



Diseño e implementación de un sistema de monitoreo.

Decidir para alcanzar los resultados.

Convencer para invitar a la acción y desarrollar el proyecto.

Aprender de la experiencia.

Rendir cuentas a los diversos actores involucrados y a los donantes.



Terre des hommes

Ayuda a la infancia.

tdh.ch

Creada en 1960, Terre des hommes (Tdh) es la organización no gubernamental de ayuda a la infancia más importante de Suiza. Activa en más de 30 países, Tdh mejora el día a día de más de dos millones de niños, niñas y adolescentes y de sus personas más cercanas, especialmente en materia de salud y de protección.

INDICE DE MATERIAS

I. ¿Qué es un sistema de monitoreo? ¿Cuál es su utilidad?	6
1. ¿De qué se trata?	7
El monitoreo en la gestión del proyecto	7
El monitoreo atañe a la totalidad del proyecto, en su contexto	8
El monitoreo es un proceso esencial para alcanzar los resultados	8
Monitoreo y evaluación : estrechos vínculos pero dos procesos diferentes	9
2. ¿Para qué sirve un sistema de monitoreo ?	10
Ayuda a la decisión, a nivel estratégico y operativo	10
Alimenta procesos de aprendizaje, de comunicación y de incidencia	10
Rendición de cuentas a los actores involucrados en el proyecto	11
Refuerzo de las competencias de los actores clave	11
3. Concebir el monitoreo como un sistema, compartido, organizado e integrado al pilotaje del proyecto	12
Componentes interdependientes: un sistema	12
Un sistema compartido con los actores del proyecto	13
Un sistema integrado a la conducción del proyecto	13
II. ¿Cómo construir un sistema de monitoreo?	15
1. El marco lógico : una base que debe ser completada, a veces revisada, de modo de elaborar un verdadero plan de monitoreo	16
2. El proceso y sus condiciones previas	17
¿ Se ha establecido el proyecto y es compartido con los actores clave?	17
¿Está definida la gobernanza del proyecto?	17
¿Están identificados los actores que hay que asociar al diseño y a la implementación del monitoreo?	17
Las diferentes etapas del diseño del sistema de monitoreo	19
3. Definir el objetivo del monitoreo y su campo de acción	19
4. Definir sus necesidades de información, formular las preguntas relativas al desempeño : 1er paso hacia los indicadores	20
¿Qué información se necesita para hacer el seguimiento de los outcomes	21
¿Qué información se necesita para el seguimiento de los outputs ?	23
¿Qué información se necesita para el seguimiento de las actividades y de los medios?	23
¿Qué información se necesita para el seguimiento del contexto ?	23
¿Qué información se necesita para el seguimiento de las cuestiones transversales : género, diversidad étnica y confesional?	24
¿Qué información se necesita para el seguimiento de los efectos imprevistos y para garantizar el no hacer daño (do no harm)?	24
¿Qué información se necesita para el seguimiento de las hipótesis clave de la estrategia?	25
5. Jerarquizar, elegir : « Demasiada información mata la información »	25
6. Definir los datos y los indicadores para responder a las necesidades de información	26
Tomar en cuenta las cuestiones en juego vinculadas a los métodos de recolección de datos	26
¿Cómo definir un indicador?	27
Ejemplos de procesos de definición de indicadores de resultados (outcomes)	30
Definir de manera conjunta la información relativa a los indicadores	34
7. Compartir la información para que sea útil	36
Utilizar la información para tomar buenas decisiones y extraer enseñanzas de la acción	36
Identificar a los actores que deben participar en la reflexión crítica y a los que hay que tener informados	36
Fomentar la reflexión crítica	37
Organizar la reflexión crítica	37
Consolidar las enseñanzas que se sacaron de la experiencia	38
Comunicar y realizar informes	38
8. Organizar el sistema de seguimiento	39
9. El plan de monitoreo	40
Pequeña síntesis : un prerrequisito y 7 etapas	41
Anexos	42
Glosario	43
Recursos complementarios	46

¡De haber sabido que querían
que usara toda esta información,
jamás la hubiera pedido!



EL MONITOREO, UN PROCESO ESENCIAL

¿Vamos por la vía correcta? ¿Por qué? ¿Cómo modificar nuestra intervención de modo de mejorar nuestras posibilidades de alcanzar el objetivo del proyecto, de obtener los resultados esperados?

Los proyectos de cooperación al desarrollo o de ayuda humanitaria se desarrollan en contextos inciertos y cambiantes; implican a múltiples actores que tienen sus propios intereses y estrategias; apuntan a actuar sobre problemáticas a menudo complejas: implementar un proyecto para alcanzar los objetivos fijados en un comienzo resulta, bastante a menudo, muy difícil.

El monitoreo¹ es entonces un proceso esencial **para conducir un proyecto de manera a que éste contribuya a un cambio efectivo para los « beneficiarios »**. Sirve para apreciar el avance de un proyecto, para asegurarse de que éste se sitúa sobre el buen camino para alcanzar los resultados esperados, o para observar y comprender las brechas, las dificultades o incluso las nuevas oportunidades. **El monitoreo contribuye a decidir sobre los ajustes que son necesarios para alcanzar el objetivo del proyecto.**

Para lograrlo, el monitoreo combina diferentes métodos que permiten definir la información que se requiere, recabar dicha información, analizarla y compartirla con los actores involucrados en el proyecto para luego tomar las decisiones correctas. **Este proceso de trabajo sirve para conducir el proyecto, pero también nutre el aprendizaje de la organización, su rendición de cuentas e incluso su incidencia.**

El monitoreo es, por lo tanto, un proceso indispensable para todos aquellos que implementan un proyecto.

Uno de los objetivos de esta guía es, por lo tanto, liberarse de una visión del monitoreo donde éste es entendido como una obligación impuesta desde el exterior, focalizada en el reporte a los donantes o a la sede, y de presentar la utilidad de este proceso cuando es pensado **de manera global y estratégica.**

Esta pequeña guía viene a completar el Manual del Ciclo del Proyecto de Tdh. No presenta una receta que se pueda traspasar cómodamente de un proyecto a otro ni de un contexto a otro. Cada sistema de monitoreo debe, de hecho, ser **realizado « a medida »**, debe ser diseñado para y en función del proyecto, en el contexto que le es propio.

Esta guía invita a plantearse las preguntas correctas, en el momento adecuado, y propone referencias metodológicas que deberían ayudar a los equipos a construir y a poner en marcha un sistema de monitoreo que responda a las necesidades de manejo estratégico y operacional de los proyectos, al tiempo que integra las expectativas de los diferentes actores involucrados.

Esto podrá ser completado por un útil documento (a ser publicado) que detallará los métodos y las herramientas de recolección y tratamiento de datos cuantitativos y cualitativos.

¹ Los términos « monitoreo » o « seguimiento » son equivalentes y pueden ser utilizados indistintamente en este documento.

I. ¿Qué es un sistema de monitoreo? ¿Cuál es su utilidad?

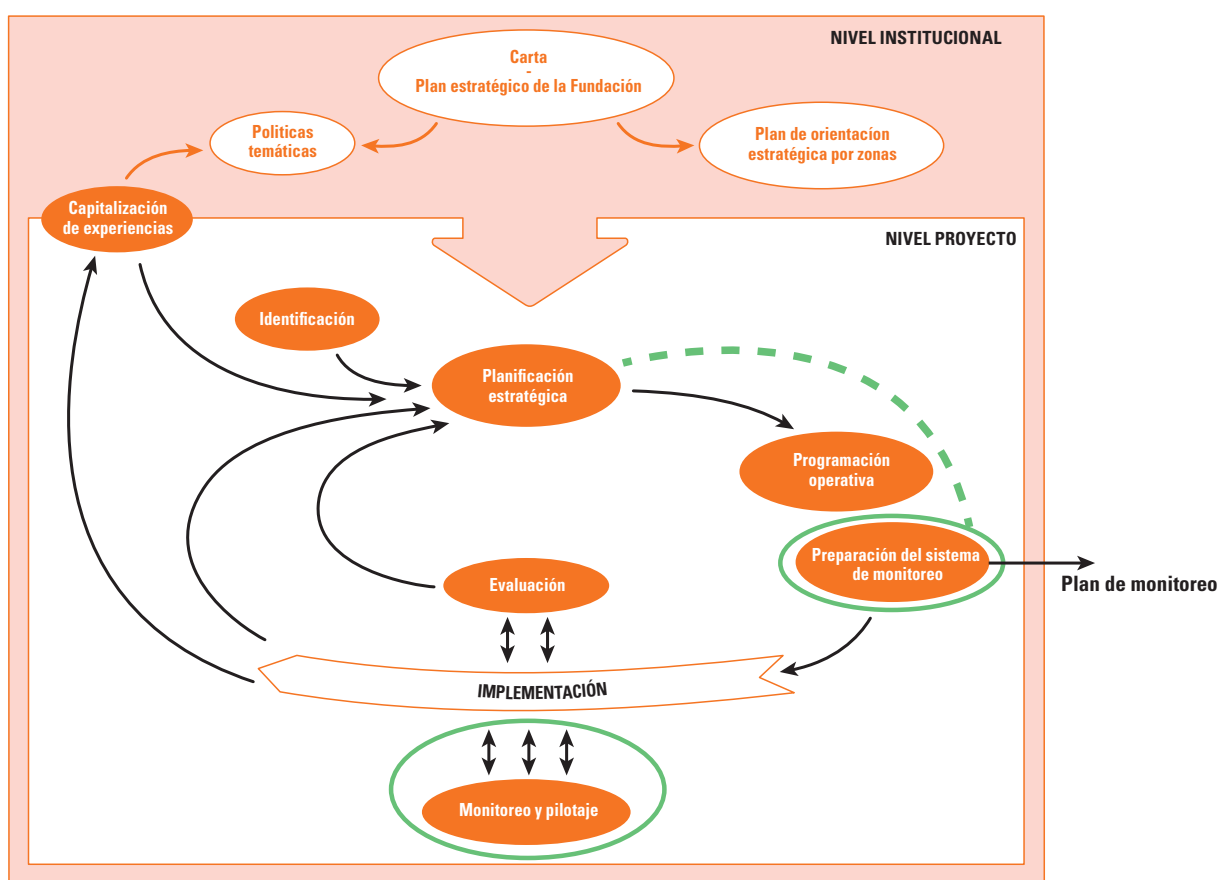


1. ¿DE QUÉ SE TRATA?

Un dispositivo de seguimiento permite recolectar, tratar, analizar y difundir información² a / con un conjunto de actores involucrados en la implementación de un proyecto, a fin de contribuir a la decisión, de informar y de capitalizar.

El monitoreo en la gestión del proyecto

El sistema de seguimiento se inscribe dentro de la gestión del ciclo del proyecto. El diseño del plan de monitoreo se basa en el trabajo llevado a cabo en el marco de la planificación estratégica, en particular del marco lógico, pero **no puede ser efectivamente definido sino hasta después de la programación operativa**. Es utilizado de manera continua durante toda la fase de implementación del proyecto, durante la cual **alimenta su dirección estratégica y operativa**.



² Los términos « datos », « información », « conocimiento » son definidos en un glosario anexo.

La información necesaria para el seguimiento se logra a partir de **datos cuantitativos y cualitativos**, particularmente capaces de alimentar los indicadores. No olvidemos que ella puede nutrirse de manera provechosa del **conocimiento de los equipos, las contrapartes involucradas, los representantes de la población y de los niños, niñas y adolescentes a los que el proyecto concierne**.

El monitoreo moviliza métodos y herramientas muy diversas. Se apoya en **métodos de recolección, de tratamiento y de análisis de la información, a los que se agregan procesos de comunicación, de debate de la información entre los diferentes actores involucrados, así como de modalidades de toma de decisión**.

El conjunto de estos procesos de trabajo y los medios necesarios para su implementación **requieren organización y planificación. El producto final de esta planificación, el documento que presenta la totalidad del trabajo a ser realizado, es el plan de monitoreo**³. Este muestra aquello que debe ser seguido, medido, la metodología requerida para hacerlo y precisa las modalidades de manejo de la información, de comunicación y de análisis, el vínculo con la dirección estratégica y la gestión del proyecto. **El trabajo que se requiere para elaborar el sistema de seguimiento se compensa ampliamente por su aporte en términos de dirección del proyecto para alcanzar los resultados, de aprendizaje colectivo y de rendición de cuentas.**

El monitoreo atañe a la totalidad del proyecto, en su contexto

El monitoreo concierne al conjunto de los componentes del proyecto que contribuyen a alcanzar los resultados:

- **A nivel operativo:** los medios humanos, materiales, financieros, organizacionales ; las actividades y los resultados directos de esas actividades (outputs).
- **A nivel estratégico:** el objetivo del proyecto, los resultados intermedios y finales (outcomes), las hipótesis que subyacen a la estrategia del proyecto.
- **El contexto:** los actores clave, implicados directa o indirectamente en el proyecto; el contexto en sus diferentes dimensiones sociales, económicas, políticas y medio-ambientales que pueden influir positiva o negativamente en el proyecto y/o los actores ; los elementos identificados con mayor precisión como riesgos durante la planificación estratégica.

No obstante lo anterior, para evitar verse sobrepasados por tanta información, sin tener en todo momento los medios para aprovecharla, veremos que es esencial **acotar o priorizar el monitoreo**.

El monitoreo es un proceso esencial para alcanzar los resultados

El « proyecto » se construye bajo la influencia de diversas interacciones entre lógicas diferentes y algunas veces contradictorias: la lógica de los donantes, la de Tdh, condicionada por su misión, sus dimensiones humanas, organizacionales y económicas; la lógica de las poblaciones en una diversidad de intereses y de estrategias; la de las autoridades locales a diferentes escalas territoriales, en contextos políticos, económicos y sociales cambiantes.

El proyecto permanece determinado por estas múltiples influencias, positivas y negativas, esperadas o inesperadas, que hay que descifrar y tomar en cuenta **para, en caso de ser necesario, ajustar el proyecto, dentro del marco definido con los donantes y la institución Tdh, de modo a que se alcancen los objetivos**.

³ Cf. estructura tipo de un plan de monitoreo, página 40.

Por otro lado, el proyecto, tal cual es diseñado en el marco de la planificación estratégica, está siempre basado sobre hipótesis, las cuales a su vez están fundadas en conocimientos especializados y prácticos y en experiencias más o menos consolidadas. Así, para cada proyecto, suponemos que llevar a cabo las acciones A, B, C permitirá producir los resultados 1, 2, 3... que contribuirán a los resultados finales I, II, III, que de manera conjunta participarán en la realización del objetivo. Como toda hipótesis, toda suposición, resulta esencial asegurarse de que sean verificadas. **El monitoreo es el proceso que permite apreciar que el proyecto produce los resultados esperados o se sitúa en el buen camino para lograrlo, y, por lo tanto, que las hipótesis que subyacen la estrategia son bien confirmadas.**

El monitoreo es uno de los procesos clave de la gestión del proyecto, ya que debe ayudar a alcanzar los objetivos tomando en consideración la evolución del contexto, las estrategias a ser verificadas a medida que se validan las hipótesis, las suposiciones, sobre las cuales se diseñó el proyecto.

