



## **Manual de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje (MEAL) del IRC**

Estándares, Prácticas y Guías  
Octubre de 2022 Versión Externa



Dirigido por Genevieve Chicoine.

## **UN GRAN AGRADECIMIENTO A TODOS LOS QUE AYUDARON A CREAR EL MANUAL MEAL DEL IRC.**

Albert Kadha  
Albino Luciani  
Andrew Meaux  
Anne Langston  
Brian Kule  
Chloe Whitley  
Dora Abdelghani  
Elena Wallraff  
Emmanuel Sitok  
Geke Kieft  
Hazem Salama  
Issiaka Traore  
Julio Noguera  
Justina Ojom  
Kristine Tuban  
Laura Miller  
Lauren Emerson  
Laurence Leclercq  
Leila Younes  
Lilian Kasina

Marie France Guimond  
Mark Montague  
Muhammad Rashid  
Nasir Khan Yousaf Zai  
Nick Jones-Bannister  
Nicolas Avril  
Nicolas Seris  
Omolola Adewunmi  
Pasteur Ruberintwari  
Pauline Thivillier  
Rebecca Samaha  
Sadate Soumahoro  
Sarah Muffly  
Shane Scanlon  
Simon Fuchs  
Thupten Norbu  
Tom Joseph  
Valentina Shafina  
William Ratcliffe  
Wycliff Odera

# Cómo utilizar este documento

Este PDF está diseñado para ser interactivo y contiene enlaces a secciones dentro de este documento, archivos de Box.

## Índice

		Índice
	6	Introducción, Principios y Estándares
	9	MEAL e Iniciativas del IRC
	11	Est 1: Teoría de cambio/marco lógico
	16	Est 2: Presupuesto MEAL
	19	Est 3: Plan MEAL

Barra lateral del índice: 1, 2

### Navegar el documento

- El PDF está habilitado con enlaces en el documento que facilitarán el paso de un capítulo a otro con solo un clic.
- Hay dos opciones para navegar a los diferentes capítulos: 1) hacer clic en el nombre del capítulo en **la página del índice**; 2) hacer clic en el capítulo en **la barra lateral del índice**.

### PRÁCTICA 2.1

Definir el enfoque, los procesos y la estructura MEAL del proyecto.

En la etapa de diseño, el equipo MEAL debe colaborar con los equipos del programa y los socios para definir el sistema y el enfoque de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje del proyecto en función del marco lógico. En este punto, es posible que no se necesite incluir en **la propuesta** un plan MEAL detallado, pero es importante redactar e incluir un resumen del enfoque, los procesos, la estructura y el papel de los socios del proyecto MEAL (si corresponde) en las secciones de rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas (AAP) o MEAL/M&E, o como un documento anexo. También deben compartirse los siguientes detalles en la **Reunión de Diseño del Proyecto (PDM)**:

- 1 Actividades clave MEAL, monitoreo y procesos de rutina, y el uso de tecnología móvil.
- 2 Cualquier evaluación (incluida la [evaluación en tiempo real obligatoria para respuestas ante emergencias clasificadas](#)) y los **componentes de investigación**.
- 3 Una descripción de cómo se involucrarán los clientes a lo largo del proyecto.

### Palabras en negritas

- Si encuentra palabras en **color negro en negritas** dentro del PDF, significa que el término contiene una definición en la sección del glosario.
- Si desea conocer la definición, haga clic en la palabra en negritas. Esta acción lo llevará a la sección correspondiente del glosario.

### Acceso a los recursos

- Los recursos del manual MEAL se clasificaron en tres tipos: Guías; Herramientas y Plantillas; y Capacitación.
- Recursos en colores oscuros**: significa que este tipo de recurso está disponible actualmente para este estándar o esta práctica.
- Recursos en colores claros**: significa que este tipo de recurso no está disponible actualmente para este estándar o esta práctica.
- Haga clic en el tipo de recurso en el que está interesado, por ejemplo, "Guías". Esto lo llevará a todos los recursos relevantes para esta práctica particular en RescueNet.

### Palabras con hipervínculos

- Si hace clic en una palabra que tiene un [hipervínculo en azul](#), lo llevará al archivo correspondiente en Box. Asegúrese de haber iniciado sesión en su cuenta de Box.

