

HERRAMIENTAS PARA LA **EVALUACIÓN** **PARTICIPATIVA** **DE PRÁCTICAS**



Family
for every child

Contenido

Acerca de este conjunto de herramientas	
Contexto y finalidad de esta herramienta	2
Glosario	4
Cómo utilizar esta herramienta	12
Acerca del PMEL	
¿Qué es el PMEL?	13
Comenzar	15
Recopilación de datos	29
Pilares para ayudar a la práctica del PMEL	32
Descripción general de las herramientas	
40	
Herramientas para la priorización	
49	
Herramientas para la planificación del proyecto	
55	
Herramientas para la recopilación de datos	
70	
Anexos	
82	
Anexo 1: Recursos adicionales para apoyar de forma general el PMEL	82
Annex 2: Estudios de caso	84

Contexto y finalidad de esta herramienta

Family for Every Child es una red internacional en crecimiento de Organizaciones locales de la Sociedad Civil (OSC) que trabaja en el terreno para ayudar a niños, familias y comunidades. Las OSC locales dirigen la alianza en su viaje para fortalecer el apoyo a los titulares de derechos para que sean sus propios agentes del cambio. La diversidad de perspectivas, contextos locales e identidades únicas son características valiosas en la alianza, ya que son modelos de práctica que fomentan la participación e inclusividad.

El intercambio de prácticas es la esencia del modelo y la Teoría del Cambio de Family for Every Child, ya que recalca el amplio conocimiento y experiencia que las OSC locales y las organizaciones no gubernamentales (ONG) han ido adquiriendo durante años al trabajar con niños y comunidades para ofrecer soluciones y mejorar el cuidado de los niños. Para que el intercambio de prácticas sea útil tanto para las OSC como para los niños y las familias que ayudan debe basarse en prácticas evaluadas. Mediante la evaluación, podemos aprovechar el conjunto de prácticas eficaces y transformadoras dentro del sector de los derechos de los niños.

La finalidad de esta herramienta es ofrecer directrices y recursos para las OSC locales dentro y fuera de la alianza de Family for Every Child a medida que evalúan sus prácticas y programas. Ya sea que realicen las evaluaciones de forma independiente o en colaboración con OSC homólogas, los profesionales encontrarán instrucciones claras en los objetivos y procesos de evaluación, así como herramientas accesibles para la priorización, recopilación y planificación de datos que ofrecen una visión general del impacto.

Un grupo de referencia globalmente diverso compuesto por 21 OSC informó del desarrollo de la herramienta y 5 realizaron una prueba piloto de su uso. La herramienta se ha creado mediante este proceso altamente participativo, contribuyendo al objetivo de empoderar las OSC para fortalecer sus prácticas y reunir pruebas de sus fortalezas, permitiéndoles promocionar un cambio positivo para los niños y las familias.

Agradecimientos

Veintiún miembros de la Alianza Family for Every Child de diecinueve países de cuatro continentes han colaborado con la creación de este conjunto de herramientas compartiendo sus experiencias en materia de seguimiento y evaluación de prácticas y poniendo a prueba algunas de las herramientas. Estamos especialmente agradecidos a ENDA Jeunesse Action en Senegal, Centre for Services and Information on Disability (CSID) en Bangladesh, Foundation for Innovative Social Development (FISD) en Sri Lanka, Hope Village Society en Egipto y JUCONI en México por su valioso aporte a través de la puesta a prueba de las herramientas. También agradecemos y reconocemos a los niños, las familias y las comunidades que participaron en las actividades de prueba. Las fotografías han sido facilitadas por FISD, ENDA Jeunesse Action y Butterflies.

El conjunto de herramientas fue redactado por Altamount Group. Fue publicado en marzo de 2023.

Glosario

Este glosario incluye términos específicamente relevantes para el seguimiento, evaluación y aprendizaje participativos (PMEL).

ACTIVIDADES

Las acciones directas realizadas o el trabajo realizado por el equipo del proyecto para obtener un logro a través de una serie de tareas que deben completarse. Las actividades movilizan los aportes para conseguir logros. Puede haber más de una actividad por logro y pueden dividirse en subactividades dependiendo del alcance y la escala del proyecto, así como el presupuesto asignado a cada logro. Nota: las subactividades deben aparecer únicamente en el plan de trabajo, pero no en la matriz del marco lógico.

SUPOSICIONES

Hipótesis de riesgos o factores externos que pueden afectar al progreso o éxito de las intervenciones y están fuera del control de los responsables del proyecto, programa u organización. Se deben considerar y registrar atentamente.

APOYO

También conocido como "apoyo de fondo" o "apoyo técnico". Se refiere a colmar lagunas o proporcionar un refuerzo adicional al proyecto por parte de otras organizaciones.

DATOS

Hechos, estadísticas y otras materias primas recopiladas para informar e interpretar en apoyo al proceso de toma de decisiones.

ALFABETIZACIÓN/ FLUIDEZ DIGITAL

Este término refleja el término más conocido que se refiere a leer y escribir. Sin embargo, también se refiere a la base de conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para ser productivo y participar en espacios digitales (alfabetización digital). Hay un espectro de competencia digital. Las personas pueden adquirir mayor fluidez en la tecnología digital a medida que comprenden cómo aprovecharla para finalidades específicas y por qué la tecnología les ofrecerá el resultado que desean.

ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL (OSC)

Entidades no estatales, sin ánimo de lucro y voluntarias que son independientes del gobierno y el mercado económico. Las OSC no incluyen los negocios u organizaciones con ánimo de lucro. Consisten en organizaciones basadas en la comunidad (OBC) y organizaciones no gubernamentales (ONG).

CINDI

Children in Distress (CINDI) es una red multisectorial de más de 200 organizaciones de la sociedad civil capaces de implementar programas diversos, efectivos y sustentables para niños y jóvenes que padecen o están afectados por el VIH y SIDA en la provincia sudafricana de KwaZulu-Natal.

CSID

Centre for Services and Information on Disability (CSID) es una organización en Bangladesh que se centra en tres áreas principales: intercambio de información y recursos y creación de redes; investigación y servicios de ayuda en la comunidad.

FUENTES DE DATOS

Las personas, las organizaciones o los documentos de los cuales se obtiene información para documentar y verificar los indicadores. Las fuentes de datos pueden ser primarias o secundarias. Las fuentes de datos primarias son específicas del proyecto y se recopilan directamente de la fuente (por ejemplo, hojas de asistencia), mientras que las fuentes de datos secundarios se recopilan y registran por otra persona u organización (por ejemplo, estadísticas nacionales).

SIN DAÑAR

Un enfoque ético que intenta prevenir impactos no deliberados y negativos de intervenciones médicas, humanitarias y de desarrollo. Esta declaración busca proteger a las comunidades destinatarias y garantizar que solo se tomarán medidas que sean beneficiosas para las partes interesadas.

ÉTICA

La ética en el seguimiento y la evaluación significa garantizar que cualquier participación de la gente, especialmente los niños y adultos vulnerables, debe seguir unos principios éticos de respeto, beneficios y justicia, prestando especial atención a los daños y beneficios, el consentimiento informado, la privacidad, la confidencialidad y los pagos.

EVALUACIÓN

Una evaluación sistemática y objetiva de un proyecto o programa. Normalmente ocurre en un momento dado, a mitad o al final de un proyecto, y cuestiona lo siguiente: "¿Nuestro proyecto está marcando una diferencia?"

OBJETIVO

La finalidad más amplia y a largo plazo de un programa.

PARTICIPACIÓN COMUNITARIA HÍBRIDA	Una combinación de componentes en línea y en persona que permiten la participación e interacción con comunidades, socios y partes interesadas.
VIH	El virus de la inmunodeficiencia humana.
IMPACTO	Cambios tanto negativos como positivos constantes o a largo plazo que ocurren durante la duración del programa.
INDICADOR	También conocido como "indicador de rendimiento". Una medida de características o dimensiones particulares de los resultados de un proyecto (logros y resultados) en función del marco de resultados del proyecto y teorías del cambio subyacentes.
TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN (TIC)	Las tecnologías de la información y la comunicación son la infraestructura, las herramientas y los recursos utilizados para transmitir, almacenar, crear y compartir información. Se incluyen computadoras, internet (por ejemplo, páginas web, blogs y correos electrónicos), tecnologías de difusión (radio, televisión, plataformas de difusión por la red, equipamiento/plataformas de pódcast, reproductores de audio y video) y teléfonos (por ejemplo, línea fija, móviles, satélites y videoconferencia).
APORTE	Recursos, incluidos recursos humanos, materiales, financieros e intelectuales, aportados en un programa para que se puedan implementar las actividades.
IRB	Junta de Revisión Institucional.
JUCONI México	Una fundación que trabaja para prevenir y sanar las heridas causadas por la violencia familiar que afecta a niños, jóvenes y sus familias, quienes viven en condiciones de exclusión social y pobreza extrema.
KII	Entrevistas con Informantes Clave.
NIVEL DE ESFUERZO (LOE, por sus siglas en inglés)	<p>Un cálculo del porcentaje del tiempo empleado por el personal en actividades de ayuda y operativas necesarias para apoyar las tareas principales del proyecto.</p> <p>LOE = tiempo en horas empleado por el personal en actividades de ayuda/operativas específicas del programa ÷ Total de horas de trabajo del personal durante el mismo período x 100</p>

PLAN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	Una guía de por qué, cómo y cuándo se realizarán las actividades de seguimiento y evaluación, incluyendo las consideraciones éticas, el muestreo, la recopilación y el análisis de datos, la gestión y el uso de los resultados.
MERL (SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN, INVESTIGACIÓN Y APRENDIZAJE)	Muestra que el seguimiento y la evaluación deben ir siempre de la mano del aprendizaje, que es el proceso de adquirir nuevos conocimientos, comportamientos, habilidades, valores o preferencias, o de modificar los ya existentes.
SyE	Seguimiento y Evaluación.
MÉTODOS MIXTOS	Una serie de metodologías que recopilan datos cualitativos y cuantitativos.
MICS	Encuesta de Indicadores Múltiples por Conglomerados de UNICEF.
SEGUIMIENTO	Una evaluación continua y rutinaria de un proyecto o programa. Para mantener un registro del progreso, se recopila la información a diario durante el plazo del proyecto.
RED GLOBAL PNAD	La red mundial del Plan Nacional de Adaptación.
ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL (ONG)	Una organización sin ánimo de lucro creada independientemente del gobierno que normalmente trabaja para promover causas sociales o humanitarias. Incluye organizaciones, clubs y asociaciones que proporcionan servicios a los miembros y partes interesadas.
ONG PAICABI	La ONG Paicabi es una corporación sin ánimo de lucro fundada en 1996 que trabaja en la promoción y defensa de los derechos de los niños.
OBJETIVO	La finalidad de un grupo de actividades que contribuyen a conseguir el objetivo del programa.
OECD DAC	El Comité de Ayuda al Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.
RESULTADO	También conocido como "consecuencias". Un resultado es un cambio en el estado, la condición o el bienestar de las comunidades destinatarias, derivado de los productos o resultados de nivel inferior de una iniciativa, que puede describirse y/o medirse. La relación de los logros con el resultado final, que se define a continuación, se

muestra en la siguiente imagen. Los resultados no están totalmente en el proyecto, sino que están en el área de influencia del proyecto.

- **Resultado/impacto final:** El cambio de más alto nivel en el que una organización, política, programa o proyecto contribuye mediante el logro de uno o más resultados intermedios. El resultado final normalmente representa la razón de la existencia del programa/proyecto y marca un cambio sustentable de estado a largo plazo.
- **Resultado intermedio:** Un cambio que se espera que ocurra de forma lógica una vez que se hayan logrado uno o más resultados inmediatos. Los resultados intermedios representan cambios que ocurren a mediano plazo (de 5 a 10 años), normalmente conseguidos al final del proyecto/programa para afectar positivamente el bienestar de la población o entorno objetivo (beneficiarios directos) o crear un entorno (políticas e instituciones).
- **Resultados inmediatos/resultados de investigación:** Un cambio que se espera que ocurra una vez que se hayan completado uno o más logros. Los resultados de la investigación representan la asimilación y el uso posterior de los resultados de la investigación por los usuarios finales a los que se dirige la intervención, como investigadores y responsables de políticas nacionales. Los resultados de desarrollo representan la capacidad y los cambios conductuales que afectan a los usuarios finales. Podrían incluir, por ejemplo, la adopción de nuevas tecnologías por los agricultores, o cambios en las competencias, conocimientos, concienciación, habilidades o capacidades entre los intermediarios y/o las comunidades destinatarias, como la capacidad de los agricultores para evaluar las pérdidas posteriores a la cosecha. Se generan como resultado de las actividades de investigación, capacitación y promoción. En términos de periodos de tiempo, se trata de resultados a corto plazo.

LOGROS

Los productos directos, las herramientas, los conocimientos, los datos, los servicios, las tecnologías y/o las prácticas resultantes de las actividades emprendidas por el proyecto/programa/intervención dentro de un presupuesto específico asignado.

ENFOQUES PARTICIPATIVOS

Métodos para la planificación, recopilación y análisis de datos, así como presentación y uso de los resultados que permite que las familias, los niños, los jóvenes y las comunidades destinatarias estén completamente involucradas para hacer escuchar sus opiniones y para poder ejercer una influencia en la toma de decisiones a nivel local, nacional y global.

INTERCAMBIO DE PRÁCTICAS (IP)

La actividad mediante la cual se intercambia el conocimiento de prácticas (concretamente, información, habilidades o experiencia) entre la gente, los amigos, los compañeros, las familias, las comunidades (por ejemplo, Wikipedia) o entre organizaciones.

EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO PARTICIPATIVOS

Destaca la participación de las distintas partes interesadas en los procesos de evaluación y seguimiento. Incluye, entre otros, la participación de profesionales, el personal de las OSC, las personas, los grupos o las comunidades destinatarias. Estos datos, que generalmente implican la recopilación y el análisis de datos para recomendar medidas correctivas, pueden servir de apoyo para mejorar la práctica de los profesionales y las OSC homólogas, un programa específico u otros, como los donantes y otras OSC implicadas en ámbitos similares.

PMEL

Seguimiento, Evaluación y Aprendizaje Participativos.

APRENDIZAJE ENTRE IGUALES

Una práctica educativa mediante la cual una o más personas, como compañeros de una organización o campo, se enseñan y aprenden unos de otros. Disminuye la dinámica de poder que proviene de la jerarquía organizativa (es decir, jefes, líderes) y sitúa a las personas en un plano de mayor igualdad al compartir las lecciones aprendidas y buscar formas de mejorar su propia práctica.

PILOTO

Un ensayo de la herramienta de recopilación de datos con un subgrupo de la muestra para realizar revisiones que permitan introducir mejoras.

DATOS PRIMARIOS

Datos recopilados de primera mano por los investigadores. Incluye entrevistas, encuestas, trabajo de campo, registros, cartas, correspondencia, correos electrónicos, blogs, fotografías, redes sociales, dibujos, pósteres, obras, memorias y documentación.

POLÍTICA PSEA

Política de Prevención contra la Explotación y Abusos Sexuales (PSEA).

MÉTODOS CUALITATIVOS

Un enfoque para recopilar datos que sean principalmente descriptivos como historias, narrativas de actividades y experiencias de las comunidades destinatarias. Busca captar y resumir temas de medidas, perspectivas y opiniones subjetivas.

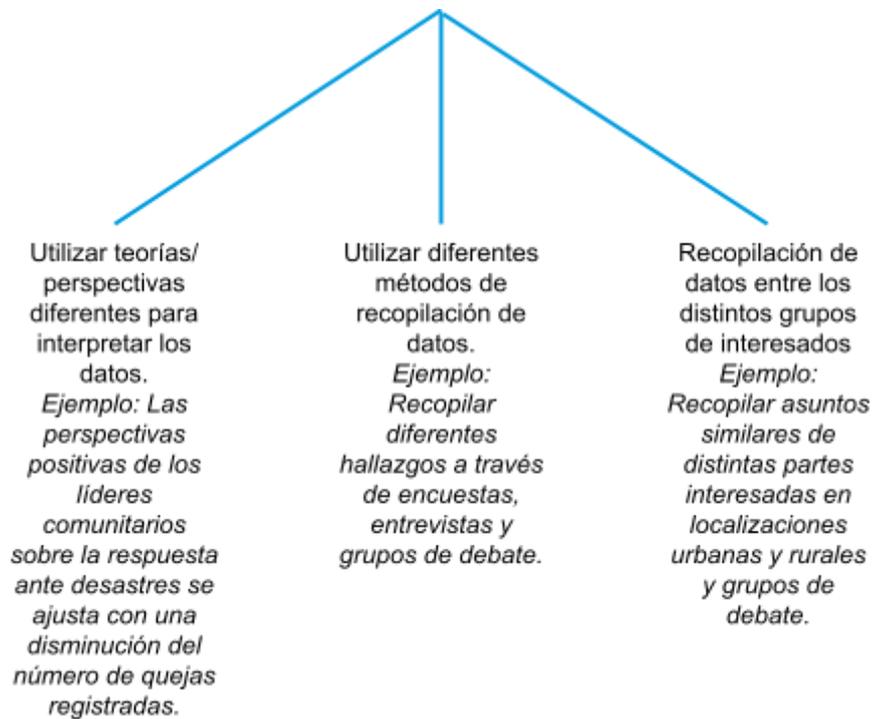
MÉTODOS CUANTITATIVOS

Un enfoque para recopilar datos que pueden contarse o expresarse numéricamente. Por lo general, se trata de medidas objetivas que pueden medirse en cifras y estadísticas.

RACI	Matriz de responsable, aprobador, consultado e informado.
MUESTRA	El proceso por el cual se elige un número de comunidades destinatarias a partir del número total posible para que la recopilación de datos sea más factible, pero aun así genere resultados que representen a la población total. Hay disponibles varios tipos de enfoque de muestreo .
DATOS SECUNDARIOS	Información recopilada por otra persona, por ejemplo, estudios de investigación previos, censos, registros organizativos, etc.
AUTOEVALUACIÓN	La evaluación introspectiva o las acciones y perspectivas de uno tanto en el trabajo como en la vida personal.
ANÁLISIS SITUACIONAL	Una evaluación realizada para comprender los problemas, factores y contextos clave, normalmente para informar los planes de implementación.
SIDA	Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo.
SMS	Servicio de mensajes de texto.
ANÁLISIS SWOT	El análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas.
OBJETIVOS	Especifica particularmente el panorama que le gustaría ver en un periodo de tiempo una vez que comience la intervención de desarrollo o las actividades de investigación. Un objetivo está relacionado con un indicador de rendimiento y debe basarse en los datos de referencia para garantizar que refleje correctamente el cálculo de consecución, sea realista y viable. Dependiendo del periodo de tiempo especificado, puede haber objetivos de proyecto u objetivos anuales.
SATURACIÓN TEÓRICA	El punto en el análisis en el que la recopilación y el análisis de datos adicionales no le brindan más información sobre su tema.
TOT	Formación de Formadores.
TDC	Teoría del Cambio.

TRIANGULACIÓN

Comparar la información recopilada utilizando diferentes métodos y fuentes. Por ejemplo, la visualización de la triangulación de datos se muestra así:



UNICEF

Fondo Internacional de Emergencia de las Naciones Unidas para la Infancia, ahora oficialmente conocido como Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia.

PNUD

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

USAID

Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional.

OMS

La Organización Mundial de la Salud.

Cómo utilizar esta herramienta

Esta herramienta está compuesta por directrices completas sobre el seguimiento, evaluación y aprendizaje participativos (PMEL) y 22 herramientas PMEL. Esta guía proporciona contexto e información valiosa, pero para aquellos profesionales que no cuenten con tiempo, pueden utilizar directamente las herramientas (páginas 40-81) con las plantillas y las instrucciones.

A partir del enfoque utilizado para poner a prueba este conjunto de herramientas con los miembros de Family for Every Child en todo el mundo y los comentarios posteriores, las sugerencias para utilizar este conjunto de herramientas son las siguientes:

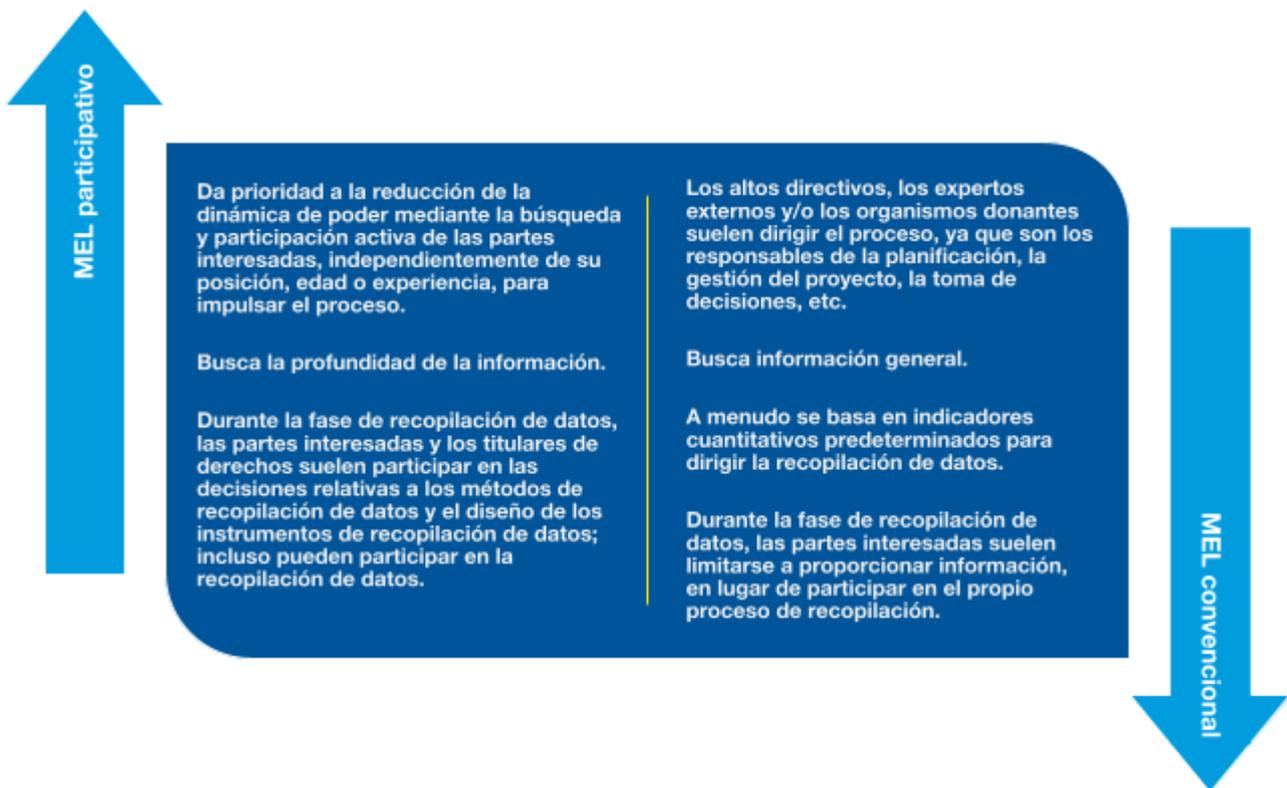
- 1) Identifique la fase del proyecto en la que le gustaría integrar la herramienta en el flujo de trabajo de su organización. Considere:
 - a. Los desafíos que encuentra actualmente en esta fase.
 - b. Si será completamente nuevo para su organización o supondrá un esfuerzo para mejorar o innovar su práctica.
 - c. Quiénes son los posibles compañeros con los que debe conectar en esta fase.
 - d. Considere la finalidad del seguimiento, evaluación y aprendizaje participativos (PMEL) a medida que su organización lo considera y utiliza los hallazgos en la toma de decisiones y considere informar los requisitos de donantes y financiadores.
- 2) Considere su participación con los niños, jóvenes, familias y otras partes interesadas a la hora de incorporar la herramienta. ¿Cuál es la naturaleza de esta participación? ¿Cómo fortalecerá esta herramienta la calidad de la participación? Hay riesgo de que la participación de jóvenes y niños sea más simbólica y simplemente sea para "marcar una casilla". Esta forma de pensar no solo omite las opiniones de las principales partes interesadas, sino que además es poco ética.
- 3) Considere cómo puede maximizar la herramienta para las finalidades de su organización. Esto incluye compartir comentarios de los usuarios, identificar quién será el responsable de recopilar los comentarios, captar cualquier adaptación y comprender cómo se han superado los obstáculos a su utilización en el marco de su proyecto de trabajo.
- 4) Considere las oportunidades de intercambio de aprendizaje con otras OSC, investigadores y organizaciones.

