identificación; se planifica previamente al inicio de la intervención, implicando no sólo al personal de la ONGD, sino a socios, otros actores e incluso beneficiarios/as, siendo un aporte a la justificación y a la vez soporte documental de la misma. Este concepto será, pues, el que se empleará en lo sucesivo.

1.3. EVALUACIÓN.

En esta Guía se asume una mezcla de las definiciones de CAD/OCDE y de EuropeAid - UE, que sería la de una apreciación sistemática y objetiva de una acción, estrategia o política, en curso o ya finalizada; de su diseño, ejecución y resultados, valorando su pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad, así como las herramientas escogidas para alcanzarlas; puntualiza las razones del mayor o menos éxito de la intervención, las lecciones aprendidas y cómo pueden estas incorporarse al proceso de toma de decisiones de la organización, socios, beneficiarios /as y donantes. Obviamente, el sistema MEAL no incluye un procedimiento de evaluación de tal alcance, que deberá ser ejecutado por actores externos cuando sea preciso. Sin embargo, se trata de un proceso que implica en sí mismo una evaluación interna continuada. Igualmente, para que sirva como fuente directa de información de cara a posibles evaluaciones externas, las listas de verificación MEAL agrupan sus exigencias o estándares mínimos según el esquema habitual en la evaluación, empleando sus principios esenciales, si bien destacando aquellos prioritarios para Paz y Desarrollo (p.e. Género, Derechos) y el Aprendizaje, que es un componente por sí mismo.

1.4. RENDICIÓN DE CUENTAS / RESPONSABILIDAD SOCIAL.

Encontramos aquí la misma dificultad que en el caso del monitoreo, debido a la amplitud del concepto inglés de accountability. Este no sólo incluye la rendición de cuentas, en lo que se refiere a la correcta inversión de los fondos, sino su difusión a todos los actores que intervienen en la acción, acompañada de información sobre los avances en el desarrollo de la misma, información extraída de y corroborada por los mismos actores, mediante diversas herramientas participativas. Lo que se subraya es, a fin de cuentas, el compromiso del ejecutor principal: El derecho de los demás actores a participar y ser escuchados y nuestro deber de responderles.[1] Otra acepción interesante es que esta responsabilidad (al menos de cara a los socios, grupos beneficiarios y sus representantes políticos) no se inicia con la ejecución de una acción, sino que significa asegurar que dichos grupos, con absoluta equidad de género y generacional, puedan implicarse y lo hagan desde la identificación, y más tarde planificación, ejecución y evaluación de esa acción.[2]

Por ello, se empleará en lo sucesivo Rendición de Cuentas /Responsabilidad, o simplemente Responsabilidad Social, que es un concepto que explica mejor el vocablo inglés utilizado en el sistema MEAL. Esta incluye el apoyo a los actores locales (e incluso a gobiernos y donantes si así lo precisan) en acciones de incidencia política y social, dentro de las capacidades de PyD.

1.5. APRENDIZAJE.

Vinculado particularmente a la Evaluación y a la Responsabilidad Social, incluirá no sólo la identificación de lecciones y buenas prácticas, su difusión a los diversos actores y la aplicación de las recomendaciones extraídas del propio MEAL y de evaluaciones externas, sino los modelos correspondientes para dichos procesos, así como un esquema básico de Plan de Comunicación para cada acción o conjunto de las mismas, que sea un soporte adecuado para el componente de Rendición de Cuentas, durante y después de la intervención. Podemos definir las lecciones aprendidas como generalizaciones basadas en la experiencia durante el monitoreo y/o la evaluación de una acción en circunstancias específicas, que son susceptibles de aplicarse en un entorno diferente[3], lo que puede incluir desde una nueva forma de implicar al grupo beneficiario, pasando por un modelo específico de capacitación, hasta los protocolos más efectivos para el flujo de fondos dentro de la acción. Un aprendizaje de calidad en el sistema MEAL debe:

- Capturar de forma clara y concisa el contexto del que se deriva.
- Ser aplicable en un contexto diferente (genérico), con un dominio de aplicación claro y usuarios/as bien identificados/as.
- Sugerir una recomendación y contribuir a guiar la acción.[4]

Los criterios completos para gestionar el aprendizaje se incluyen en cada una de las fases descritas en la Guía.

1.6. ACLARACIÓN DE TÉRMINOS Y ESTRUCTURA DEL MANUAL.

Aparte de los conceptos principales, hay en este caso tres términos comunes dentro del MEAL que tendrían necesidad de una mayor definición:

Identificación /Diagnóstico. Aquí aplicamos la idea de que el diagnóstico (assessment en inglés) es una parte, preferentemente cuantitativa (datos científicos comprobados), del proceso de identificación, nombre asignado a la primera fase de una acción y que incluye también la percepción, de carácter más cualitativo, de los grupos beneficiarios y otros actores sobre dichos elementos de diagnóstico.

Lista / Fuente de Verificación. Para no emplear el término inglés (check list) usaremos el de lista de verificación para cada uno de los estándares y criterios del MEAL, recordando siempre que fuente de verificación sigue siendo el documento demostrativo de la realización y /o avance de una determinada actividad o indicador de la acción.