Monitoreo y evaluación: estrechos vínculos pero dos procesos diferentes

A menudo, monitoreo y evaluación son asociados, a veces confundidos.

En efecto, ambos procesos se inscriben dentro de **una misma perspectiva: producir el conocimiento y ponerlo al servicio de la acción**. Igualmente, ambos **procesos están estrechamente vinculados**: el monitoreo provee a la evaluación de una parte de los datos necesarios para su conducción y es la evaluación la que permitirá profundizar ciertos resultados del monitoreo o de completarlos cuando los resultados esperados exigen de un tiempo más prolongado para ser apreciados verdaderamente.

Ambos procesos difieren, sin embargo. La **evaluación** de hecho permite formarse un juicio sobre el valor de un proyecto. En la mayoría de los casos, para realizar lo anterior, se necesita la intervención de un tercero externo y de tiempos específicos: a menudo, ella es realizada en determinadas instancias dentro del proyecto, intermedia y/o final. En fin, las preguntas planteadas por la evaluación requieren de un dispositivo metodológico más ambicioso y de un análisis más profundo que el monitoreo.

2. ¿PARA QUÉ SIRVE UN SISTEMA DE MONITOREO?

El monitoreo responde a 4 objetivos principales:

- ayudar a la decisión para alcanzar los resultados esperados; documentar el proyecto para alimentar los procesos de aprendizaje, de comunicación e incidencia; rendir cuentas a los actores a los que concierne el proyecto; contribuir a reforzar las competencias de los actores involucrados.

Ayuda a la decisión, a nivel estratégico y operativo

El monitoreo permite nutrir el pilotaje⁴ del proyecto a nivel estratégico, al basarse en la apreciación de los resultados obtenidos en función de los resultados esperados. El monitoreo permite de esta forma verificar que las hipótesis que subyacen al proyecto sean pertinentes y realistas. En vista de esta información, puede que se considere necesario realizar ajustes. Dichos cambios a nivel de la estrategia del proyecto generalmente deben ser reflexionados con las contrapartes clave, con **el acuerdo de la sede y, a menudo, de los donantes en un diálogo facilitado por la valorización de una información sólida.**


Igualmente, el monitoreo alimenta la gestión operativa⁵ del proyecto: verificar que las actividades son implementadas según la programación definida, en concordancia con los medios asignados y que producen los outputs previstos. Cualquier brecha puede llevar a revisar la asignación de recursos, la organización de actividades, incluso la calidad de las actividades si los outputs esperados no se alcanzan o que los medios movilizados exceden las asignaciones previstas. La mayor parte del tiempo, estos cambios se negocian a nivel de delegaciones, salvo si se requiere una revisión de las asignaciones presupuestarias.

Alimentar procesos de aprendizaje, de comunicación y de incidencia

El monitoreo permite obtener **enseñanzas de la acción que permiten** una mejor comprensión de la problemática o una nueva organización, el reacondicionamiento de una actividad o la revisión de un enfoque. **Sin que ello amerite de manera sistemática una verdadera capitalización de la experiencia, estas enseñanzas emanadas de la acción pueden requerir de una profundización o un simple formateo de puntos importantes, para poder ser compartidas al interior del equipo del proyecto, incluso con las contrapartes.**

Los resultados del monitoreo permiten nutrir **una comunicación concreta y actualizada** sobre el proyecto con los actores involucrados; ayuda a su movilización, incluso a convencer a nuevos aliados que en un principio estaban más reticentes.

Estos resultados pueden, igualmente, alimentar una acción de incidencia ante las autoridades competentes o actores de la sociedad civil y promover una mejor consideración de la problemática o de nuevas modalidades de trabajo, el compromiso de instituciones hasta ese momento ausentes, e incluso un proceso de ampliación del proyecto.

 **Por ejemplo,** los proyectos de Justicia Juvenil Restaurativa chocan con representaciones promovidas por los medios de comunicación e incluso por ciertos responsables políticos que abogan por un enfoque exclusivamente represivo. La construcción de un sistema preciso y confiable de recopilación y valoración de datos del proyecto es un reto esencial si lo que se quiere es convencer al Estado, las colectividades locales y los medios de comunicación de la pertinencia, eficacia y eficiencia de los enfoques restaurativos.

⁴ Cf. glosario anexo.

⁵ Cf. glosario anexo.

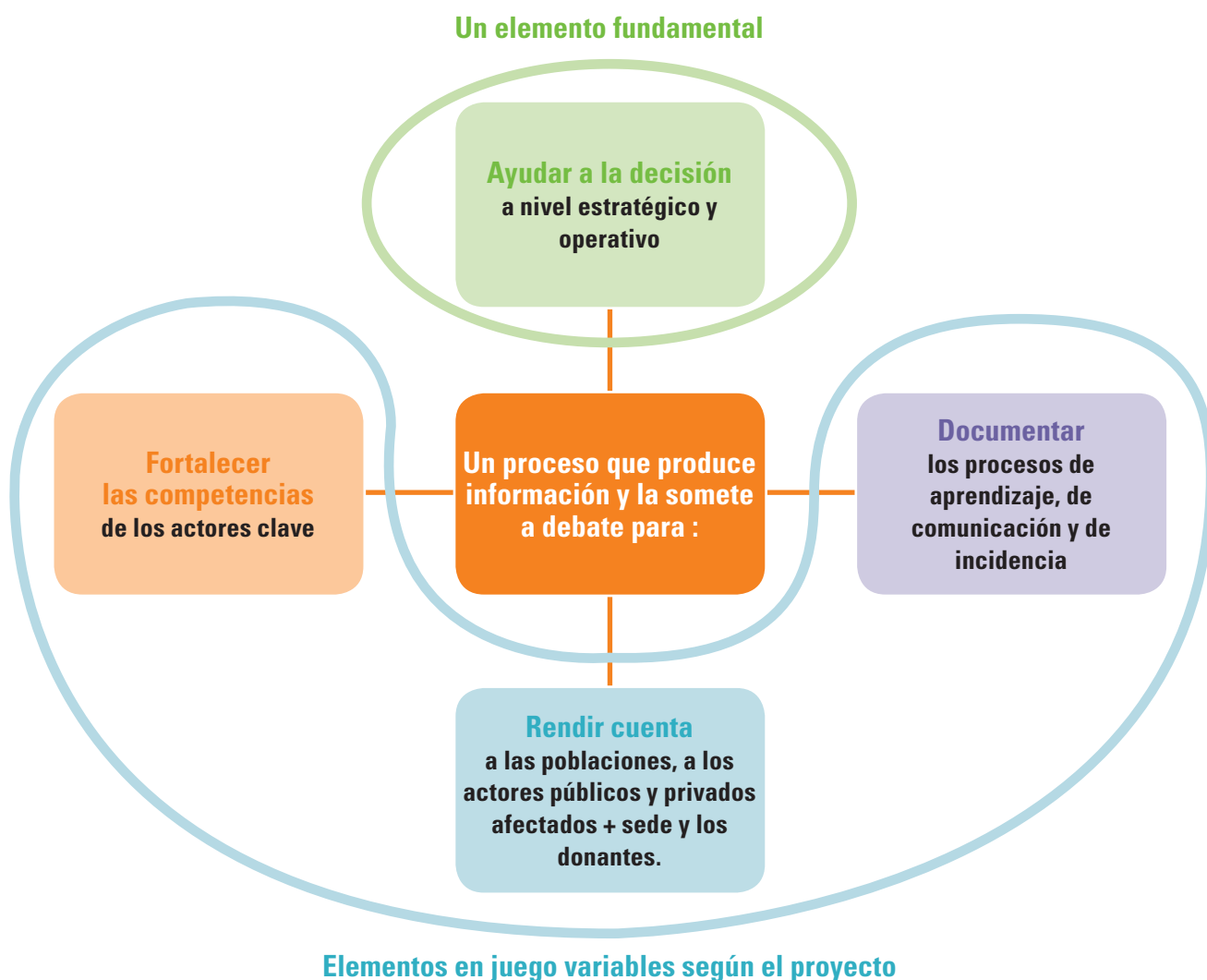
Rendición de cuentas a los actores involucrados en el proyecto

El monitoreo permite **rendir cuentas, comunicando a los actores a los que concierne el proyecto sobre el avance del mismo, tanto de sus resultados como de sus dificultades**. Estos actores pueden ser representantes del Estado, colectividades locales, representantes de organizaciones de la sociedad civil, grupos de la población, niños u organizaciones internacionales así como donantes de fondos.

Refuerzo de las competencias de los actores clave

El monitoreo también es una ocasión de formación en la acción dado que lleva a trabajar concretamente sobre los éxitos y fracasos del proyecto con los diferentes actores concernidos. Esta dimensión resulta esencial cuando el proyecto apunta a acompañar a una administración, una colectividad local o a una organización de la sociedad civil en la implementación de una nueva política pública, de una reorganización de un servicio o de un nuevo proyecto.

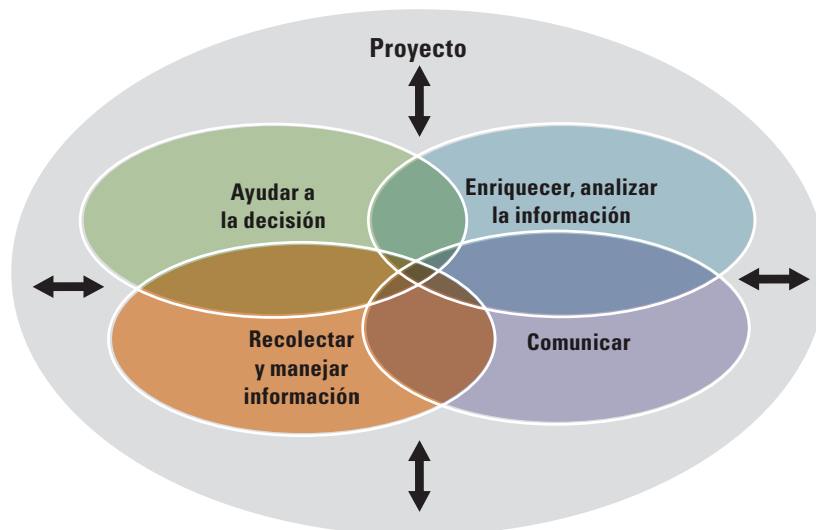
Este refuerzo de competencias puede relacionarse más directamente con el **diseño y la conducción del monitoreo propiamente tal**; un objetivo en sí mismo cuando se ha programado el traspaso de un proyecto al Estado o a una organización.



3. CONCEBIR EL MONITOREO COMO UN SISTEMA, COMPARTIDO, ORGANIZADO E INTEGRADO AL PILOTAJE DEL PROYECTO

Componentes interdependientes: un sistema

Este enfoque en términos de sistema permite destacar la combinación entre varios componentes del monitoreo, su interdependencia y sus interacciones con el proyecto:



- **Recolectar y manejar la información** – cualitativa, cuantitativa, formal, informal. La recolección de información a veces permite revisar el monitoreo bajo la perspectiva de los problemas que pueden encontrarse durante su obtención o su interpretación, o del potencial no explotado que ella permitirá actualizar.
- **Enriquecer, analizar la información.** Una vez reunida la información, se debe analizar con las personas involucradas en el proyecto. Esta reflexión crítica puede permitir enriquecer la información. Ella puede llevar directamente a una adaptación progresiva de la acción en sus puntos más modestos pero a veces claves para una buena implementación del proyecto. Ella contribuye a lo largo del camino a una dinámica compartida y al refuerzo de las competencias de los actores. Igualmente, ella permite revisar el sistema de monitoreo cuando se constata la existencia de disfunciones, incluso permite identificar temas que deberán ser el objeto de un estudio más profundo sobre la base de una nueva recolección de información.
- **Comunicar.** La comunicación de la información a aquellos que deben utilizarla (donantes, sede, responsables y personal de terreno, contrapartes, etc.) puede también suscitar en sí una retroalimentación – reajustes, mejor comprensión, mejor movilización, etc.
- **La ayuda a la decisión para la estrategia y la gestión operativa.** Según sea el nivel al cual se apela – actividades, recursos o gestión de la acción, incluso la estrategia-, se manejarán tiempos diferentes (mensual, semestral, anual) y se requerirán responsabilidades y negociaciones diferentes. Las decisiones deberán ser comunicadas a los diferentes actores, el nuevo soporte de apropiación del monitoreo y del proyecto.

Cada una de estas actividades ayuda a la apropiación del proyecto y favorece la calidad de su conducción. Las tareas que pertenecen al monitoreo son así bastante diversas, pero están repartidas entre varias personas; el monitoreo, por lo tanto, es una responsabilidad compartida. Por otro lado, el punto crítico es aprovechar lo mejor posible las actividades ordinarias necesarias a la implementación del proyecto, para tareas de monitoreo, de modo de evitar duplicar la organización con un nuevo sistema ligado al monitoreo.

Se pueden contemplar diferentes tipos de monitoreo. El sistema de monitoreo puede ser muy complejo, puede necesitar un conocimiento importante para la recolección como para el tratamiento y análisis de la información. Asimismo, puede ser muy simple e integrarse en reuniones regulares del proyecto, organizadas de manera de movilizar el saber de los distintos actores, con una reflexión que puede ser alimentada, focalizada o estructurada con la ayuda de algunos indicadores.

La dimensión y la **complejidad del sistema de monitoreo dependerá del proyecto, del objetivo y del campo de intervención del monitoreo, pero igualmente dependerá del presupuesto y de las competencias disponibles al interior del equipo de Tdh y también de sus contrapartes.**

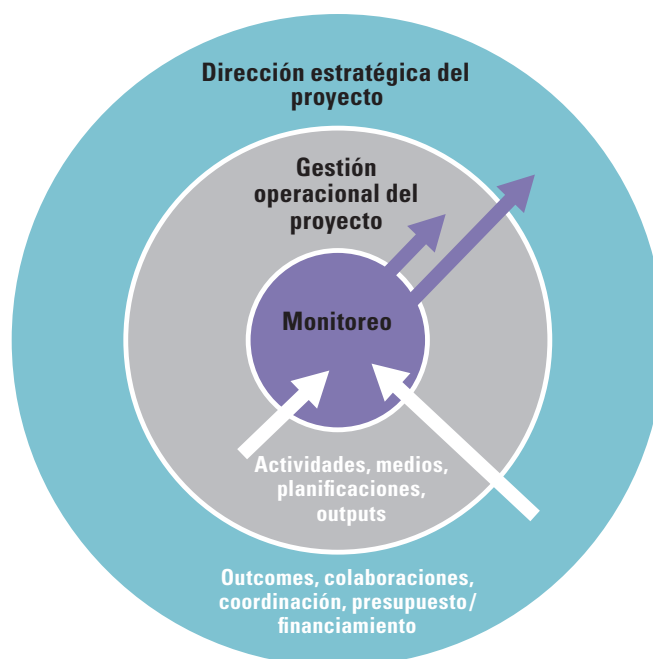
Un sistema compartido con los actores del proyecto

La adhesión de los actores y una comprensión compartida sobre la utilidad del proceso son esenciales. Esta adhesión permite aprovechar el saber de los diferentes actores del proyecto y contribuye a evitar el sentimiento de control que puede surgir cuando el monitoreo no es comprendido, lo que puede conducir a veces a que solo una parte de la información sea transmitida. Esta dinámica de aprendizaje colectivo garantiza un mejor involucramiento de cada uno en las reflexiones y decisiones emanadas de los resultados del monitoreo así como también en la implementación de las decisiones que puedan ser tomadas sobre esta base.