¿Qué es el PMEL?



El seguimiento, la evaluación y el aprendizaje participativos (PMEL) abarcan la planificación, la recopilación y el análisis de datos, la presentación y el uso de los resultados dentro de las ONG, las OSC y otros profesionales, así como entre ellos, de forma que se les capacite para evaluar sus propias prácticas. Esto incluye una MEL que valora y prioriza la participación de las personas de las comunidades destinatarias, incluidos niños, padres, tutores, miembros de la comunidad y otras partes interesadas, para influir en la toma de decisiones. En lugar de asumir el modelo de contratación de consultores externos, pone de relieve la experiencia ya disponible del personal de las OSC, que conoce sus programas, comunidades y contextos mejor que nadie, al tiempo que mejora su motivación, aumenta las oportunidades de aprendizaje y liderazgo, y potencia un sentimiento de propiedad que permite el empoderamiento de la comunidad. Al mismo tiempo, el personal sigue adquiriendo competencias y gestionando sus recursos, al tiempo que mejora su capacidad de liderazgo, adaptación y resolución de problemas.

**Mayor motivación, aprendizaje, sentido de propiedad
Mejora del liderazgo, la adaptabilidad y la resolución de problemas**



Recursos

Estrella, M. (2000) Learning from change. In Estrella, M. (ed.) *Learning from change: Issues and experiences in participatory monitoring and evaluation*. London and Ottawa: Intermediate Technology Publications and the International Development Research Centre.
<https://gsdrc.org/document-library/learning-from-change-issues-and-experiences-in-participatory-monitoring-and-evaluation/>

Lasker, R.D. and Weiss, E.S. (2003) *Broadening participation in community problem solving: A multidisciplinary model to support collaborative practice and research*. *J Urban Health*, 80 (1), p. 14–47. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3456118/>

Comenzar

Como primer paso en el proceso de PMEL, es importante que las OSC aclaren qué significa el PMEL para su organización. Es importante que el personal de todos los niveles participe en la redacción de este documento estratégico, y tenga la oportunidad de recibir comentarios de toda la organización. Debe revisarse y actualizarse periódicamente.

Con estas consideraciones organizativas en mente, puede comenzar la planificación para llevar a cabo el PMEL de un programa o proyecto concreto.

Existen numerosas consideraciones prácticas a la hora de seleccionar los métodos de recopilación de datos. En general, los métodos deben:

- Producir datos que puedan utilizarse y analizarse para informar el aprendizaje, la toma de decisiones y cambiar la estrategia actual del programa.
- Ser participativos.
- Ser simples.
- Ser accesibles.
- Adaptarse a la naturaleza de las actividades, el alcance del trabajo y finalidad del seguimiento y la evaluación, ya sea que se use con finalidades de rendición de cuentas externa, aprendizaje interno o ambos.
- Ser viables con los recursos disponibles.

Hay un número de consideraciones éticas:

- No dañar.
- Proteger a los niños.
- Garantizar la privacidad y confidencialidad.
- Considerar la salud y la seguridad.
- Garantizar el bienestar del personal.

En la siguiente sección se proporcionan preguntas para dar forma al comienzo del PMEL.

Preguntas clave para la reflexión de las OSC

- ¿Cómo describiría en sus propias palabras la finalidad del PMEL en su organización? Lógicamente, los requisitos de donantes y financiadores a menudo condicionan los proyectos y el PMEL a seguir. Sin embargo, es importante que su organización explique por qué valora el PMEL para que se vea reflejada su finalidad en los informes y aprendizajes venideros.
- ¿Qué otras organizaciones homólogas trabajan con usted, en colaboración con usted, en áreas similares o que estén realizando una investigación relevante para su proyecto? ¿Cómo puede participar con estos compañeros como parte del PMEL? ¿Qué ha sido eficaz previamente? ¿Qué desafíos han obstaculizado el aprendizaje entre iguales?
- ¿Quién de su organización está directamente implicado con el PMEL y cuál es la naturaleza de su participación? La matriz **RACI (responsable, aprobador, consultado e informado)** puede ayudarle a responder esta pregunta. Es importante que las actividades PMEL enumeradas incluyan oportunidades de aprendizaje en su organización y con sus compañeros, así como actividades relacionadas con la toma de decisiones.

Plantilla RACI

Actividad PMEL	¿Quién es el responsable de completar esta actividad?	¿Quién es el aprobador que debe dar la aprobación a los otros responsables?	¿A quién debe consultar para ofrecer un aporte y comentarios antes de que los responsables comiencen a trabajar?	¿A quién debe informar, y dar actualizaciones sobre el progreso y la toma de decisiones?

Preguntas prácticas clave

Consideraciones de la comunidad destinataria

- ¿Qué necesidades busca abordar el PMEL?
- ¿Los hallazgos y recomendaciones del PMEL se usarán para extender un programa/sistema actual o ayudará a crear un cambio?
- ¿Hay oportunidad de que participe en el PMEL para promocionar el desarrollo de la capacidad, sustentabilidad de los impactos y gestión independiente de las actividades/recursos del proyecto?
- ¿Cuáles son los objetivos generales inmediatos, los objetivos a corto plazo y a largo plazo de la evaluación del programa? ¿Qué diferencias ofrece? ¿Quién participa o quién debería participar en el PMEL?

- ¿Cómo sería una participación de calidad en el PMEL de las comunidades destinatarias?

Consideraciones de ayuda

Los posibles papeles de apoyo incluyen consultores, asesores, mediadores, instructores, encuestadores y/u otros socios en el PMEL. Las consideraciones clave incluyen:

- ¿Hay alguna persona con el potencial de ofrecer ayuda en el PMEL en las comunidades afectadas por la evaluación del proyecto? ¿Cuánto conocimiento y respeto tienen por las comunidades y/o contextos? ¿Se les trata como socios iguales y valiosos?
- ¿Qué tan comprometidos están en trabajar para un cambio transformacional?
- ¿Poseen el conocimiento y las habilidades necesarias (por ejemplo, seguimiento y evaluación, dinámicas de grupo y organización comunitaria) o están dispuestos a aprender? ¿Qué cantidad de tiempo e inversión serán necesarios para desarrollar capacidades?
- ¿Qué actividades de sensibilización de la comunidad, desarrollo de capacidades, formación de formadores (TOT, por sus siglas en inglés) u otras formaciones serán necesarias?
- ¿Cuáles son sus valores y cómo complementan y/o reflejan los de su organización?
- ¿Tienen formación para facilitar las comunicaciones entre diversas partes interesadas como niños y personas con discapacidades?

Consideraciones sobre los números

- ¿A cuántos participantes quiere llegar a través de las herramientas de PMEL?
- ¿A cuántas comunidades deberá contactar para llegar al número de participantes ideal?
- ¿Ha sopesado esta estimación con la capacidad del personal y la necesidad de aumentar la eficiencia/resultados de sus proyectos?

Preguntas sobre localización

- ¿Dónde se realizará el PMEL? Tenga en cuenta las regiones y comunidades locales.
- ¿El PMEL se realizará en persona, en remoto o mediante un enfoque híbrido?
- ¿Cuál es la justificación de realizar el PMEL en ese lugar?
- ¿Los puntos de reunión estarán cerca o lejos? ¿Qué disponibilidad de transporte habrá para el personal y los participantes y qué es necesario proporcionar?
- ¿Es necesario y/o habrá disponibles alojamientos?

- ¿Dónde se realizará la recopilación de datos individual y grupal? ¿Es accesible? Por ejemplo, las áreas de reunión comunitarias, visitas al domicilio, centros sanitarios, escuelas. Se deben identificar los lugares de reunión familiar.
- ¿Cuáles son las implicaciones de seguridad y protección para las posibles localizaciones?
- ¿Cuáles son las implicaciones de salvaguardia para las posibles localizaciones?
- ¿Cuáles son las implicaciones éticas de las posibles localizaciones, como las consideraciones sobre privacidad y confidencialidad?
- Si se realiza la recopilación de datos de forma remota, ¿qué consideraciones debe tener en cuenta en cuanto a los paquetes de datos, acceso a dispositivos y banda ancha?
- Si la recopilación de datos se realiza de forma remota, ¿qué implicaciones de seguridad, protección, salvaguardia y ética debe tener en cuenta en dicho método?

Preguntas sobre el tiempo

- ¿Cuánto durará su PMEL? ¿Será concreto y en un corto periodo de tiempo? ¿O será largo y se extenderá durante varios meses?
- ¿Por qué se realiza el PMEL en ese periodo de tiempo del proyecto? ¿El seguimiento se realizará mensual o trimestralmente? ¿La evaluación se realizará al principio, a mitad o a final del proyecto?
- ¿Tiene alguna fecha límite que deben tener en cuenta los donantes/financiadores?
- ¿Cuál es el mejor momento del año para realizar las reuniones y entrevistas? Tenga en cuenta la época de lluvias, temporada de cosechas, festividades, elecciones, etc., teniendo en cuenta que pueda afectar a los niveles de participación.
- ¿Cuál es el grado de movilidad de los participantes? Por ejemplo, si está trabajando con niños en movimiento, ¿podrá seguir contactándoles y durante cuánto tiempo? ¿Una vez durante muchos años? Por ejemplo, los niños y jóvenes en comunidades de pastores, ¿cuánto tiempo estarán en esa localización?
- Si trabaja con gente con discapacidades, ¿debe dividir la recopilación de datos en varias sesiones cortas para maximizar la participación de estas personas? ¿Cuenta con habilidades relevantes para comunicarse de forma eficaz con estas personas?

Consideraciones de presupuesto y financiamiento

- ¿Cuánto financiamiento tendrá para el PMEL y durante cuánto tiempo? Por ejemplo, ¿hay pagos únicos? ¿Habrá pagos durante las fases del PMEL? ¿Hay un porcentaje del presupuesto disponible para comenzar con el PMEL?
- ¿De dónde procede el financiamiento? Por ejemplo, ONG locales, gobiernos locales, gobiernos internacionales, organizaciones de donantes.

- ¿Cuáles son los intereses de los posibles grupos de financiamiento?
- ¿Los estándares de los proyectos de los donantes se ajustan a las necesidades de la comunidad?
- ¿Puede cumplir con los estándares de seguimiento y evaluación de los donantes con las capacidades y habilidades de su personal?
- ¿El personal cuenta con las habilidades y capacidades para cumplir con los estándares de los gestores/informantes de la contribución?
- ¿Cómo se pueden mantener los costos bajos? ¿Cuáles son los costos anticipados mínimos y máximos?
- ¿Cuál es el nivel de esfuerzo que su equipo puede invertir en el proyecto como parte de su salario y capacidad actual? ¿Cuánto tiempo/esfuerzo deberán emplear dentro de las responsabilidades laborales actuales?

De cara al futuro

- ¿Qué oportunidades de aprendizaje habrá entre el personal y otras OSC que trabajen en ámbitos similares?
- ¿Qué oportunidades habrá para la autoevaluación por los miembros del personal?
- ¿Cómo se utilizará el aprendizaje del PMEL? ¿Cómo se compartirá?
- ¿Qué oportunidades hay para continuar el aprendizaje y el trabajo con las comunidades destinatarias durante y/o después de la conclusión del PMEL?
- ¿De qué apoyo financiero, formativo, técnico y/o programático se dispondrá una vez concluido el PMEL?
- ¿Se han tenido en cuenta las actividades de seguimiento y apoyo y se han dado a conocer a las partes interesadas a lo largo de la duración del proyecto, para fomentar el interés y el compromiso activos de las comunidades?

Preguntas éticas clave para las fases del PMEL¹

Un PMEL sólido permite que cada persona implicada se sienta en un espacio seguro y con un sentimiento de confianza para hablar honesta y abiertamente, ya sea individualmente o en grupo.

¹ Adaptado de la Lista de verificación ética de Family for Every Child (marzo de 2020)

Diseño del PMEL: Enfoque

- ¿El PMEL aborda las preguntas relevantes que no hayan recibido un seguimiento o evaluación suficiente previamente?
- ¿El PMEL ha sido diseñado para aportar el conocimiento y la comprensión que puede mejorar vidas? ¿Se han tenido en cuenta las opiniones y prioridades de las comunidades destinatarias a la hora de determinarlo, independientemente de su edad, sexo, etnia, discapacidad, religión, etc.?
- ¿Existen recursos y capacidades suficientes para garantizar que las conclusiones del PMEL puedan compartirse y utilizarse?

Diseño del PMEL: Métodos y herramientas

- ¿El método resulta relevante para el enfoque y las preguntas del PMEL? ¿El método le ayudará a descubrir lo que necesita saber? ¿Están de acuerdo las comunidades destinatarias?
- ¿Se requiere autorización ética y, en caso afirmativo, se ha solicitado?
- ¿Es el método adecuado para el grupo de participantes (por ejemplo, su edad, capacidad de atención y nivel de comprensión, cultura, discapacidad, nivel de alfabetización, etc.)?

Diseño del PMEL: Ejemplos y selección de participantes

- ¿Hay un número suficiente de participantes para que las conclusiones del PMEL sean útiles y creíbles?
- ¿Se ha seleccionado cuidadosamente a los participantes para garantizar que sean representativos del grupo estudiado?
- ¿Trabjará con participantes con los que tenga una relación continua (para establecer una buena relación, comprender su situación y darles apoyo en el seguimiento)? Si no es así, ¿hay algún socio de confianza con el que pueda trabajar?
- ¿Se incluye a todos los grupos que puedan tener información relevante para el PMEL o hay algún tipo de discriminación o exclusión por motivos de género, etnia, discapacidad, religión, etc.?

Diseño del PMEL: Recursos

- ¿Ha revisado las evaluaciones de capacidad y de riesgos para confirmar que dispone de las competencias y los recursos necesarios para trabajar de forma segura y eficaz con participantes vulnerables?

- ¿Tienen suficiente experiencia las personas que apoyan el PMEL y, si no es así, cómo las formará y ayudará?
- ¿Ha tomado las medidas oportunas para comprobar las referencias y los antecedentes penales de todo el personal contratado para el PMEL (consultores, recopiladores de datos, control de los procesos de los socios, etc.)?
- ¿Ha llevado a cabo una orientación sobre la política de protección infantil y la política de prevención de la explotación y el abuso sexual (PSEA) para el personal contratado para el PMEL (consultores, recopiladores de datos, control de los procesos de los socios, etc.)?

Diseño del PMEL: Evaluación de riesgos

- ¿Ha completado una evaluación de riesgos y protocolos éticos asociados que consideren los riesgos para los participantes, investigadores y otros como resultado de la investigación? ¿Se ha desarrollado con la participación y la comprensión de todo el equipo del PMEL y de cualquier otra parte interesada relevante?

Diseño del PMEL: Prueba piloto

- ¿Se han puesto a prueba las herramientas en un lugar similar al lugar donde tendrá lugar el PMEL y utilizando el equipo de PMEL que lo llevará a cabo? (Nota: los temas incluidos en la lista de verificación deben cumplirse durante toda la prueba piloto).

Implementación del PMEL: Confidencialidad

- ¿Son conscientes los equipos del PMEL de que toda la información personal recopilada debe tratarse con la más estricta confidencialidad, no divulgarse a terceros y no utilizarse para ningún otro fin al que los participantes no hayan dado su consentimiento?
- ¿Se modificarán todos los datos de identificación de las personas, organizaciones, instituciones, etc., y existe un sistema de codificación?
- ¿Serán anónimos o identificables los cuestionarios o las transcripciones de las entrevistas únicamente mediante un identificador (seudónimo o código)? ¿Se almacenarán las listas de identificadores vinculadas a nombres y/o direcciones (o los formularios de consentimiento que contengan ambos) de forma segura y separada de los datos recopilados?
- ¿Existen medidas para proteger los datos in situ y durante los desplazamientos?
- Para los debates grupales: ¿Se informará a los participantes de los problemas de confidencialidad y de las normas básicas de debate? En caso de que participen niños, ¿se explicará esto mediante un juego o ejercicio que ayude a los niños a comprender e interiorizar la información?

- ¿Solo tendrá acceso a los datos un número específico, nombrado y reducido de miembros del equipo del PMEL, y se guardarán en un servidor seguro?
- ¿Se ha fijado un plazo para la conservación de los datos y quién es responsable de destruir la información en el momento previsto?

Implementación del PMEL: Protección infantil

- ¿Existe un procedimiento para tratar los casos de protección infantil (incluidos los abusos, la angustia y la separación) identificados o denunciados durante el PMEL? ¿Define el procedimiento cómo deben tratarse los casos, quién debe tratarlos y el plazo y formato para informarlos al miembro responsable del equipo?
- En cada día de trabajo de campo (incluido el pilotaje), ¿estará presente un punto focal de protección infantil, que sea responsable de tratar cualquier caso de protección infantil? ¿Tienen todos los miembros del equipo PMEL información de contacto de esta persona, y se quedará esta persona durante un período de tiempo después de las entrevistas/debates en grupos focales para gestionar cualquier preocupación que surja?
- ¿La persona responsable de los casos de protección infantil está suficientemente capacitada y experimentada para tratarlos directamente o a través de una referencia?
- Si se van a realizar derivaciones, ¿dispone el punto focal de protección infantil de la información de contacto de las agencias de derivación y se ha acordado previamente con la agencia de derivación que tienen capacidad para gestionarlas?
- Si es probable que la investigación resulte perturbadora:
 - Al menos una semana antes de la puesta en marcha del PMEL, ¿se informará a los participantes potenciales de la naturaleza del PMEL y del tipo de preguntas que se formularán, mediante una explicación o una hoja informativa?
 - ¿Se ha formado al equipo del PMEL sobre cómo responder si un niño se altera?
 - ¿El punto focal de protección infantil no tendrá otras funciones que desempeñar durante la investigación (esto es importante si es probable que se dedique plenamente a apoyar a los participantes que estén alterados o a informar de preocupaciones en materia de protección infantil)?

Implementación del PMEL: Formación de miembros del equipo PMEL

- ¿Los miembros del equipo PMEL han participado en el desarrollo del protocolo ético, han recibido formación sobre las cuestiones relacionadas y maneras de cumplirlo, como a través de reflexionar sobre sus propios valores, creencias y prácticas con los participantes y sobre la materia?
- Si aplicase, ¿los miembros del equipo PMEL han recibido formación para trabajar con niños?

- Si aplicase, ¿los miembros del equipo PMEL han recibido formación para interpretar/traducir las preguntas de manera que se mantenga el significado original y el tono de la pregunta, y sin añadir comentarios adicionales?
- Si la investigación incluye a intérpretes, ¿ha instruido a los intérpretes para que se comuniquen y tengan una actitud amigable con los niños? ¿Y sobre otras cuestiones éticas?

Implementación del PMEL: Creación de equipos

- ¿Los equipos de recopilación de datos contarán con al menos dos miembros?
- ¿Todos los miembros del equipo saben dónde están el resto de miembros de equipo y supervisores y cómo ponerse en contacto con ellos en caso de emergencia?
- ¿Habrá disponibles recursos como asesoramiento para los miembros del equipo, especialmente relacionados con el estrés, la ansiedad y el estrés emocional que pueden experimentar trabajando con personas y hablando sobre violencia doméstica, abuso sexual, experiencias migratorias y otros traumas psicosociales?²

Implementación del PMEL: Planificación de las logísticas

- Cuando haya sido posible, ¿ha consultado con los guardianes y participantes/cuidadores, sobre el día, la hora y el lugar de encuentro?
- ¿El lugar es seguro y de fácil acceso para los participantes y el equipo de PMEL? (¿por ejemplo, evitando viajar durante la noche?)
- ¿Necesitan equipo de protección para proteger la salud y el bienestar del equipo PMEL y los participantes?
- ¿El PMEL se realizará a una hora que les venga bien a los participantes y no interfiera con el trabajo o el colegio, etc., incluidos los casos donde los padres tienen que acompañar a los niños o en el caso de los niños que trabajan?
- Si los participantes necesitan utilizar transporte público para llegar al lugar de encuentro, ¿ha gestionado el transporte para que sea seguro y accesible?

Implementación del PMEL: Consentimiento y aprobación informados

- ¿Se ha preparado un guion o una lista de verificación para presentar todos los puntos clave sobre el PMEL, la naturaleza de la participación y el derecho a finalizar la sesión en cualquier momento empleando un lenguaje apropiado, claro y libre de jerga para aquellos que participen? ¿Los miembros del equipo de PMEL han recibido formación para utilizarlo?