Barreras de Acceso a Derechos / Vacíos de Protección. Se emplea esta terminología para que el sistema asuma el enfoque de DD. HH priorizado por PyD y preconizado por la mayoría de actores multilaterales.

En el primer caso, hablamos de impedimentos para el acceso de los grupos beneficiarios y de forma particular a aquellos con necesidades específicas, a sus derechos fundamentales en un entorno de relativa normalidad. La primera barrera puede ser su mismo desconocimiento de esos derechos. Con el término de Vacíos de Protección[5] se trata de incorporar este enfoque a las situaciones de emergencia o de muy alto riesgo, sea por catástrofes naturales, violencia y/o conflictos armados de diversos tipos. Incluye las barreras de acceso a los derechos fundamentales de la población autóctona y/o desplazada, como consecuencia de la emergencia, pero también genera otros que se derivan directamente de ella, como el de Refugio (físico y político) o el de protección de mujeres y niños/as frente al riesgo de explotación física o sexual.

En cuanto al **orden** a seguir, la Guía empieza por aplicar los estándares MEAL a cada una de las fases del ciclo del proyecto /programa /estrategia, con sus listas de verificación; dichos estándares están adaptados de los enunciados por diversas instituciones, tomando en cuenta su utilidad para el trabajo habitual de PyD. Siguiendo el orden de aparición de los componentes del MEAL a lo largo del ciclo, se van incluyendo luego las herramientas recomendadas en cada caso (esquemas de monitoreo, incidencia, plan de comunicación, etc.). Todas ellas son formatos directamente aplicables al trabajo de campo, con espacios adicionales para comentarios, sobre todo en el caso de los componentes del Aprendizaje.

[3] CAD /OCDE, 2002.

[4] UNDP, 2008.

[5] Alto Comisionado de la ONU para los Refugiados - ACNUR.

2. FASE DE IDENTIFICACIÓN / DIAGNÓSTICO.

2.1. ESTÁNDARES Y APLICACIÓN.

Estándar básico MEAL	Lista de Verificación	SI/NO y comentarios
Planificación estructurada y monitoreable del diagnóstico.	¿Se tiene un Plan de trabajo según modelo?	(2.2.)
Participación de socios y aliados según mapeo previo.	<ul style="list-style-type: none"> · ¿Se cuenta con un Mapeo básico de actores? ¿Se cumple el criterio de Armonización con sus prioridades? · ¿Hay firmados Pre - convenios y /o pre-acuerdos para esta fase? · ¿Se han llevado actas de las reuniones? 	
Participación de representantes comunitarios /as y grupos con necesidades específicas en las áreas o comunidades beneficiarias.	¿Se han previsto y usado herramientas de análisis participativo para definir necesidades, capacidad, vulnerabilidad, etc.?	(2.3.)
Establecimiento inicial de mecanismos de direccionamiento y retorno de información hacia y desde la comunidad o grupo beneficiario.	¿Se ha incluido en las sesiones el Análisis de modalidades y preferencias para intercambio de información?	(2.4.)
Identificación clara de las barreras para el acceso a DD.HH y /o de los Vacíos de Protección.	¿Se cuenta con un listado de Barreras /Vacíos con sus causas, identificadas por el método de Cadena de Evidencias o similar?	(2.5.)
Conocimiento y análisis del impacto de la situación actual y de las opciones de intervención sobre los grupos con necesidades específicas.	<ul style="list-style-type: none"> · ¿Todos los datos cuantitativos y los diagnósticos están desagregados por género y grupos de edad? · ¿Hay un diagnóstico de las relaciones de poder y subordinación en las instituciones implicadas? · ¿Se cuenta con la definición participativa de las necesidades básicas y estratégicas de las mujeres, jóvenes, LGTBI? 	

Estándar básico MEAL	Lista de Verificación	SI/NO y comentarios
<p>Conocimiento y análisis del impacto de la situación actual y de las opciones de intervención en lo referente a Riesgo, Medio Ambiente y Lucha contra el Cambio Climático.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · ¿Se cuenta con un mapa de riesgos consensado con instituciones y la población beneficiaria? · ¿Se ha identificado la existencia de entornos naturales vulnerables en la zona de intervención? · ¿Es pertinente integrar acciones de protección ambiental en una posible intervención? · ¿Las opciones consideradas implican la generación de residuos o emisiones? ¿Cuál es el estado de su gestión? · ¿Hay un histórico de datos sobre factores climáticos que afecten la producción local? 	
<p>Datos suficientes para la construcción de una propuesta preliminar coherente y susceptible de difusión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · ¿Se ha producido una Matriz EML inicial, con indicadores que respondan a cuestiones clave identificadas? · ¿Se cuenta con los datos de partida para la Línea de Base? · ¿Se da un Alineamiento de la propuesta con las políticas del país receptor y del donante? ¿Y con los ODS? · ¿Hay datos y posibilidad de acuerdos que apoyen la Sostenibilidad social, institucional y económica de la intervención? 	
<p>Intercambio de información (aliados, donantes, beneficiarios).</p>	<p>¿Se ha cumplido con la difusión prevista de la información hacia todos los actores?</p>	