Esta adhesión se basa en la participación, la contribución y, al menos, la información de los actores clave al momento del diseño del sistema de monitoreo como de su implementación.

Un sistema integrado al manejo del proyecto

El monitoreo es un proceso transversal, que involucra una diversidad de actores (internos y externos) quienes contribuyen a recolectar, analizar la información y utilizarla para el pilotaje estratégico y operacional del proyecto. Por esa razón, el monitoreo es de la responsabilidad del Coordinador de programas (y/o del jefe de proyecto) que dirige el proyecto. Este último moviliza al oficial de monitoreo, quien brinda apoyo y acompañamiento técnico en la elaboración del plan de monitoreo, de su implementación y de la elaboración de una información adaptada a los diferentes actores involucrados en el proyecto.



Facilitar la toma de responsabilidades compartidas plantea preguntas a tres niveles: el lugar de la/s persona/s a cargo del monitoreo dentro del organigrama; la organización de las tareas de monitoreo que se integran dentro del trabajo de los diferentes actores del proyecto; y la definición de los tiempos de análisis compartido de la información, así como del proceso de decisión que debe inscribirse dentro de la gobernanza del proyecto.

- **Organigrama.** Cada vez más, las delegaciones optan por dotarse de una persona o de un equipo a cargo del monitoreo (Monitoring officer). **El lugar de esta función dentro del organigrama debe ser pensado de manera de favorecer el pilotaje del proyecto, reforzando un proceso transversal compartido.** Generalmente apropiado resulta situarla respondiendo al coordinador de programas (o jefe de delegación si se trata de una delegación reducida).
- **Organización de las tareas de monitoreo.** La recolección de datos, incluso su tratamiento y análisis cuando ello no requiere de competencias específicas, debe poder integrarse lo más posible dentro del trabajo diario y la rutina de los diversos actores involucrados en el proyecto.
- **Gobernanza del proyecto.** La gobernanza de un proyecto se refiere a las instancias y el tiempo de reflexión, de información, de decisión y de coordinación que sirve para conducir el proyecto, a nivel estratégico y a nivel de su implementación operativa. La gobernanza se puede resumir en las instancias de pilotaje y de gestión operativa. A veces se propone un enfoque más amplio, considerando que la gobernanza se basa sobre diferentes actores y diferentes modalidades de intercambios (encuentros interpersonales, diferentes tipos de reunión –formales, informales-, con mandatos recurrentes –seguimiento bimestral, trimestral...- o excepcionales –taller de balance, de prospectiva...). **La información emanada del monitoreo debe tener su lugar dentro de esas reuniones y de esos tiempos de comunicación.**

La diversidad de los componentes del sistema de monitoreo– recolección, tratamiento de datos, análisis y reflexión crítica, comunicación, ayuda a la decisión, etc.-, **así como la integración necesaria de este sistema dentro de la dirección estratégica y operativa del proyecto, va a requerir, para un funcionamiento eficaz, una organización específica que deberá precisar : ¿quién? ¿hace qué? ¿cuándo? ¿con quién? y ¿cómo?** Se trata de un conjunto de roles, de responsabilidades, de procesos de trabajo y de plazos definidos en el plan de monitoreo.

Las condiciones de éxito del monitoreo:

- Debe ser **dirigido a las necesidades del manejo del proyecto y a las expectativas de los actores** concernidos por el proyecto.
- **El sistema de monitoreo debe estar adaptado al proyecto;** no debe exigir demasiado tiempo ni inversión **en relación al proyecto**, salvo si se considera que el carácter experimental del proyecto requiere una inversión particular en el monitoreo, la cual ayudará a preparar posteriormente una ampliación, un traspaso hacia el Estado u otro actor, o una incidencia.
- Debe ser objeto de un **consenso** entre los miembros del equipo del proyecto y los actores involucrados en el proyecto.
- Debe, finalmente, estar **integrado al pilotaje y a la gestión del proyecto.**

II. ¿Cómo construir un sistema de monitoreo?



1. EL MARCO LÓGICO: UNA BASE QUE DEBE SER COMPLETADA, A VECES REVISADA, DE MODO DE ELABORAR UN VERDADERO PLAN DE MONITOREO

El modelo de síntesis de la estrategia del proyecto puede diferir según las delegaciones; en Tdh, no obstante, el marco lógico sigue siendo mayoritario.

Durante la elaboración del marco lógico se realiza un primer trabajo que contribuye a la elaboración del sistema de monitoreo:

- Los indicadores y los medios de verificación definidos en este marco constituyen efectivamente un primer trabajo, generalmente concentrado en el objetivo y los resultados esperados, finales e intermedios.
- La presentación de los riesgos y, si ya han sido definidas, de las hipótesis sobre las cuales yace la estrategia del proyecto completan la clarificación de los elementos que serán objeto del monitoreo.

No obstante lo anterior, dicha base amerita a menudo una revisión, dadas las siguientes razones:

El marco lógico generalmente se diseña en un momento en que el proyecto aún no está dominado en todas sus dimensiones: aún no ha tenido lugar la programación operativa y el conocimiento práctico del contexto, de los actores, de las condiciones de intervención es a veces aún aproximado.

- **En ocasiones, los indicadores deben ser revisados** para asegurarse **de su pertinencia y de la viabilidad** de la recolección, del tratamiento y análisis de los datos en vista de los medios y las competencias del proyecto. La falta de tiempo cuando se definen los indicadores así como la falta de conocimiento operativo del proyecto pueden hacer que esta verificación/revisión sea indispensable.
- El marco lógico se mantiene como una síntesis de la estrategia del proyecto. **Los indicadores definidos en el momento de la formalización del marco lógico generalmente solo tienen que ver con el objetivo y los resultados esperados.** Esos indicadores son ineludibles, pero deben ser completados por la definición de la información y de los indicadores necesarios para el seguimiento de las acciones y de los medios del proyecto. Así como el contexto es generalmente comprendido en términos de riesgos para el proyecto, también hay evoluciones que pueden influir sobre el proyecto sin generar riesgos y pueden, igualmente, crear oportunidades. **Las necesidades y modalidades de monitoreo del contexto, por lo tanto, deben ser profundizadas.**
- **Los objetivos de aprendizaje, de rendición de cuentas a los « beneficiarios »** no son generalmente reflejados en el marco lógico.
- Finalmente, el marco lógico tampoco permite presentar precisamente **la organización del trabajo de recolección, tratamiento, análisis, reflexión crítica y ayuda a la toma de decisión.**

Se trata, entonces, de diseñar e organizar el sistema de monitoreo y elaborar lo que generalmente se llama un plan de monitoreo (cf.p.40)

- que define lo que debe ser seguido, medido, cuándo, cómo, para quién, con qué distribución de tareas y de responsabilidades.
- que precisa las modalidades de gestión de la información, de comunicación y de análisis, el vínculo con el pilotaje y la gestión.
- que asigna los medios necesarios para realizar este monitoreo.

Cuando se presenta un proyecto a un donante en un tiempo demasiado corto como para preparar el monitoreo, sigue siendo importante revisar los indicadores, modificarlos, cuando se prepara el plan de monitoreo, siempre y cuando el contrato con el donante lo permita o, en su defecto, simplemente completar el dispositivo con los elementos que faltan.

⁷ (p.40)

2. EL PROCESO Y SUS CONDICIONES PREVIAS

Antes de abordar la preparación del plan de monitoreo, hay que verificar varios elementos.

¿Se ha establecido el proyecto y es compartido con los actores clave?

Se puede elaborar el sistema de monitoreo únicamente a partir del momento en que la programación operativa está definida: el equipo está en su lugar, se han establecido las modalidades de colaboración, el rol de cada uno está claro, la organización de las actividades está determinada y se han movilizado los recursos para su implementación.

La programación operativa permite **identificar más concretamente los elementos que deberán ser objeto de un seguimiento, las personas que estarán en condiciones de recolectar y tratar la información, así como las fuentes** disponibles para la recolección de datos.

El conjunto de actores involucrados en el proyecto debe compartir la comprensión del proyecto, cada uno sabe a qué contribuye y por qué. Si el proceso de elaboración del proyecto no ha podido ser realmente compartido con los diferentes actores, se puede organizar un taller para que cada uno pueda apropiarse del proyecto: una reunión plenaria puede juntar a la totalidad de los actores y permitir a cada uno adquirir un conocimiento global del conjunto del proyecto, mientras que talleres específicos por eje de proyecto permitirán tener un conocimiento más profundo reservado a los actores concernidos.

¿Está definida la gobernanza del proyecto?

El dispositivo de seguimiento-evaluación debe integrarse dentro del dispositivo de pilotaje y de gestión del proyecto. **Es importante, por lo tanto, ser claro en cuanto a la gobernanza⁶ del proyecto: ¿quién participa en el pilotaje? ¿quién participa en la gestión operativa? ¿a quién debe informarse? ¿en qué marco? ¿en qué momento?**

Es sobre esta base que luego se podrá precisar ¿a quién dirigir la información (comité de pilotaje, comité técnico, reuniones de equipo, etc.) ¿En qué momento? ¿Con qué objeto (enriquecer la información, comunicar, ayudar a la decisión estratégica, operativa, etc.)?

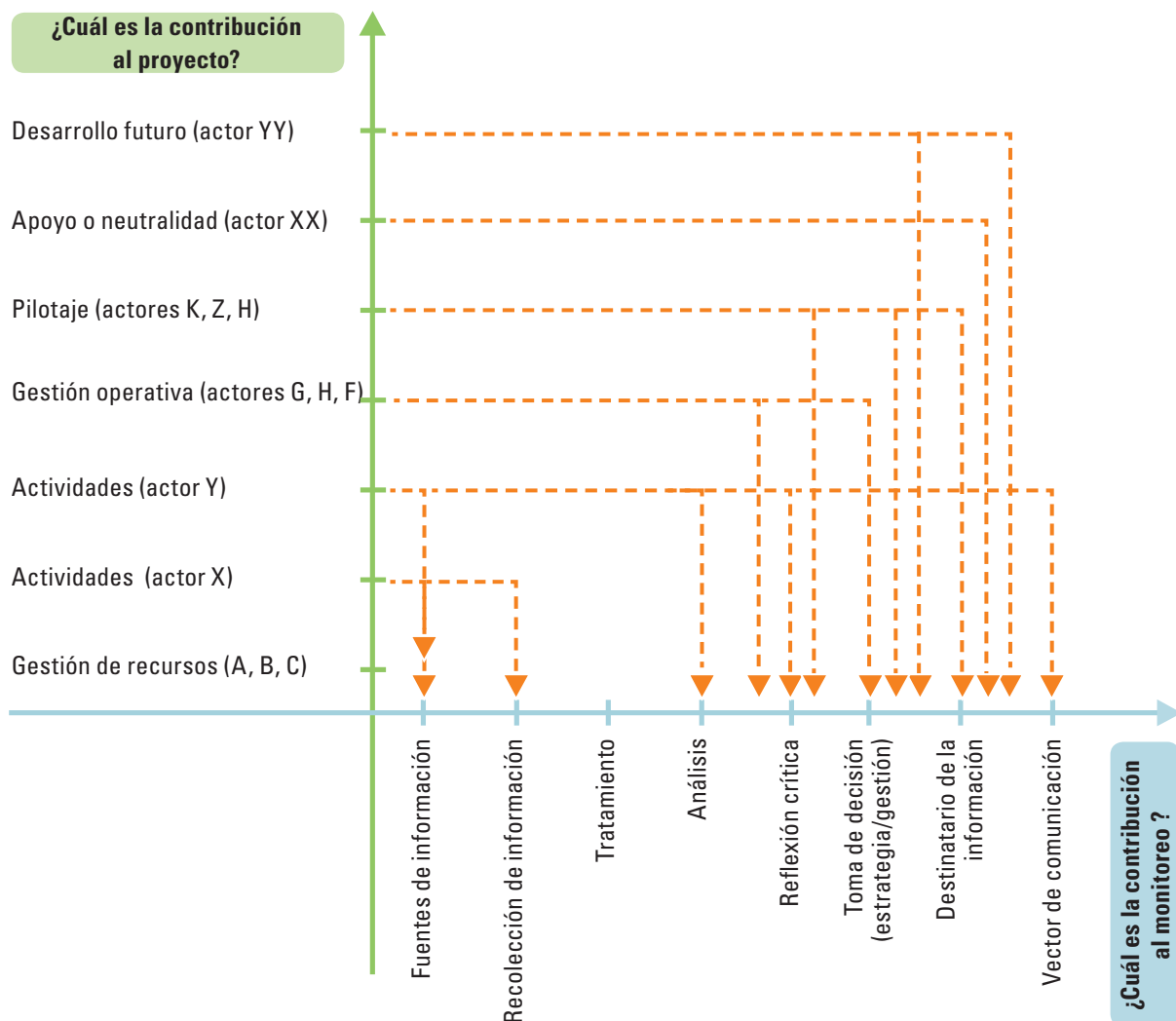
¿Están identificados los actores que hay que asociar al diseño y a la implementación del monitoreo?

Se puede proponer a los miembros del equipo de Tdh y a los actores clave tres tipos de roles, en función de su involucramiento dentro del actual proyecto, incluso dentro de su desarrollo futuro:

- Ayudar al **diseño** del sistema de monitoreo para garantizar su pertinencia, pero también la eficacia de dicho monitoreo.
- **Contribuir a la implementación del monitoreo a diferentes niveles:** participación en la recolección de datos, contribución al análisis, a la reflexión crítica en cuanto a las consecuencias para el proyecto, a la toma de decisiones sobre el plan estratégico y/o sobre el plano operativo, a la divulgación de información en cuanto a los resultados del monitoreo, incluso de las decisiones tomadas por el proyecto.
- **Ser destinatario de la información sobre los resultados y/o las decisiones** tomadas por el proyecto.

⁶ Cf. glosario.


La siguiente matriz puede ayudar a identificar los actores clave para el monitoreo y a definir su rol:



Esta matriz debe, por supuesto, ser adaptada en función de la diversidad de actores internos y externos involucrados en su proyecto.

Instrucciones de uso:

1. Revisión rápida sobre quién hace qué dentro de la implementación del proyecto (actividades, manejo de recursos, etc.), pero también cuáles son los actores que juegan un rol a través de su apoyo, aquellos cuya neutralidad debemos asegurar y aquellos que tienen un rol en la facilitación de su desarrollo en el futuro (escalamiento, expansión a otra región o distrito).
2. Sobre esta base, reflexionar sobre cómo puede cada actor identificado ayudar a la implementación del monitoreo como fuente de información, como recolector de datos o como participante en el análisis, en la toma de decisión o quién debe ser destinatario de la información.
3. Los actores cuya contribución al monitoreo es esencial (pueden ser proveedores de datos importantes o apoyos políticos clave) deben estar vinculados a todo o parte del diseño del monitoreo para ayudar a la elaboración de un sistema pertinente y eficaz, contribuir a la toma de decisión o ser destinatarios de la información.