# Índice



5	Introducción, Principios y Estándares
8	MEAL e Iniciativas del IRC
10	Est 1: Teoría de cambio/marco lógico
15	Est 2: Presupuesto MEAL
18	Est 3: Plan MEAL
21	Est 4: Herramientas y sistemas de recopilación de datos
25	Est 5: Recopilación de datos y control de calidad
29	Est 6: Análisis y uso de datos
34	Est 7: Aprendizaje y cierre
38	Glosario

Introducción

Estándares y Prácticas de MEAL

Principios MEAL

MEAL e Iniciativas del IRC

1

2

3

4

5

6

7

Glosario

# Introducción

Este manual contiene los estándares y las prácticas que respaldan un enfoque integral de Monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje (MEAL) para mejorar nuestros programas y, en última instancia, las vidas de nuestros clientes. También se incluyen principios MEAL que rigen todos los estándares. Se espera que todos los programas del IRC cumplan con estos estándares, prácticas y principios a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

El Manual MEAL del IRC se ajusta a las iniciativas clave programáticas del IRC, entre ellas, las estrategias y procesos del Plan de Acción Estratégico (SAP), los estándares IMPACT, el Sistema de Excelencia en las Asociaciones para la Igualdad y Resultados (PEERS, por sus siglas en inglés) y los enfoques y procesos de la Reunión del Ciclo del Proyecto (PCM, por sus siglas en inglés). El manual se actualizará cada año a medida que haya cambios en las estrategias, enfoques, iniciativas y recursos. La mayoría de los recursos están disponibles en todos los idiomas de trabajo del IRC; se agregarán más traducciones a medida que estén disponibles.

Los estándares y las prácticas MEAL descritos en este manual concuerdan con el ciclo de vida del proyecto, pero se aplican por igual a los niveles de país y de programa para facilitar que haya un enfoque coherente en todo el programa país acerca de las prioridades organizacionales clave, como la recopilación sistemática de retroalimentación del cliente, la transición a la recopilación digital de datos, la adopción de indicadores estándar y la garantía de calidad de los datos de rutina, que en conjunto ayudarán al IRC a cumplir con la ambición de Estrategia 100 (S100) para *lograr un mayor impacto al respaldar las decisiones programáticas con datos*.

Este manual proporciona recursos de capacitación, plantillas, herramientas y guías técnicas que le permiten al IRC cumplir todos los estándares MEAL. El manual respalda lo siguiente:

- 1 Un entendimiento compartido de los estándares y los principios MEAL del IRC** a lo largo de la implementación del programa del Departamento de Respuesta de Crisis, Recuperación y Desarrollo (CRRD), Technical Excellence y la Unidad de Medición.
- 2 La contratación** de personal nuevo MEAL y de Monitoreo y Evaluación (M&E) y de aquellos que trabajan estrechamente con ellos.
- 3 El desarrollo profesional del personal MEAL/M&E** mediante aprendizaje autónomo, tutoría o capacitación.
- 4 Explicación de los requisitos MEAL y las responsabilidades** del personal correspondientes al Plan de Acción Estratégico (SAP) y sus programas y proyectos.

Este manual tiene el objetivo de involucrar a los miembros del personal en el pensamiento crítico que se necesita para diseñar e implementar estrategias y procesos MEAL en sus programas. También es un recurso para los socios del IRC. De acuerdo con Strategy 100 y PEERS, el personal del IRC se asocia

## MEAL

La "A" en MEAL se refiere a "Accountability" (rendición de cuentas). En el IRC, esto se refiere al [Marco Programático de Respuesta a Clientes](#), de la organización, lo que significa que recopilamos, analizamos y respondemos a la retroalimentación del cliente y apoyamos su participación en el diseño, la implementación y el cierre del proyecto.<sup>1</sup>

primero y como par. Los equipos del programa y MEAL deben esforzarse para maximizar la colaboración con los socios a través de los estándares y prácticas en todas las fases de la PCM, compartir el aprendizaje basado en la experticia complementaria y elevar los conocimientos y las prácticas de ambos para mejorar el trabajo MEAL.

Cada proyecto es único y las prácticas de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje pueden variar según el contexto. Los miembros del personal deben ponerse en contacto con los Asesores de Medición Regionales (RMA, por sus siglas en inglés), los especialistas técnicos en respuesta a clientes (CR, por sus siglas en inglés) y los puntos focales de M&E de la Unidad Técnica (TU, por sus siglas en inglés) para canalizar preguntas y brindar apoyo y retroalimentación en la implementación de los estándares y las guías proporcionadas. Los Asesores Técnicos (TAs) sectoriales, los asesores de emergencia, los asesores de igualdad de género, diversidad e inclusión y los especialistas en asociaciones deben ser contactados cuando se necesite recibir asesoramiento con respecto a sus respectivas competencias.