2.2. PLANIFICACIÓN DEL DIAGNÓSTICO / IDENTIFICACIÓN.

No se cuenta en este caso con un modelo único a seguir para D+I. Se trata de que el esquema utilizado para la Identificación tenga siempre al menos los elementos siguientes:

Concepto	Contenidos / acciones	Resultados	Planificación
Objetivos	Temática /s y área geográfica general que abarca la ID.	Marco temático, geográfico, poblacional y político de la posible intervención.	C r o n o g r a m a
Alcance	Áreas geográficas específicas, grupos de población y estructura administrativa a cubrir.		
Participantes	Entidades impulsoras de la identificación (incluyendo experticias y personas concretas).	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdos de colaboración y distribución de tareas (el propio documento de ID o las actas de reunión correspondientes). • Modelo previo de comunicación interna. • Avances en Armonización y Coherencia. 	
Fase de gabinete	Búsqueda y análisis de información cuantitativa.	Contribución a Línea de Base Avance en Alineación de la posible propuesta.	
Fase de trabajo de campo	<ul style="list-style-type: none"> • Mapeo de Actores y sus relaciones. • Herramientas participativas de consulta. • Relación con instituciones de gobierno. • Inicio Proceso de RdC/ Responsabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Avances en la Pertinencia (Apropiación) y Viabilidad (Participación, Género, Medio Ambiente, etc.) de la propuesta. • Contribución a Línea de Base y FODA /APCV. • Pre - acuerdos políticos y de financiación. • Modalidades establecidas de comunicación y RdC desde y hacia la comunidad. 	
Resumen final	Listado de documentación: <ul style="list-style-type: none"> • Estadística / cuantitativa. • Legislación y políticas locales. • Conclusiones de proceso participativo. • Acuerdos. 	Matriz FODA /APCV Mapa de Actores Mapa Social	

Obviamente, para todo el proceso, que continúa con la elaboración preliminar de Líneas de Base, estructura de Marco Lógico, etc., se aplica la lista de verificación especificada en esta fase de Identificación.

2.3. ANÁLISIS PLANIFICATIVO.

Existen múltiples herramientas para la consulta con la futura población beneficiaria de un proyecto /programa de Desarrollo, con la afectada por una situación de emergencia y/o con los grupos objetivo de una acción Humanitaria a más largo plazo, usualmente integradas en lo que conocemos como APCV (Análisis Participativo de Capacidades y Vulnerabilidad) en el sector humanitario y como análisis participativo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas para los procesos de Desarrollo. Priorizamos las siguientes, de lo individual a lo colectivo[6]:

Descripción	Participantes	Resultados	Elementos validación
Entrevista individual semiestructurada	Informantes clave (dirigentes sociales y políticos /as) + Muestra de hogares.	Datos mixtos (cuantitativos /cualitativos), relaciones de dependencia.	Combinar con herramientas grupales para evitar sesgos. Diagramas de Venn (Chapati).
Discusiones grupales	Grupos focales (mujeres, jóvenes, ancianos /as, etc.).	Mapeo social (patrones y problemática, barreras de acceso a derechos /Vacíos de Protección). Mapeo ambiental y de riesgos.	Combinar con entrevistas individuales. Diagramas de Redes.
Reunión/es asamblea/s	Dirigentes, representantes políticos portavoces de los grupos focales.	Matrices FODA /APCV Contribución a Línea de Base y EML. Propuesta de Comunicación fase de ejecución.	Orden estricto, para evitar dispersión. Moderación efectiva. Matrices de clasificación /puntuación.
Reunión conclusiones	Ídem (muestra de las/os participantes en caso de que integren varias asambleas).	Distribución de la participación en el futuro Comité o espacio de seguimiento local de la acción.	Acuerdos por escrito Registro audiovisual (proceso completo)

Todo el proceso (se ha comprobado), puede realizarse en menos de una semana sobre un grupo significativo de comunidades y sus estructuras inmediatas de gobierno, mediante un equipo de media docena de personas.

2.4. PLANIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA.

En esta fase se trata siempre de **propuestas preliminares**, pero son necesarias en el sentido de asegurar desde el inicio una estructura básica de RdC /Responsabilidad.