² Laws, S. and Mann, G. (2004) So you want to involve children in research? A toolkit supporting children's meaningful and ethical participation in research relating to violence against children. Save the Children.
<https://resourcecentre.savethechildren.net/document/so-you-want-involve-children-research-toolkit-supporting-childrens-meaningful-and-ethical/>

- En el caso de que se ofrezca, ¿ha considerado cómo la compensación por participar (por ejemplo, para el transporte, pérdida de ingresos, refrescos) afectará a la naturaleza voluntaria del consentimiento?
- ¿Se les ofrecerá a todos los participantes información sobre el PMEL, como la naturaleza de las preguntas que se realizarán, antes de que decidan si participar (por ejemplo, una hoja de información/un informe previo en el idioma local) como mínimo al comienzo del PMEL?
- ¿Se informará a los participantes de los usos finales realistas del PMEL?
- ¿Se explicará el hecho de que los participantes no recibirán incentivos para conseguir su consentimiento, y el personal del PMEL recibirá formación para abordar cualquier malentendido sobre el tema durante las charlas de consentimiento?
- ¿Ha adaptado el formulario de consentimiento a la finalidad de este PMEL y ha formado al personal del PMEL para que sepa cómo utilizarlo?
- En aquellos casos cuando los cuidadores den consentimiento en nombre de los niños, ¿se les preguntará también a los niños si están de acuerdo ("aprueban") participar? Tenga en cuenta que, si se trata de un niño no acompañado, es apropiado que los trabajadores sociales/trabajadores del caso den su consentimiento en su nombre.
- Cuando los niños cuenten con una edad y nivel de madurez apto para dar su consentimiento, ¿se les preguntará también a los cuidadores si están de acuerdo ("aprueban") que el niño participe? (Puede que esto no sea apropiado en ciertos temas, por ejemplo, algunos padres podrán negarse a que el niño participe si se trata de temas como salud sexual y reproductiva. Se deberá tener en cuenta la cultura y el contexto).
- Si los cuidadores y participantes vulnerables no dan su consentimiento, ¿cuenta con un proceso para gestionarlo?
- ¿El protocolo registra idealmente el consentimiento a través de una firma en el formulario, una firma del miembro de equipo del PMEL que da su consentimiento o a través de un audio grabado del participante diciendo que da su consentimiento?
- ¿Se informará a los participantes que pueden desistir de su participación en cualquier momento, solicitar que se destruyan las grabaciones de su entrevista y/o que se eliminen los datos hasta que no sea necesario hacerlo (mencionando cuando lo crea)?
- Para una investigación extendida (por ejemplo, investigaciones de acción e investigaciones participativas más largas que los grupos de debate): ¿Preguntará periódicamente cómo se sienten los participantes acerca del proceso, comprobando que quieran seguir participando?

Determinar las prioridades para dar forma a los proyectos y al PMEL

Priorizar las actividades e inversiones del proyecto es una parte fundamental para que el proyecto sea eficaz por lo que se debe centrar en los recursos y financiaciones limitadas como las áreas más esenciales. Por tanto, esto también es una parte importante del PMEL.

Para priorizar las mejores prácticas es necesario que las OSC:

- Evalúen sus propios financiamientos, las fortalezas, las capacidades y el alcance del personal y los participantes.
- Clasifiquen las actividades teniendo en cuenta tanto el impacto como el esfuerzo.
- Tengan en cuenta los contratiempos y las posibles pérdidas o impactos negativos de los activos.
- Se centren primero en las actividades más urgentes y de mayor impacto.
- Sean flexibles con sus procesos de priorización y aprendan a decir "ahora mismo no". Se podrán abordar otras actividades en próximas labores.

Revisar los objetivos

Algo tan importante como analizar las prioridades es el aprendizaje continuo y la revisión del proyecto como resultado del PMEL. Cuando no se revisan los objetivos, surgen nuevos desafíos. Por lo tanto, es crucial que revise los objetivos y tenga en cuenta cualquier desafío, como, por ejemplo:

- Descubrir que su Teoría del Cambio (ToC) ya no es lógica, y las suposiciones que realizó ya no son válidas.
- Recursos insuficientes.
- Necesidad de rediseñar completamente el proyecto, lo cual puede ser caro, y suponer un proceso largo y complejo.
- Desgaste de los participantes debido a cambios en su participación, lugar de encuentro, etc.
- Comunicación de las expectativas de los impactos vagas o en constante cambio para los donantes.

Puede revisar los objetivos en la [plantilla de estrategia de seguimiento](#).

Sin embargo, los beneficios claves incluyen:

- Promoción de la cultura del aprendizaje y la toma de decisiones basadas en datos.

- Adaptabilidad para mejorar las actividades y abordar los desafíos más rápido.
- Mejoras del rendimiento del proyecto.
- Aumento de la eficiencia.
- Mayor transparencia y rendición de cuentas.
- Una mejor asignación de recursos físicos, tecnológicos, humanos, intelectuales y financieros.
- Espacio para innovar.

Las preguntas claves incluyen:

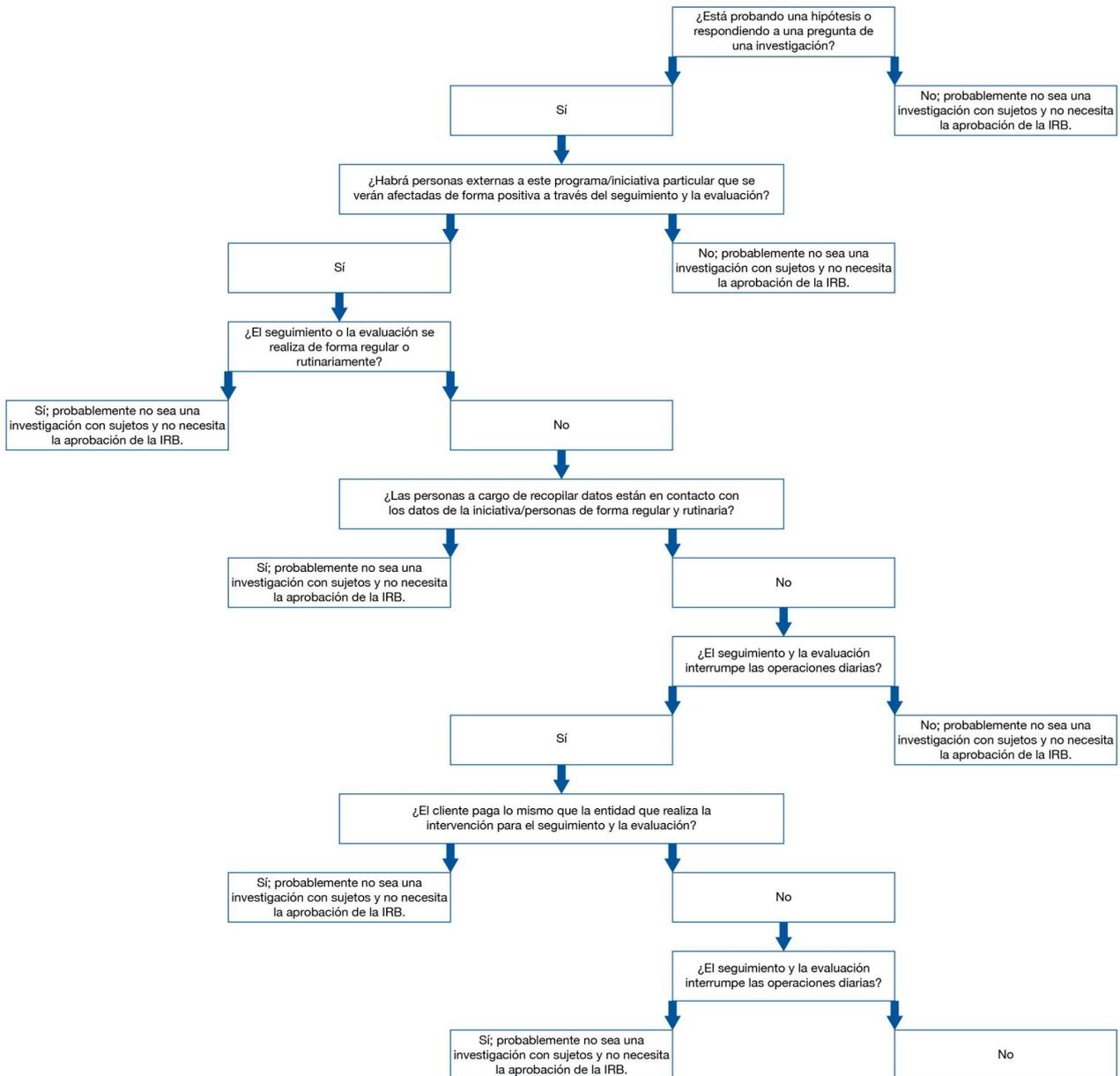
- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de mantener los programas flexibles durante la duración de las actividades de su proyecto?
- ¿Cómo cree que ayudará o influenciará el deseo de las comunidades destinatarias de buscar cuidados y ayuda de su proyecto?
- En la evaluación de los estudios realizados, ¿qué se podría hacer para garantizar que los resultados sean útiles y se utilicen?
- ¿Cómo se recopila y comunica el aprendizaje entre el personal y los compañeros?





Determinar si la aprobación del IRB es necesaria

El PMEL generalmente no encaja en la definición de investigación de sujetos, por lo que no es necesaria la aprobación de la Junta de Revisión Institucional (IRB).³ El árbol de decisiones siguiente puede ayudarle en cuanto a clarificación; sin embargo, es importante recordar que los estándares difieren entre contextos.



Nota: Extraído de [IRB Toolbox: Program evaluation: When is it research?](#)

³ [Ethical guidelines for working with displaced populations](#); [IRB Toolbox: Program evaluation: When is it research?](#); [Informed Consent Checklist: IRC Research Toolkit](#); [Inclusion with protection: Obtaining informed consent when conducting research with adolescents](#)

Recursos

Arnot, L., Martinez, L., Wall, K., Blaisdell, C. and Palaiologou, I. (2020) [Reflecting on three creative approaches to informed consent with children under six](#). *BERJ Special Issue: Ethical Questions in Educational Research*.

CIOMS (2002) [International ethical guidelines for biomedical research involving human subjects](#).

CIOMS (2009) [International ethical guidelines for epidemiological studies](#). Geneva: CIOMS.

[Core Humanitarian Standard](#)

[IRB Toolbox: Program Evaluation: When is it research?](#)

International Rescue Committee [Informed Consent Checklist: IRC Research Toolkit](#).

Laws, S. and Mann, G. (2004) [So you want to involve children in research? A toolkit supporting children's meaningful and ethical participation in research relating to violence against children](#). Save the Children.

Sandri, E. (2020) [Ethics in evaluation: Why it is important](#). ITAD Blog, 10 March.

Santelli, J., Haerizadeh, S. and McGovern, T. (2017) [Inclusion with protection: Obtaining informed consent when conducting research with adolescents](#). Innocenti Research Brief. Florence: UNICEF Office of Research – Innocenti.

Save the Children (2020) [Tipsheet: Remote & Digital Data Collection & COVID-19](#). Save the Children.

Singh, J.A., Siddiqi, M. and Chandra-Mouli, V. (2019) [World Health Organization guidance on ethical considerations in planning and reviewing research studies on sexual and reproductive health in adolescents](#). *Journal of Adolescent Health*, 64 (4), p. 427–429.

UK Government (2020) [FCDO Ethical guidance for research, evaluation and monitoring activities](#).

United Nations Children's Fund (UNICEF) (2012) [Ethical principles, dilemmas and risks in collecting data on violence against children: A review of available literature](#). New York: United Nations Children's Fund Statistics and Monitoring Section, Division of Policy and Strategy.

Van den Berg, R.D., Hawkins, P. and Stame, N. (eds.) (2022) [Ethics for evaluation beyond 'doing no harm' to 'tackling bad' and 'doing good'](#). First Edition. Routledge.

Women's Refugee Commission (2014) [Ethical guidelines for working with displaced populations](#). New York: Women's Refugee Commission.

Recopilación de datos

Recopilación de datos: Cuantitativo, cualitativo y métodos mixtos

En general, hay tres categorías amplias de recopilación de datos. La recopilación de datos cuantitativa busca captar valores, cantidades o rangos numéricos específicos que calculen un tema específico. Los métodos incluyen cuestionarios (móviles, en línea y en persona) utilizando clasificaciones, entrevistas en persona y remotas y estudios longitudinales a largo plazo.

Por otro lado, los datos cualitativos buscan captar observaciones, opiniones, perspectivas, historias o narrativas. Dicha información, obtenida a través de cuestionarios abiertos, entrevistas, grupos de debate, notas de campo y observaciones, puede ser importante para contextualizar las situaciones. Como puede suponer, los métodos mixtos utilizan una combinación de recopilación de datos cuantitativos y cualitativos y proporcionan medios importantes para captar una visión general del ecosistema donde está trabajando.

Para establecer el tipo de datos que debe recopilar, es importante considerar detenidamente los criterios que formularán su PMEL. (Consulte la herramienta: [Matriz de evaluación](#)).

Puede consultar una serie de herramientas de recopilación de datos más adelante.

Elegir los criterios de evaluación para formular el PMEL

Hay numerosos criterios que puede utilizar para su PMEL. A continuación, se analizan dos conjuntos de criterios reconocidos a escala mundial que se citan y utilizan ampliamente, en su totalidad o en parte, con o sin criterios específicos adicionales. La selección dependerá de las prioridades de los donantes/financiadores y de las necesidades de la comunidad destinataria. El PMEL de la práctica subraya cómo la selección debe incorporar la comprensión de las OSC de lo que necesitan para evaluar sus propias prácticas y, junto con sus iguales, apoyarse mutuamente a través del proceso, facilitando el aprendizaje y el intercambio a medida que avanzan.

Los criterios de OECD DAC para evaluar la ayuda al desarrollo

El Comité de Ayuda al Desarrollo (DAC) de la OECD ha desarrollado seis criterios de evaluación que deben tenerse en cuenta cuando se evalúen los proyectos de desarrollo:

- **Eficiencia:** ¿Cómo se utilizarán los recursos?
- **Coherencia:** ¿Cómo encajan las actividades del proyecto en la comunidad?
- **Relevancia:** ¿La intervención está haciendo lo correcto para la comunidad? ¿Hasta qué punto son válidos los objetivos? ¿Las actividades y logros encajan con los objetivos del proyecto?
- **Eficacia:** ¿Hasta qué punto se han cumplido los objetivos? ¿Ha sido rentable?
- **Impacto:** ¿Qué diferencia ha hecho la intervención? ¿Qué ha ocurrido como resultado del programa o el proyecto? ¿Qué diferencia real ha creado la actividad para las comunidades destinatarias? ¿A cuánta gente ha afectado?
- **Sustentabilidad:** ¿Durarán los beneficios? ¿Hasta qué punto los beneficios de un programa o proyecto permanecerán hasta que se acabe el financiamiento de los donantes?⁴

Norma Humanitaria Esencial

La Norma Humanitaria Esencial, un marco de rendición de cuentas destinado a captar los componentes clave de un ‘[apoyo y una asistencia de alta calidad, responsables y basados en principios](#)’ para las personas vulnerables o afectadas por crisis, es el resultado de un proceso altamente participativo en el que intervinieron personas afectadas por crisis, actores humanitarios, organizaciones y redes humanitarias nacionales e internacionales, y funcionarios gubernamentales. Incluye nueve compromisos, cada uno con un criterio de calidad que también puede utilizarse para enmarcar el seguimiento participativo y la evaluación.

Los nueve compromisos	
Compromiso	Criterio de calidad
1. Las comunidades y personas afectadas por crisis reciben una ayuda adecuada y pertinente a sus necesidades.	La respuesta humanitaria es adecuada y relevante.
2. Las comunidades y personas afectadas por crisis tienen acceso a ayuda humanitaria que necesitan en el momento adecuado.	La respuesta humanitaria es efectiva y puntual.
3. Las comunidades y personas afectadas por crisis no se ven afectadas negativamente y están más preparadas, son más resilientes y están menos expuestas al riesgo gracias a la acción humanitaria.	La respuesta humanitaria refuerza las capacidades locales y evita los efectos negativos.

⁴ OECD (1991) Principles for evaluation of development assistance. Paris: OECD
<https://www.oecd.org/dac/evaluation/2755284.pdf>; OECD. OECD Evaluation Criteria.
<https://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>

<p>4. Las comunidades y personas afectadas por crisis conocen sus derechos y facultades, tienen acceso a información y participan en las decisiones que les afectan.</p>	<p>La respuesta humanitaria se basa en la comunicación, la participación y los comentarios.</p>
<p>5. Las comunidades y personas afectadas por crisis tienen acceso a mecanismos seguros y de respuesta para gestionar las quejas.</p>	<p>Las quejas son bien recibidas y abordadas.</p>
<p>6. Las comunidades y personas afectadas por crisis reciben ayuda coordinada y complementaria.</p>	<p>La respuesta humanitaria está coordinada y es complementaria.</p>
<p>7. Las comunidades y personas afectadas por crisis pueden esperar recibir una ayuda mejorada gracias a que las organizaciones aprenden de la experiencia y reflexionan.</p>	<p>Los actores humanitarios continúan aprendiendo y mejorando.</p>
<p>8. Las comunidades y personas afectadas por crisis reciben la ayuda que necesitan a través de personal y voluntarios competentes y bien gestionados.</p>	<p>El personal recibe respaldo para hacer su trabajo de forma efectiva y reciben un trato justo y equitativo.</p>
<p>9. Las comunidades y personas afectadas por crisis pueden esperar que las organizaciones que les ayudan gestionen los recursos de forma eficaz, eficiente y ética.</p>	<p>Los recursos se gestionan y utilizan de forma responsable para la finalidad intencionada.</p>

Pilares para ayudar a la práctica del PMEL

Ya sea que el PMEL se realice en persona, de forma remota o utilizando una mezcla de ambas opciones, raramente es directo o predecible. Normalmente, es un acto equilibrado debido a la diversidad de las comunidades destinatarias; las diferencias entre el conocimiento, las habilidades y la experiencia entre el personal de la OSC; la naturaleza dinámica de los contextos; y el tira y afloja de las partes interesadas externas como los gobiernos, los socios y los donantes/financiadores.

Por tanto, esta sección de la herramienta considera tres pilares fundamentales del PMEL y, específicamente, el PMEL de práctica. Estos pilares son **inclusión**, **adaptación** y **tecnología**.

Inclusión

La inclusión en el MEL se relaciona con la práctica o política de garantizar que se recopilen las necesidades y perspectivas de las personas de las comunidades destinatarias, que en otros contextos se pueden pasar por alto. Un PMEL inclusivo realiza la participación activa de estas personas en cualquiera de las fases de seguimiento y evaluación.

Dichas personas pueden ser excluidas por cualquier motivo. La siguiente tabla muestra las consideraciones y sugerencias específicamente centradas en garantizar una labor evaluativa inclusiva con niños y jóvenes de entre 3 y 17 años, personas con discapacidades, niñas y mujeres.

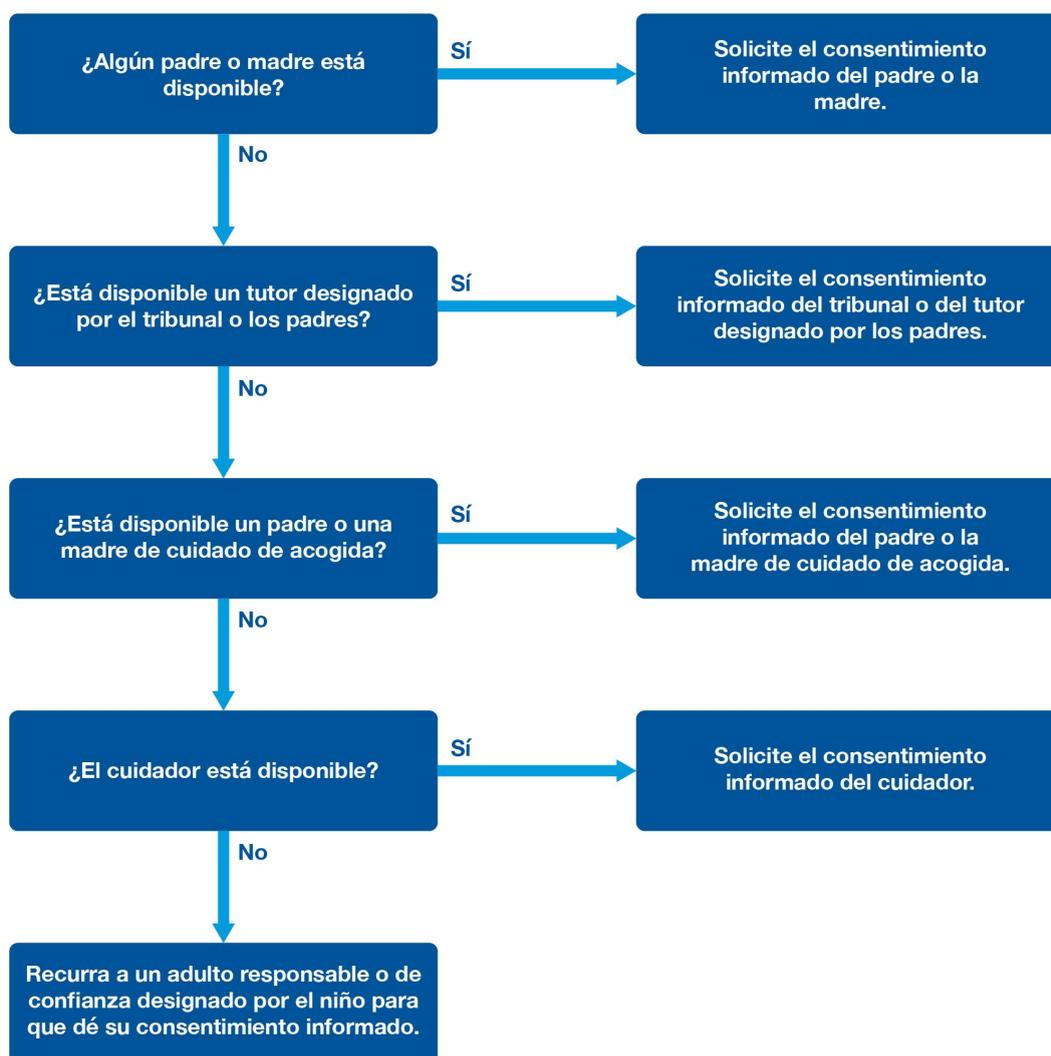
Niños entre 3 y 12 años	Niños entre 13 y 17 años	Personas con discapacidades	Niñas y mujeres
Se pueden utilizar formatos innovadores para solicitar el consentimiento informado, tales como videos animados junto con declaraciones éticas, libros narrativos con imágenes y	Aunque expresen potencialmente mayor voluntad y madurez, este grupo de edad todavía necesita que un adulto proporcione	Cuando realice una evaluación de las necesidades locales tras entrar en nuevas comunidades, preste especial atención a las necesidades específicas	Considere las limitaciones temporales de las niñas y mujeres, ya que a menudo se encargan de la mayoría del trabajo, responsabilidades domésticas y cuidado