 **Ejemplo:** Los trabajadores sociales de la asociación XXX pueden recolectar información simple y sistemática en el desempeño de sus actividades. El responsable de esta asociación XXX, que está en contacto regular con las autoridades locales, puede incluir, de manera sistemática en la agenda de las reuniones mensuales, un punto de balance rápido del proyecto. Por otro lado, el representante del ministerio de Asuntos sociales, que deberá realizar el escalamiento del proyecto, deberá ser el destinatario de la información.

Respecto de este ejemplo, es importante vincular al responsable de la organización XXX al diseño del monitoreo en los ejes donde él se desempeña, de manera de asegurarse que la recolección de información será no solo útil, sino igualmente realizable. Por otro lado, también será necesario un tiempo de trabajo con un representante del ministerio de Asuntos sociales de modo de tomar en cuenta sus expectativas para garantizar que le dará crédito a los resultados de este monitoreo.

Las diferentes etapas del diseño del sistema de monitoreo

Una vez que estas condiciones han sido realizadas o verificadas, se entra en el proceso de diseño del sistema de monitoreo que puede desglosarse en **5 etapas:**

1. Definir el **objetivo** del monitoreo y su campo de acción
2. Identificar **sus** necesidades en cuanto a información, formular las preguntas relativas al desempeño.
3. Definir **los datos y los indicadores necesarios** para responder a las preguntas definidas
4. Precisar las modalidades de análisis, de intercambio y de comunicación de la información recolectada en relación, particularmente, con **el pilotaje**.
5. **Organizar el sistema** de seguimiento y sus recursos (RH, medios materiales, presupuesto).

3. DEFINIR EL OBJETIVO DEL MONITOREO Y SU CAMPO DE ACCIÓN

No todas las dimensiones del proyecto serán objeto de la misma atención y no todos los objetivos del monitoreo tendrán la misma importancia según los proyectos. Es, por lo tanto, indispensable determinar el objetivo y el campo de acción del monitoreo para cada proyecto.

Preguntas a plantearse: ¿Cuáles son las principales razones, para Tdh y para los otros actores clave, por las cuales conviene implementar un sistema de monitoreo? ¿Cuál es su campo de aplicación y su grado de precisión y de complejidad?

Para responder a ello, deben examinarse varios elementos:

1/ Elementos ligados a la magnitud del proyecto, a los compromisos contractuales y a los medios disponibles

- Las **demandas ya definidas por el/los donante(s) y la sede (indicadores temáticos/programas)** ;
- los **recursos humanos y el presupuesto** disponibles para el monitoreo, al interior de Tdh y en el seno de las organizaciones socias.
- el **alcance geográfico** del proyecto – los niveles de precisión pueden variar en función del contexto de cada zona de intervención del proyecto o de la decisión de profundizar en áreas de control.
- **La amplitud demográfica** del proyecto – los niveles de precisión pueden variar en función de categorías de « beneficiarios » o de la decisión de profundizar en grupos/actores de control.

2/ Elementos directamente ligados a los objetivos del monitoreo que pueden ser priorizados:

"Ayudar al pilotaje y a la gestión del proyecto" es un objetivo ineludible. **Para los 3 objetivos complementarios: preguntarse siempre cuál es la necesidad, cuál podrá ser la plus-valía para el proyecto y sus eventuales continuaciones.**

- ¿« Documentar el proyecto »? ¿Para qué?
 - ¿Alimentar un proceso de aprendizaje interno? ¿Una capitalización?
 - ¿Nutrir la comunicación sobre el proyecto que puede ser un elemento primordial para su éxito?
 - ¿Alimentar un proceso de incidencia que puede ser un elemento específico del proyecto actual o de su desarrollo futuro?
- ¿« Consolidar la rendición de cuentas » del proyecto frente a los donantes (cf. anteriormente) y hacia los « beneficiarios »? Si los anteriores ya están fuertemente vinculados al proyecto, no será necesario poner en marcha procesos específicos para el monitoreo. El contexto, el tiempo, la configuración del proyecto puede también conducir a relativizar esta dimensión.
- ¿« Contribuir a reforzar las capacidades de los actores involucrados »?

Este primer trabajo permitirá focalizar el monitoreo y definir su campo de acción. Normalmente, debe ser realizado con los actores clave del proyecto.

4. DEFINIR SUS NECESIDADES DE INFORMACIÓN: FORMULAR LAS PREGUNTAS RELATIVAS AL DESEMPEÑO: 1ER PASO HACIA LOS INDICADORES.

¡Atención!! La metodología que se propone en los siguientes capítulos (§ 4,5,6) les puede ser útil para definir los indicadores al momento de la elaboración del marco lógico o al momento de la elaboración del plan de monitoreo. En este caso, este trabajo **les permitirá completar, confirmar o revisar, incluso priorizar los indicadores que quizás ya habrán definido con anterioridad, al momento del marco lógico.** Los indicadores pueden formar parte del compromiso contractual con el donante; la elección entre estas diferentes posturas se realizará por tanto en función de **su capacidad de diálogo con este último**, diálogo que se beneficia al estar basado en datos sólidos.

La dificultad para definir indicadores sobre la única base de los resultados esperados –lo que describe a menudo una situación compleja- puede llevar a que nos limitemos a indicadores de outputs, más simples de definir, privándonos de esta forma de la información necesaria para apreciar el cambio de parte de los beneficiarios (outcome).

El hecho de formular primero las **preguntas a las cuales el monitoreo deberá aportar respuestas y de identificar así sus necesidades de información** les ayudará a enfocar su búsqueda y a definir más fácilmente los indicadores útiles. Estas preguntas vinculadas a sus necesidades de información cuestionan la capacidad del proyecto para alcanzar el cambio esperado; cuestionan, por lo tanto, su desempeño. Por ello, generalmente se las califica como **preguntas relativas al desempeño.**

La otra razón para basarse en la formulación de estas preguntas es de permitirles analizar juntos diferentes tipos de indicadores, y desarrollar mejor la estructura en la que se combinan.

Esta identificación de preguntas sobre las cuales enfocar el monitoreo sigue un proceso iterativo: la elección inicial de preguntas será ciertamente revisada en función de su viabilidad y de arbitrajes finales que garantizarán que el monitoreo corresponda a las necesidades así como a los medios del proyecto.

Si nuestra pregunta apunta a elementos poco pertinentes, los signos (indicadores) analizados para apreciarlos podrán ser considerados como positivos. Sin embargo, habremos hecho caso omiso de elementos clave que nos podrían haber enseñado tendencias diferentes, y nos habremos privado de los medios para observarlo. Por ejemplo, un indicador referido simplemente al "número de trabajadores sociales formados adecuadamente para la implementación de un programa de protección de la infancia" podría omitir la dimensión relativa al status de esos profesionales al interior de la organización (edad, experiencia) que tendrá una influencia sobre el grado de consideración de parte de la jerarquía y, por lo tanto, sobre su capacidad de producir cambios en el seno de la organización.

Se proponen varios ejemplos para ilustrar el proceso de definición de indicadores. Diríjase a la página 30.

¿Qué información se necesita para hacer el seguimiento de los outcomes?

El monitoreo debe responder a un doble objetivo: verificar si se alcanzaron o no los resultados esperados, pero igualmente debe explicar por qué se tuvo éxito o se fracasó. En efecto, solo si sabe por qué algo se produce o no, usted estará en condiciones de decidir sobre las medidas de ajuste a adoptar.

¡Atención! Ciertos cambios (particularmente en materia de conocimiento, de actitudes y de prácticas/comportamiento) son difíciles de medir en el marco de un seguimiento del proyecto y requieren de plazos más largos para que su manifestación sea visible, así como una apreciación más enfocada que solo permitirá la evaluación. El monitoreo se concentra por lo tanto en los elementos que pueden mostrar que realmente se han reunido las condiciones de ese cambio como para que éste pueda hacerse efectivo en el futuro.

En un cierto número de proyectos, la formulación de los resultados esperados refleja realidades complejas, constituidas de varios elementos interdependientes y presenta situaciones que, en el mejor de los casos, podrán ser observadas solamente al final del proyecto.

Se trata entonces de identificar los elementos que nos van a informar sobre la evolución de la situación y sobre las probabilidades de que esa evolución constituya la vía correcta para alcanzar los resultados esperados.

Tres ángulos de análisis podrán ayudarle a identificar esos elementos clave sobre los cuales el monitoreo deberá entregar respuestas:

1. Caracterizar la evolución deseable de la situación vivida por las personas y que usted desea ver mejorada y ampliada para un número mayor de beneficiarios.
2. Definir los requisitos previos al cambio que usted desea obtener al final del proyecto. La observación de la existencia de esos requisitos previos puede indicarle que el cambio final esperado va por la vía correcta.
3. Definir los diferentes componentes del cambio que usted debe observar para asegurarse que el cambio se realiza.

Según el proyecto y el nivel de resultado considerado, esos diferentes elementos pueden combinarse para definir varias informaciones necesarias que podrán conducir a la definición de diversos indicadores.

 El resultado esperado Ejemplos	¿Cuáles son los cambios que nos mostrarán que el resultado está en vías de ser alcanzado?	¿Cuáles son las preguntas a las cuales el monitoreo deberá responder?
<p>1. Al menos 1.852 niños en las minas y cantenras de 3 Zonas (Ouaga, Zorgho et Dori) se han beneficiado de una educación de base de calidad.</p>	<p>La evolución esperada: Los niños trabajadores no escolarizados (niñas y niños) tienen la posibilidad de asistir a la escuela.</p> <p>Los resultados escolares de los estudiantes recién integrados (niñas y niños) progresan.</p>	<p>¿Cuántos niños(as) trabajadores sin escolarización se inscriben en la escuela? ¿Cuántos niños(as) siguen los cursos de manera regular? ¿Cuántos niños(as) terminan su año escolar? ¿Cuántos se reinscriben para el año siguiente? ¿Cuántos niños(as) aumentan su nivel escolar?</p>
<p>2. Las asociaciones comunitarias apoyadas por el proyecto identifican y refieren a los niños(as) víctimas de explotación, tráfico o maltrato (ETM) a las estructuras adecuadas.</p>	<p>Los requisitos para el cambio son confirmados : Los miembros de las asociaciones conocen la problemática y la metodología para la referencia de casos. Los miembros trabajan juntos. Las asociaciones son reconocidas por la población como interlocutores creíbles para una primera acogida de los niños(as) víctimas de ETM. Los miembros están en condiciones de identificar y de referir a los niños(as) víctimas de ETM.</p>	<p>¿Están los miembros de la asociación en condiciones de analizar conjuntamente la situación de los niños(as) víctimas de ETM y de seguir la metodología ligada a su derivación? ¿Los niños(as) víctimas de ETM están orientados progresivamente hacia las asociaciones? ¿Las referencias a servicios especializados son pertinentes respecto de la situación de los niños(as)? ¿A cuántos niños(as) se pierde de vista luego de un primer encuentro con las asociaciones?</p>
<p>3. La capacidad de los actores del Estado y de la sociedad para trabajar juntos en la identificación y el tratamiento de cuestiones estratégicas en materia de protección de la infancia ha mejorado.</p>	<p>Los diferentes componentes del cambio esperado están en su lugar: Los representantes del Estado y de la sociedad civil trabajan regularmente juntos a un alto nivel. Se ha organizado un intercambio de conocimientos entre estos diferentes actores. Se elabora de manera conjunta documentos de diagnóstico o de recomendaciones. Los documentos elaborados de esta forma son difundidos a los actores responsables.</p>	<p>¿Quién participa de manera regular en las reuniones de nivel estratégico? ¿Cómo evoluciona la participación de los diferentes actores? ¿Se producen documentos (diagnóstico o recomendaciones) y se validan por los diferentes actores? ¿Son tratadas las cuestiones clave de la protección de la infancia en el país? ¿Esos documentos son objeto de discusiones y a qué nivel?</p>

En esta etapa del trabajo, aún no se trata de definir nuevos indicadores⁹; ello se hará en una segunda etapa. Sin embargo, es útil **tener una primera reflexión sobre nuestra capacidad de recolectar datos** que nos permita responder a las preguntas seleccionadas de modo de evitar concentrarse en preguntas que no podrán tener respuesta.

⁹ Cf. párrafo de introducción al capítulo 4.

¿Qué información se necesita para el seguimiento de los outputs ?

Dado que los outputs son el resultado directo de las actividades del proyecto, es más simple identificar las preguntas que deben plantearse.

Aunque la mayoría de los proyectos realizan un seguimiento de outputs, estos datos no siempre son puestos en perspectiva en relación a los medios y los resultados esperados del nivel de outcome. Este seguimiento coordinado puede resultar pesado para ciertos proyectos, por ello que ahí también es importante priorizar.

Parece entonces práctico **apuntar a los outputs que se consideran estratégicos para el éxito del proyecto o aquellos que uno presiente que son difíciles de producir.**

¿Qué información se necesita para el seguimiento de las actividades y de los medios?

La información que sirve a la gestión de las operaciones del proyecto es tan importante para la calidad del proyecto como la información sobre los resultados. Se sigue un cierto número de elementos en el marco de la gestión diaria de la delegación según la organización que le es propia:

- Programación de gestión de actividades y de tareas,
- Gestión financiera, seguimiento presupuestario,
- Gestión de personal,
- Gestión de instalaciones, de equipos,
- Gestión de contratos en el marco de compromisos contractuales ...

La integración de estas informaciones en el monitoreo y su puesta en perspectiva con la información sobre el logro de los outputs y de los outcomes es esencial y puede requerir tiempo.

Una vez más, hay que enfocarse en lo estrictamente necesario: los recursos más delicados de controlar, los recursos que no son seguidos habitualmente por los agentes responsables, las actividades que consumen mucho tiempo, complejas o nuevas, una colaboración difícil o nueva, etc. **y organizar el trabajo de manera de compartir cómodamente los datos.**

Para ayudar al análisis global e identificar rápidamente si las dificultades constatadas a nivel del logro de los resultados están vinculadas a problemas de RH, de financiamiento o de disponibilidad de material, puede **usar medios visuales** – una luz roja, amarilla o verde- cuya escala de valores habrá definido de antemano.

¿Qué información se necesita para el seguimiento del contexto?

Sus necesidades de información conciernen a **la evolución de los actores y de sus interacciones** así como a elementos **políticos, económicos, sociales, medioambientales y geopolíticos, entre otros**, que pueden igualmente **influir en el proyecto y/o los diferentes actores asociados.**

Puede que algunos de estos elementos hayan sido identificados entre los riesgos que figuran en el marco lógico, pero la partida del proyecto y una reflexión a veces más colectiva sobre las condiciones de éxito de este último puede permitir afinar estos elementos. Por otro lado, la evolución del contexto no solo genera **riesgos sino que también oportunidades** para el proyecto, así **como factores** de influencia **a tener en cuenta antes de que se transformen en riesgos.**

El seguimiento del contexto debe **conciliar un enfoque centrado en elementos clave y un enfoque abierto y más general, de manera de evitar pasar por alto elementos que no habrían sido anticipados.**

El seguimiento del contexto puede apoyarse en los **conocimientos formales e informales de los actores involucrados en el proyecto**, puede ser profundizado durante momentos específicos, pero también alimentado por **participantes externos especializados** cuando la complejidad de la situación lo requiera (intercambio anual con universitarios, periodistas, etc.).