A lo **interno** (actores del proceso de identificación), como ejemplo:

Hacia	Desde	Contenido	Cómo	Cuándo	Verificación
Consortio de ONGD; Socios locales	Responsable Identificación	<ul style="list-style-type: none">• Documento de proceso ID• Resumen análisis participativo• Carta de apoyo	<ul style="list-style-type: none">• Reuniones Comité• Formato Digital• Papel (Acuerdos)	Fecha prevista	Confirmación de entrega y ubicación del documento

De cara a lo **externo** (futuros grupos beneficiarios, sociedad civil organizada, gobiernos locales, etc.) la idea es ir definiendo desde ahora unos canales de comunicación que nos sirvan en el momento de la ejecución del proyecto /programa /estrategia:

Grupo Objetivo	Propósito y plazo (1)	Mensaje/s clave	Evidencias (2)	Soporte/medio (3)	Responsable/ Verificación
Beneficiarios/as (definir número, Género, Edad, otras características)	<ul style="list-style-type: none"> · Movilización y/o Motivación · Rendición de cuentas periódica · Exposición Resultados de proceso participativo 	Pueden filtrarse en función de su relevancia para cada grupo, pero siempre incluyendo los aspectos positivos y los negativos	<ul style="list-style-type: none"> · Cartas de apoyo · Matrices extraídas del proceso de ID · Resultados de estudios · Actas de asambleas 	<ul style="list-style-type: none"> · Asambleas o reuniones grupos focales · Radios comunitarias · Carteles en lugares clave · Exposiciones y audiovisuales · Aplicaciones móviles 	<ul style="list-style-type: none"> · Personas /organización · Lista y ubicación de fuentes de verificación
Gobiernos locales (nivel y cargos políticos o técnicos concretos)	<ul style="list-style-type: none"> · Lograr acuerdos de sostenibilidad · Integración de prioridades en políticas públicas · Apoyo institucional instancias superiores 	ÍDEM	<ul style="list-style-type: none"> · Resultados del proceso ID · Actas de asambleas comunitarias · Resultados de estudios 	<ul style="list-style-type: none"> · Presentaciones · Movilizaciones · Posibilidad de integración en Comités · Exposiciones y audiovisuales · Aplicaciones móviles 	ÍDEM
Donantes (oficinas de terreno)	<ul style="list-style-type: none"> · Socialización proceso ID · Lograr actitud positiva hacia la propuesta 	Muy concretos y previendo respuestas para la argumentación en contra	<ul style="list-style-type: none"> · Resultados del proceso ID · Acuerdos internos y con gobiernos · Resultados de estudios 	<ul style="list-style-type: none"> · Reuniones · Documentación en soporte digital / impreso. · Elementos de visibilidad institucional 	ÍDEM
Otros (Universidad, organizaciones especializadas)	<ul style="list-style-type: none"> · Acuerdos de participación · Respaldo científico al proceso 	Centrados en las sinergias y las ventajas que reporte a la institución receptora	<ul style="list-style-type: none"> · Planificación ID · Acuerdos internos y con gobiernos 	Presentaciones	ÍDEM

(1) Definir para cada grupo el porqué es importante que reciba la información, acompañándolo del plazo previsto para que se cumpla el proceso.

(2) Para cada mensaje deben identificarse los elementos de evidencia que lo apoyan, como los propios resultados de las fases de gabinete y campo en la ID, buscando ejemplos demostrativos.

(3) Son múltiples. Lo importante es que la distribución no se base en rutinas existentes, sino que se busque el medio más apropiado para cada grupo /mensaje.

2.5. BARRERAS DE ACCESO A DERECHOS / VACÍOS DE PROTECCIÓN.

En primer lugar, nos apoyaremos en el proceso de identificación participativa con aquellos grupos titulares de derechos más vulnerables, para establecer con ellos/as el alcance de sus **necesidades básicas y estratégicas**, complementando así los datos cuantitativos del diagnóstico. Por ejemplo:

Titulares de derecho	Necesidades básicas	Necesidades estratégicas
Mujeres madres de familia	Nivel de necesidades básicas con algún grado de cobertura: <ul style="list-style-type: none"> - Agua y saneamiento. - Alimentación. - Vivienda digna. - Educación y atención sanitaria básica para hijos/as. - Trabajo digno generador de renta. 	Implican el fortalecimiento de sus roles en la sociedad: <ul style="list-style-type: none"> - Reducción de las desigualdades de género en el trabajo. - Igualdad política y representación. - Acceso a crédito y bienes de producción (incluyendo propiedad de la tierra). - Redistribución de las labores en el hogar y el cuidado de los hijos. - Acceso a servicios de SSR. - Prevención de los abusos y la violencia de género.
Jóvenes (mujeres y hombres de 16 a 24 años sin cargas familiares)	<ul style="list-style-type: none"> - Acceso a formación para el empleo, enseñanza media o superior. - Atención sanitaria básica. - Acceso a alimentos, agua y saneamiento básico. - Vivienda digna. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lugares de esparcimiento y crecimiento personal. - Espacios de representación en su comunidad. - Vías de acceso a empleo digno. - Información y acceso a servicios de SSR. - Prevención de los abusos y la violencia (p.e. pandillas). - Educación igualitaria.
Familias de pequeños productores/as	<ul style="list-style-type: none"> - Atención sanitaria básica. - Acceso a agua y saneamiento básico. - Vivienda digna. - Producción cubre otras necesidades básicas (alimentación, vestido, transporte, energía). 	<ul style="list-style-type: none"> - Empleo de factores locales de producción sostenible. - Acceso a conocimiento y tecnologías apropiadas. - Organización cooperativa. - Acceso a crédito y ayudas sectoriales. - Relación más igualitaria con los actores de la cadena productiva.