Para realizar preguntas generales, se debe enviar un correo electrónico a [Measurement.Unit@rescue.org](mailto:Measurement.Unit@rescue.org).

Para tener una base firme sobre los fundamentos MEAL y una revisión previa de los estándares y las prácticas MEAL, recomendamos el [curso MEAL DPro en Kaya](#) y la capacitación del IRC sobre [respuesta a clientes](#).

1 En algunos programas de país, la función de respuesta a clientes (CR, por sus siglas en inglés) queda afuera de la unidad de M&E/MEAL (por ejemplo, con el equipo de incorporación de protección). En ese caso, las prácticas relevantes que se indican en este manual son responsabilidad conjunta del personal de CR y de M&E/MEAL del país.

# Estándares y Prácticas MEAL

## 1 Se desarrollan una teoría de cambio y un marco lógico a partir de la retroalimentación, los datos, la evidencia y el aprendizaje del cliente

- 1.1 Asegúrese de que la retroalimentación de los clientes, los datos monitoreados, la investigación y los resultados de actividades de aprendizaje de implementaciones anteriores y de los socios se incorporen al diseño del proyecto.
- 1.2 Recopilar datos primarios sobre las prioridades y las preferencias de los clientes cuando se necesite más información.
- 1.3 Crear una teoría de cambio (TdC) para definir la forma en que se lograrán los resultados.
- 1.4 Desarrollar un marco lógico a partir de los indicadores básicos del IRC y de los donantes.
- 1.5 Determinar la línea de base, definir la disgregación y establecer un objetivo para cada indicador.

## 2 Se definen los requisitos, los costos y el personal destinados al monitoreo, la evaluación, la rendición de cuentas y el aprendizaje en las propuestas de proyecto

- 2.1 Definir el enfoque, los procesos y la estructura MEAL del proyecto.
- 2.2 Definir los requisitos de recursos y personal para todas las actividades MEAL e incluirlas en la propuesta de proyecto.
- 2.3 Formular un presupuesto MEAL para financiar el equipo, los procesos y el personal necesarios.

## 3 Se crea un plan de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje que sirva como guía para la recopilación, la gestión y el uso de los datos

- 3.1 Seleccionar y diseñar canales de retroalimentación del cliente que sean proactivos y reactivos.
- 3.2 Desarrollar el plan MEAL para el proyecto.
- 3.3 Asignar responsabilidades MEAL al personal del país y establecer funciones de asistencia técnica y roles de socios del proyecto según sea necesario.

## 4 Los sistemas de recopilación y de gestión de datos se establecen utilizando herramientas aprobadas por el IRC con el asesoramiento de los equipos del sector, de programas y socios

- 4.1 Seleccionar, adaptar, desarrollar y probar herramientas de recopilación de datos (según sea necesario) en función de las últimas guías.
- 4.2 Establecer la estructura de base de datos e informes, y esquematizar los flujos de datos de todos los indicadores de marco lógico.
- 4.3 Desarrollar y establecer procedimientos para recopilar, guardar y compartir los datos de todos los indicadores de marco lógico de manera segura y ética.

## 5 Los datos se recopilan de manera ética mediante el uso de metodologías y disgregación adecuadas. Asimismo, los datos se revisan para garantizar su calidad

- 5.1 Realizar actividades de monitoreo y recopilación de datos.
- 5.2 Gestionar los canales de retroalimentación del cliente del IRC.
- 5.3 Garantizar que todos los datos MEAL se ingresen y se actualicen en la base de datos, los informes y los paneles de forma sistemática.
- 5.4 Realizar revisiones de calidad de los datos al menos una vez al mes, compartir los hallazgos con el programa y tomar medidas correctivas según sea necesario.

## 6 Se analizan y se presentan los datos a fin de comprender el rendimiento, tomar decisiones y adaptar el programa

- 6.1 Analizar e interpretar datos disgregados sobre clientes alcanzados, resultados y retroalimentación del cliente.
- 6.2 Generar paneles e informes (dashboards) programáticos y de la retroalimentación del cliente.
- 6.3 Presentar hallazgos a partir la retroalimentación de los clientes y el monitoreo, así como los problemas principales que deben discutirse.
- 6.4 Documentar el aprendizaje obtenido a partir de los datos de monitoreo y los mecanismos de retroalimentación.