<p>declaraciones éticas, o juegos físicos/digitales junto con declaraciones éticas.</p> <p>El personal del PMEL debe decidir si los padres o tutores pueden/deben estar presentes o si el niño debe estar solo con el especialista infantil.</p> <p>Si se trata de trabajo sensible, se debe considerar que el miembro del personal especializado trabaje a solas con el niño.</p> <p>Tenga presente medios audiovisuales, juegos y elementos artísticos para ayudar al niño a expresar totalmente sus sentimientos y perspectivas.</p> <p>Mantenga separados a los niños de 3 a 7 años de los de 8 a 12 años, así como otros grupos de edades por sus habilidades cognitivas, educación y madurez psicosocial.</p>	<p>consentimiento informado por ellos.</p> <p>Aunque este grupo de edad a menudo sabe leer/firmar una Declaración Ética escrita con términos conocidos, se les debe explicar detalladamente y el moderador debe realizar preguntas para verificar que lo han comprendido.</p> <p>Si el niño no sabe leer la declaración de consentimiento informado, considere alguna de las innovaciones para niños de entre 3 y 12 años.</p> <p>Dependiendo de la aceptación cultural, puede que sea posible presentar temas más sensibles como la salud reproductiva sexual.</p> <p>Aunque los medios audiovisuales, los juegos y los elementos artísticos siguen siendo herramientas importantes para que este grupo de edad participe, también puede ser posible añadir tareas de lectura y formas independientes de participación si hay suficiente nivel de alfabetización.</p> <p>Mantenga a los niños de entre 3 y 17 años separados de otros grupos de edad por sus habilidades cognitivas, educación y madurez psicosocial, lo que fomentará una participación más activa y permitirá tratar temas más maduros que si hubiese un grupo de niños más pequeños.</p>	<p>sanitarias, educativas, de subsistencia y de infraestructura de personas con discapacidades ya que a menudo tienen que hacer frente a barreras físicas, económicas y políticas además del estigma.</p> <p>Por motivos similares, garantice que haya datos recopilados que se centren específicamente en personas con discapacidades y capten específicamente cuáles son dichas discapacidades para que pueda desglosarse, lo que llenará las lagunas frecuentes en los datos disponibles.</p> <p>Para los niños con discapacidades podrá acceder a dichos datos a través de, por ejemplo, encuestas en domicilios como la Encuesta de indicadores múltiples por conglomerados de UNICEF (MICS) que incluye datos sobre discapacidad en el Módulo sobre el funcionamiento en niños y niñas.</p> <p>En la mayoría de los casos puede que no haya suficientes recursos para contratar a especialistas en trabajo inclusivo de discapacidad. Por lo tanto, el personal deberá recibir formación en esta área. Si no es posible, póngase en contacto con especialistas y organizaciones que trabajen regularmente con personas con discapacidades.</p>	<p>infantil, lo que puede limitar su disponibilidad para participar en el PMEL.</p> <p>Determinar en qué medida existen normas tradicionales y restricciones culturales que puedan limitar la participación en el PMEL (por ejemplo, su capacidad para interactuar con un encuestador masculino, la falta de libertad de movimiento, las normas que desalientan conversar sobre temas delicados como la salud reproductiva sexual, la menstruación, el parto, etc.).</p> <p>Determinar si el acceso limitado a bancos puede limitar la participación en el PMEL (por ejemplo, incapacidad para pagar en el transporte público para ir al punto de encuentro o para pagar los materiales).</p> <p>Determinar qué función tendrá el acceso a otros recursos como a la tecnología o a un coche en la participación en el PMEL.</p> <p>También debe considerarse el acceso limitado a recursos y oportunidades, así como los niveles de alfabetización tanto tradicional como digital. Debe considerarse parte de la planificación e implementación del PMEL los enfoques alternativos como trabajar con fotografías en lugar de texto o tener encuestadores para que las mujeres completen las encuestas.</p> <p>Mitigue cualquier riesgo de retribución o impactos negativos para las niñas y mujeres que decidan trabajar en el PMEL.</p> <p>Colabore para llegar a un consenso sobre un lenguaje común para</p>
---	--	--	---

			debatir sobre temas de género.
<p>Para los niños en situación de orfandad simple o doble, el personal del PMEL debe centrarse en minimizar el estrés psicosocial del niño y respetar sus derechos; suspender el trabajo si el niño está experimentando un trauma.</p> <p>Centrarse en minimizar el estrés psicosocial del niño y respetar sus derechos; suspender el trabajo si el niño está experimentando un trauma.</p>			
<p>Recursos</p> <p>Arnot, L.; Martinez, L. and Wall, K., Blaisdell, C. and Palaiologou, I. (2020) Reflecting on three creative approaches to informed consent with children under six. BERJ Special Issue: Ethical Questions in Educational Research.</p> <p>Family for Every Child Safeguarding Policy.</p> <p>UNICEF Convention on the Rights of the Child text.</p> <p>UNICEF Ethical guidelines for reporting on children.</p> <p>UNICEF (2012) Ethical principles, dilemmas and risks in collecting data on violence against children: A review of available literature. New York: UNICEF Statistics and Monitoring Section, Division of Policy and Strategy.</p>	<p>Recursos</p> <p>Centre for Services and Information on Disability (CSID)</p> <p>UNICEF (2017) Including children with disabilities in humanitarian action – General guidance.</p> <p>United Nations DSPD and DESA Toolkit on disability for Africa: Disability-inclusive Development.</p> <p>Family for Every Child Disability Toolkit</p>	<p>Recursos</p> <p>UN Women: The United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women.</p> <p>UN Women Generation Equality Forum: Accelerating progress for gender equality.</p> <p>UNICEF Convention on the Rights of the Child text.</p>	

 **Árbol de decisiones para determinar quién es el "Adulto"**

responsable" para el consentimiento informado



Adaptación

El PMEL debe asegurar la adaptabilidad en diferentes contextos y las oportunidades, así como los desafíos que surjan. Las adaptaciones son informadas por las comunidades destinatarias y sus necesidades. Por ejemplo, antes de comenzar, es importante comprender los contextos en los que trabajará, como normas, prioridades y valores, así como consideraciones prácticas como el idioma y los dialectos que se hablan, el calendario local (por ejemplo, elecciones, festivos religiosos, recogidas de cosechas) e infraestructura (por ejemplo, carreteras, acceso a internet). Puede lograrlo a través de investigación documental, pero particularmente, poniéndose en contacto directamente con los miembros de la comunidad.

También pueden surgir adaptaciones como resultado de los aprendizajes de las OSC de sus prácticas y los conocimientos compartidos a través de los intercambios entre compañeros. La Red

Global PNAD ha desarrollado unas directrices basadas en los enfoques probados durante su aprendizaje y eventos internacionales (Foros de temas específicos) que reúne a grupos que puede que no se conozcan entre ellos y tengan perspectivas muy diferentes. Estas directrices, señaladas a continuación, puede ayudarle con el intercambio de aprendizaje entre OSC, así como entre compañeros.

Si bien es aplicable más allá de las meras consideraciones en torno a la adaptación, el intercambio entre iguales es clave para las adaptaciones que inevitablemente serán necesarias a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

1. Finalidad: ¿Qué quiere conseguir durante este intercambio de aprendizaje?

2. Contexto: ¿Qué consideraciones contextuales pueden condicionar el intercambio de aprendizaje? Político/Económico/Social/Tecnológico/Legal/Ambiental/Geográfico
Considere los niveles locales, nacionales, regionales e internacionales.

3. ¿Quién debe estar presente? ¿Cuáles son las características de estas personas (por ejemplo, dinámicas de poder, nivel de familiarización/experiencia en el tema, nivel de confianza, historial de colaboración)?

4. ¿Cómo puede compartir el poder? Por ejemplo, ¿puede realizarse el evento en colaboración? ¿Se puede enviar la encuesta previamente para que las personas expresen sus intereses y áreas clave de preocupación?

5. ¿Dónde se realizará el intercambio de aprendizaje? (Considere las posibles tecnologías de la información y la comunicación, si tanto los costos como la distancia suponen un problema).

6. ¿Cómo puede lograr el propósito que se ha propuesto?

Es importante tener en cuenta que el intercambio de aprendizaje y la cocreación de conocimiento posterior no será un proceso lineal. Tenga en cuenta ideas y puntos de vista divergentes antes de llegar juntos a un consenso.

7. ¿Cómo puede supervisar y evaluar el intercambio de aprendizaje y la cocreación de conocimientos antes, durante, inmediatamente después y a mediano y largo plazo?

Recursos

Fisher, C. and Harvey, B. (2019) [*Facilitating peer learning with adaptation policy-makers: Approaches and insights from the NAP Global Network's Targeted Topics Forums*](#). International Institute for Sustainable Development (IISD).

The Rockefeller Foundation (2022) [*Convening Design 2022*](#).

Powercube.net

Tecnología de la información y la comunicación (TIC)

Durante la pandemia de la COVID-19, el PMEL presentó desafíos sin precedentes como resultado del distanciamiento social y las medidas de confinamiento. Se incorporó frecuentemente la recopilación, el análisis, la síntesis, el intercambio de datos y el aprendizaje a través de la tecnología de la información y la comunicación (TIC), como a través de líneas telefónicas fijas, teléfonos inteligentes, servicios de mensajes de texto (SMS) como WhatsApp, plataformas en redes sociales, drones y geodatos.

Existe un gran potencial de las TIC para el PMEL y el perfeccionamiento de su aplicación, especialmente en circunstancias en las que se carece de recursos, se está produciendo la migración o las comunidades destinatarias se encuentran en zonas remotas o geografías en conflicto o inseguras. Algunas de las mayores ventajas son: el potencial de reducir el trabajo, los horarios del personal y los recursos necesarios para traducir los documentos en formatos digitales usualmente utilizados para análisis a fin de respaldar el aprendizaje posterior.

Al mismo tiempo, pueden surgir consideraciones éticas como la recopilación excesiva de datos y/o el desaprovechamiento de datos en la toma de decisiones para el programa y el desarrollo y mejora de la práctica. Además, tal y como demostró una encuesta de PricewaterhouseCoopers de 2020, los expertos en seguimiento y evaluación señalan una falta de conocimientos para elegir las mejores prácticas de recopilación de datos digitales (79 %) y herramientas de análisis (87 %).

Entre los retos adicionales encontrados entre las comunidades destinatarias y el personal de PMEL se incluyen:

- Conocimiento insuficiente de las TIC y de las herramientas digitales.
- Falta de acceso a dispositivos (por ejemplo, líneas telefónicas fijas, teléfonos inteligentes, tabletas, drones).
- Carencias de recursos y/o necesidades de recursos adicionales (por ejemplo, costos adicionales de los dispositivos de carga, falta de capacidad del personal para analizar los datos recopilados, etc.).
- Falta de alfabetización/fluidez digital.
- Falta de conexión personal.

- Recopilación de datos que son inútiles, así como su recopilación excesiva, lo que puede provocar el cansancio de los participantes.

Como afirma el estudio de PricewaterhouseCoopers:

“En efecto, invertir mucho en una herramienta que parece potencialmente beneficiosa y descargarla en una organización muy probablemente no producirá el efecto deseado. Además, probar nuevas tecnologías sin conocer su efecto en las comunidades destinatarias —que suelen ser poblaciones vulnerables— es un riesgo inaceptable.” (PricewaterhouseCoopers, 2019, p.4)

Esto subraya la importancia de la práctica del PMEL cuando se trata de seleccionar e integrar la tecnología.



Una vez que las OSC han decidido integrar las TIC en sus proyectos, el siguiente paso es basarse en las mejores prácticas mundiales de desarrollo digital para determinar las herramientas y soluciones que tienen sentido en el contexto de las OSC y las comunidades destinatarias para su integración a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

Los Principios para el Desarrollo Digital, que se muestran a continuación, ofrecen un marco para ayudar a las OSC a utilizar las TIC en todo su potencial. Partiendo de la base de varios principios anteriores, los Principios actuales se elaboraron mediante un proceso de colaboración entre la Fundación Bill y Melinda Gates, la Agencia

Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo (SIDA), UNICEF, el PNUD, el Banco Mundial, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y la Organización Mundial de la Salud (OMS). En la imagen siguiente, se presentan los nueve Principios y se demuestra cómo pueden encajar en el ciclo de vida de un proyecto.

Los Principios se explican presentando sus fundamentos básicos; recomendaciones, consejos y recursos recopilados mediante un proceso de colaboración para ofrecer sugerencias sobre cómo aplicar los Principios a lo largo del ciclo de vida del proyecto; y recursos. Las recomendaciones, los consejos y los recursos para el seguimiento y la evaluación, presentados como una fase transversal del proyecto, pueden servir como punto de partida para que las OSC evalúen su propia práctica, así como para el aprendizaje entre iguales.

Recurso

PricewaterhouseCoopers (2019) *Challenges and solutions in monitoring & evaluating international development cooperation. Exploring the role of digital technologies and innovation methodologies*. PwC Netherlands. <https://www.pwc.nl/nl/assets/documents/challenges-in-digital-innovation.pdf>

[Principles for Digital Development](#)

Herramientas

La siguiente tabla proporciona un resumen de todas las herramientas que se abarcan en esta sección. Dichas herramientas están agrupadas por **herramientas para priorización**, **herramientas para planificación** y **herramientas para la recopilación de datos**. Cada una de las entradas incluye una descripción y consideraciones clave para su uso. Si quiere saber más, navegue hasta la sección de cada herramienta, haga clic en el nombre de la tabla y busque lo siguiente:



indica la presentación de la herramienta.



indica ejemplos que ayudan a comprender la herramienta.



indica consejos para utilizar la herramienta.

En aquellos casos donde sea posible también se proporcionarán plantillas para diferentes herramientas.

Herramientas para priorización

Herramientas	Descripciones y conexión con el PMEL	Consideraciones clave
Actividad de mapeo comunitario para la priorización de problemas	<p>Para solucionar problemas de forma eficaz en las comunidades, es importante comprender los desafíos más urgentes a los que hacen frente aquellas personas con las que trabaja. Los proyectos más útiles y participativos son aquellos que abordan estas necesidades. La priorización ayuda a reconocer aquellas actividades más urgentes.</p> <p>Este método está pensado para utilizarse con los miembros de las comunidades, más que con el personal del programa.</p>	<p>Omitir a las partes interesadas relevantes puede provocar que se ignoren problemas de gran importancia o que directamente no se tengan en cuenta.</p> <p>Debido a las personalidades y las dinámicas de la comunidad, es posible que algunas ideas se escuchen más que otras en los grupos de debate, por lo que afecta de forma general al listado y la prioridad que se les da a problemas de gran importancia.</p> <p>Debido a las restricciones de disponibilidad</p>

	<p>Referencia</p> <p>Werner, David and Bill Bower. (1982) Helping Health Workers Learn: A Book of Methods, Aids, and Ideas for Instructors at the Village Level.</p>	<p>horaria de los miembros de la comunidad (por trabajo, tiempo de viaje, responsabilidades familiares) y problemas de seguridad, es posible que no todas las comunidades destinatarias puedan asistir a su sesión.</p> <p>Con el fin de que haya una participación eficaz por las partes interesadas puede consultar la Guía de participación comunitaria de las Naciones Unidas sobre la consolidación y fomento de la paz.</p> <p>Los sesgos de grupo a favor (o en contra) de una organización o sus iniciativas pueden socavar el debate.</p> <p>Es posible que haya una posible exclusión de ciertos grupos, por ejemplo, niños u otras partes interesadas con discapacidad, quienes se vean afectados por dicha intervención.</p>
<p>Método de matriz de prioridades</p>	<p>Esta herramienta calcula la urgencia, el impacto, el esfuerzo, el riesgo y los resultados del proyecto visto por los miembros de la comunidad.</p>	<p>Debido a que este método se basa en las perspectivas individuales, puede resultar muy subjetivo y ofrecer poco detalle. Como resultado, los moderadores puede que necesiten investigar para comprobar por qué los participantes creen que ciertas actividades son (o no) fundamentales para las comunidades destinatarias, además de cómo y por qué (o por qué no) la actividad puede completarse con el nivel de esfuerzo disponible del personal.</p>
<p>Método de priorización MoSCoW</p>	<p>Este método de priorizar actividades, iniciativas y productos de proyectos fue creado por el experto en desarrollo de software Dai Clegg. Sin embargo, su practicidad y eficiencia hacen que esta herramienta sea muy adaptable, como para las labores de intervención de desarrollo.</p> <p>Al ofrecer un marco para decidir qué actividades deben incluirse en la intervención, las OSC pueden determinar, en función de los recursos y las capacidades disponibles, qué debe incluirse y qué debe moverse a otro proyecto/ intervención futura.</p> <p>Referencia</p> <p>Agile Business Consortium. Moscow Prioritisation.</p> <p>Weller, J. (2021) Everything You Need to Know about Scoring Models in Project Management. Smartsheet</p>	<p>Si la puntuación no se aplica de forma regular, es posible que no se categoricen bien las actividades.</p> <p>Si no se incluyen a las partes interesadas relevantes, es posible que no se categoricen bien las actividades.</p> <p>Si el personal ya tiene sesgos a favor (o en contra) hacia una iniciativa, los resultados del método MoSCoW no mostrarán la realidad.</p> <p>El personal que participe debe estar bien formado para facilitar el proceso de la herramienta para que la comunidad o las partes interesadas que participen estén bien informadas acerca de los procesos de orientación.</p>

Herramientas para la planificación

Herramienta	Descripciones y conexión con el PMEL	Consideraciones clave
Análisis de las partes interesadas	<p>Una herramienta para identificar socios, partes interesadas y comunidades destinatarias antes de lanzar el programa. El análisis de las partes interesadas permite, al mapear las organizaciones y los individuos, comprender mejor el contexto nacional o local, sus áreas de trabajo, reconocer posibles organizaciones donde exista una sinergia, prevenir que se solapen o repitan actividades y reconocer las lagunas en los servicios o accesos.</p>	<p>Debe tener cuidado cuando las comunidades externas realicen un análisis de las partes interesadas ya que puede haber un sesgo subjetivo y suposiciones infundadas.</p> <p>En algunos casos, las partes interesadas se resistirán a participar o compartir información con su organización.</p> <p>Es posible que las partes interesadas tengan diferentes perspectivas sobre las prioridades, lo que dificultará llegar a un consenso.</p> <p>Los recursos del personal puede que limiten el tiempo que pueden emplear comunicándose con otras organizaciones.</p>
Marco de priorización a través del análisis de las partes interesadas	<p>Este marco anima a las OSC a pensar en sus partes interesadas en cuanto a quién hay que mantener satisfecho, a quién hay que implicar activamente, a quién hay que mantener informado y a quién hay que supervisar.</p> <p>Referencia</p> <p>Smith, L. W. (2000) <i>Stakeholder analysis: a pivotal practice of successful projects.</i></p>	<p>Es importante contar con buenas habilidades analíticas e interpersonales para esclarecer los diferentes grupos.</p> <p>También existe la posibilidad de descubrir que haya intenciones ocultas o conflictivas dentro de su OSC o entre los grupos de partes interesadas.</p>
Teoría del Cambio	<p>La Teoría del Cambio es un proceso altamente participativo utilizado para que participen todas las partes interesadas para detallar los aportes y tener en cuenta los ecosistemas necesarios para conseguir crear un impacto. Los aportes, que son tanto actividades como recursos, dan lugar a logros, los logros dan paso a los resultados y a su vez, a los impactos. Las suposiciones existen en el trasfondo de esta hoja de ruta y, si las cosas que se suponían toman un giro inesperado, pueden crear obstáculos para alcanzar las expectativas.</p> <p>Referencia</p> <p>Center for the Theory of Change.</p> <p>Setting standards for theory of change.</p> <p>United Nations. Theory of change UNDAF Companion Guidance.</p>	<p>Los rápidos cambios en los entornos en los que se aplican las intervenciones pueden hacer necesario revisar la Teoría del Cambio para adaptarse a ellos.</p> <p>Las OSC deben reconocer que las suposiciones pueden cambiar durante la duración del proyecto.</p>
Árbol de problemas y objetivos	<p>Esta herramienta permite a las OSC especificar los desafíos para poder abordarlos con un proyecto y las soluciones que ofrece el proyecto (el árbol de problemas). Después se señalan las soluciones que su proyecto implementará para abordar los desafíos (el árbol de objetivos).</p> <p>Referencia</p>	<p>Utilizar un árbol de problemas y objetivos ayuda a analizar y anima a las OSC a recopilar varias ideas y objetivos para sus proyectos. En particular, esta herramienta se centra en determinar qué objetivos solucionarán los problemas.</p> <p>Sin embargo, se debe determinar</p>

	Center for Civil Society and Nonprofit Management, Khon Kaen University (2004) Objective tree analysis .	cuidadosamente los problemas que se transformarán en los objetivos.
Marco lógico	<p>Como una herramienta de planificación y gestión de proyectos, el marco lógico ayuda a diseñar los objetivos generales que pretenden surgir de una cadena de resultados de aportes (actividades y recursos), logros, indicadores y resultados en un contexto de suposiciones y riesgos.</p> <p>Referencia</p> <p>DFID (2011) Guidance on using the revised Logical Framework. DfID practice paper.</p> <p>Tools4Dev.org. How to write a logical framework.</p>	Esto le permitirá mostrar al donante o financiador que se ha reflexionado y planificado para demostrar cómo las actividades y recursos que han apoyado harán que logre los objetivos de su proyecto.
Tabla de suposiciones de riesgos	<p>Esta herramienta de visualización le ayuda a reflejar quiénes son las posibles partes interesadas de su proyecto y qué niveles de influencia pueden tener en el camino hacia el cambio. Además, esta herramienta le ayudará a identificar los riesgos relacionados con el contexto del país, situaciones, políticas, etc.</p> <p>Esta herramienta de visualización le ayuda a reflejar quiénes son las posibles partes interesadas de su proyecto y qué niveles de influencia pueden tener en el camino hacia el cambio. Además, esta herramienta le ayudará a identificar los riesgos relacionados con el contexto del país, situaciones, políticas, etc.</p> <p>Referencia</p> <p>USAID. Project Assumptions Risk Analysis Template.</p>	
Matriz de riesgo	Esta herramienta sirve para analizar en profundidad y planificar la mitigación de riesgos del proyecto. Este método, en lugar de centrarse en el riesgo, se centra en las partes interesadas de las comunidades a las que ayuda, son ambivalentes o se oponen directamente a las actividades del proyecto.	
Análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas	<p>Esta herramienta, normalmente conocida como Análisis SWOT, ayuda a considerar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que puede sufrir su proyecto para fomentar la optimización de recursos, identificar las maneras potenciales de redireccionar las actividades y los recursos para superar las dificultades y reducir el riesgo de fracaso.</p> <p>Referencia</p> <p>Community Toolbox. Section 14. SWOT analysis: Strengths, weaknesses, opportunities, and threats.</p>	Aparte de ser útil para planificar, el Análisis SWOT puede ser útil para reevaluar los aportes en cualquier parte del ciclo del proyecto y potenciar la ampliación de proyectos además de su eficiencia.