La cobertura insuficiente y/o la falta de acceso a estas necesidades implica Barreras de Acceso a Derechos, o (en caso de incidencia grave de factores externos) Vacíos de Protección. Dichas barreras suponen que los Titulares de Obligaciones (gobiernos locales, delegaciones estatales, poder judicial, fuerzas de seguridad) y de Responsabilidades (empresas, academia, medios de comunicación, otros actores sociales) deben ser integrados para paliarlas. Por tanto, cada una de estas barreras **deberá ser confrontada con un análisis de las relaciones de poder y dependencia** dentro del área de intervención y para cada sector o grupo objetivo. Una forma sencilla de hacerlo es utilizar diagramas de Venn, de forma que para cada actor se visualice, mediante la intersección de su “conjunto” con el de los demás, el nivel y características de sus relaciones. Esto ayudará igualmente a planificar los procesos de incidencia y rendición de cuentas desde esta misma fase y en las posteriores.

Un proceso **adaptado de la cadena de evidencias** para definir las barreras de acceso a derechos y las opciones para enfrentarlas puede ser el siguiente:



3. FASE DE FORMULACIÓN.

3.1. ESTÁNDARES Y APLICACIÓN.

En esta etapa hay poco que añadir al cuadro de D+I. La mayoría de apartados de la formulación deben ceñirse a los modelos del donante correspondiente, lo que sin embargo será mucho más fácil si se han aplicado los estándares de la fase anterior. Aquí reseñamos sólo los elementos que no aparecían en la misma:

Estándar básico MEAL	Lista de Verificación	SI/NO y comentarios
Datos de partida suficientes para elaborar indicadores fiables.	<ul style="list-style-type: none">· ¿Se ha iniciado una Línea de Base con todos los datos disponibles, desagregados por sexo y grupos de edad?· ¿Se ha previsto un estudio sobre determinados sectores en caso necesario?	
Especificados el coste y la cobertura de cada actividad.	<ul style="list-style-type: none">· ¿Se tiene el número de beneficiarios/as por actividad?· ¿Se ha calculado el coste y las partidas /conceptos de procedencia de los fondos para cada actividad?	
Se han planificado y presupuestado acciones concretas de comunicación.	¿Hay un diseño preliminar de campañas concretas incluidas en la propuesta?	(3.2)
Se ha aplicado el enfoque de Género y DD.HH a todos los elementos de la propuesta.	<ul style="list-style-type: none">· ¿El Marco Lógico incluye indicadores, participación en las actividades y acceso a los resultados desagregados por género?· ¿Se han previsto actividades –además de las priorizadas en la fase D+I– para aumentar la organización, participación, influencia política y exigibilidad de derechos de las mujeres y/o jóvenes?· ¿Se han previsto medidas para que las mujeres puedan participar en los procesos de rendición de cuentas de forma segura y sin riesgo de violencia?	

3.2. COMUNICACIÓN / CAMPAÑAS.

Si se han aplicado los estándares MEAL en la primera fase, contaremos en la formulación con unos procedimientos más o menos definidos para la difusión y retorno de información, hacia y desde los grupos beneficiarios y el resto de actores que participan en la acción. No obstante, según sea la temática que se aborda, puede ser necesario prever una actividad concreta en este sentido (lo que llamamos “campaña”), como herramienta que aporte al logro de los objetivos de la acción, y/o como elemento de conexión con los procesos de EpD en España. Para ser realmente efectiva, una campaña debería ser diseñada por profesionales de la comunicación publicitaria, pero como esto resulta costoso y en esta fase aún no se tiene la seguridad de que la propuesta vaya a ser financiada, se puede introducir al menos un esquema básico de la actividad:

Título provisional (1)	Mensaje prioritario	Público objetivo (2)	Medio / Soporte del mensaje	Método de comprobación (3)

(1) También puede aplicarse a la acción completa, esto es, buscar un nombre para la propuesta que facilite su comprensión y recuerdo por parte de los grupos beneficiarios, otros actores y la sociedad civil en general.

(2) Grupo de población concreto (en el territorio y en España, si es el caso) y la cifra aproximada de cobertura.

(3) Encuestas, estudios de medios, percepción de grupos focales, etc.

4. FASE DE EJECUCIÓN.

4.1. ESTÁNDARES Y APLICACIÓN.

Al igual que en el apartado anterior, damos por sentado que se han aplicado los estándares y listas de verificación desde la fase de D+I; procuramos no repetir conceptos, si bien es necesario incidir en elementos ya mencionados desde la nueva perspectiva de la ejecución.