¿Qué información se necesita para el seguimiento de cuestiones transversales: género, diversidad étnica y confesional?

Las cuestiones relativas al género son cruciales para el proyecto. Para estar seguros de que las **mujeres/ las niñas pequeñas participan y/o se benefician del proyecto en la misma calidad que los hombres/niños**, el sistema de seguimiento debe, **como mínimo**, distinguir los datos por sexo.

En ciertos países, se prestará una atención particular a la diversidad social y cultural, a la capacidad de cada uno, cualquiera sea su **casta, grupo étnico o religión**, de participar y beneficiarse de la misma manera del proyecto. La recolección de datos, los estudios específicos o los dispositivos de observación deberán ser organizados de manera a que estas cuestiones sean tomadas en cuenta y analizadas.

¿Qué información se necesita para el seguimiento de efectos imprevistos y para garantizar el no hacer daño (do no harm)?

Sin duda que es bien difícil planificar el seguimiento de efectos que no son esperados. Para aprovechar las oportunidades positivas para el proyecto, pero también para **evitar que problemas ligados al proyecto pesen sobre ciertas poblaciones** (do no harm), es importante **prever un tiempo para una reflexión sobre lo inesperado.**


No se debe olvidar **la dimensión medioambiental**. Los efectos negativos de los proyectos sobre el medioambiente están cada vez mejor documentados y exigen una vigilancia especial de parte de los actores de modo de evitarlos.

Durante las reuniones anuales con los actores del proyecto, se puede abordar las siguientes preguntas:

- Desde nuestra última reunión, ¿qué ha ocurrido que no previmos?
- ¿En qué se diferencia respecto de lo que habíamos esperado?
- ¿Cuáles son las consecuencias para las poblaciones, los actores públicos o las organizaciones de la sociedad civil? ¿Qué consecuencias tiene para el medioambiente? ¿Qué efectos tiene para nuestro trabajo?

¿Qué información se necesita para el seguimiento de las hipótesis clave de la estrategia?

También puede ser útil completar la totalidad de este dispositivo con un monitoreo de las hipótesis clave sobre las que se basa la estrategia del proyecto. Esta puede apoyarse sobre varias hipótesis, por lo que será indispensable **identificar la o las hipótesis esencial(es) para no verse sobrepasado por los datos.**

 Un ejemplo propuesto por DFID⁸ muestra concretamente la importancia del monitoreo de la o las hipótesis clave para ciertos proyectos:

Traducción libre : *Durante muchos años, la comunidad internacional basó su intervención en Sudán del Sur sobre la siguiente hipótesis: todo desarrollo contribuye a la prevención de conflictos y a la consolidación de la paz. La evaluación del programa, sin embargo, condujo al siguiente hallazgo: «con frecuencia, las razones de los conflictos violentos están vinculadas a conflictos ligados a divisiones étnicas, a conflictos sobre tierra y ganado, y a la rebelión de jóvenes, todos factores que en muchos casos estaban fuera de la influencia de las formas de apoyo socioeconómico entregadas por el proyecto». Un monitoreo concertado sobre la validez de la hipótesis central del proyecto, combinado con el monitoreo del proyecto y una actualización del análisis de los conflictos habría podido mejorar la pertinencia de la ayuda y contribuir a crear un mayor impacto positivo sobre la dinámica de los conflictos y el desarrollo de la región.*

No siempre será útil desarrollar nuevos indicadores; puede tratarse en esencia de priorizar la/las hipótesis a seguir y de juntar las preguntas relativas al desempeño de esta/s hipótesis con los indicadores de resultado a menudo ya definidos, de manera de estructurar su reflexión durante la implementación del proyecto y de ayudarles a tomar las decisiones que eventualmente sean necesarias.

5. JERARQUIZAR, ELEGIR: « DEMASIADA INFORMACIÓN MATA LA INFORMACIÓN »

En vista de los medios disponibles tanto para la recolección de datos como también para su tratamiento y análisis habrá que tomar ciertas decisiones.

En efecto, el principal factor de fracaso de un sistema de monitoreo es sin duda el seguimiento de un número demasiado grande de indicadores y la recolección de un número demasiado grande de datos. Hay que saber contentarse con un número limitado de indicadores y de información, referidos a los puntos que parece esencial seguir, aquellos a los cuales uno asigna una mayor importancia.

Cuando corresponda, conviene aminorar nuestras ambiciones, reduciendo el número de preguntas de seguimiento previamente definidas.

Preguntas útiles para cada información que se busca:

- ¿Es esta información indispensable para mejorar los resultados y su durabilidad? ¿Por qué?
- ¿Quién necesita esta información, cuándo y para qué?
- ¿Está ya disponible esta información en otra parte?

¹⁰ Vanessa Corlazzoli y Jonathan White, *Change in Conflict, Security, and Justice Programmes - Part II: Using Theories of Change in Monitoring and Evaluation*. DFID: Department for International Development, 2013.

TOMAR EN CUENTA LAS CUESTIONES EN JUEGO VINCULADAS A LOS MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Definir los datos y los indicadores para responder a las necesidades de información

La definición de los indicadores les llevará a elegir los métodos de recolección de datos. Por ello, antes de elegir⁹ los indicadores, se deben considerar los siguientes elementos al optar por las metodologías de recolección de datos¹⁰ y que pueden conducirle a eventualmente revisar los indicadores.

- **¿De qué naturaleza son los datos a recolectar y cuál es su nivel de detalle?**

A priori, siempre es deseable obtener la mayor precisión posible, sin embargo, **existe el riesgo de no poder luego interpretar resultados demasiado detallados o que necesitan de un conocimiento especializado, del cual usted no dispone, para ser interpretados.**

Por ejemplo, puede que la opinión detallada de cada uno de los participantes sobre diferentes aspectos de una formación no sea necesaria; la síntesis de la diversidad de opiniones sobre la variedad de los elementos abordados será difícil de realizar y se corre el riesgo de que sea sesgada. Es posible que un focus group sobre la efectividad de la implementación de esa formación sea mucho más útil para el proyecto.

- **¿Pueden los datos recolectados por otros responder a sus necesidades de información?**

Es posible que usted considere de antemano un indicador relativamente parecido a otro pero que necesita una recolección de datos específica. Es entonces que la utilización de datos confiables que ya están disponibles puede resultar una estrategia conveniente en términos de ahorro de tiempo y presupuesto. También puede permitir reforzar la colaboración con otros actores y valorar la organización que realizó ese trabajo. **Por supuesto que la confiabilidad de los datos debe ser verificada y estos deben referirse a la población objetivo durante el período estipulado por el proyecto/programa.**

- **¿Tienen los equipos y/o los socios las competencias requeridas para realizar el trabajo de recolección, tratamiento y análisis de los datos considerados?**

- **¿Cuál es la exactitud y la fiabilidad del método considerado?** La exactitud se refiere al grado de error posible, vinculado al método de medición y la fiabilidad, a la posibilidad de obtener el mismo resultado cada vez que se vuelve a realizar la medición, cualquiera sea el momento y las personas que la efectúen. Este criterio puede llevar a abandonar un método que presenta riesgos de sesgo demasiado elevados o a combinarlo con otros métodos.

- **¿Los indicadores definidos requieren combinar métodos complementarios?** Será importante encontrar un buen equilibrio entre métodos cuantitativos y cualitativos; métodos que permiten enfoques individuales (cuestionarios, entrevistas, etc.), complementados por enfoques colectivos (focus groups, análisis de actas de reuniones, de documentos, etc.).

Se trata de elegir los métodos de manera de que se complementen, reduciendo los riesgos de sesgo y garantizando la triangulación. Dicho de otra forma, las fortalezas de un método seleccionado mitigan (al menos en parte) las limitaciones de otro método, y se toma en cuenta las diferentes perspectivas sobre la intervención existentes entre las partes interesadas clave.

Los datos cuantitativos facilitan la adopción de un lenguaje común, permitiendo apreciar la amplitud de un fenómeno y producen a menudo un a priori favorable, porque son considerados de mayor rigor.

Los datos cualitativos a menudo permiten dar un sentido a los datos cuantitativos; permiten apreciar de manera más fina aquello que está en juego (maneras de ver, valores, juegos de poder, etc.) y comprender lo que está sucediendo.

⁹ Cf. párrafo de introducción al capítulo 4.

¹⁰ Un documento a ser publicado presentará los objetivos, las ventajas, restricciones y modalidades de la puesta en práctica de cada uno de los métodos de recolección de datos.

- ¿El método es **apropiado para el contexto** (cultura, medioambiente)?
En un contexto donde las mujeres son fuertemente discriminadas, será importante darse un tiempo específico para que ellas se puedan expresar libremente, incluso organizar varias reuniones para poder crear un clima de confianza, favorable a una libre expresión.
- **¿Tiene la delegación y/o los actores socios los medios financieros requeridos para implementar medios suplementarios** de recolección, tratamiento y análisis de datos? ¿El costo de la implementación del método se compensará con los resultados esperados?
- **¿En qué medida los métodos considerados van a permitir incorporar a los beneficiarios en el proceso de monitoreo?**
La necesidad, el interés de elegir un/os método(s) participativo(s), no quiere decir utilizar a los « beneficiarios » como fuente de información, sino como co-usuarios de la información.

¿Cómo definir un indicador?

¿Qué es un indicador?

Los indicadores son los signos que podemos medir u observar para **certificar la existencia de un fenómeno, de un cambio obtenido**. Los indicadores pueden ser cuantitativos o cualitativos y pueden requerir de métodos cualitativos o cuantitativos para la recolección y el tratamiento de los datos que permitirán informarlos.

La OCDE define un indicador como un “factor o **variable, de naturaleza cuantitativa o cualitativa, que constituye un medio simple y confiable para medir o informar acerca de cambios** ligados a la intervención o para ayudar a apreciar el desempeño de un actor de desarrollo o la plus-valía que éste aporte”.

A veces se considera el indicador **como un valor más que una variable; es el caso cuando se ha definido un objetivo**. Sin embargo, es preferible apoyarse sobre variables e integrar el objetivo (« 500 niños o 50% de los niños) dentro de la información relativa al indicador (ver más abajo).

De manera más general, los indicadores deben elegirse **con un nivel de desagregación adecuado**. ¡La desagregación **por género es a menudo indispensable!**

Los indicadores cuantitativos utilizan números, expresan cantidades o montos. Los **indicadores cualitativos** utilizan palabras, colores o símbolos para expresar actitudes o puntos de vista. A veces es necesario establecer **escalas de apreciación** (por ejemplo: débil, intermedio, bueno, etc.) **asegurándose de que el significado de los términos usados sea bien comprendido por todos** (encuestadores, personas interrogadas, personas a cargo del tratamiento, etc.).

Un indicador indirecto o proxy informa de manera indirecta, o aproximativa, sobre una realidad muy difícil de aprehender (por ejemplo, el número de hogares que poseen una bicicleta para informar sobre el nivel de ingreso).

Verificar a priori la calidad de los indicadores

A menudo se habla de indicadores SMART, según su sigla en inglés:

- **Specific** (específicos): Específico al elemento que uno desea conocer, **el indicador no constituye un signo común a varios elementos. Medimos una sola cosa a la vez.**
- **Measurable** (medibles): Los **datos requeridos para informar el indicador están disponibles.**
- **Achievable** (realizables): **el fenómeno que deseamos observar es realizable** en vista del proyecto y de sus condiciones de implementación.
- **Realistic** (realistas): los datos requeridos para informar el indicador pueden ser obtenidos a través de **un presupuesto y esfuerzo razonables y requieren de competencias que ya existen** o que se pueden movilizar fácilmente (costo/disponibilidad).
- **Time-bound** (con un plazo limitado): **el período** en el cual ese fenómeno puede ser observado está definido.

La reflexión previa a la elección de un indicador también debe tomar en cuenta otros elementos:

- **Un indicador debe ser representativo**, cubre entonces el o los aspectos más importantes del resultado que uno desea seguir. Muy a menudo **es necesario relacionar varios indicadores y es su interpretación conjunta lo que permitirá apreciar el logro del resultado.** El conjunto de los indicadores definidos para un resultado debe así ser **suficiente** para apreciar la obtención de ese resultado.
- **Un indicador debe ser confiable:** medido con métodos rigurosos, sobre una muestra consistente cuando se requiera un muestreo. La recolección de datos, su tratamiento o su análisis a veces debe apoyarse en conocimientos científicos más especializados.
- **Preciso.** Cuando la formulación del indicador utiliza un adjetivo, éste debe ser definido con precisión para evitar interpretaciones diferentes según los actores. Cuidado con formulaciones del tipo de: « realizado exitosamente », « efectivamente aplicado », población « en riesgo », un plan de acción « participativo ».
- **Claridad de interpretación**, la información necesaria para la interpretación de la información recolectada puede ser reunida (indicador suficiente o combinación pertinente entre los indicadores elegidos).