Plantilla de matriz de evaluación	<p>La matriz de evaluación es una herramienta que sirve de apoyo al PMEL a la hora de considerar las preguntas y subpreguntas que deben plantearse para hacer un cálculo en función de criterios y fuentes de datos, así como los enfoques de recopilación y análisis de datos que se llevarán a cabo.</p>	<p>Esta herramienta puede servir como una inspección visual para verificar que los datos se recopilan de forma que puedan triangularse, servir como comprobación de coherencia y comprender con mayor profundidad los datos.</p>
---	--	--

Herramientas para la recopilación de datos

Herramienta	Descripciones y conexión con el PMEL	Consideraciones clave
Matriz de revisión de documentos	<p>Tal y como sugiere su nombre, esta herramienta revisa una gama de documentos y bibliografía de fuentes fiables, incluido el programa que esté monitorizando y evaluando.</p> <p>Recurso</p> <p>Purdue University Online Writing Lab. Writing a literature review.</p>	<p>Algunos de los documentos son de pagos y no se puede acceder a ellos sin suscripciones caras.</p> <p>Es importante tener en cuenta quién es el autor o quién ha publicado la bibliografía revisada para considerar si ciertos sesgos o conflictos de intereses pueden afectar a los resultados o a la presentación de las conclusiones.</p> <p>Al acceder a las estadísticas, preste especial atención a las fechas para asegurarse de que las comparaciones son válidas y de que las conclusiones extraídas siguen siendo pertinentes.</p>
Recopilación de datos en persona	<p>La recopilación de datos en persona incluye visitas a sitios, observaciones, encuestas, entrevistas, grupos de debate y talleres de validación realizados en las comunidades donde trabaja su organización o donde se están implementando las actividades.</p>	<p>Es importante considerar la cuestión de la salvaguardia cuando se interactúa con determinados grupos de partes interesadas.</p> <p>Algunos grupos de partes interesadas no querrán interactuar o compartir información correcta. Por ejemplo, es posible que los niños con discapacidades no compartan bien la información debido a las barreras lingüísticas.</p>
<p>Recopilación de datos remota</p>	<p>La recopilación de datos remota emplea herramientas como teléfonos fijos, teléfonos inteligentes, tabletas y computadoras, así como aplicaciones como Zoom, WhatsApp y Facebook Messenger y plataformas como Mapbox, para facilitar la recopilación de datos. Los datos recopilados pueden variar desde respuestas de encuestas hasta entrevistas, grupos de debate y datos de localización entre otros.</p> <p>Referencia</p>	<p>Para una recopilación de datos remota sólida es importante determinar si los participantes o aquellos que participen en la recopilación de datos necesitan habilidades técnicas específicas o formación. También deben tenerse en cuenta diferentes factores en comparación con la recopilación de datos en persona. Esto incluye acceso a dispositivos, conexión a internet y electricidad, así como factores transversales como el género y la geografía que pueden limitar más el alcance.</p> <p>Además, a la hora de desarrollar protocolos de recopilación de datos deben tenerse en cuenta consideraciones éticas específicas, así como medidas de gestión de datos como la encriptación de los</p>

	<p>World Bank. Remote training on phone surveys.</p> <p>Save the Children (2020) Tipsheet: Remote and digital data collection & COVID-19.</p> <p>MapBox. Maps and location for developers.</p>	<p>conjuntos de datos, el intercambio de datos mediante procedimientos adecuados, el anonimato de la información de identificación personal y la protección de la información de inicio de sesión.</p>
<p>Encuestas</p>	<p>Esta herramienta puede tener varias formas y diseminarse utilizando una variedad de enfoques. Las encuestas pueden realizarse utilizando papel y lápiz o verbalmente a través de encuestadores. Pueden elaborarse utilizando una de las muchas herramientas digitales para la recopilación de encuestas, como SurveyMonkey, Microsoft Forms y Google Forms.</p> <p>Recurso</p> <p>Personal communication, CINDI.</p>	<p>Consultar a los miembros de la comunidad le ayudará a elegir el mejor enfoque para su encuesta. El seguimiento en tiempo real, o el seguimiento mientras se realiza la encuesta, puede alertarle de cualquier problema con la recopilación de datos y hacerle saber si es necesario un enfoque alternativo.</p> <p>Puede ser útil pensar de forma creativa sobre el enfoque utilizado. Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encuestas basadas en imágenes: Utilizar ilustraciones, fotos u otros elementos visuales puede ayudarle a que participen niños pequeños, aquellos que no sepan leer aún y/o adultos que sean analfabetos o tengan un nivel bajo de alfabetización. En aquellos casos donde los niveles de alfabetización son bajos, las herramientas visuales diseñadas utilizando imágenes o ilustraciones en lugar de palabras puede ayudarle a la recopilación de datos. A continuación, se ofrece un ejemplo utilizado para preguntar a los cuidadores sobre las transferencias de efectivo. En la opción elegida por los participantes pueden colocarse materiales disponibles localmente y/o naturales, como piedras o frijoles. Se puede considerar otro enfoque en los casos en los que las encuestas basadas en imágenes no sean adecuadas, como la recopilación de datos cara a cara, las entrevistas, etc. • Materiales disponibles localmente: Los materiales disponibles localmente pueden utilizarse para votar o mostrar acuerdo con afirmaciones compartidas verbalmente o utilizando imágenes. Las posibilidades incluyen piedras, cuentas y frijoles, entre otros. Este enfoque no solo puede ahorrar dinero, sino que también puede aportar familiaridad al proceso de recopilación de datos. Debe tenerse en cuenta la accesibilidad de la escritura y otros materiales para todo tipo de niños con discapacidades.
<p>Entrevistas</p>	<p>A veces conocidas como Entrevistas con Informantes Clave (KII, por sus siglas en inglés), son herramientas eficaces para la recopilación de opiniones personales de partes interesadas y comunidades destinatarias, ya sea que se realicen en persona o de forma remota.</p>	<p>Promueve que se expresen más abiertamente, especialmente cuando se trata de temas privados, sensibles, perspectivas y experiencias con las que la gente puede que no esté cómoda hablando en un grupo de debate. En contraste con las encuestas, esta herramienta tiene una finalidad más abierta y exploratoria mediante la planificación de preguntas meditadas.</p>

	<p>Una herramienta útil para ayudar a los entrevistadores ya que ofrece un punto único de referencia es un portafolio de pruebas, un documento donde los participantes contribuyen con sus historias importantes de cambio.</p> <p>De forma similar, la herramienta de gestión de caso recopila el informe del caso, el sistema de referencia y el seguimiento del caso.</p> <p>También un inventario puede ser una herramienta adicional para ayudar a los entrevistadores. Al registrar el punto de partida y luego los efectos de la intervención, JUCONI México es capaz de captar la dinámica que sigue la familia para proteger y cuidar a los niños y adolescentes. Su herramienta utiliza un enfoque de entrevista semiestructurado en la casa, donde se ven la mayoría de las dinámicas familiares, reconstruyendo la rutina a través de preguntas sobre elementos que contribuyen al desarrollo dependiendo de la edad y las condiciones de cada niño y adolescente.</p> <p>Referencia</p> <p>NIH National Library of Medicine (2011) Key Informant Interview Guide No. 4.</p> <p>Personal communication, Farm Orphan Support Trust, Zimbabwe.</p> <p>Personal communication, JUCONI México.</p>	<p>Una de las desventajas del enfoque del portafolio de pruebas es que, si un participante no sabe leer, hay riesgo de que el entrevistador dé la impresión de estar haciendo preguntas capciosas.</p> <p>La herramienta de gestión de caso es útil ya que ayuda a verificar de forma objetiva los casos incorporando los aportes de las partes interesadas, como el Departamento de Bienestar Social y las fuerzas policiales, desde diferentes instituciones a diferentes niveles.</p> <p>Para el desarrollo del inventario es necesario que participen todos los miembros que participan en las dinámicas familiares. Para disminuir los sesgos y problemas de memoria, se utilizan los eventos del día anterior a que se realice el inventario para reflexionar.</p> <p>Los principios básicos del inventario incluyen centrarse en el niño y sus necesidades. La evaluación debe hacerse en función del desarrollo del niño; esto incluye considerar discapacidades y cómo pueden afectar a su desarrollo.</p> <p>Deben tenerse en cuenta las necesidades individuales del niño en el contexto familiar o en su entorno más amplio. Por lo tanto, por ejemplo, deben tenerse en cuenta los grupos de amigos y los abuelos.</p>
<p>Grupo de debate</p>	<p>Esta herramienta contribuye de forma eficiente en la recopilación de datos por las partes interesadas y miembros de la comunidad. Puede fomentar los debates haciendo que los participantes elaboren temas a partir de otras respuestas.</p> <p>La herramienta Spider es una herramienta diseñada para que participen niños y jóvenes en un entorno de debate grupal.</p> <p>Un elemento útil a utilizar puede ser una viñeta de caso de estudio para debatir temas sensibles ya que presenta una historia con una "parte eliminada" de la experiencia del participante (Comunicación personal, Suzanne, CINDI).</p> <p>También se pueden utilizar medios audiovisuales como películas, televisión o programas de radio para iniciar los debates.</p>	<p>Este enfoque es menos favorable para la recopilación de datos que es más privada y sensible. Además, hacen falta moderadores que comprendan el género, el conflicto y los enfoques contextuales sensibles. Los debates grupales remotos son difíciles de dirigir de forma eficaz.</p> <p>Es importante que los adultos estén continuamente involucrados en las evaluaciones de riesgo relacionadas con la participación de los niños y las medidas de mitigación para disminuir o eliminar riesgos. También se debe realizar una evaluación de riesgos para garantizar que los participantes no corren el riesgo de sufrir heridas, traumas emocionales, estigma, etc. debido a su participación. Debe ofrecerse apoyo constante a los participantes.</p> <p>En los debates grupales donde se utilicen medios audiovisuales, es importante tener en cuenta los requisitos del equipo, así como su mantenimiento y la posibilidad de que se pierdan, se dañen o sean robados. También será necesario contar con una serie</p>

	<p>Referencia</p> <p>Feinstein, C. and O’Kane, C. (2005) The spider tool: A self assessment and planning tool for child led initiatives and organisations. Save the Children Sweden.</p> <p>Academy for Educational Development Center for Community-Based Health Strategies (2005) Facilitating meetings: A guide for community planning groups.</p> <p>Personal communication, CINDI.</p> <p>Personal communication, JUCONI México.</p>	<p>de habilidades técnicas o tener planificada y presupuestada la formación para que los moderadores o participantes puedan utilizar el equipo. Si la electricidad es un problema, considere utilizar un equipo que emplee energía solar.</p> <p>Si los medios no están disponibles en los idiomas/dialectos necesarios o carecen de particularidad para los temas de sus proyectos, considere producir sus propios videos junto con la comunidad local. Empoderará a las comunidades destinatarias como creadores y dueños del éxito del proyecto.</p> <p>Cuando utilice medios con las entrevistas o debates grupales, asegúrese de que cuenta con guiones para comenzar los debates. Presente ciertas preguntas al comienzo de su visita para que los espectadores piensen. A continuación, haga una pausa durante el visionado para plantear preguntas que estimulen el debate o dirija un debate en grupo al final del visionado.</p> <p>Si utiliza los videos como medio, considere emplear subtítulos y un sonido claro.</p>
<p>Talleres</p>	<p>Los talleres son herramientas importantes para varias finalidades durante el PMEL. Incluyen debatir preguntas y subpreguntas para evaluar los debates, perfeccionar las herramientas de recopilación de datos para que estos sean claros y concisos y validar los datos recopilados y analizados.</p>	<p>Los talleres de validación pueden diseñarse para crear consenso en los hallazgos de PMEL. Las preguntas que pueden facilitar este proceso pueden incluir: ¿En qué está de acuerdo con los hallazgos? ¿En qué no está de acuerdo? ¿Qué cree que es necesario mejorar para que las recomendaciones ofrecidas sean concretas, prácticas y útiles?</p>
<p>Narraciones</p>	<p>La recopilación y exhibición de historias de individuos, grupos y comunidades pueden ser una herramienta importante en la recopilación de datos empleando plataformas como artículos de noticias, blogs, publicaciones académicas, páginas web, redes sociales y televisión, entre otros.</p> <p>Recursos</p> <p>Copeland, S. and de Moor, A. (2018) Community digital storytelling for collective intelligence: Towards a storytelling cycle of trust. <i>AI and Society</i>, 33, p. 101 –111.</p> <p>Dignified Storytelling. Dignified storytelling pledge.</p> <p>Family for Every Child. An introduction to digital storytelling.</p>	<p>Los riesgos asociados con este enfoque incluyen la falta de autenticidad y transparencia, así como la tergiversación de las historias por motivos implícitos o programaciones predeterminadas. Por eso es importante que los narradores no solo cuenten sus historias, sino que participen activamente en su presentación.</p> <p>La narración y visualización digital son una de las herramientas que puede utilizarse con las personas ya que comunica sus pensamientos a través de tres elementos esenciales: narraciones, elementos visuales y datos.</p> <p>De forma similar, la Photovoice es también una herramienta excepcional y creativa en la que las historias o situaciones pueden mostrarse a través de fotografías. Los encuestados pueden reflexionar y explorar las razones, emociones y experiencias que los han llevado a elegir ciertas imágenes.</p>
<p>Recolección de resultados</p>	<p>Esto es una herramienta de evaluación retrospectiva por la cual las partes interesadas y comunidades destinatarias reflexionan y comparten qué cambios les gustaría ver. A partir de ahí, se debate y recopila la función y las contribuciones del</p>	<p>Es importante recordar que los resultados pueden ser positivos o negativos, intencionados o inintencionados, directos o indirectos.</p> <p>Esta herramienta es particularmente útil para proyectos implementados en circunstancias complejas y/o</p>

	<p>proyecto (o no) a estos cambios.</p> <p>Recursos</p> <p>ReliefWeb (2021) Outcome harvesting: Best practices for learning & reflection.</p> <p>AEA365 (2019) How to make outcome harvesting gender-responsive and equity-focused Part II by Awuor Ponge.</p> <p>USAID. Outcome harvesting: Explaining observed outcomes by exploring health system strengthening and contextual contributions.</p> <p>UVM.edu. The Institute for Child and Family Well-Being: Practice brief, outcome harvesting.</p> <p>Wilson-Grau, R. (2015) Outcome harvesting. Better Evaluation.</p> <p>Family for Every Child Outcome harvesting manual.</p>	<p>cuando los impactos son graduales, como, por ejemplo, cambios de conducta.</p> <p>Con esta herramienta se pueden obtener numerosos beneficios, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Fomentar un sentido del empoderamiento. ● Crear un sentimiento de responsabilidad compartida. ● Fomentar la sustentabilidad pasada la duración del proyecto. ● Aumentar la responsabilidad de todas las partes interesadas. ● Reconocer los resultados inintencionados, lo que es muy importante particularmente cuando se pueden combinar varios factores para dar forma a los resultados del proyecto. <p>Sin embargo, es importante tener en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Con la participación de tantas partes interesadas, el idioma, así como las dinámicas de poder, pueden suponer un obstáculo y deben abordarse y gestionarse. ● No siempre es fácil identificar o esclarecer qué cosas contribuyen a que suceda el cambio.
<p>Registros/ Diarios</p>	<p>Con esta herramienta, las partes interesadas de todas las edades y niveles de alfabetización pueden recopilar las experiencias y/o actividades diarias, fomentando la reflexión.</p> <p>Recurso</p> <p>Wiseman, V., Conteh, L. and Matovu, F. (2005) Using diaries to collect data in resource-poor settings: questions on design and implementation.</p>	<p>Ya que la herramienta fomenta la reflexión, puede funcionar también como una herramienta terapéutica, especialmente cuando ocurrieron u ocurren eventos traumáticos.</p> <p>Las consideraciones clave con este enfoque incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Diseño <ul style="list-style-type: none"> ○ Estructurado o con forma libre.; ○ Basado en texto o imagen ● Periodo de tiempo ● Frecuencia de las entradas. ● Quién se encargará del mantenimiento del registro/diario y la formación que recibirán para hacerlo. ● Implementación de las consideraciones. <ul style="list-style-type: none"> ○ Frecuencia de la recopilación de entradas. ○ Compensación por la participación. ○ Distribución y costo de los materiales. ○ Enfoque para recopilar y analizar los datos de las entradas.

Herramientas para la priorización



Actividad de mapeo comunitario para la priorización de problemas

1 Antes de decidir qué desafíos comenzar a debatir en su grupo comunitario, el personal puede visitar diferentes hogares en la comunidad. Durante estas visitas, las familias, especialmente las mujeres y niños durante las entrevistas privadas, se les puede preguntar cuáles creen que son los problemas y necesidades más importantes comenzando con una perspectiva comunitaria.

Preguntas útiles

¿Cuáles son los desafíos más importantes que le han afectado a usted y su familia este año?

- Es específico de la experiencia personal.
- Se centra en un periodo específico.
- Es probable que genere más respuestas objetivas en función de las experiencias, evitando que se generen suposiciones externas.

Preguntas menos útiles

¿Cuáles son los desafíos más importantes que ha abordado la gente de su comunidad?

- Demasiado general.
- No se centra en la experiencia del individuo.
- Deja espacio para la subjetividad, suposiciones e inexactitudes.

2 Reúna a su grupo de miembros de la comunidad clave (por ejemplo, líderes comunitarios, profesores, trabajadores sanitarios, tutores/padres/madres, etc.). Considere realizar una reunión

grupal aparte con los jóvenes/niños o grupos vulnerables para garantizar que los participantes puedan hablar con libertad.

3 Comience con una pizarra para tiza, una pizarra blanca o un rotafolio y vaya pidiendo a los participantes que compartan lo que creen que son sus desafíos más serios y los de su familia. Puede utilizar iniciadores de conversaciones mencionando alguna de las ideas que recopiló durante los debates en los domicilios. Enumérelas en la pizarra.

4 Cree debate y llegue a un consenso sobre qué tan común y serio creen que son cada uno de los desafíos en la comunidad empleando números o signos más (+).

Problema	Qué tan común	Qué tan grave	Qué tan importante
Los bebés tienen diarrea	+++++	++++	9
Los niños tienen parásitos	++++	++	6
Los niños están muy delgados	++++	+++	7
Lesiones cutáneas	+++++	+	6
Dolor dental	++	+++	5
Han fallecido los pollos	+++	+++	6
Muy alejado de fuentes de agua potable	+++++	++	7
Fiebre y escalofríos	+++	++++	7
Alcoholismo	+++	++++	7
La cosecha ha fracasado	+++	+++++	8
La comida de las tiendas es muy cara	++++	++++	8
Infartos	+	++++	5
Las mujeres están pálidas y débiles	+++	+++	6

5 Clasifique los resultados en una columna de "Importancia" para cuantificar cuáles son los problemas más prioritarios de la comunidad.

6 Clasifique y compare los resultados del grupo aparte para determinar los problemas prioritarios de la comunidad entre los diferentes grupos: padres, tutores, hombres, mujeres, jóvenes y niños, grupos vulnerables, etc.



Consejos

Realice sesiones grupales por separado para que las personas sientan que se encuentran en un espacio seguro, protegido y abierto para expresar sus opiniones (por ejemplo, grupos solo de mujeres, grupos solo de jóvenes y niños, grupos de líderes e influencers comunitarios).

Procure incluir gente con diferentes contextos culturales en los grupos (por ejemplo, religioso o étnico) y de todos los sectores de la comunidad, prestando especial atención en garantizar que asista gente que pertenezca a grupos vulnerables (por ejemplo, gente con discapacidades, huérfanos).

Si es posible, intente compensar los gastos de viaje y el tiempo empleado para maximizar la participación. Cuando sea posible, considere utilizar la tecnología para evitar ciertos desafíos que podrían disminuir la participación.

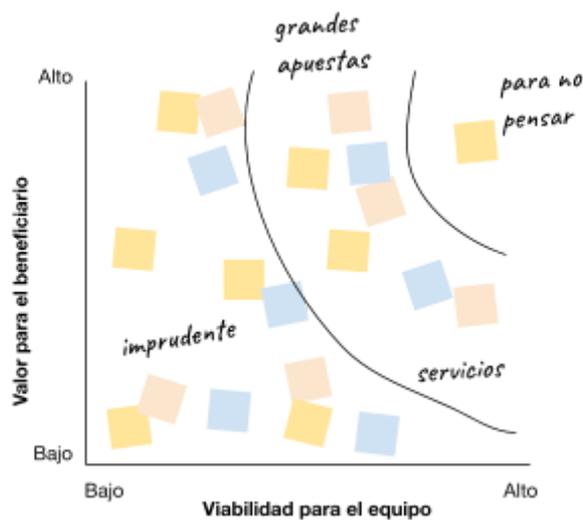
Como moderador, anime a hablar a los miembros del grupo más callados; específicamente, menciónelos si otros participantes están acaparando la conversación.



Método de cuadrícula de priorización

1 Identifique y reúna a los miembros del personal y el personal de apoyo clave (por ejemplo, personal, asesores, encuestadores, moderadores).

2 En una pizarra para tiza, pizarra blanca, rotafolio o pizarra virtual, dibuje dos ejes etiquetando el eje Y "Importante para la comunidad objetivo" y el eje X "Posibilidad de realización para la organización/OSC/ONG", tal y como se muestra en la imagen inferior.



3 Reparta notas autoadhesivas a los participantes y pídale que escriban las prioridades en las actividades del proyecto. Después, de uno en uno, los participantes deben colocarlo en la matriz donde crean que encajan en función de los beneficios para las partes interesadas y las habilidades/capacidades del personal del programa.

4 Tal y como se muestra en la imagen, dibuje una línea en la parte superior derecha del cuadrante para delimitar las actividades que deberían incluirse en el proyecto. Se considera que estas actividades tienen valor para las partes interesadas y posibilidad de realización desde la perspectiva de la organización. Después, dibuje una línea en la mitad de los cuadrantes restantes para distinguir qué actividades deben priorizarse.



Consejos

Las necesidades organizativas, como la gestión de proyectos, los recursos humanos, la presentación de informes a donantes/contribuyentes y los costos operativos deben presupuestarse en todos los proyectos. Se trata de actividades de proyecto necesarias que tienen un gran valor para la organización, aunque puede que no sean cuantificables o que las partes interesadas no las consideren valiosas.

Puede ser útil iniciar el debate presentando las actividades propuestas, los requisitos de la donación/contribución y el contexto de la situación.



El método de priorización MoSCoW

- 1 Antes de reunir al grupo, prepare un modelo de puntuación ponderada objetiva para que su equipo pueda evaluar cada actividad de la lista comparándola con una lista estándar de criterio de costo-beneficio (puede consultar una guía de puntuación ponderada [aquí](#)).
- 2 Arme un grupo con el personal de la organización, el personal de apoyo y las partes interesadas clave.
- 3 Realice una lista de actividades potenciales y deseadas para su proyecto. Todos los participantes del grupo deben acordar qué actividades posibles deben priorizarse.
- 4 Presente el modelo estándar de puntuación ponderada.
- 5 Debata hasta llegar a un consenso sobre los porcentajes de los recursos como el tiempo, el nivel de esfuerzo de los miembros de la organización/ personal, la financiación, la tecnología y los recursos formativos que se pueden destinar de forma realista a cada actividad.
- 6 Debata sobre qué categoría del método MoSCoW es la más apropiada para cada actividad del proyecto.

M	Must have (debe tener): necesidades de producto no negociables que son obligatorias para el equipo.
S	Should have (debería tener): iniciativas importantes que no son vitales, pero añaden un valor importante.
C	Could have (podría tener): iniciativas que tendrán menor impacto si se ignoran.
W	Will not have (no tendrá): iniciativas que no son una prioridad para este periodo de tiempo específico.



Consejos

La priorización debe basarse en:

- Límites presupuestarios.
- Conjunto de habilidades, experiencias y fortalezas del equipo.
- Satisfacción de las necesidades de la comunidad.
- Coherencia entre las necesidades de la comunidad y los resultados propuestos para los donantes/financiadores del proyecto a fin de garantizar que puede cumplir con los requisitos de la contribución para seguir recibiendo fondos.