Estándar básico MEAL	Lista de Verificación	SI/NO y comentarios
Marco de monitoreo y seguimiento establecido en el primer mes de ejecución.	<ul style="list-style-type: none">· ¿Se ha precisado cuándo, quién y cómo se realizará el levantamiento de datos sobre el avance de actividades e indicadores?· ¿Se ha definido el protocolo de seguimiento de la acción tanto en terreno como en sede?	4.2. + normativa del donante
Se ha asegurado el conocimiento de todos los actores sobre las modalidades y tiempos de ejecución de la acción.	<ul style="list-style-type: none">· ¿Se han planificado espacios participativos de difusión de conocimientos sobre la intervención (talleres de arranque o similares)?· ¿Se ha dado la visibilidad requerida por donantes /otros actores?· ¿Se han planificado y realizado reuniones con y/o comunicados a otros actores, donantes o posibles aliados?	
Se han completado los datos de partida con enfoque de Género y generacional y se han aplicado a la estructura de la acción.	¿Se dispone de la Línea de Base en los plazos previstos y se ha aplicado su información desagregada a los indicadores de la acción?	
Se han concretado los procedimientos de Rendición de Cuentas, comunicación e influencia.	<ul style="list-style-type: none">· ¿Se están monitorizando las herramientas de RdC/Responsabilidad social hacia los grupos beneficiarios?· ¿Se han establecido y funcionan de forma segura los espacios para el retorno de información, quejas y sugerencias?· ¿Las actividades que implican influencia política se planifican y monitorean de forma sistemática?	

Estándar básico MEAL	Lista de Verificación	SI/NO y comentarios
Definidos y en aplicación los elementos de aprendizaje derivados de la ejecución.	<ul style="list-style-type: none"> · ¿Las buenas prácticas identificadas cumplen los requisitos para su réplica? · ¿Se tiene un plan de aplicación /difusión de aprendizajes? 	(4.5)
Se tienen los elementos de sostenibilidad social, ambiental e institucional de la acción.	<ul style="list-style-type: none"> · ¿Se han logrado y cumplido los acuerdos previstos con los actores participantes, sociales e institucionales? · ¿Se están integrando correctamente los elementos de gestión de riesgos y/o sostenibilidad ambiental en la acción? · ¿Se ha definido una estrategia de salida /transición que implica a todos los socios y actores relevantes? 	
Se está aplicando efectivamente el enfoque de Género previsto en la fase de formulación.	<ul style="list-style-type: none"> · ¿Se ha logrado el refuerzo organizativo necesario para asegurar la participación y exigibilidad de derechos de los grupos beneficiarios con necesidades específicas? · ¿Se aprecian resultados en cuanto al cambio actitudinal respecto de las brechas de Género, los derechos sociopolíticos y a una vida libre de violencia? 	(4.6)

4.2. MONITOREO DURANTE EJECUCIÓN. Proyecto / programa / convenio: _____ **Período:** _____.

Al igual que en el apartado anterior, damos por sentado que se han aplicado los estándares y listas de verificación desde la fase de D+I; procuramos no repetir conceptos, si bien es necesario incidir en elementos ya mencionados desde la nueva perspectiva de la ejecución.

Resultado	Indicador de referencia	Actividad / subactividad (1)	Fecha inicio final	Responsable/s (2)	Otros actores (3)	Incidencia /apoyo inst. (4)	Productos / bienes esperados	Logros / participación (desagregada)	Inversión prevista/real (5)	Buenas prácticas	Fuente verif. localiz. (6)

- (1) Por ejemplo, la actividad puede ser de capacitación en determinado campo, mientras la subactividad sería un curso concreto que forme parte de dicha capacitación.
- (2) Se especificará tanto el nombre o cargo del /la responsable como la institución a la que pertenece (una de las ejecutantes de la acción).
- (3) Las demás que tengan implicación en esta actividad.
- (4) Necesidad o no de un plan de incidencia ante un actor gubernamental o privado y/o del apoyo de una institución ejecutante no directamente responsable de la actividad.
- (5) Especificando las partidas /conceptos del presupuesto de donde proceden las inversiones.
- (6) Fuente /s de verificación para cada actividad, con su localización en el momento del monitoreo.

Explicar brevemente las discrepancias entre las fechas, los bienes /productos y las inversiones previstas y las reales, en caso de haberlas.

Pormenorizar el contenido de las buenas prácticas identificadas y sus posibilidades de difusión /réplica.

4.3. INCIDENCIA / INFLUENCIA POLÍTICA.

Para ser efectivas, las acciones de incidencia o influencia precisan de un mínimo de planificación y, sobre todo, de la implicación de los actores adecuados, comenzando por los grupos beneficiarios y sus organizaciones. Tienen que estar sujetas igualmente a un monitoreo, ya que por lo general son largas y dificultosas. Un esquema posible sería:

Objetivo/s	Target (institución/personas)	Modalidad (1) y Rol de PyD (2)	Aliados	Participación beneficiarios/as (3)	Resultados/fecha

(1) Comunicados, reuniones, movilizaciones, etc.

(2) ¿Se limita al acompañamiento, o tiene un papel directivo /coordinador de la incidencia?

(3) Definir correctamente la participación de las personas y su organización si es necesario, debe ser uno de los objetivos último del proceso; incluso más importante que los resultados que se obtengan.

4.4. RENDICIÓN DE CUENTAS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL: RETROALIMENTACIÓN.

Partimos de unos criterios básicos para agrupar las **categorías de retroalimentación**[7] desde la comunidad de beneficiarios/as y algunas herramientas aconsejables para cada caso, en función de su accesibilidad y (en caso necesario) privacidad:

Categoría 1: Apreciación positiva.