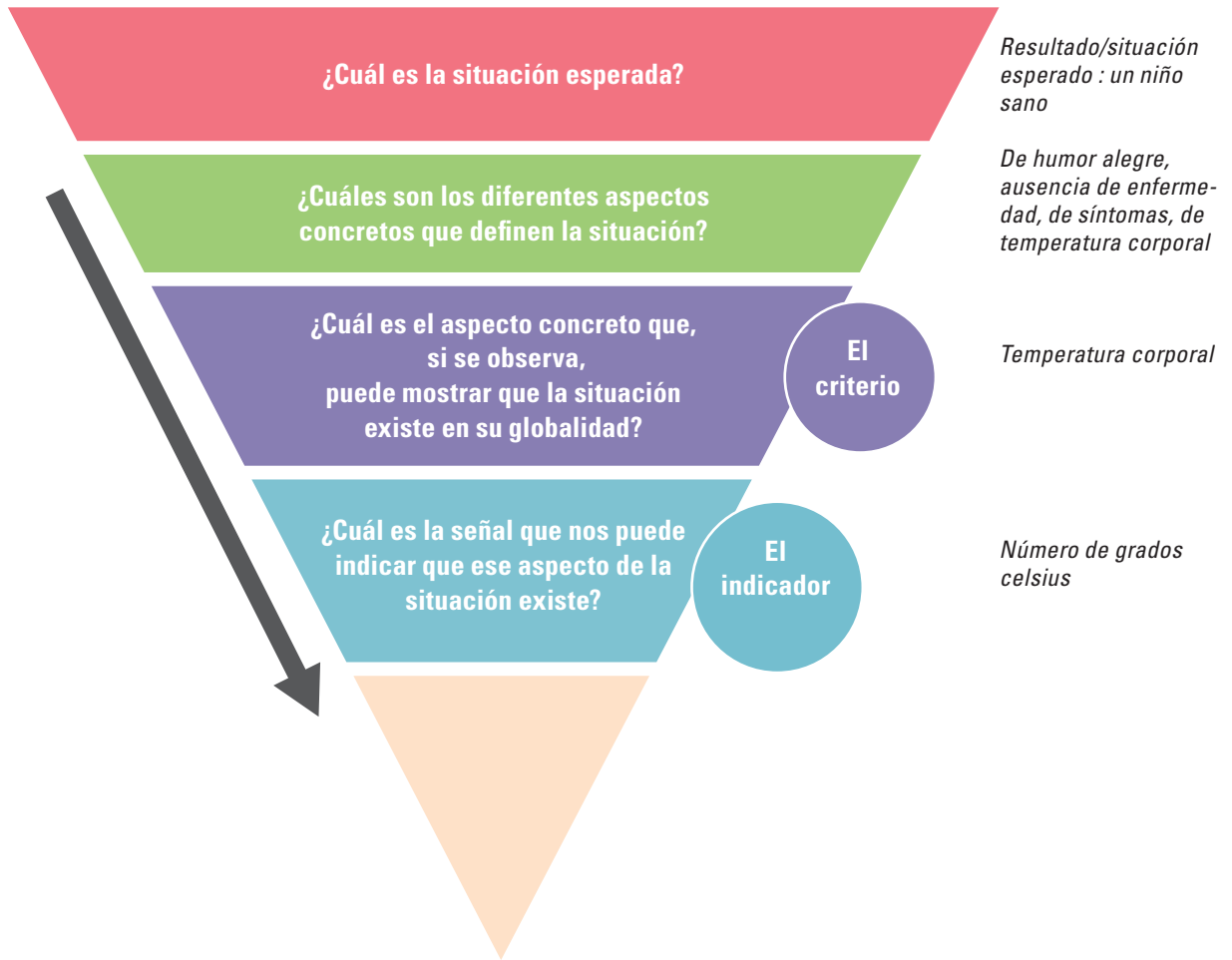
¿Cómo definir un indicador?

El análisis de sus necesidades de información y la formulación de preguntas relativas al desempeño les llevará a focalizar mejor la información requerida.

Cuando los fenómenos que uno busca observar son complejos, a veces la definición de un indicador resulta difícil, incluso sobre la base del perímetro redefinido por la(s) pregunta(s) relativa(s) al desempeño que usted formuló. **En este caso, puede ser útil definir de antemano un criterio que le permita focalizar un poco más su búsqueda.** Cf. Ejemplos p. 30

¿Qué es un criterio? Un criterio precisa la perspectiva que mantendremos para verificar que el fenómeno que deseamos observar (proceso, acción, cambios para los « beneficiarios ») efectivamente ha tenido lugar. Define **el aspecto sobre el cual se basará nuestro juicio para considerar que el fenómeno que deseamos observar efectivamente existe.**

Definir los indicadores



Ejemplos de procesos de definición de indicadores de resultados (outcomes)

1^{er} tipo de ejemplo: cambios previos deben producirse para que el cambio final tenga una oportunidad de ser observado. Las preguntas buscarán verificar la realidad de esos cambios.

Resultados	Preguntas relativas al desempeño	Criterios, si son necesarios	Indicadores	Método y fuente
RF2: Las comunidades de los sitios y de los pueblos circundantes están movilizadas para luchar contra el fenómeno de las peores formas de trabajo infantil ¹¹	¿Es el tema de las peores formas de trabajo infantil (Worst Forms of Child Labour, WFCL) un tema de discusión en las poblaciones concernidas?	Intervenciones para hablar de este tema de parte de un número creciente entre la población durante las reuniones organizadas por Tdh y sus socios. Les medios de comunicación locales se interesan en el tema.	Evolución del número de participantes que toman la palabra en las reuniones organizadas. Número de veces en que el tema es tratado en cada uno de los medios de comunicación locales.	Conteo de parte de los animadores de las reuniones, basándose en una malla adaptada. Revisión de la prensa semanal Balance mensual con la radio local.
	¿Es el tema de las WFCL tomado en cuenta por los representantes de la población: autoridades administrativas, líderes sociales, líderes religiosos?	El tema es puesto en la agenda de las reuniones de instancias administrativas. El tema es retomado en las prédicas. Los líderes sociales están informados.	Número de sesiones donde se aborda las preguntas ligadas a las WFCL para cada autoridad comunal. Número de prédicas que tocan el tema de las WFCL. Conocimiento del tema por parte de los líderes sociales.	Actas de las reuniones. Encuesta semestral con los líderes religiosos. Encuesta semestral con los líderes sociales.
	¿Fueron los servicios relacionados con la problemática ligada a las WFCL (escuelas, centros de salud, trabajadores sociales) contactados por la población?	<i>No hay necesidad de pasar por un criterio</i>	Número de personas que han tomado contacto con los servicios concernidos (escuela, servicios sociales, de salud).	Pregunta integrada en los registros de los servicios sociales y de salud. Entrevista mensual con los directores de escuela.
	¿Se han tomado acciones específicas de parte de la población y/o sus representantes/ interlocutores políticos, administrativos, sociales?	<i>No hay necesidad de pasar por un criterio</i>	Número de acciones implementadas fuera del proyecto. Número promedio de personas dedicadas en cada acción.	Reunión mensual con los actores clave de cada ciudad.

¹¹ Este resultado es, seguramente, extraído de un proyecto más completo que permite trabajar sobre la durabilidad de dicha movilización y de asegurarse de los efectos positivos para los niños concernidos.

2° tipo de ejemplos: Las preguntas buscan verificar que las distintas dimensiones del cambio esperado tengan realmente lugar.

Resultados	Preguntas relativas al desempeño	Criterios, si son necesarios	Indicadores	Método y fuente
RI.2.2 : 13 comisiones de protección mejoran su capacidad de respuesta a la Explotación, Tráfico, Maltrato (ETM)	¿Trabajan juntos los miembros de las comisiones?	Los miembros se reúnen de manera regular.	Una asistencia regular de parte de los miembros a las reuniones de las comisiones.	Actas de las reuniones de comisiones
	¿Son capaces las comisiones de identificar y de orientar a los niños en situación de ETM ?	Los miembros tienen una buena comprensión de las problemáticas de la ETM y de su rol. Los niños vulnerables o víctimas de ETM y/o de movilidad precoz son señalados a los profesionales competentes.	El rol de la comisión sobre las problemáticas de ETM y la Movilidad es comprendido por los miembros. Número de niños orientados por la comisión a los profesionales concernidos. Pertinencia de las orientaciones.	Actas de las reuniones de los miembros. Registro de las comisiones. Análisis de una muestra de expedientes individuales.
	¿Las comisiones y/o sus miembros son suficientemente reconocidos por la población como para ser solicitados en caso de necesidad?	Se desarrollan iniciativas para ayudar al conocimiento del rol de las comisiones.	Número y calidad de las iniciativas implementadas por las comisiones.	Reuniones con los actores locales.
		Las familias, su entorno, niños o profesionales en contacto con los niños han tomado contacto con las comisiones.	Número de participantes en las iniciativas. Número de casos tratados por cada comisión/ número de niños referidos a las comisiones.	Registro de las comisiones y actas de las reuniones.

Resultados	Preguntas relativas al desempeño	Criterios, si son necesarios	Indicadores	Método y fuente
La cobertura de cuidado crítico de la madre y el recién nacido a nivel de las estructuras sanitarias y dentro de la comunidad es eficaz (disponibilidad, accesibilidad, aceptabilidad y calidad).	¿Están las estructuras sanitarias en condiciones de ofrecer servicios de calidad para el seguimiento de las mujeres embarazadas y de los recién nacidos?	Cuidados prenatales Parto Cuidados posnatales	% de mujeres embarazadas que hicieron al menos 1 consulta prenatal % de partos realizados en medio hospitalario % de partos realizados por personal calificado % de madres y recién nacidos que se beneficiaron de una consulta posnatal dentro de las 48 horas	Datos de rutina Encuesta
	¿Cuál es la calidad de los servicios a nivel de CONE básico y CONE completo?	Recursos humanos Entradas Servicios	% de mujeres embarazadas que recibieron los cuidados críticos durante el embarazo ¹ % de mujeres que recibieron un uterotónico después del parto % de recién nacidos que recibieron cada uno de los cuatro elementos de cuidados críticos al recién nacido ² % de distritos que ofrecen CONE básico y CONE completo 24/7	Datos de rutina Encuesta

¹ Antropometría, toma de presión arterial, suplemento de Hierro ácido fólico, al menos dos dosis antitéticas, desparasitación, consejos sobre los signos de peligro, lactancia y preparación de un plan de parto.

² Secado inmediato, contacto piel a piel, fijación tardía del cordón e inicio de la lactancia dentro de la primera hora.

3^{er} tipo de ejemplo: El cambio esperado concierne a la evolución de un número de personas afectadas por una situación, la cual se trata de caracterizar. Las preguntas se refieren a las diferentes dimensiones de la situación:

Resultados	Preguntas relativas al desempeño	Criterios, si son necesarios	Indicadores	Método y fuente
RF 2. Fin de 2016, 2500 niños en situación difícil (de los cuales 1600 son casos nuevos), identificados en Zakpota, Bohicon y Abeokuta mejoran su condición ¹²	¿Logran los niños desescolarizados inscribirse en una participación regular en la escuela?	Certificado de nacimiento e inscripción en la escuela Progreso relativo al saber básico	Número de niños inscritos en la escuela. Número de niños a los cuales apunta el proyecto que saben leer y escribir y que dominan las bases del cálculo. Porcentaje de niños objetivo, que, según sus profesores, han mejorado sus resultados escolares.	Registro escolar Resultados de fin de año Encuesta de fin de año
	¿La mejoría en las condiciones de trabajo de los niños les permite salir de las peores formas de trabajo?	Sitios peligrosos Tareas peligrosas	Número de niños retirados de los sitios peligrosos Número de niños retirados de tareas peligrosas	Observación de los sitios, encuesta a los niños Observación de los sitios, encuesta a los niños
	¿Tienen los niños acceso a espacios sociales (recreación, deporte, intercambios, debates) que les permita una mejoría en su bienestar? ¹³	Bienestar subjetivo Confianza en el futuro	Número de niños que han mejorado su bienestar subjetivo Número de niños capaces de proyectarse al futuro	Escala de satisfacción de vida (ESV) Escala de afectos positivos y negativos Entrevista basada en el auto retrato del niño Instrumentos de seguimiento individual Conversaciones con el niño (dibujos)

¹² Esta mejoría se refiere a las problemáticas principales de las cuales sufren los niños de los sitios considerados.

¹³ Cf. Trabajar con los niños y su entorno, documento de referencia psicosocial, Maria Bray y Sabine Rakotomalala, Tdh, 2012.

Definir de manera conjunta la información relativa a los indicadores

Puede que a veces el trabajo de definición de esta información conduzca a revisar la formulación del indicador, si este no resulta suficientemente preciso, si no se logra un consenso o si requiere de medios o competencias que no están disponibles en el marco del proyecto. Aquí también se trata de un proceso iterativo. **Cuando es pertinente, recurrir a indicadores estándar (por ej. : SPHERE, ODD) garantiza una definición consensual y una medida confiable con métodos que han sido probados.**

La siguiente información debe ser definida:

- **Los términos utilizados en la formulación de los indicadores.** La definición del indicador debe reunir a los actores concernidos por el monitoreo para asegurar que esos términos son entendidos de la misma manera por todos.
- **Las fuentes** a las cuales nos referiremos para recolectar los datos. Deben ser confiables, accesibles y explotables de acuerdo a un presupuesto y con competencias requeridas, de las cuales dispone la delegación y/o sus socios.
- **Las unidades** consideradas - %, número, etc.
- **La escala de valores definida por un indicador cualitativo.** Construir una escala de valores requiere un buen conocimiento del contexto y de los actores interrogados, a veces un test anterior es necesario antes de una validación definitiva.
- **Los modos de cálculo** seleccionados.
- **El valor objetivo (meta).** Ello no es necesario para todos los indicadores. Depende de la situación inicial, del contexto. Su definición se basa en el análisis de situación y/o el estudio de referencia (línea de base), así como sobre el conocimiento y la experiencia de Tdh y de los diferentes actores en cuanto a su capacidad de acción y de influencia.
- **El valor de referencia.** Para ciertos indicadores, un conocimiento preciso de la situación inicial resulta indispensable para apreciar la evolución de la situación. Cf. más abajo.
- La periodicidad de recolección de datos. Ello indica la frecuencia de recolección (mensual, trimestral, anual, etc.).
- **La organización del trabajo.** Debe definirse la distribución de tareas y responsabilidades para cada una de las etapas de recolección, tratamiento y análisis de datos.

Definir el valor de referencia

Cierta información puede obtenerse del análisis de situación, pero la precisión del indicador –uno de los elementos de su calidad- puede necesitar de un conocimiento focalizado sobre un aspecto particular que no ha sido analizado de manera tan detallada durante el análisis de situación.

Algunos puntos de referencia para elaborar esa información de referencia:

- ✓ Limitar la recolección de datos a lo que es estrictamente útil para comparar las diferentes situaciones sobre el aspecto que fue definido.
- ✓ Preguntarse lo siguiente:
 - ¿Cuál es la información que ya está disponible?
 - ¿Qué fuentes pueden ser movilizadas?
 - ¿Cuál es el método que es a la vez pertinente y realista en vista de los medios y de las competencias disponibles?
 - ¿Quién se encargará de la recolección, del tratamiento y del análisis de los datos y con qué cronograma?

Sea realista. Es posible que la información de referencia no sea perfecta.

Cuando la línea de base resulta muy costosa o compleja de implementar, es posible apoyarse sobre la situación actual y de apelar a la memoria, a la apreciación de las personas interrogadas, para apreciar los cambios en el tiempo. La conducción de las entrevistas individuales o la animación de discusiones de grupo deberán procurar que se promueva una expresión objetiva y completa de parte de los diferentes grupos concernidos.

Esta tabla de indicadores puede ayudar a definir de manera sistemática esta información y a comunicar en seguida los elementos clave a las personas a cargo.

Resultados esperados A diferentes niveles del proyecto	Indicadores seleccionados	Definición del indicador	Fuentes de los datos necesarios	Método de recolección	Frecuencia de la recolección	Modo de cálculo	Valor de base	Valor objetivo (meta)			Distribución de tareas		
								n+1	n+2	n+3	recolección	tratamiento	análisis

Pequeña lista para una última verificación de la calidad de los indicadores:

	Sí	No
Los indicadores fueron definidos para el objetivo, los resultados finales e intermedios, así como para las actividades y los medios indispensables para el proyecto.		
Ningún indicador puede ser considerado como un output o una actividad.		
Todos los indicadores identificados son SMART.		
Las fuentes y los métodos de recolección y de tratamiento de datos han sido identificados.		
Los valores de base(referencia) y los valores objetivo (meta) han sido definidos cuando ellos son necesarios.		
La distribución de tareas y de responsabilidades para la recolección, el tratamiento y el análisis de los datos está claramente definida.		
Es posible encontrar la información para alimentar los indicadores a un costo razonable (competencias, medios).		