Herramientas para la planificación del proyecto



Análisis de las partes interesadas

- 1** A partir de su investigación documental, identifique a las partes interesadas que trabajan actualmente en el área del proyecto propuesto.
- 2** Enumere estas partes interesadas junto con una columna en la que describa los objetivos de su organización y las posibles repercusiones en su proyecto (por ejemplo, financiación, intercambio de conocimientos, intercambio de trabajo en asociación, promoción, cambio de políticas).
- 3** Póngase en contacto con estas partes interesadas claves identificadas para charlar sobre sus necesidades y expectativas, así como la posible colaboración.
- 4** Adapte las necesidades, expectativas y oportunidades de colaboración para las estrategias de mitigación de riesgos.
- 5** Planifique estrategias prioritarias de comunicación y divulgación con las partes interesadas en función de su importancia para la consecución de los resultados del proyecto y el intercambio de conocimientos sobre la evaluación.



Consejos

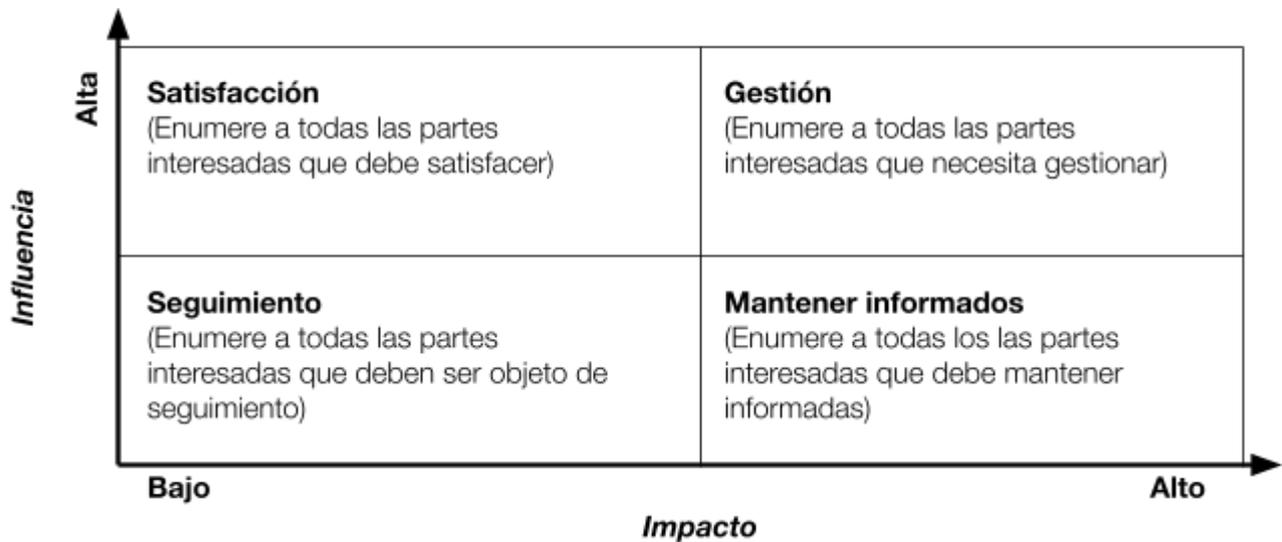
Las entrevistas a informantes clave (KII), las sesiones de grupo y los debates con los socios locales al inicio de un proyecto pueden minimizar los sesgos externos y mejorar la precisión del mapeo de las partes interesadas.

Los debates con las partes interesadas, siempre que el tiempo y el esfuerzo del personal lo permitan, al principio y a lo largo de la duración de un proyecto, pueden ayudar a aprovechar el tiempo, los presupuestos y los recursos del personal para mejorar el impacto general del programa y el potencial de aprendizaje e intercambio de conocimientos de la evaluación del trabajo práctico.



Marco de priorización del análisis de las partes interesadas

Plantilla



Teoría del Cambio

1 Antes del borrador de su Teoría del Cambio, el personal de su organización debe tener en cuenta los diferentes puntos clave para que haya financiación disponible para implementar su proyecto. Esto incluye responder a estas preguntas durante el análisis situacional, el análisis de las partes interesadas, la revisión de la documentación y las experiencias en la comunidad.

Elementos clave de la teoría del cambio	Descripción
¿Por qué?	¿Qué es necesario que cambie y por qué?
¿Por qué su organización?	Su propuesta de valor: la capacidad de cambio que proporciona su organización en relación con la necesidad del cambio. Su propuesta de valor: la capacidad de cambio que proporciona su organización en relación con la necesidad del cambio.
¿Qué?	¿Qué actividades, logros, resultados e impactos quiere conseguir?

¿Cómo?	Los mecanismos de cambio clave necesarios son: ¿Qué es necesario para que las actividades pasen a producir un impacto?
¿Dónde?	¿Dónde ocurrirá el cambio?
¿Quién?	¿Quién debe participar en el proceso de cambio previsto? ¿Socios, partes interesadas, etc.?
Suposiciones y riesgos	¿Qué condiciones clave del contexto son necesarias para que sea posible el cambio?

2 Después de una investigación inicial, reúna a un grupo de gente de la comunidad destinataria y partes interesadas para preguntarles y poner a prueba su teoría del cambio. Así puede conocer sus perspectivas acerca de las actividades propuestas del proyecto.

3 En función de las respuestas, formule una estrategia de intervención apropiada para el proyecto.



Consejos

El enfoque de la Teoría del Cambio combina una perspectiva lógica (si es esto, entonces es lo otro) con una perspectiva temporal (qué y quién necesita tal función en qué punto).

Preguntas para probar su posible Teoría del Cambio

1. ¿Tiene claro lo que quiere conseguir?
2. ¿Entiende cómo [puede] producirse el cambio dentro del contexto en el que trabaja?
3. ¿Qué estrategia utilizará para que ocurra el cambio?
4. ¿Comprende bien los posibles parámetros e indicadores?



Árbol de problemas y objetivos

1 Enumere sus declaraciones de problemas/desafíos para crear el árbol de problemas. Considere los desafíos de su proyecto propuestos como cuestiones a abordar. Por ejemplo:

- Familias y niños que carecen de conocimiento sobre sus derechos.
- Familias y niños que carecen de acceso a las tecnologías modernas y conocimiento digital.
- Comunidades locales que tienen altos niveles de pobreza.
- Comunidades locales que tienen falta de acceso a la protección frente a la violencia.
- Comunidades locales que carecen de acceso a mecanismos de apoyo psicosociales.

2 Formule el árbol de objetivos:

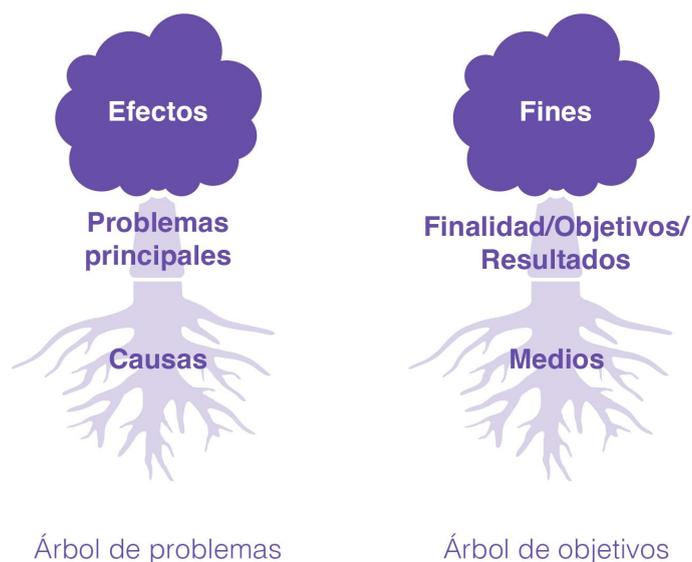
- Reformule todas las declaraciones negativas de su problema para convertirlas en declaraciones positivas que sean deseables y/o alcanzables de forma realista, como se muestra en el siguiente ejemplo.
- Transformar la relación causa-efecto en el árbol de problemas en medios-fines en el árbol de objetivos.



Ejemplos

Declaraciones negativas	Declaraciones positivas
Comportamiento de baja búsqueda de atención sanitaria	Aumento del uso de la asistencia sanitaria psicosocial
Escasa denuncia de maltrato y violencia domésticos	Mejora de las denuncias de maltrato y violencia domésticos

3 Revise sus planes de diseño del programa ¿Sus declaraciones de problemas se ajustan a las actividades y objetivos del proyecto? En caso negativo, revíselos. Su árbol de objetivos se incluirá en su marco lógico junto con la finalidad, los resultados y los objetivos del programa.



Fuente: [Center for Civil Society and Nonprofit Management](#)



Consejos

Normalmente, el árbol de problemas es el punto de inicio. Sin embargo, si ya está diseñando el proyecto basándose en un programa en curso, puede ser más eficaz trabajar desde su árbol de objetivos. Enumere los objetivos de su proyecto. Después ajústelos con los desafíos que está abordando y con el objetivo de su solicitud de financiación. Esto sirve de apoyo para la justificación de su proyecto y puede integrarse en su propuesta.

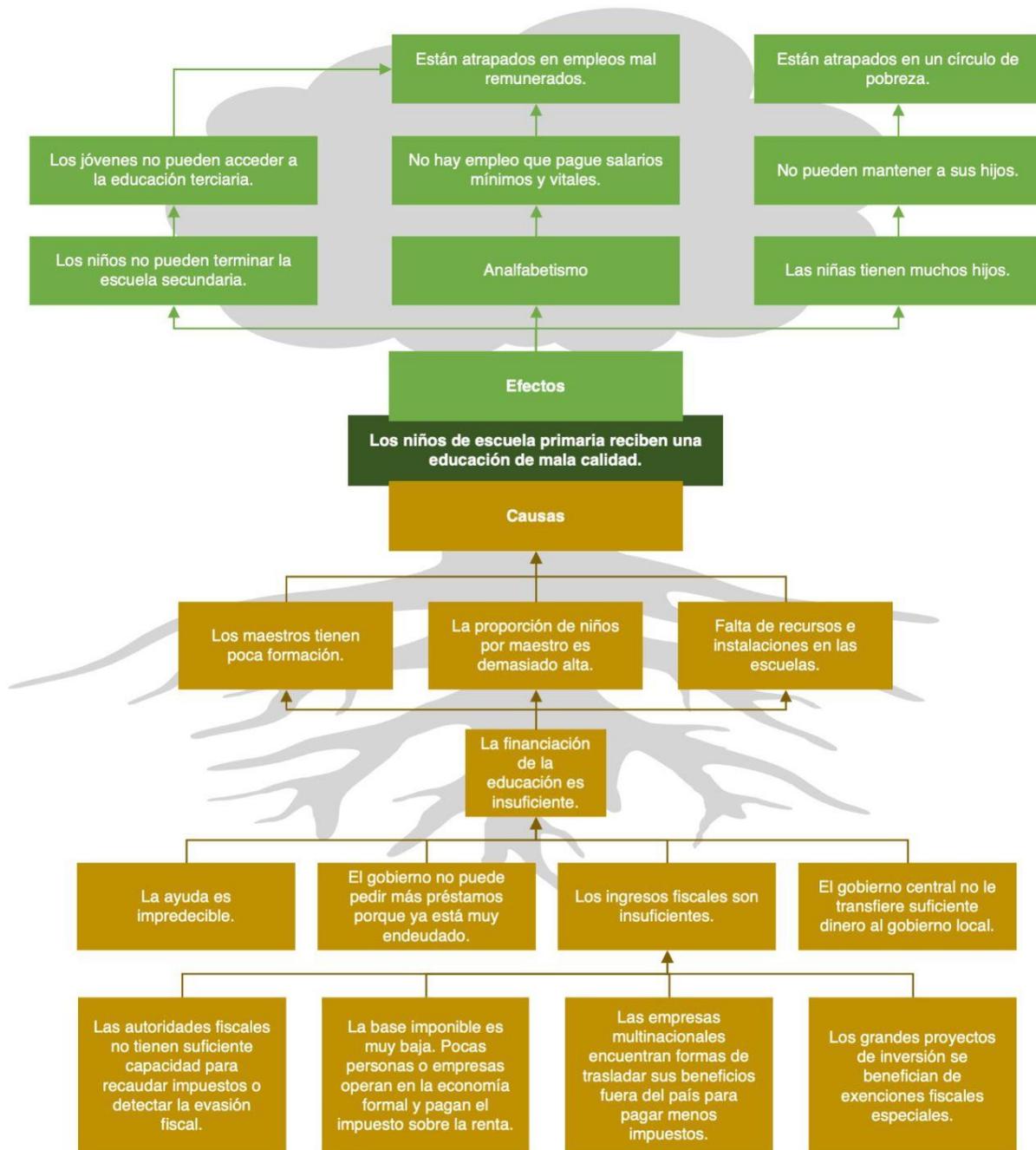


Ejemplo: Árbol de problemas y objetivos

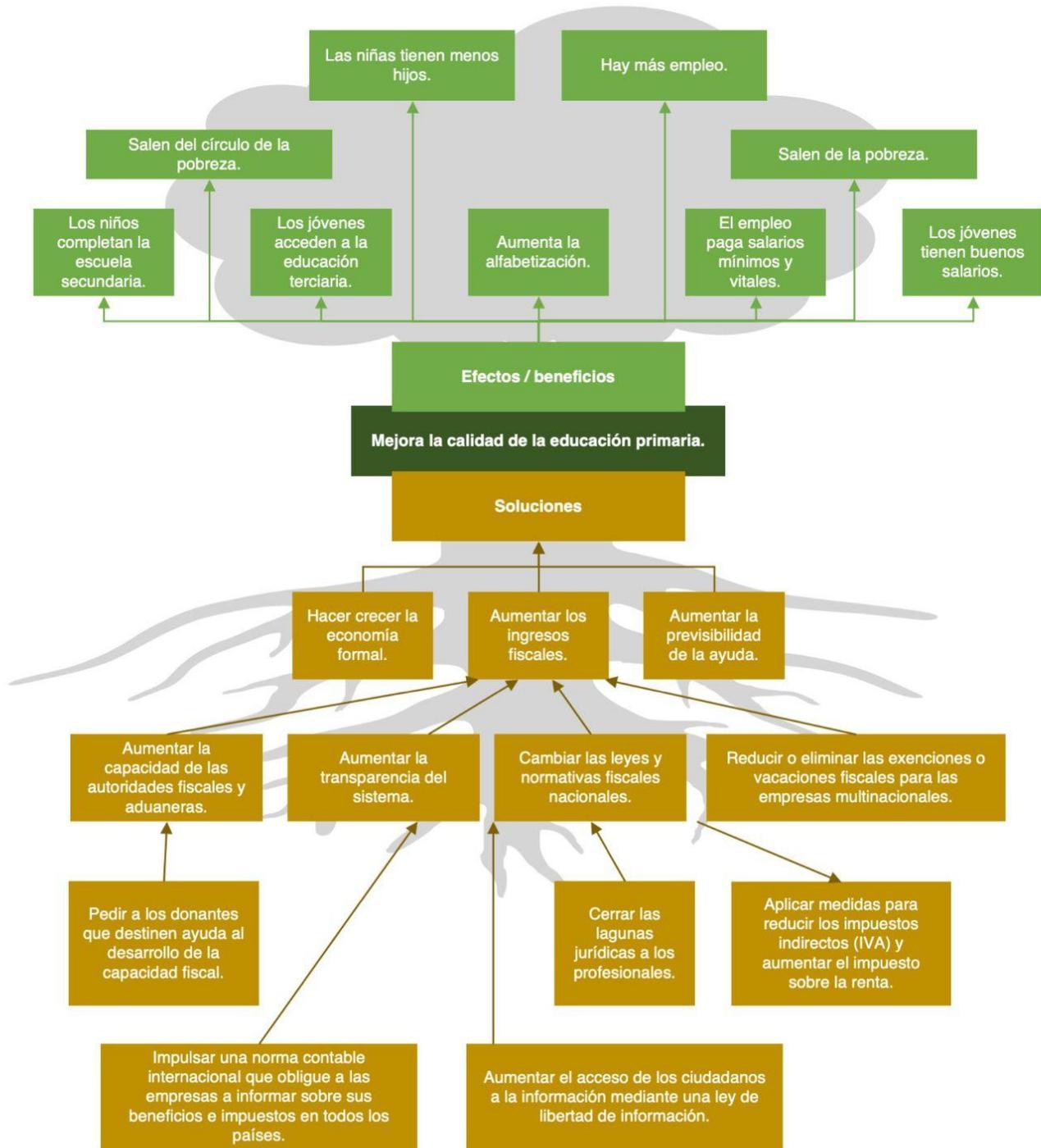
En el ejemplo que aparece a continuación del árbol de problemas y objetivos, puede ver que primero se ha desarrollado el árbol de problemas en función de las declaraciones de problemas, por ejemplo, los niños de educación primaria reciben una educación de baja calidad. En función de las declaraciones de problemas, las causas y los desafíos están enumerados abajo de las declaraciones y los efectos sobre las declaraciones.

Una vez que el árbol de problemas se haya desarrollado totalmente, debe crear el árbol de objetivos para cada declaración del árbol de problemas, convirtiendo las declaraciones negativas en positivas. Por ejemplo: la declaración de problemas es "Los niños de educación primaria reciben una educación de baja calidad". En el árbol de objetivos sería "Mejorar la calidad de la educación primaria". De la misma manera, las causas/desafíos se convierten en soluciones y efectos, así como en beneficios.

Árbol de problemas



Árbol de objetivos



Source: <https://taxjusticetoolkit.org/tax-advocacy-strategy/step-1-identifying-problem-root-causes-finding-solution/>



Marco lógico

Plantilla

Puede encontrar una plantilla para el marco lógico aquí:

[Plantilla de marco lógico](#)

La información sobre los resultados, productos e indicadores de rendimiento que aparece a continuación debería ayudarle a formular su marco lógico.

¿Cómo formular una declaración de resultados?

Una declaración de resultados se escribe en tiempo pasado y debe desarrollarse así:



Ejemplos de declaraciones de resultados:

- Mejoró la alimentación de las comunidades vulnerables, especialmente las mujeres y niños en la provincia de Copperbelt de Zambia.
- Aumentó la adopción de mejores prácticas de granjeros minifundistas en la región norte en Bangladesh.
- Aumentó la adopción de asesoramiento en la región de Ayeyarwady en Myanmar.



Consejo

Compruebe si la declaración de resultados es clara, específica, cuantificable, realista y posible.

¿Cómo formular una declaración de logros?



Consejo

Compruebe si su declaración de logros es específica y detallada y no abarca todas las actividades, difiere de la declaración de resultados, resume lo que el proyecto producirá/proporcionará, no indica el cambio y su dirección (por ejemplo, aumento).



Ejemplos de declaraciones de logros:

- Formación en comunicación para el cambio social y de comportamiento sobre la búsqueda de asistencia sanitaria impartida a organizaciones dirigidas por mujeres.
- Asistencia técnica a niños y jóvenes sobre la gestión del estrés postraumático.
- Se desarrollará un mecanismo de prevención de la violencia de género rentable, basado en pruebas y participativo para las comunidades de refugiados y de acogida.

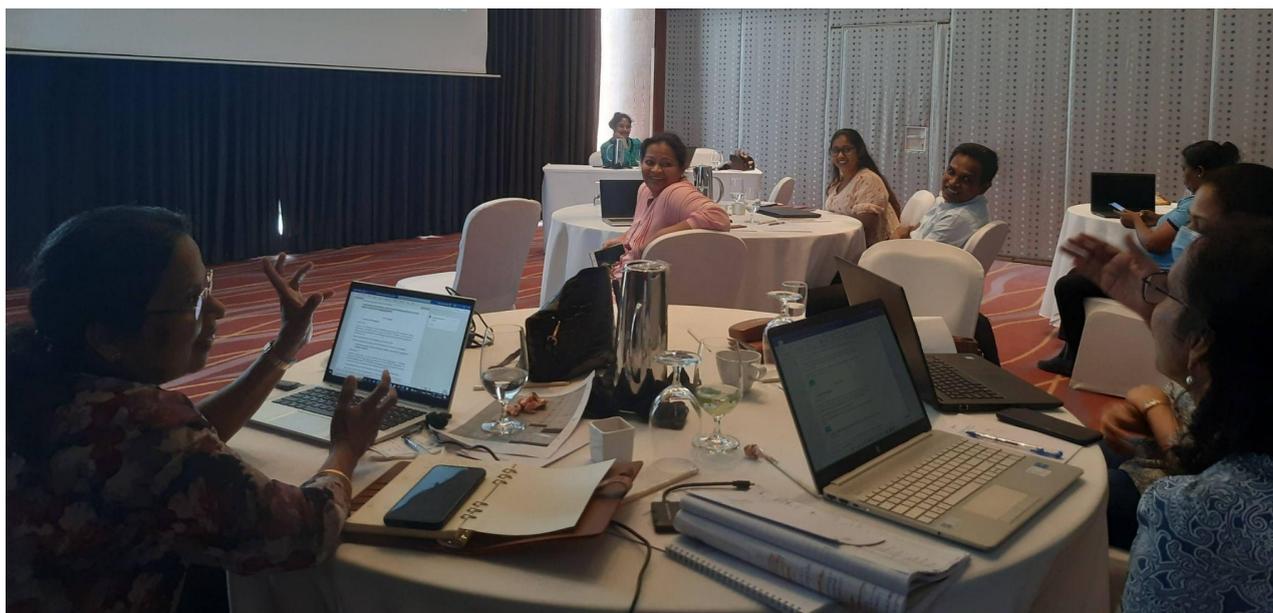
Número recomendado de logros y resultados

- Resultado final: solo uno
- Resultados intermedios: de dos a tres
- Resultados inmediatos: de dos a tres por resultado intermedio
- Resultados: de dos a tres por resultado inmediato

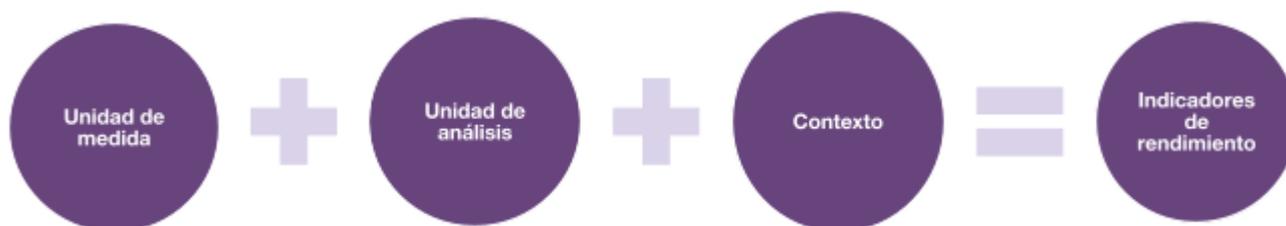


Ejemplo de actividades relacionadas con el logro: Asistencia técnica a niños y jóvenes sobre la gestión del estrés postraumático.

- Actividades: Debe evaluarse la conducta. Desarrollar contenido de formación. Contratar a formadores. Ofrecer la formación.
- Subactividades: Por ejemplo, las subactividades para "contratar a formadores" incluyen: Desarrollar y analizar los términos de referencia; revisar las propuestas; realizar entrevistas a los seleccionados; preparar un contrato.



¿Cómo formular los indicadores de rendimiento?



★ Ejemplos de indicadores de rendimiento

- Número de niños seleccionados para participar.
- Número de padres que participan en las clases de paternidad.
- Porcentaje de niños que reciben servicios de ayuda psicosocial.
- Número de descargas de documentación técnica mensual.