Por ejemplo, se valora positivamente el empleo de aplicaciones móviles para difundir información o hacer envíos de fondos; el uso de un lenguaje comprensible por los/as beneficiarios/as, el aumento de la autoconfianza de las mujeres para participar en la toma de decisiones, etc.

Herramientas:

Buzón de sugerencias; espacios públicos de comunicación/discusión; línea telefónica gratuita; otras aplicaciones móviles/redes sociales.

Categoría 2: Solicitudes de ayuda.

Aquí se incluyen familias que han llegado a la zona de intervención con posterioridad a su inicio, o que deben irse por presiones o violencia de diverso tipo; comunidades no incluidas previamente en la acción y también pequeñas propuestas en el marco de las actividades programadas.

Herramientas:

Ventanilla de Atención (espacio reglado para la atención de persona a persona); espacios públicos de comunicación /discusión; buzón de sugerencias (propuestas).

Categoría 3: Insatisfacción de bajo nivel.

Por ejemplo, el sabor del agua de un nuevo sistema construido, la ubicación de un local donde se imparten talleres, o el horario de emisión en una radio local de un programa auspiciado por la intervención.

Herramientas:

Espacios públicos de comunicación /discusión; buzón de sugerencias; línea telefónica gratuita; otras aplicaciones móviles /redes sociales.

Categoría 4: Quejas graves.

Se trata de quejas que pueden involucrar cambios en el planteamiento y la ejecución de la acción, como la ubicación de servicios higiénicos y su no separación para hombres y mujeres, lenguaje ofensivo en la comunicación y/o campañas de la acción, perjuicios económicos a comerciantes locales por la dinámica de compras/entregas, etc.

Herramientas:

Espacios públicos de comunicación /discusión; ventanilla de atención; línea telefónica gratuita.

Categoría 5: Atentados contra los DD. HH, Corrupción, Violencia de Género.

Es la más grave, e incluye denuncias de explotación sexual, abusos y acoso; nepotismo en la distribución /uso de recursos; discriminación por cualquier causa y otras barreras de acceso a derechos debidas al abuso y/o mala utilización del poder, bien sea por un miembro de la organización o de cualquiera de los socios u otros actores implicados en la acción.

Herramientas:

Ventanilla de atención; línea telefónica gratuita; buzón de sugerencias (si tiene el nivel suficiente de privacidad).

[7] Basado en Oxfam, "Setting up Feedback", 2012.

4.5. SISTEMATIZACIÓN DE APRENDIZAJES

Criterios principales para la sistematización de aprendizajes[8] (lecciones aprendidas en el desarrollo de la acción):



4.6. COMPROBACIÓN DEL MARCO LÓGICO / FUENTES DE VERIFICACIÓN.

Como complemento a la tabla de monitoreo 4.2., que tiene su eje principal en las actividades, es conveniente utilizar y mantener actualizada una **Matriz de Indicadores** para cada Resultado, cuyo modelo puede ser:

Recolección de datos					Responsables		
Indicador	Fuente de verificación	Método, técnica	Frecuencia y costo	Retos	Recolección	Análisis / informe	Decisiones de gestión
1.-							
2.-							

5. FASE DE EVALUACIÓN

Como ya se mencionó, la evaluación global (generalmente externa) que se realiza al final de una acción excede los términos de esta Guía, aunque la disponibilidad de los datos que suministra el MEAL serán un elemento que también mejorará la calidad de la evaluación. No obstante, pueden aplicarse estándares básicos MEAL al proceso en lo que concierne a PyD, así como especificar los pasos correctos a seguir en esta fase: 4.6. COMPROBACIÓN DEL MARCO LÓGICO / FUENTES DE VERIFICACIÓN.

5.1. ESTÁNDARES Y APLICACIÓN.

Estándar básico MEAL	Lista de Verificación	SI/NO y comentarios
Planificado y ejecutado un espacio participativo interno de autoevaluación en las acciones de medio y largo plazo.	<ul style="list-style-type: none">· ¿Se ha realizado un ejercicio conjunto entre todos los actores para evaluar Resultados e Impacto de la acción a la mitad y al final de la misma?· ¿Se han documentado estos procesos y proporcionado los resultados al equipo evaluador externo, en su caso?	
Se planifica y realiza una evaluación externa en las acciones que lo requieren.	¿Se han seguido los pasos y aplicado las responsabilidades reflejadas en el esquema de evaluación usualmente admitido?	(5.2.)
Todos los actores tienen la oportunidad de conocer los principales elementos de la evaluación externa.	¿Se ha diseñado y ejecutado un plan de comunicación de los resultados de la evaluación?	(5.3.)
Definidos y en aplicación los elementos de aprendizaje derivados de la evaluación.	¿Se tiene un plan de aplicación /difusión de lecciones aprendidas y recomendaciones?	(5.4.)