Luego, es necesario definir y organizar:

- el registro de los datos, identificando el soporte adecuado (fichas, tablas, móviles, etc),
- el proceso de verificación de la calidad de los datos,
- la protección de los datos y su almacenamiento,
- el tratamiento de los datos, sobre todo cuando ello implica un saber y/o una tecnología específica,
- los primeros análisis de datos.

Estas materias serán desarrolladas en el documento a ser publicado « recolección, tratamiento, análisis de datos cuantitativos y cualitativos ».

7. COMPARTIR LA INFORMACIÓN PARA QUE SEA ÚTIL

Utilizar la información para tomar buenas decisiones y extraer enseñanzas de la acción

Este trabajo es esencial. Los datos del monitoreo no son útiles a menos que ellos sean usados por los actores que actúan en el marco del proyecto.

El proyecto no podrá alcanzar los resultados esperados a menos que los actores involucrados mejoren su acción, lo cual no podrán hacer si no reflexionan sobre la información, procurándose un tiempo para la reflexión, de modo de extraer las enseñanzas y de adoptar las decisiones necesarias.

Para describir este proceso, a veces se habla de reflexión crítica. En seguida, es importante verificar si las decisiones tomadas han sido efectivamente implementadas.

Esta reflexión crítica persigue entonces los siguientes objetivos:

1. Interpretar la información, enriquecerla, analizarla en conjunto con los actores concernidos,
2. Apreciar lo que implica este análisis para la estrategia y las acciones del proyecto con los actores concernidos,
3. Adoptar las decisiones necesarias y asegurarse de que estas decisiones sean implementadas,
4. Extraer las enseñanzas para el proyecto y/o para otros proyectos en el país, e incluso fuera del país.
5. Comunicar para compartir la información, las decisiones tomadas sobre esta base y las lecciones aprendidas.

Identificar a los actores que deben participar en la reflexión crítica y a los que hay que tener informados

Puede ser útil asegurarse de tener bien identificados a los actores que deben participar en esta reflexión crítica y los que hay que tener informados desde el comienzo. Una matriz puede ayudar a la identificación de los actores afectados por los tres objetivos principales. Una priorización puede facilitar los arbitrajes: prioridad elevada, media o débil.

¿Cuáles son los actores que hay que hacer participar ?	Enriquecer la interpretación de los resultados del monitoreo en los siguientes aspectos:				Apreciar las consecuencias para el proyecto		Informar sobre los resultados	
	Recursos	Acciones/ actividades	Resultados	Contexto	Sobre el plan estratégico	Sobre el plan operativo	Antes de tomar las decisiones	Después de tomar las decisiones
Dirección del servicio XX		<i>Débil</i>	<i>Medio</i>	<i>Alto</i>	<i>Alto</i>	<i>Débil</i>		
Equipo sector A								
Equipo centro Y	<i>Débil</i>	<i>Alto</i>	<i>Alto</i>			<i>Alto</i>		
Donantes							<i>Alto</i>	<i>Alto</i>
....								

Fomentar la reflexión crítica

Varios factores pueden frenar la dedicación del equipo de Tdh y de los actores clave a la reflexión crítica sobre el proyecto: relaciones jerárquicas y juegos de poder internos de Tdh; relaciones asimétricas entre Tdh, que posee los medios financieros, y los actores, que desean beneficiarse de ellos; presión de donantes y de la sede para seguir adelante; comodidad de no cuestionar lo que ya ha sido decidido; obstáculos culturales y/o sociales (riesgo de perder prestigio al reconocer un error o al no saber responder a una pregunta; jerarquías rígidas; relaciones de dependencia clientelista, etc.).

Es importante estar conscientes de estos obstáculos y de implementar las medidas para superarlos:

- **Compartir la información asegurándose de que pueda ser fácilmente comprendida por todos.**
- **Valorizar la reflexión crítica a nivel interno, y promover enfoques similares en los socios :**
 - Promover instancias formales e informales de intercambio al interior del equipo ,
 - Pedir de manera regular la opinión del equipo sobre las acciones llevadas a cabo,
 - Valorizar los aportes de los socios y de los « beneficiarios » y promover los intercambios regulares para crear un clima de confianza (visitas de terreno, momentos formales e informales de intercambios, ocasiones festivas, etc.)
 - Relativizar el error y valorizar el aprendizaje,
 - Incluir en los perfiles de cargos y las evaluaciones, la capacidad de realizar balances críticos de las actividades llevadas a cabo y de proponer acciones para mejorarlas.
- **Organizar formaciones para los jefes de equipos, jefes de proyecto, en facilitación de reuniones.**
- **Hacer las reuniones propicias a la reflexión crítica :**
 - Agendas definidas con anterioridad,
 - Un tiempo de intercambio que permita hacer el balance (+/-) de lo más importante que ocurrió, comprender las razones e identificar las soluciones.
 - Promover la expresión de puntos de vista diferentes sobre las cuestiones que se traten y preguntarse siempre si no se ha olvidado algún punto de vista. Valorizar los dispositivos abiertos a la producción de ideas.
 - Abrirse sobre un posible cuestionamiento de los esquemas establecidos, promoviendo una toma de distancia a través de métodos creativos y la proyección a largo plazo.
 - Invitados externos para hacer evolucionar las maneras de pensar.
 - Conclusiones que permitan presentar claramente la decisión adoptada, las modalidades de implementación, los roles y responsabilidades y las eventuales modalidades de seguimiento.

La construcción de esta cultura de apertura e intercambio, la cual da un lugar al error con miras a una mejoría continua de la acción, sobrepasa el ámbito específico del monitoreo y forma parte útil de los modos de administración.

Organizar la reflexión crítica

La reflexión crítica y la comunicación deben estar previstas desde el diseño del sistema de seguimiento; deben estar organizadas y planificadas de manera de prever los momentos y los medios que permitan compartir la información, darse el tiempo de reflexionar y de extraer lecciones.

El desafío es de integrar lo más que se pueda esos momentos de información y de intercambio dentro de las modalidades de funcionamiento del proyecto: reuniones del equipo del proyecto, reuniones Tdh, reuniones con los socios, gobernanza del proyecto (comité de pilotaje y comité técnico si es el caso), de manera de aliviar al máximo el dispositivo, pero igualmente, de alimentar la toma de decisiones (pequeñas y grandes) sobre la base del monitoreo. Gran parte de esos momentos son formales, pero también es importante aprovechar los momentos informales de discusión. También deben organizarse tiempos específicos.

La organización y los medios deben ser definidos:

- **Indicar claramente quién hace qué y cuándo para que la información esté disponible en el tiempo deseado**, que los intercambios queden consignados y que esta información se transmita.
- **Integrar dentro de la organización y animación de las reuniones « ordinarias »** del proyecto un tiempo consagrado al monitoreo para compartir la información y eventualmente tomar las medidas necesarias. Las preguntas clave son las siguientes:
 - « ¿qué está pasando? »
 - « ¿por qué? »
 - « ¿cuáles son las consecuencias para el proyecto? »
 - « ¿qué debemos hacer ahora? »
- **Planificar los talleres « extraordinarios », trimestrales o semestrales (balances operativos) o anuales (balance estratégico)** según las necesidades y el nivel de lo que se está trabajando – gestión cotidiana, manejo operativo o estrategia.
- **Organizar y dotar la comunicación:** qué soporte, para qué tipo de actor, cuándo. Procure que el mensaje sea claro para su destinatario, que los métodos de animación sean adaptados a los diferentes públicos y que los sitios dedicados a las reuniones permitan que cada uno se sienta cómodo.

La comunicación de resultados a los actores involucrados es esencial para la finalización de una reflexión crítica conjunta, y para su transmisión posterior en su forma definitiva. ¡No dude en dedicar esfuerzos para promover la comunicación entre los actores del proyecto, lo que garantizará un proceso de reflexión eficaz!

Consolidar las enseñanzas que se sacaron de la experiencia

El proceso de monitoreo permite identificar elementos que pueden ser considerados como **enseñanzas emanadas de la experiencia** del proyecto, las que es necesario consignar y compartir para que puedan ser útiles a otros actores del proyecto, a nivel interno como externo, incluso más allá.

Si queremos que la reflexión crítica sea dinámica, que esté orientada al aprendizaje más que al control, es importante hacer de la identificación de enseñanzas **una actividad regular, que será luego prolongada y profundizada a través de instancias específicas, anuales o bianuales. Estas instancias específicas permitirán, si es necesario, profundizar esos elementos, formalizando, por ejemplo, una síntesis de enseñanzas clave; incluso, embarcarse en un verdadero trabajo de capitalización.**

En efecto, si se evalúa que estos elementos de enseñanza podrían entregar un valor agregado al conjunto de la organización, ellos podrán ser objeto de un proceso de capitalización más minucioso que los analice de manera más detallada de modo de permitir la reproducción del proceso que condujo a los resultados en otro contexto.

Comunicar y realizar informes

Dos tipos de información deben ser comunicadas:

- Los datos e información recolectados para que los actores puedan conocerlos, enriquecerlos, apreciar las consecuencias que tienen para el proyecto y tomar las decisiones útiles.
- Los resultados de esta reflexión crítica y de las decisiones que se tomaron. Estas conclusiones finales pueden responder a necesidades de rendición de cuentas, de incidencia o a fines de negociación.

Ello atañe a diversos públicos : los socios del proyecto responsables y agentes de terreno, el equipo Tdh, los socios institucionales que apoyan el proyecto o que deseáramos que lo apoyaran, la sede, los donantes. Procurar que el **mensaje sea claro y adaptado** a los diferentes públicos.

Lo que se espera del destinatario debe ser analizado: intercambio de información para una reflexión crítica; toma de decisión; ayuda financiera, apoyo político y compromiso en la acción.

El **formato** de comunicación debe estar definido: texto corto/largo, técnico/general, simbólico visual, gráficos, mapas, videos o fotos.

La **frecuencia** de comunicación debe estar definida y organizada de manera coherente con los plazos obligatorios (donantes, sede).

Una buena estrategia de comunicación, así como el fortalecimiento de competencias del equipo en este campo, puede ser una inversión rentable para consolidar las colaboraciones dentro del proyecto.

8. ORGANIZAR EL SISTEMA DE SEGUIMIENTO

Cuando comienza el proyecto, **debe reflexionarse sobre la estructura adecuada para implementar el monitoreo** en función del alcance del proyecto y de los objetivos del monitoreo. Hay dos opciones:

- **Una persona dedicada**¹⁴ (**tiempo completo o tiempo parcial**) respondiendo al coordinador de programas o al jefe de delegación (en las delegaciones pequeñas), de modo de favorecer la transversalidad del monitoreo. Según sea el tamaño de la delegación y la complejidad de los proyectos, se deberá considerar puntos intermedios frente a los jefes del proyecto. Esta(s) persona(s) debe(n) por supuesto estar involucradas desde el comienzo de la elaboración del plan de monitoreo. Apoyos externos pueden venir en ayuda, dependiendo de los conocimientos requeridos.
- Se puede considerar **un equipo externo para proyectos complejos** y/o cuando lo que está en juego con los resultados del monitoreo pueda ser particularmente estratégico; **de hecho, cuando se visualiza una próxima transferencia del proyecto al Estado o a una estructura privada.**

Organizar el sistema de seguimiento implica planificar los siguientes elementos:

- **El calendario** de tareas a realizar, reuniones « ordinarias » en las cuales se consagrará un tiempo al monitoreo, reuniones « extraordinarias » (taller de seguimiento operativo – trimestral o semestral; taller estratégico – anual), etc.
- **Las personas: las tareas y responsabilidades** deben ser repartidas en función de las competencias disponibles, las eventuales contrataciones deben ser evaluadas, así como las formaciones que habrá que organizar si es necesario.
- **El costo – cuidado de no prever un dispositivo demasiado costoso, incluyendo el tiempo de trabajo... hay que mantenerse modesto, ¡sin lo cual se corre el riesgo de que el dispositivo fracase!**
 - Inversión en tiempo de trabajo: recolección, tratamiento y análisis de los datos, pero también en tiempo de participación en las diferentes reuniones, instancias de animación, etc.
 - Inversión financiera: salarios, equipos, recursos externos, soportes de comunicación, organización de eventos, etc.
- **Prever una reserva para hacer frente a demandas de recolección o de análisis complementarias.** La IFAD aconseja prever un 10% del presupuesto de monitoreo para complementos necesarios y no anticipados.

¹⁴ Se trabajará sobre términos de referencia y perfiles de puesto con el Departamento de RRHH, lo que completará este párrafo. Ciertas delegaciones reflexionan acerca de la integración de un Jefe de Monitoreo dentro de un departamento a cargo de un apoyo más amplio a los equipos y a los socios en el manejo del proyecto, realización de análisis de situación, seguimiento en continuo del contexto, rendición de cuentas, etc. Mali creó así, en marzo de 2014, un Departamento de Calidad & Seguimiento.

9. EL PLAN DE MONITOREO

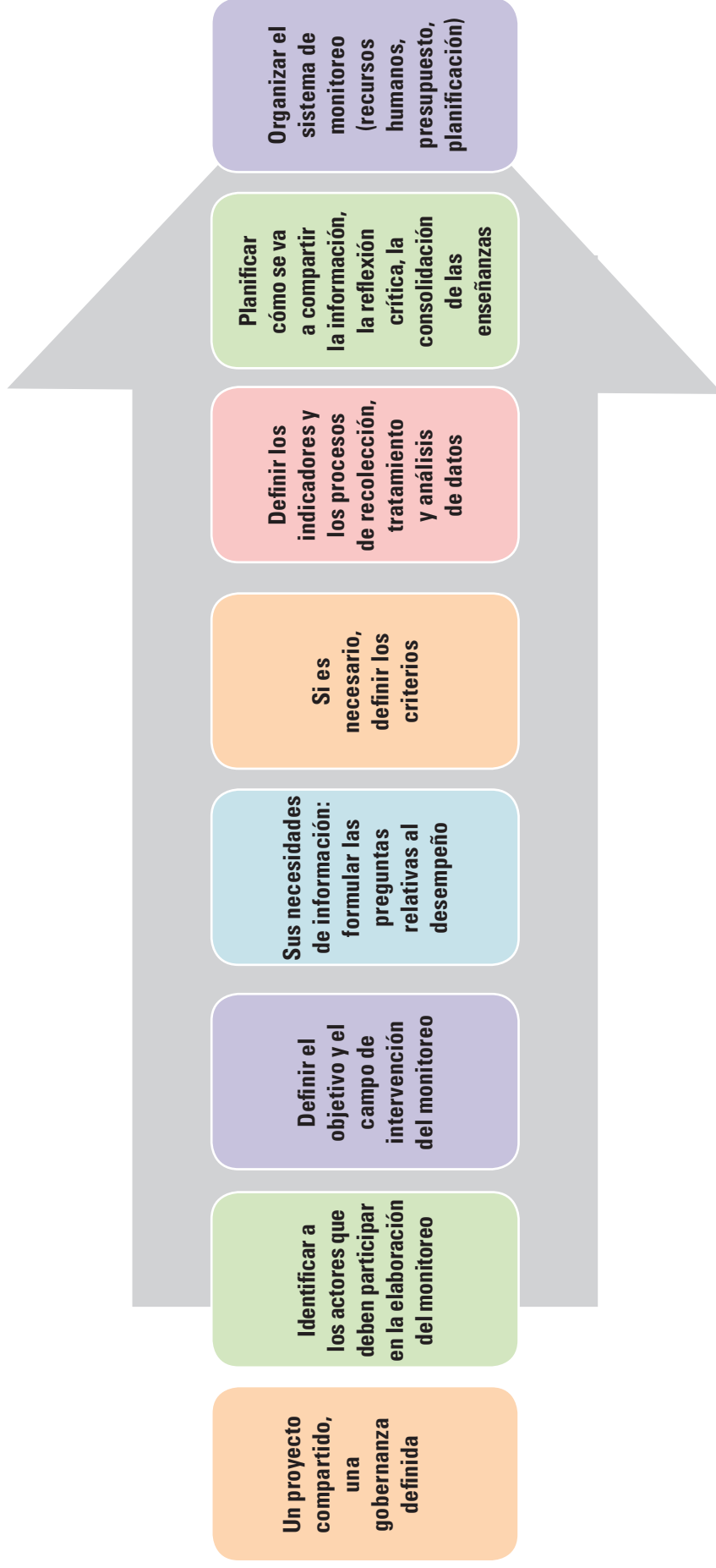
La información que define el objetivo, el campo de intervención, las informaciones requeridas, los indicadores y datos necesarios, los métodos y las herramientas así como la organización y los medios son luego consignados en un documento generalmente llamado plan de monitoreo.