✂ Tabla de suposiciones de riesgo

1 Comience revisando el marco lógico de su proyecto y las suposiciones que ha realizado en función de los riesgos.

2 Observe con cautela y evalúe:

- La presencia de situaciones políticas, sociales y de seguridad inestables.

- Los desafíos relacionados con los recursos humanos.
- La falta de participación inesperada por parte de socios, solicitantes conjuntos, etc.
- La falta de participación de socios e inversores del sector privado.
- El deterioro de las asociaciones.
- Las tendencias de mercado y situaciones económicas poco favorables.
- Las crisis ambientales (por ejemplo, erupciones, sequías, fenómenos meteorológicos extremos).
- Las situaciones de conflicto o posconflicto que suponen un gran riesgo.
- Las restricciones socio-culturales imprevistas (por ejemplo, el compromiso de las mujeres o de las comunidades destinatarias es más difícil de conseguir de lo esperado).

Plantilla

Tabla de suposiciones de riesgos				
Actividades que contribuyen al objetivo del proyecto	¿Qué se supone que es necesario para el éxito del proyecto?	Riesgo alto	Posibles impactos negativos en los resultados del proyecto	Acciones/Planes de mitigación de riesgos
		Riesgo medio		
		Riesgo bajo		
Ejemplo: Trabaje con mujeres y niñas para integrar sus opiniones en las actividades.	Los socios deben reducir o eliminar las barreras para las mujeres y niñas de forma respetuosa y apropiada socioculturalmente.	Riesgo alto	La falta de participación de las mujeres puede hacer que el PMEL represente más las opiniones de otros, como hombres, limitando la eficacia y relevancia de las actividades.	<p>Asóciese con organizaciones dirigidas por mujeres y centradas en las mujeres que estén familiarizadas con las formas de implicar activamente a mujeres y niñas.</p> <p>Integre la perspectiva de género en el desarrollo de capacidades.</p> <p>Garantice que la recopilación de datos del PMEL pueda filtrarse por géneros.</p>



Matriz de riesgos

1 Elabore una lista de las partes interesadas previstas o potenciales a las que su proyecto afectará, con las que trabajará o con las que participará en actividades de promoción, elaboración de políticas o toma de decisiones.

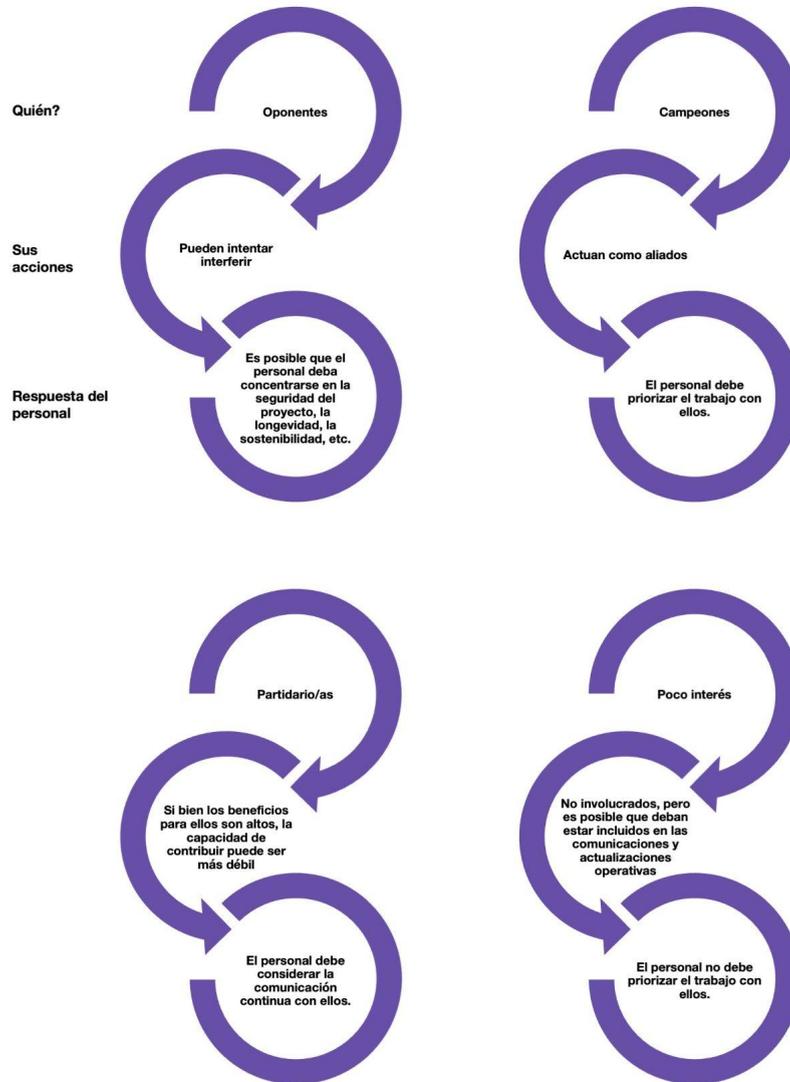
2 Coloque a estas partes interesadas en las categorías de "opositores", "insignificantes", "defensores" y "seguidores".

Plantilla

Matriz de riesgos		
Alto interés en el proyecto	<p style="text-align: center;">OPOSITORES</p> <p><i>Partes interesadas a la defensiva u opuestas activamente a la ejecución de su proyecto y que posiblemente traten de intervenir en sus actividades.</i></p> <p>Ejemplo: Ciertos ministros gubernamentales</p>	<p style="text-align: center;">DEFENSORES</p> <p><i>Los más firmes defensores de su proyecto y también las partes interesadas que, por lo general, más se benefician de las actividades.</i></p> <p>Ejemplo: Comunidades destinatarias, ONG locales, OSC locales, gobierno local</p>
Bajo interés en el proyecto	<p style="text-align: center;">INSIGNIFICANTES</p> <p><i>Las partes interesadas que se muestren ambivalentes ante las actividades del proyecto no recibirán ningún resultado o recibirán resultados de bajo nivel y, por lo tanto, no tienen una alta prioridad para la participación.</i></p> <p>Ejemplo: Psicólogos, psiquiatras, trabajadores sociales, líderes espirituales, universidades</p>	<p style="text-align: center;">SEGUIDORES</p> <p><i>Partes interesadas en su proyecto que pueden ofrecer trabajo, experiencia e interés complementarios con resultados relevantes para ellos a partir de las actividades del proyecto.</i></p> <p>Ejemplo: Psicólogos, psiquiatras, trabajadores sociales, líderes espirituales, universidades</p>
	Beneficio bajo	Beneficio alto



Consejos: Cómo trabajar con diferentes partes interesadas





Análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas

1 Una vez que haya definido los objetivos, las partes interesadas y los factores internos y externos del proyecto, y haya completado la revisión de documentación, el siguiente paso sería determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del proyecto.



Consejo

Para garantizar que la investigación y sus suposiciones son válidas y aplicables al proyecto, consulte con sus partes interesadas locales.

Realice un análisis SWOT junto con un análisis de mitigación de riesgos.

Plantilla

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué hace bien? • ¿Cuáles son los recursos únicos con los que cuenta? • ¿Qué ven otros como sus fortalezas? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué puede mejorar? • ¿Dónde cree que tiene menos recursos? • ¿Qué es posible que los demás vean como debilidades?
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué oportunidades tiene disponible? • ¿Cuáles son las ventajas locales y globales de las que puede sacar ventaja? • ¿Cómo puede convertir las fortalezas en oportunidades? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué está haciendo su competencia? • ¿Qué amenazas exponen sus debilidades?



Plantilla de matriz de evaluación

Esta plantilla puede utilizarse para tener en cuenta preguntas relacionadas con los criterios de evaluación, junto con enfoques para la recopilación y el análisis de datos.

Criterio de evaluación	Pregunta	Subpregunta	Fuente de recopilación de datos	Método de recopilación de datos	Enfoque del análisis
por ejemplo, el Criterio de evaluación de OECD DAC	por ejemplo, criterios predominantes - pregunta relacionada	por ejemplo, relacionada con la pregunta	por ejemplo, grupo de partes interesadas, grupo de la comunidad destinataria, documentación	por ejemplo, encuestas, entrevistas de informantes clave, debates grupales, visitas de observación/al lugar, revisión de la documentación	por ejemplo, análisis estadístico, visualización de los datos, análisis temático
Eficacia	¿Qué tan eficaz fue el programa en cuanto a ponerse en contacto con las madres?	¿Cuántas madres con las que se puso en contacto eran madres adolescentes?	Madres en el pueblo	Debate grupal	Análisis temático
			Hojas de asistencia	Revisión de la documentación	Visualización de los datos

Herramientas para la recopilación de datos



Matriz de revisión de documentación

1 Realice una revisión de la documentación de la temática del proyecto y complete una entrada por cada fuente que revise en la matriz de revisión de documentación.

2 Elija una guía de estilo para citas específica (por ejemplo, [APA](#), [MLA](#), [AMA](#), [estilo Chicago](#)) y sea coherente a la hora de registrar la información de la investigación para las notas a pie de página y la bibliografía.



Consejo

Asegúrese de escoger fuentes de confianza y que la información esté lo más actualizada posible.

La documentación incluye documentación técnica, informes anuales, resúmenes, paneles, artículos académicos, blogs y capítulos de libros, así como documentos relevantes de programas, como presupuestos, hojas de asistencia, registros de quejas, memorando de entendimiento, etc.

Plantilla

Fecha de revisión	Revisor	Referencia	Localización en el sistema de la computadora de la organización	Aportes clave	Preguntas que pueden surgir
Fecha	Nombre	APA , MLA , AMA , estilo Chicago u otro estilo	Ejemplo Google Drive, Microsoft SharePoint	Puntos relevantes para su proyecto,	Ejemplo: Una pregunta para incluir en el

		utilizado en su organización o por el donante/financiador		contexto, comunidad destinataria, etc.	cuestionario; una pregunta a la que debe realizarse un seguimiento por parte de otros de su equipo
--	--	---	--	--	--



Recopilación de datos en persona

- 1** Antes de la primera visita, e incluso antes de considerar participar con una comunidad o en un contexto, realice una investigación documental. Complete un análisis situacional, un análisis de partes interesadas y una revisión de la documentación para obtener una visión general del lugar y la gente donde realizará el proyecto.
- 2** Generalmente, las visitas iniciales se realizan en un grupo pequeño con líderes comunitarios y personas influyentes (por ejemplo, jefes, alcaldes, doctores, profesores, trabajadores sanitarios, agricultores y líderes espirituales) para presentarles su organización y el proyecto que quiere realizar. Durante esta visita, documente las opiniones y compártalas con su OSC para incorporarlas en su enfoque, asumiendo que el proyecto saldrá adelante.
- 3** Una vez que el proyecto haya sido revisado, realice una reunión comunitaria en la que participen los mismos líderes espirituales y personas influyentes para presentarse usted y el trabajo que realizará. Así fomentará la confianza de la comunidad en las actividades planificadas que realice, presentará al personal de apoyo que participará en el proyecto y los objetivos concretos del mismo.
- 4** Avance a una planificación más específica a través de enfoques participativos altos.
- 5** Durante la duración del proyecto priorice su transparencia y actitud receptiva. Algunos enfoques para hacerlo son compartir actualizaciones del proyecto, incluidos los miembros comunitarios en la recopilación y análisis de datos, buscar e incorporar las opiniones de los miembros de la comunidad y responder a las quejas a tiempo.
- 6** Invierta tiempo en el aprendizaje entre compañeros, buscando consejos, habilidades y experiencias de organizaciones similares para fomentar nuevas relaciones que podrán convertirse en asociaciones.
- 7** Preste atención a las normas culturales locales, así como los estándares religiosos y tradicionales. Esto incluye llevar ropa apropiada (por ejemplo, tapar las rodillas o usar hijabs), utilizar un lenguaje apropiado (por ejemplo, que sea respetuoso con los mayores), evitar temas tabúes en público (aunque puede tratarlos en los cuestionarios privados), respetar los espacios de género, entre otros.
- 8** Practique los estándares más altos éticos y de salvaguardia, así como las etiquetas, dirigiéndose a los mayores con los títulos honoríficos correspondientes, siendo educado y sincero con los miembros de la comunidad, aprendiendo sus nombres, etc.

Plantillas

Listado de preparación

- Teléfono inteligente: Esencial para las comunicaciones, software/aplicaciones de fuente abierta para las encuestas y/o realizar y grabar entrevistas y grupos de debates. Si graba videos, añada un trípode para que pueda mantener el contacto directo durante las entrevistas/grupos de debate.
- Tableta/Computadora portátil: Útil para las entrevistas programadas, mapeo/geoetiquetado y toma de notas. La desventaja es que suele ser menos personal cuando se utiliza en lugar de grabadoras o libretas.
- Dispositivo de grabación: Dispositivos pequeños tradicionales que permiten una conexión más íntima y contacto visual con el entrevistado sin perder datos de calidad cuando la toma de notas en papel y la transcripción se realizan posteriormente.
- Baterías extra: Lleve consigo dispositivos tradicionales y dispositivos de carga ya que puede que dichos recursos no estén disponibles en la comunidad en la que trabaje.
- Libreta: Siempre lleve consigo una libreta de papel para tomar notas o pedir a otras personas que escriban información para usted, especialmente si los recursos de la comunidad donde trabaja son limitados.
- Mapa o esquema de la comunidad: Preferiblemente imprima múltiples copias de estos documentos para poder tomar notas y hacer observaciones sobre características específicas, localizaciones (centros sanitarios, espacios de reunión comunitarios, escuelas, etc.) a los que es posible que no pueda acceder en línea antes de la investigación.
- Cámara: Saque fotos o grabe videos de las entrevistas, debates grupales, localizaciones de la comunidad clave y actividades donde tenga el consentimiento informado para hacerlo.
- Formularios de consentimiento informado: Lleve consigo formularios de consentimiento informado impresos para poder hablar de la importancia de la confidencialidad y las protecciones en las entrevistas con participantes de evaluación. También puede utilizar códigos para proteger las identidades de las personas, si guarda este formulario para los registros oficiales.
- Formularios de encuestas: Cuando no utilice encuestas en teléfonos inteligentes/tabletas con personas u hogares, asegúrese de traer copias extra para los posibles grupos objetivos de las comunidades destinatarias.
- Prepárese para las inclemencias temporales: Tenga en cuenta si va a visitar comunidades en época de lluvias, inundaciones, altas temperaturas o en épocas de mayor incidencia de enfermedades como el cólera, la fiebre tifoidea o la malaria, lleve ropa adecuada, agua, crema solar, insecticida, medicinas y otros suministros.

Guía de observación

Localización:	Hora/Fecha:	Completado por:	Proyecto:
Crterios	Observación	Aporte/actividad observada	Notas



Consejo

A partir de la teoría y los documentos del programa, elabore orientaciones para la observación de actividades, instalaciones y prácticas.

Asegúrese de pensar en las posibles condiciones en las que pueden llevarse a cabo las observaciones y en cómo esto podría afectar a la recopilación de datos. Por ejemplo, si se está enseñando activamente, si los niños están trabajando de forma independiente o si las clases no se están impartiendo activamente.

Capte la información clave, incluida la ubicación geográfica (por ejemplo, la dirección de la calle, las coordenadas), la ubicación física (por ejemplo, la escuela, el centro comunitario), la hora y la fecha locales.

Si es posible, al diseñar las guías, proporcione ejemplos de lo que podrían observar los trabajadores sobre el terreno y espacio para tomar notas adicionales.



Encuesta

Diversas herramientas en línea, gratuitas o de suscripción, pueden ayudar a elaborar encuestas y recopilar datos, ofreciendo una serie de tipos de preguntas y agilizando la recopilación de datos y su posterior análisis. Algunos ejemplos incluyen:

[SurveyMonkey](#)

[Google Forms](#)

[Microsoft Office](#)



Protocolo de entrevista/grupo de debate

La copia de la "Invitación para participar" debe incluir los siguientes pasos:

- Preséntese y explique la finalidad de la entrevista/grupo de debate.
- Mencione la duración de la entrevista/grupo de debate.
- Presente cualquier compensación o disposición (por ejemplo, reembolso del transporte).
- Proporcione información logística (fecha, hora, lugar).
- Señale a quién van dirigidas las preguntas y cómo contactar a esa persona.

El guion de la entrevista/grupo de debate debe incluir los siguientes pasos:

- Preséntese y explique la finalidad de la entrevista/grupo de debate.
- Resuma para qué y cómo se utilizarán los datos recopilados y cómo los participantes pueden formar parte de dichas presentaciones.
- Recuérdeles a los participantes que pueden finalizar la sesión en cualquier momento.
- Anime a los participantes a realizar preguntas.
- Confirme su consentimiento para grabar (si fuese necesario).
- Ofrezca cualquier directriz para una mayor participación (por ejemplo, que hablen de uno a la vez).
- Agradezca a los participantes antes de acabar la sesión.
- Recuérdeles la persona de contacto y los datos de contacto en caso de que necesiten un seguimiento.
- Recuerde revisar y actualizar las notas diariamente.

Plantillas

Record of interviewees/focus group participants

No.	Nombre del participante	Función/Puesto	Organización	Grupo de parte interesada	Información de contacto	Fecha/hora de la entrevista	Localización/Enlaces	Entrevistadores

Formulario de datos

Fecha, hora:	Localización:
Nombre del entrevistador:	Nombre del entrevistador:
Participante:	Función/Organización o grupo de partes interesadas:
Consentimiento para participar documentado: sí/no	Consentimiento para grabar: sí/no
Pregunta:	Notas:

Diagrama radial

Esta herramienta está diseñada para involucrar a niños y jóvenes en un grupo de discusión. Ayuda a niños, jóvenes y adultos a:

- Evaluar las iniciativas/organizaciones infantiles según varios criterios básicos.
- Evaluar objetivos, fortalezas y áreas de mejora.
- Reflexionar sobre el proceso de aprendizaje que tiene lugar cuando niños, jóvenes y adultos colaboran en las iniciativas.
- Integrar las conclusiones de las evaluaciones en la planificación y la mejora de las organizaciones y los proyectos.

Esta herramienta involucra a niños y jóvenes en la identificación de elementos clave de calidad e indicadores relevantes y les permite liderar las evaluaciones, mientras que los adultos registran los aprendizajes sobre cuál debe ser su papel en el futuro y las consideraciones éticas que deben abordarse.

El diagrama radial puede utilizarse con grupos infantiles relativamente nuevos, con grupos informales de niños y con organizaciones infantiles más consolidadas, así como con grupos iniciados por adultos que aspiran a estar más dirigidos por niños. Promueve la reflexión sobre si los niños o los adultos son más influyentes en la determinación de la agenda y cómo pueden cultivarse las asociaciones entre adultos y niños.

En contextos variados, las pruebas piloto de esta herramienta indicaron que era más eficaz cuando la utilizaban niños que representaban a una sola organización dirigida por niños o a unas pocas organizaciones dirigidas por niños. Debido a los niveles de reflexión, diálogo y planificación de acciones que implica, lo ideal sería que participaran de 10 a 20 personas a la vez, preferiblemente durante varios días, con la asistencia de un adulto familiarizado con las organizaciones dirigidas por niños o un facilitador infantil.



Plantilla

[Plantilla de informe de talleres](#)

Pasos

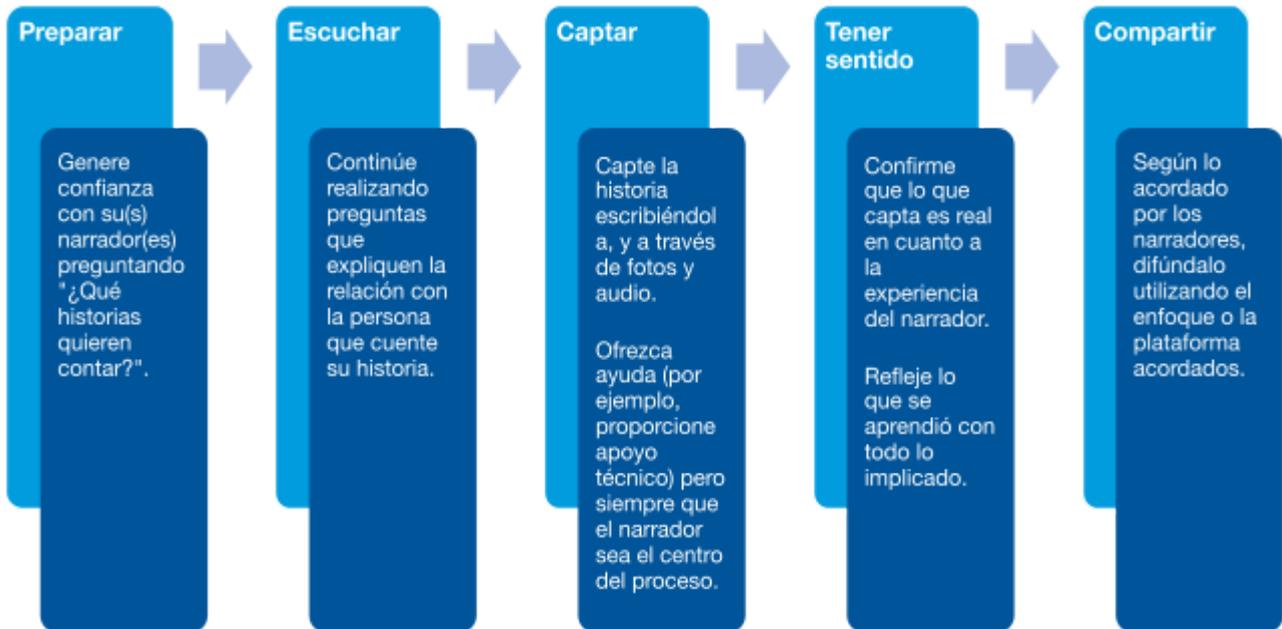
- Realice un análisis de necesidades antes de planear el taller.
- Utilice los hallazgos del análisis de necesidades para crear borradores de los objetivos y mensajes clave.
- Ultime los participantes, equipos y moderadores que participarán en el proceso de planificación, seguimiento, evaluación y aprendizaje (PMEL).
- Defina los objetivos del taller, ultime la sala y la fecha y prepare la programación.
- Revise los recursos del PMEL, los datos y los materiales relevantes que respaldarán los objetivos del taller PMEL.
- Planifique la sesión con actividades y cree las notas de los moderadores.
- Prepare preguntas de debate para facilitar el proceso de recopilación de datos, hallazgos y resultados del PMEL.
- Desarrolle la evaluación del taller.
- Según la programación, ofrezca el taller en línea/presencial.
- Resuma los hallazgos, aportes y próximos pasos del taller.
- Disemine la evaluación del taller para recopilar las opiniones del taller por los participantes.
- Prepare un informe del taller (arriba encontrará un enlace a una plantilla) y compártalo con las partes interesadas.
- Haga un seguimiento con los participantes y el equipo acerca de los siguientes pasos, hallazgos y resultados del taller.
- Realice un taller de seguimiento si hiciese falta.