5.2. PROCESO DE EVALUACIÓN (9).

Fase	Pasos	Acciones	Responsable/s
PREPARACIÓN Y DISEÑO	1.- Decisión de evaluar.	<ul style="list-style-type: none"> · Selección de temas a evaluar. · Razones para evaluar. · Acuerdos Donante /Ejecutor. 	Donante / ejecutor
	2.- Preparación Términos de Referencia	<ul style="list-style-type: none"> · Seleccionar objetivos de la evaluación. · Decidir ámbito de aplicación y tiempos. · Documento TdR: Borrador/Difusión y comentarios/Versión final. 	Ejecutor
	3.- Selección y contratación del equipo evaluador.	<ul style="list-style-type: none"> · Decidir composición y cualificaciones del equipo. · Difundir convocatoria e identificar candidatos apropiados. · Consensuar elección, negociar y firmar contrato. 	Ejecutor / donante
	4.- Preparación y planificación	<ul style="list-style-type: none"> · Plan de Trabajo (1). · Revisión de documentación disponible. · Inicio de estudios previos, si procede. 	Equipo evaluador
EJECUCIÓN	1.- Recopilación y análisis información.	<ul style="list-style-type: none"> · Revisión de documentación adicional y estudios realizados (2). · Preparación del viaje y trabajo de campo. · Recogida, estructuración y sistematización de datos. · Análisis en función de los criterios de la evaluación. 	Equipo evaluador
	2.- Redacción informes de evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> · Coordinación de los informes de cada miembro del equipo. · Redacción y edición de la versión preliminar del informe. 	Equipo evaluador
DIFUSIÓN / APRENDIZAJE	1.- Difusión de los resultados de la evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> · Discusión y consenso del informe preliminar. · Publicación informe definitivo. · Resumir y dirigir las lecciones y recomendaciones a los diversos actores y tomadores de decisiones. 	Ejecutor / equipo evaluador
	2.- Incorporación de aprendizajes al nuevo ciclo de planificación.	<ul style="list-style-type: none"> · Asimilación del resumen ejecutivo del informe y publicación en los espacios de transparencia de la organización. · Proceso de aplicación de los aprendizajes de la evaluación. 	Ejecutor

(1) Incluirá Criterios definitivos, Alcance, Cronograma, Herramientas concretas y estructura del informe.

(2) Por ejemplo, los resultados de los ejercicios participativos de evaluación interna.

5.3. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: PLAN DE DIFUSIÓN DE RESULTADOS (10).

Actores	Utilidad potencial	Herramientas	Planificación
DECISORES POLÍTICOS	<ul style="list-style-type: none"> · Facilita la toma de decisiones · Legitima las intervenciones 	<ul style="list-style-type: none"> · Resumen ejecutivo · Presentaciones 	Cronograma
PLANIFICADORES	<ul style="list-style-type: none"> · Ayuda a la planificación · Identificación de buenas prácticas 	<ul style="list-style-type: none"> · Informe de evaluación · Presentaciones · Bases de datos 	Cronograma
GESTORES	<ul style="list-style-type: none"> · Desarrollo de capacidades · Facilita la toma de decisiones · Permite corregir desviaciones · Mejora la coordinación y la participación 	<ul style="list-style-type: none"> · Presentaciones internas · Informe de evaluación · Talleres participativos 	Cronograma
DONANTES	<ul style="list-style-type: none"> · Apoyo a la Transparencia · Facilita la toma de decisiones (asignación de recursos) 	<ul style="list-style-type: none"> · Resumen ejecutivo · Materiales audiovisuales 	Cronograma
SOCIOS LOCALES	<ul style="list-style-type: none"> · Mayor participación · Desarrollo de capacidades 	<ul style="list-style-type: none"> · Informe de evaluación · Presentaciones 	Cronograma
BENEFICIARIO/S	<ul style="list-style-type: none"> · Mayor participación · Desarrollo de capacidades · Enfoque de género · Rendición de cuentas 	<ul style="list-style-type: none"> · Talleres participativos · Folletos de divulgación 	Cronograma
OTROS ACTORES	<ul style="list-style-type: none"> · Transferencia de conocimientos y experiencias · Coordinación y complementariedad 	<ul style="list-style-type: none"> · Resumen ejecutivo · Presentaciones · Internet y bases de datos 	Cronograma
SOCIEDAD CIVIL	<ul style="list-style-type: none"> · Transparencia · Conocimiento de la Cooperación para el Desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> · Materiales audiovisuales · Presentaciones · Folletos divulgativos 	Cronograma

5.4. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: LECCIONES Y RECOMENDACIONES.

La aplicación de lecciones aprendidas y recomendaciones, una vez consideradas y aceptadas por la organización y validadas por otros actores (socios, beneficiarios/as, donantes), puede plantearse mediante un **Plan de Mejoras**[11]:

Recomendaciones de la evaluación n° 1:

Respuesta de la gestión del programa /estrategia

Acciones clave (1)	Plazo	Responsable/s	Seguimiento		Verificación
			Estado	Comentarios	
1.1.					
1.2.					

(1) Combinarán las lecciones aprendidas con las recomendaciones.