Si este paso integra a los actores locales, puede que sea necesario traducirlo a la lengua nacional o local.

Contenido indicativo de un plan de monitoreo, según el documento propuesto por la IFAD

Temas – principales capítulos	Descripción
Objetivo y campo de acción	<ul style="list-style-type: none"> Breve descripción de las grandes líneas del proyecto Los objetivos y la justificación del monitoreo El enfoque privilegiado por el monitoreo : la participación de diferentes actores, métodos cuantitativos/cualitativos, enfoque individual y colectivo, aspectos destacados del trabajo, etc.
Aspectos relativos al desempeño a diferentes niveles, indicadores, fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> Definición precisa de las necesidades de información a todos los niveles de la jerarquía de los objetivos y del conjunto de preguntas sobre las cuales tratará el monitoreo. Definición precisa de los datos, indicadores, métodos, fuentes y organización del trabajo sobre: <ul style="list-style-type: none"> Recursos/actividades/outputs – seguimiento de la gestión del proyecto Resultados finales e intermedios/outcome, hipótesis – seguimiento de la estrategia del proyecto.
Sistema de información	<ul style="list-style-type: none"> Organización de la recolección de datos y de la síntesis de la información : <ul style="list-style-type: none"> Para cada producto de información esperado ; quién, qué, cuándo, dónde Almacenamiento, gestión de datos Calendario de la producción de información, quién, qué, cuándo, por qué, para servir a qué Informes y registros, medios informales, tipos de informe – formatos y periodicidad en función del objetivo y del destinatario
Implementación de los medios y las competencias	<ul style="list-style-type: none"> Organización del sistema de información : <ul style="list-style-type: none"> Colaboraciones necesarias entre diversas instituciones y actores involucrados Existencia o no de una unidad a cargo del seguimiento, su lugar al interior de la estructura del proyecto Necesidades en materia de recursos humanos : <ul style="list-style-type: none"> Efectivos, capacidades y responsabilidades del personal del proyecto y de los actores asociados Incentivos Necesidades en materia de formación Recursos necesarios : <ul style="list-style-type: none"> Material, asistencia técnica.
Presupuesto	5 % del presupuesto del proyecto es una cifra propuesta a menudo.
Anexos	<ul style="list-style-type: none"> Matrices del marco lógico inicial y revisado Listas y descripción de los indicadores

Pequeña síntesis: un prerrequisito y 7 etapas



Anexos.



NO PERMITA QUE EL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACIÓN SOCAVEN EL PROGRAMA AL QUE SE SUPONE DEBEN AYUDAR A AVANZAR.

GLOSARIO

Un dato es el resultado directo de una medición. Puede ser recolectado por un instrumento de supervisión, por una persona o puede existir ya en una base de datos. Un dato único no permite tomar una decisión sobre el lanzamiento de una acción.

Una información es un dato al cual se ha dado un sentido y una interpretación. Una información permite la toma de decisión (a escala local o a pequeña escala) de parte de un responsable operativo sobre la realización de una acción.

El conocimiento es el resultado de una reflexión sobre la información analizada basándose en: experiencias, ideas, valores y opiniones y sobre uno o varios análisis especializados. El conocimiento permite confrontar la información al contexto con el fin de tener un mejor conocimiento y una interpretación ampliada de los fenómenos sacados a relucir por esa información.



Pilotaje. El rol del pilotaje es de definir las orientaciones necesarias para lograr los objetivos del proyecto, facilitar su implementación, asegurar que el proyecto va en buen camino para producir los resultados esperados y proceder a los arbitrajes necesarios (revisar la estrategia y / o la programación operacional, el presupuesto, el calendario, etc.), para que estos resultados sean alcanzados. En proyectos complejos, el pilotaje generalmente es llevado por un **comité de pilotaje** que reúne a los actores clave del proyecto, capaces de efectuar los arbitrajes necesarios para la dirección del proyecto (asignaciones de recursos o de presupuesto, revisión del perímetro del proyecto, revisión de plazos, etc.). Para tomar las decisiones, el comité se basa esencialmente en los resultados del monitoreo, en la concertación con los socios clave y en las conclusiones y proposiciones de los actores involucrados en la gestión operativa.

Gestión operativa: concepción, revisión, coordinación de la programación de todas las operaciones del proyecto, de su planificación, de la gestión y del seguimiento de los recursos humanos, materiales y financieros. Esta gestión operativa puede apoyarse en un **comité técnico** que reúne a los actores clave involucrados en la implementación del proyecto. El comité técnico responde al comité de pilotaje.

Diferentes tipos de datos

- **Los datos secundarios:** son la información y los datos recogidos a veces procesados y analizados por otras organizaciones. Su uso representa una economía de tiempo y medios, siempre y cuando estos sean confiables (verificar fuentes, metodología, etc.). En ocasiones, es posible recuperar datos brutos (no procesados) que podrán ser utilizados según las necesidades del proyecto.

La búsqueda de estos datos debe ser asociada al cuestionamiento de la capacidad nacional en términos de monitoreo : ¿pueden los sistemas nacionales ser utilizados o reforzados? En la perspectiva de una acción durable, el fortalecimiento de sistemas de observación nacionales es una condición que puede ser importante.

- **Datos cualitativos:** estos se basan en palabras para medir y explicar. Puede que sean poco estructurados y/o informales (impresiones de los equipos de terreno, recolección puntual de puntos de vista expresados por los miembros del equipo, actores socios o personas « beneficiarias »), lo que no quita nada al interés de su recolección y análisis. Estos datos pueden igualmente estar estructurados sobre la base de métodos de entrevistas, de cuestionarios, de observación, de animación de focus groups (grupos focales) o de reuniones. Codificados, pueden ser traducidos a datos cuantitativos.
- **Datos cuantitativos:** Los datos cuantitativos se apoyan en números para medir y explicar (porcentajes, cocientes, promedios, etc.).
- **Información de referencia** – baseline. Para ciertos indicadores, es indispensable tener un conocimiento preciso de la situación inicial para apreciar la evolución de la situación.

Diversos tipos de métodos pueden ser movilizados para recolectar información. Hay que notar que estos pueden estar relacionados los unos a los otros:

- **Medición directa, ligada a la actividad** que se realiza en el marco del proyecto. Los datos se registran a medida de que se desarrolla la actividad; su recolección es parte de las tareas a ser realizadas. El soporte de la recolección puede ser variado: registro en papel, registro electrónico (tableta, teléfono móvil). Su tratamiento puede luego variar según la complejidad de los fenómenos observados y los modos de cálculo necesarios (razón, porcentajes, promedios, etc.).
- **Recolección y confrontación de puntos de vista:** focus group, reuniones específicas o previstas dentro del desarrollo del proyecto, que pueden eventualmente movilizar distintos soportes de discusión: fotos, videos, dibujos, juegos, etc. Estas reuniones pueden estar integradas en el desarrollo del proyecto o pertenecer específicamente a este monitoreo. Su animación así como la movilización de los diversos soportes requieren, sin embargo, de competencias y conocimientos específicos.
- **Observación directa:** la observación también puede estar inscrita en el trabajo diario de los agentes movilizados en el proyecto, o bien ser el objeto de una organización específica para el monitoreo. La observación se apoya, sin embargo, en una preparación y en soportes ad hoc que permitirán focalizar lo que debe ser observado y de consignarlo de manera de tratar esos datos y de interpretarlos enseguida.
- **Entrevistas semiestructuradas:** antes de comenzar, se prepara una serie de preguntas para guiar la entrevista; focalizarse en las preguntas clave y asegurarse de que las mismas preguntas sean planteadas a las diversas personas entrevistadas. Una parte de la entrevista es libre, con preguntas abiertas (la respuesta puede ser sí o no) de manera de abordar aspectos del proyecto que se salen del marco, tal y como fue pensado por los promotores del proyecto, incluso efectos no previstos del proyecto.
- **Encuesta por cuestionario:** las encuestas por cuestionario permiten recolectar datos de un gran número de personas. Las preguntas pueden ser cerradas: sí, no u opciones entre varias proposiciones, lo cual facilita un tratamiento cuantitativo de las respuestas. Igualmente, las preguntas pueden ser abiertas y necesitarán un trabajo de codificación de datos. Las categorías son creadas a posteriori en función de las respuestas dadas por los encuestados.

- **Estudios específicos:** según las necesidades del monitoreo, se pueden realizar estudios específicos sobre un aspecto del proyecto, sobre un grupo de la población, de manera de analizar en profundidad un resultado, la comprensión de parte de una población específica de una dimensión del proyecto, un análisis más preciso de casos o de situaciones particulares (estudio de caso, monografía). Generalmente, se confía estos estudios a consultores que tengan las competencias necesarias.
- **Análisis costo/beneficio :** este estudio de costo y beneficios de una acción o de un eje del proyecto puede permitir, al comienzo de un proyecto, utilizar mejor los recursos o reorientar las actividades sobre la base de información precisa, cuando se ha constatado una desviación presupuestaria. Este análisis requiere de un conocimiento específico.
- **Cartografía:** Los métodos de cartografía permiten representar en el espacio datos que provienen de diferentes campos –social, económico, sanitario, político, etc.- y a escalas diferentes – un barrio, un pueblo, una ciudad, una región. La cartografía usa convenciones de representación que deben ser compartidas. Cualquiera sea la riqueza en significado de un mapa, éste no puede dissociarse casi nunca del comentario que se haga al respecto de parte de quienes han realizado el mapa o de quienes son afectados por lo que éste muestra. Se puede realizar mapas con materiales rudimentarios –arena, pedazos de madera, papel/lápiz, etc.- o utilizar soportes digitales sofisticados (tales como los sistemas de información geográfica) y dar forma a diferentes tipos de datos (recogidos por participantes en un taller, datos emanados de un sistema nacional de estadística, datos recogidos por quienes aportan a comunidades virtuales, etc.)
- **Cambios significativos:** se trata de un enfoque participativo y cualitativo que se basa en « historias significativas de cambios », cambios que las personas conocen en razón del proyecto. Grupos de personas a diferentes niveles de la jerarquía del proyecto eligen las historias más significativas y argumentan su elección. Este método de evaluación alternativo busca poner en evidencia las particularidades y las divergencias de puntos de vista, más que sintetizar la información.
- **Análisis relacional.** Entender la evolución de las relaciones entre los actores o entre elementos del proyecto, organizaciones, grupos de población o de cualquier tipo de componente cuyas interacciones jueguen un rol determinante en el proyecto constituye una cuestión crítica para comprender el avance de un proyecto. Diversos métodos pueden ayudar a dar cuenta de esas interacciones y de su evolución y ayudar a analizarlas.

RECURSOS COMPLEMENTARIOS

IFAD. Guía práctica de seguimiento y evaluación de proyectos, para una gestión orientada al impacto, 2009. http://www.ifad.org/evaluation/guide_f/

Esta guía comprende 8 módulos e inspiró de manera importante la redacción de la presente guía metodológica.

Gret. Le suivi-évaluation pour piloter, apprendre et rendre compte, Coopérer aujourd'hui n°72, 2011. <http://www.gret.org/publication/le-suivi-evaluation-pour-piloter-apprendre-et-rendre-compte-quelques-reperes-pour-concevoir-et-ameliorer-les-dispositifs-de-suivi-evaluation-des-actions-de-developpement/>

IFRC. Guide pour le suivi et l'évaluation de projets/programmes, 2011. <http://www.ifrc.org/Global/Publications/monitoring/Monitoring-and-Evaluation-guide-FR.pdf>

F3E. Concevoir et mettre en œuvre le suivi-évaluation des projets eau et assainissement, 2011.

DFID. Practical Approaches to Theories of Change in Conflict, Security, and Justice Programmes Part II: Using Theories of Change in Monitoring and Evaluation, 2013. https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/304614/Practical-approaches-theories-change-conflict-security-justice-prog-part2.pdf

Search for common ground. Designing for results. Integrating Monitoring And Evaluation In Conflict Transformation Programs, 2006. <https://www.sfcg.org/Documents/manualpart1.pdf>

Search for common ground. Emerging practices in Design, Monitoring, and Evaluation for education for peacebuilding programming, 2015. <http://learningforpeace.unicef.org/wp-content/uploads/2015/11/Emerging-Practice-Guide.pdf>

On the right track? A brief review of monitoring and evaluation in the humanitarian sector. Saul Guerrero, Sophie Woodhead, Marieke Hounjet, 2015. <http://www.alnap.org/resource/8211>

Impressum.

Autora: Nathalie Lauriac

Grupo de trabajo: Anna Lazar, Bruno Pascual, Catherine Halle, Fabienne Dubey, Fabrice Cregut, Doris Mugrditchian, Manuel Gysler, Frederic Moine.

Personas consultadas: Maria Bray, Karine Buisset, Sendrine Constant, Diallo Daddé, Guillaume Deflaux, Yannick Deville, Véronique Henry, Antoine Lissorgue, David Naville, Mohamed Sarr, Mirela Shuteriqi, Jason Squire, Sonia Panzani.

Lectura final: Marco Cordero, Ibrahima Diallo, Manuel Gysler, Pierre Philippe.

Diseño gráfico: Letizia Locher

Ilustraciones: Julie Smith y Bill Crooks, a quienes agradecemos cordialmente por la calidad de sus ilustraciones y por cedernos sus derechos gratuitamente. Gracias también a la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, así como a INTRAC y Tearfund por autorizarnos a utilizar estas ilustraciones.

Versión: Este documento está disponible en francés, en español y en inglés.

Este documento fue aprobado por el Comité de Dirección de Tdh en enero de 2016.

© 2016, Terre des hommes – ayuda a la infancia.



Fomentar la reflexión crítica