Narraciones

Pasos



Nota: Extraído de Copeland, S. and de Moor, A. (2018) [Community digital storytelling for collective intelligence: towards a storytelling cycle of trust](#). *AI and Society*, 33, p. 101 –111.

Recurso



Fuente: [Dignified Storytelling Champions' Toolkit](#).



Registros/Diarios

- 1** Determine qué información necesita recopilar para calcular el progreso de los objetivos del proyecto. Recuerde no recopilar más datos de los que pueda procesar y analizar ya que es una pérdida de recursos.
- 2** Identifique quién será objetivo de la recopilación de datos y cuántos participantes serán necesarios, y haga un equilibrio con los recursos para ofrecer apoyo, formar a los participantes, recopilar registros y distribuir materiales, etc.
- 3** Identifique quién proporcionará apoyo adicional, formará a los participantes, recopilará los registros, distribuirá los materiales, etc.
- 4** Diseñe el formato teniendo en cuenta las necesidades de los participantes y el enfoque de las entradas.
- 5** Distribuya una invitación para participar en persona utilizando pósteres, publicaciones en redes sociales o divulgando a través de socios. Incorpore consideraciones para las invitaciones compartidas en [entrevistas/grupos de debate](#).
- 6** Forme a los participantes para completar las entradas y distribuir los materiales. Incorpore las consideraciones para los protocolos compartidos en [entrevistas/grupos de debate](#).
- 7** Realice seguimiento de las preguntas o reposición de los materiales cuando sea necesario.
- 8** Facilite un taller para agradecer a los participantes, recopilar opiniones sobre la herramienta y compartir aportes y maneras de utilizar los hallazgos en sus comunidades.



Consejos

Haga que sea beneficioso para los usuarios y comunique claramente cuáles serán estos beneficios para fomentar la participación y disminuir el riesgo de abandono.

Cuando el registro se utilice con fines terapéuticos o de procesamiento emocional, debe haber apoyo psicosocial disponible y accesible.

Presupueste los materiales necesarios. Tenga en cuenta que, si la tecnología, como los teléfonos inteligentes, está al alcance de sus participantes, estos pueden ahorrar dinero en términos de materiales y su recogida. Tenga en cuenta que, aun así, es posible que tenga que presupuestar los paquetes de datos.

Plantilla

Un diario ilustrado es un registro de lo que ha vivido durante un periodo de tiempo. Las entradas del diario describen lo que ha ocurrido, cuándo y dónde, así como opiniones y emociones. Los diarios ilustrados son muy cercanos e informativos para el espectador/lector. Aportan tanto información visual como descripciones verbales que contextualizan la recopilación de datos.

Foto diaria		
por ejemplo, fotos de los productos o servicios		
		
		
		



Recopilación de resultados

Para obtener información más detallada sobre el modelo de la recopilación de los resultados, consulte el Manual de recopilación de resultados de Family for Every Child.

[Manual de recopilación de resultados de Family for Every Child](#)

- 1 Diseñe la recopilación de resultados determinando las preguntas para guiar la recopilación en función del modelo que se utilizará.
- 2 Recopile datos y redacte descripciones de resultados y conecte estas descripciones a su proyecto.
- 3 Implice a los agentes de cambio en la formulación de las descripciones de resultados.
- 4 Fundamente y recopile las opiniones y pruebas de las partes interesadas sobre los resultados.
- 5 Analice e interprete.
- 6 Utilice los resultados del aprendizaje y el apoyo para la supervisión, la reflexión, el aumento de la comprensión de los cambios en tiempo real y para informar intencionadamente las intervenciones.

Nota: Extraído de [Family for Every Child Outcome harvesting manual](#) y ReliefWeb (2021) *Outcome harvesting: Best practices for learning & reflection*.

<https://reliefweb.int/report/world/outcome-harvesting-best-practices-learning-reflection>

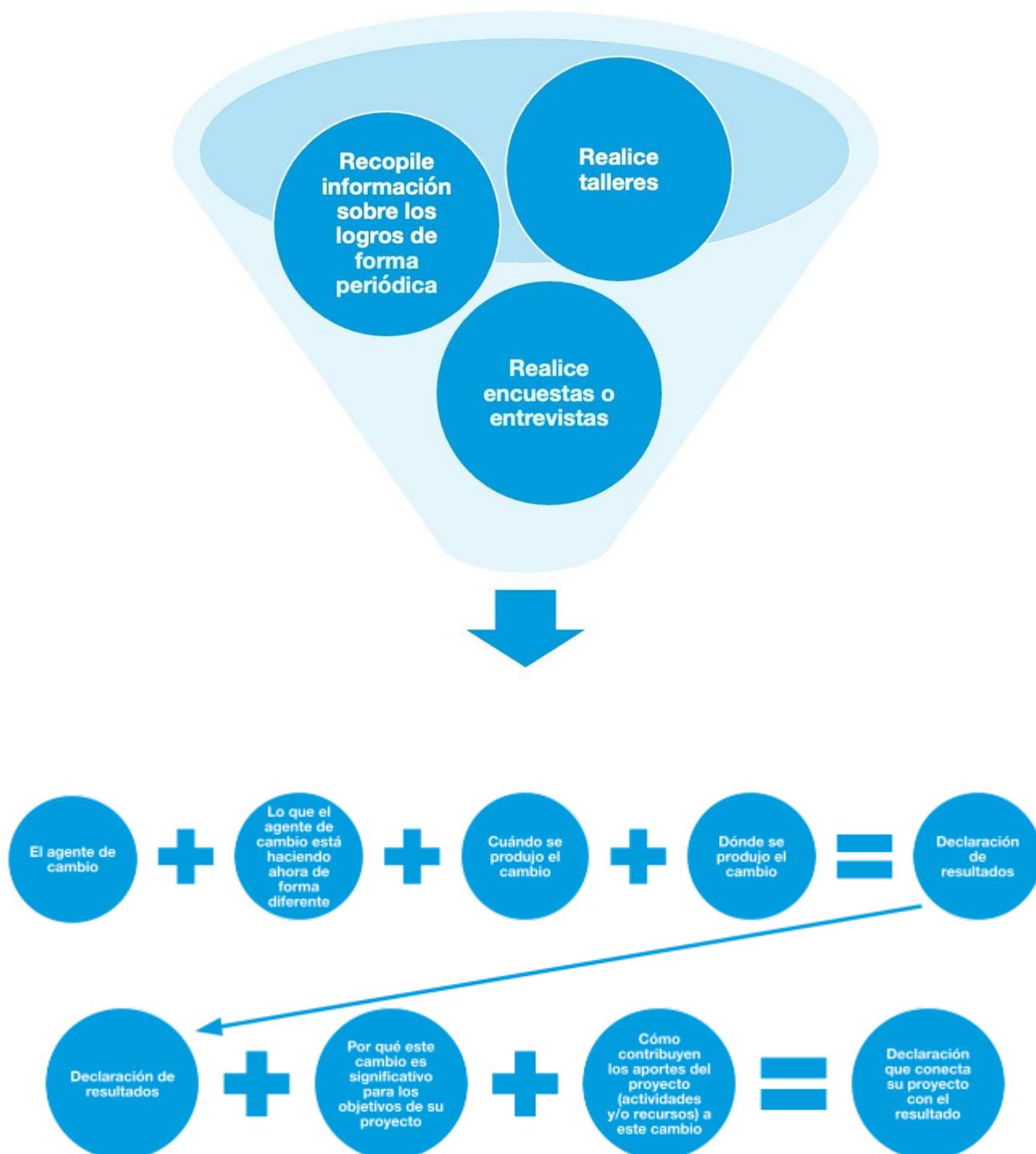


Consejos

Los participantes que diseñen el alcance deben ser usuarios y recopiladores.

Paralelamente al diseño del alcance, diseñe su herramienta para captar los resultados.

Enfoque para redactar declaraciones que conecten su proyecto con los resultados



Nota: Extraído del [documento del Banco Mundial](#), que también ofrece herramientas adicionales para la recopilación de resultados, herramientas para la justificación de los resultados y herramientas para la interpretación y el seguimiento de los resultados.

Anexo 1: Recursos adicionales para apoyar de forma general el PMEL

Plantillas

Plan de seguimiento

Un plan de seguimiento describe cómo funciona todo el sistema de PMEL en la organización o cómo se establece. Se indica a través de una tabla donde se registran los datos que deben recopilarse para los indicadores del proyecto, los métodos a utilizar, la frecuencia, la fuente y las personas responsables.

[Plantilla del plan de seguimiento](#)

Estrategia de seguimiento

Una estrategia de seguimiento proporciona una plantilla que señala todos los elementos que deben tenerse en cuenta para un seguimiento sólido que apoye el aprendizaje y se vuelque en la evaluación participativa de la práctica.

[Plantilla de la estrategia de seguimiento](#)

Informe de seguimiento anual

Este es un informe que documenta y comunica los resultados del PMEL a las partes interesadas correspondientes anualmente. Los informes de seguimiento y evaluación incluyen un resumen del proyecto, así como las actualizaciones de su progreso y los logros, las actividades realizadas, los aportes, el dinero invertido, los resultados, los indicadores, los impactos, los desafíos y las recomendaciones de las intervenciones durante el año.

[Plantilla de informe de muestra del seguimiento anual](#)

Análisis de los datos del PMEL de la Guía para el seguimiento y la evaluación de programas de salud reproductiva para adolescentes de MEASURE Evaluation.

Esta guía incluye plantillas para comparar el desempeño actual con los objetivos y estándares, analizando el cambio en los indicadores del programa en el tiempo y comparando el desempeño de varios sitios.

[Capítulo 8: Análisis de los datos de seguimiento y evaluación](#)

Annex 2: Estudios de caso

Los siguientes estudios de caso ofrecen ejemplos de cómo las OSC miembros de Family for Every Child han puesto en práctica algunos de los elementos que contribuyen a la eficacia del PMEL. Si desea obtener más información de los miembros de Family for Every Child sobre su experiencia con las herramientas destacadas en los estudios de caso que figuran a continuación, póngase en contacto con practiceexchange@familyforeverychild.org.

★ Estudio de caso: Inventario de hogar

Un inventario puede ser una herramienta para ayudar a los entrevistadores. Al registrar el punto de partida y luego los efectos de la intervención, JUCONI México es capaz de captar la dinámica que sigue la familia para proteger y cuidar a los niños y adolescentes. Su herramienta utiliza un enfoque de entrevista semiestructurado en la casa, donde se ven la mayoría de las dinámicas familiares, reconstruyendo la rutina a través de preguntas sobre elementos que contribuyen al desarrollo dependiendo de la edad y las condiciones de cada niño y adolescente.

★ Estudio de caso: Uso de médias en grupos de discusión

Se pueden utilizar medios audiovisuales como películas, televisión o programas de radio para iniciar los debates. Por ejemplo, CINDI utiliza una película sudafricana llamada [Yesterday](#) para iniciar debates sobre el VIH y las relaciones entre los cuidadores y niños, así como los derechos de los niños. Como alternativa, los participantes también pueden recopilar productos audiovisuales como parte de la recopilación de datos. Con las instrucciones del personal de CINDI sobre cómo utilizar una cámara y componer una escena, los niños llevaron las cámaras a sus comunidades para documentar los lugares y situaciones donde no se estaban respetando los derechos de los niños. Los participantes compartieron fotografías con sus propios textos, las cuales se imprimieron, etiquetaron y exhibieron.

JUCONI México también utiliza videos, concretamente fragmentos de videos para que los cuidadores puedan mostrar sus interacciones en un entorno de juego. Al utilizar un enfoque dirigido, los cuidadores pudieron identificar los efectos positivos en el desarrollo emocional y cognitivo del niño, recibieron ánimos y escucharon las experiencias de otros cuidadores.

JUCONI México también utiliza los videos como una herramienta de formación para los empleados a través de fragmentos de las interacciones exitosas de niños, adolescentes, jóvenes y cuidadores para identificar las buenas prácticas, reconocerlas y reflexionar sobre ellas.

★ Enfoque: Estrategias digitales

Estrategias digitales para trabajar con niños durante la COVID-19

Contribución realizada por el miembro [ONG Paicabí](#), Chile, de Family for Every Child.

La ONG Paicabi es una institución de desarrollo sin ánimo de lucro cuya misión es abogar, proteger y defender a los niños en el marco de la Convención Internacional sobre los Derechos del Niño. La ONG Paicabi aborda las violaciones de derechos más graves que afectan a niños y niñas y trabaja para establecer una plataforma de acción contra el maltrato, el abuso sexual, la exclusión social y la explotación sexual comercial. La ONG Paicabi lleva a cabo intervenciones especializadas en el ámbito de los derechos del niño y genera conocimiento mediante la incorporación del arte y la cultura locales.

En el difícil contexto de intervención psicosocial de COVID-19, la ONG Paicabi fue pionera en técnicas de trabajo a distancia para continuar su labor. La publicación de la organización '[Voces y Colores](#)' recopiló ese trabajo de profesionales de toda la ONG Paicabi que contribuyó a 11 proyectos de intervención reflexiva que incluían herramientas de trabajo a distancia adaptadas a los niños.

★ Enfoque: Enfoque dirigido por niños

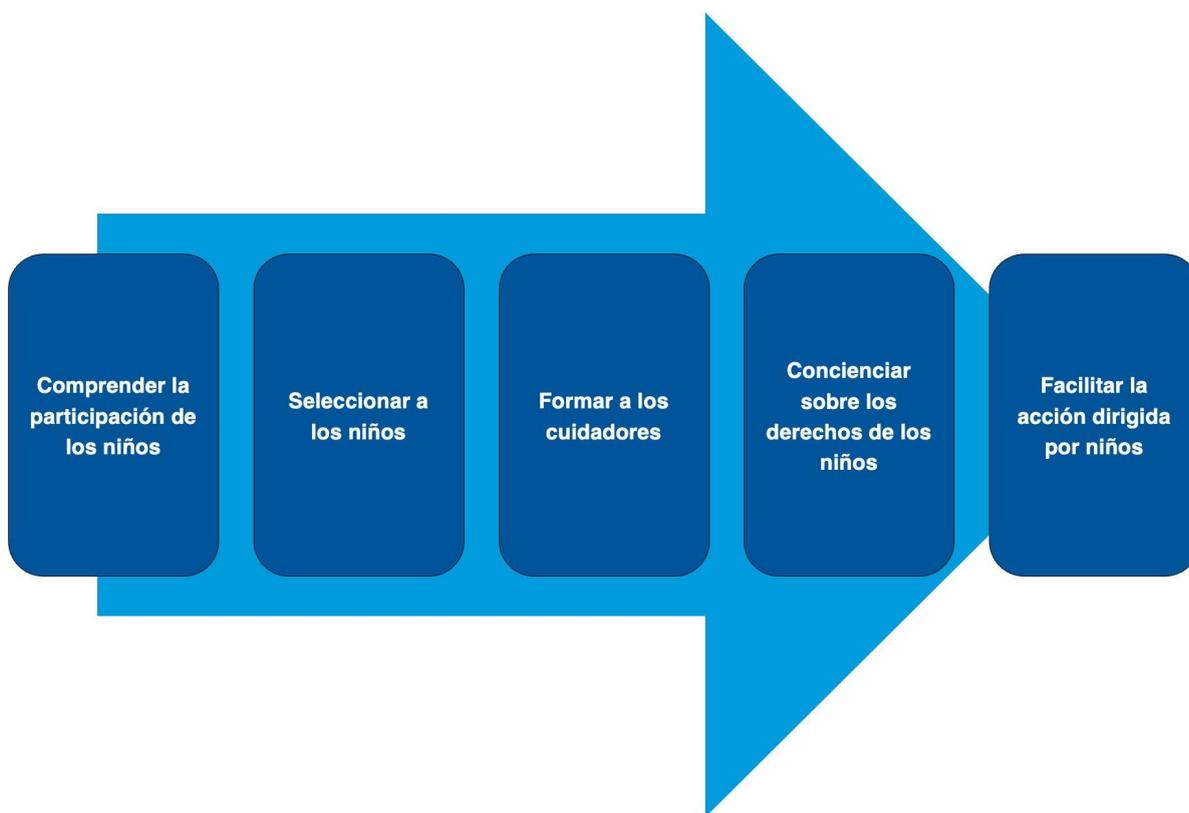
Creación de redes en favor de los derechos y la participación de los niños

Contribución realizada por el miembro [CINDI](#), Sudáfrica, de Family for Every Child.

Children in Distress (CINDI) es una red multisectorial de más de 200 organizaciones de la sociedad civil capaces de implementar programas diversos, eficaces y sustentables para niños y jóvenes que padecen o están afectados por el VIH y SIDA en la provincia sudafricana de KwaZulu-Natal.

El Proyecto de Participación Infantil se lanzó para empoderar a los niños y hacer que participasen en acciones y trabajos de defensa dirigidos por niños. Fue muy eficaz en cuanto a hacer que los niños

participasen activamente para mejorarse a sí mismos y a las comunidades. El procedimiento que se siguió para el impacto fue el siguiente.



Fuente: [CINDI: Networking For Children Affected by AIDS](#)

El proyecto se centra específicamente en superar las barreras de la participación infantil. Entre otros, puede incluir que los niños no estén informados, no se incluyan en los proyectos dirigidos por adultos o que sus actividades sean simbólicas en lugar de actividades centrales.

CINDI recomienda formar tanto a los niños como a los cuidadores de forma paralela para que mientras que los niños participen en el proyecto, los padres y tutores no se sientan excluidos, pierdan la confianza o desarrollen sentimientos negativos hacia el proyecto. CINDI lo logró proporcionando formación tanto a los niños como a los cuidadores en temas tales como:

- Dignidad humana.
- Los mejores intereses del niño.
- Principios de inclusión.

- Maneras formales de abordar los derechos de los niños como los aspectos legales de cumplir con dichos derechos.
- Círculos de apoyo.
- Creación de redes de seguridad y refuerzo de los círculos de apoyo.
- Protección infantil y cómo puede abordar los derechos de los niños.
- Una sociedad apta para los niños.

Durante la preparación, los niños participaron en talleres que incluían juegos y proyectos creativos. Una de las actividades fue un proyecto fotodocumental en el que grupos de niños recibieron una cámara para documentar sus vidas y se les animó a capturar situaciones en las que los derechos de los niños se cumplían e incumplían en sus comunidades. También se realizaron imbizos, eventos donde los niños dirigían los debates utilizando sus propias ideas creativas (por ejemplo, canciones, poemas, teatros) directamente con funcionarios del gobierno. Estos eventos empoderaron a los niños en su propia defensa. Por ejemplo, los niños realizaron representaciones para los funcionarios del gobierno sobre la corrupción del gobierno y representaron a los funcionarios como lentos y negligentes a la hora de abordar graves violaciones de los derechos de los niños.

Mediante esta labor, surgieron numerosas consideraciones clave para que funcionase:

- Diseñar actividades divertidas y activas con tiempo para reflexionar y compartir.
- Mediar de forma divertida y respetuosa.
- Incorporar arte.
- Escuchar a los niños que participan e integrarlos en la defensa.

Recurso

CINDI: *Networking for Children Affected by AIDS. Networking for children's rights and child participation.*

https://www.cindi.org.za/images/Networking_for_Childrens_Rights_and_Child_Participation.pdf

★ Enfoque: Revisión documental

Utilizar videos y fotos en el PMEL

Contribución realizada por el miembro [Centre for Services and Information on Disability \(CSID\)](#) de *Family For Every Child*

CSID, situado en Bangladesh, se centra en tres áreas clave: información, intercambio de recursos y trabajo en red; investigación; y servicios de ayuda en la comunidad. Mediante su labor, CSID halló que solo el 4 % de los niños con discapacidades había tenido acceso al sistema educativo. Además, los niños con discapacidades tenían muy poco acceso a los servicios, como servicios educativos especiales. Los motivos eran, entre otros, discriminación dentro de las comunidades y entre los propios niños de la familia, junto con la negligencia de las autoridades a la hora de hacer cumplir las políticas actuales.

Por lo tanto, entre el 2008 y el 2009, CSID lanzó un proyecto participativo titulado "Paseo del Arte por la Educación y la Inclusión Social de los Niños con Discapacidades" con el objetivo de crear una sociedad inclusiva, sin barreras y que proteja a los niños para que los niños con discapacidades puedan tener las mismas oportunidades, dignidad y derechos.

El proyecto, que duró un año, estuvo compuesto por numerosas actividades. Al acabar, CSID realizó una evaluación grupal en la que se incluía revisión de documentos, entrevistas en profundidad y grupos de debates con las comunidades destinatarias y las partes interesadas para evaluar la consecución de los objetivos del proyecto y formular una serie de recomendaciones para guiar la siguiente fase del proyecto. Entre la revisión de documentos había videos y fotos, reconocidos como fuentes de enfoques muy importantes ya que el proyecto se centró en el teatro, la música y las artes, incluidas actuaciones de los niños.

Recurso

Centre for Services and Information on Disability (CSID) *Art walk for education and social inclusion of children with disabilities.*

★ Enfoque: Enfoque dirigido por niños

Investigación dirigida por niños

Contribución realizada por el miembro [Challenging Heights](#) de *Family for Every Child*

Challenging Heights, una organización no gubernamental de Winneba, región Central de Ghana, se centra en respaldar los derechos de los niños, especialmente el derecho de los niños a la educación y

la prevención del trabajo infantil y la trata de niños, particularmente en la industria de la pesca. En 2007, la organización fundó un colegio en un área pobre de Winneba donde había trata de niños, e inscribió a estudiantes supervivientes de la trata de niños o en riesgo de trata de niños. Entre 2011 y 2012, hubo un aumento de embarazos adolescentes. Como parte de la iniciativa de investigación Participar, se empleó un enfoque dirigido por niños para realizar una investigación relacionada con el aumento de embarazos adolescentes, siendo los investigadores niños inscritos en el colegio Challenging Heights.

Los 14 niños investigadores participaron en todas las fases del proyecto, tales como:

- Priorizar los posibles temas de investigación.
- Designar la metodología.
- Entrevistar a los compañeros del colegio utilizando un enfoque semiestructurado.
- Analizar las notas de la entrevista.
- Presentar la investigación.
- Desarrollar casos de estudio.
- Identificar las recomendaciones y los próximos pasos.

Surgieron un gran número de consideraciones importantes a partir de este enfoque:

- Encontrar el equilibrio entre la dirección entre niños y adultos, particularmente en un tema tan sensible como el embarazo adolescente y con numerosas preocupaciones sobre "no dañar".
- Distinguir entre las actitudes de los participantes y los hechos y presentar esta distinción de forma clara.
- Cómo abordar las cuestiones relativas a la legitimidad de las conclusiones de la investigación dirigida por niños, tal como las percibe el personal de la escuela.

Puede leer y descargar este conjunto de herramientas a través de nuestra plataforma comunitaria Changemakers for Children. A través de esta plataforma también podrá participar en debates sobre enfoques de evaluación con otros profesionales de todo el mundo, incluidas las organizaciones a las que se hace referencia en este conjunto de herramientas. Inscríbese en la comunidad Changemakers for Children de Family for Every Child en www.changemakersforchildren.community.

También puede obtener más información sobre nuestro trabajo en www.familyforeverychild.org.