## 7 Los hallazgos y el resultado de las adaptaciones se registran, almacenan y comparten para maximizar el aprendizaje y proporcionar evidencia que se pueda utilizar para dar cuenta de decisiones de programas anteriores, actuales y futuros

- 7.1 Realizar una revisión o una evaluación según el compromiso del proyecto para maximizar el aprendizaje.
- 7.2 Planificar el cierre de los mecanismos de monitoreo y retroalimentación del proyecto.
- 7.3 Finalizar y almacenar de forma segura todos los informes y los productos MEAL para que pueda accederse a ellos en el marco del programa actual y de programas futuros.
- 7.4 Compartir los resultados finales de los indicadores del proyecto y el conocimiento adquirido con los grupos de interés.

# Principios MEAL

Los cinco principios a continuación se aplican a todos los estándares y las prácticas MEAL.

## CENTRARSE EN LOS CLIENTES



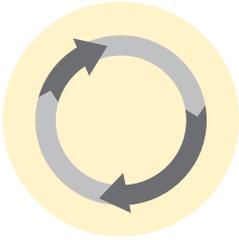
**Nos enfocamos en los derechos, las prioridades, las preferencias y la retroalimentación** de los clientes cuando llevamos a cabo las actividades MEAL. Nos relacionamos respetuosamente con los clientes en todas las etapas del ciclo de vida del proyecto, comenzando por obtener el consentimiento informado de los clientes antes de recopilar datos, y entendemos, valoramos e incorporamos sus perspectivas en la toma de decisiones. Reconocemos que el objetivo principal del trabajo MEAL es proporcionar datos de calidad a fin de mejorar el rendimiento y los resultados del programa para TODOS nuestros clientes. Debemos recordar que la recopilación, la utilización y el almacenamiento de datos sobre las personas implican obligaciones legales y éticas. Entendemos los riesgos adicionales relacionados con los datos sobre temas delicados como la identidad de género, la orientación sexual o el estado de migración forzada.

## UTILIZAR HERRAMIENTAS Y PROCESOS ESTANDARIZADOS



**Utilizamos herramientas y procesos** estandarizados del IRC para fortalecer y armonizar los resultados MEAL. Mediante el uso de prácticas y herramientas estandarizadas de recopilación de datos, como los conjuntos de herramientas para datos del IRC (toolkits) del IRC, la Herramienta para la Selección de Indicadores (IST, por sus siglas en inglés), los recursos MEAL y de respuesta a clientes y otros recursos y herramientas que se indican en este manual, junto con técnicas estandarizadas de análisis, ahorramos tiempo y mejoramos la eficacia de nuestro trabajo, la validez y el valor de los datos que recopilamos. Cumplir con las definiciones de indicadores estándar también nos brinda la capacidad de comparar resultados en todos los proyectos, subvenciones, sectores, países y sitios de campo, y fomenta un entendimiento más integral de los datos.

## INTEGRAR LAS ACTIVIDADES DEL PROGRAMA



**Integramos las actividades MEAL con actividades de programas** para garantizar la coordinación, eficacia y la pertinencia de nuestro trabajo. El MEAL no se debe ver como una actividad aislada o desconectada, sino como un componente principal en la gestión de proyectos. Este enfoque garantizará que todos los esfuerzos MEAL realmente se orienten de forma sistemática hacia la mejora de la calidad del programa para nuestros clientes. En las actividades diarias, las prioridades, los hitos y las decisiones de los equipos del programa deben incluirse en los planes de trabajo MEAL y los datos MEAL deben determinar la adaptación y el rendimiento del proyecto. A nivel estratégico, la estrategia y las actividades MEAL deben originarse en los objetivos del programa y el SAP del país para fomentar un mayor entendimiento y aprendizaje de la cartera.

## APOYAR EL DESARROLLO PROFESIONAL CONSTANTE



**Apoyamos el desarrollo profesional constante** para fomentar las competencias y la motivación. El personal debe aprender y practicar estas habilidades necesarias para llevar a cabo sus tareas y mejorar la calidad de su trabajo. Los gerentes deben motivar al personal (y lo incluyan en las metas de desempeño) para que dediquen tiempo y energía en aprender y poner en práctica nuevas habilidades y competencias. Todos los estándares MEAL tienen prácticas asociadas necesarias para cumplir el estándar requerido. Para cada práctica hay recursos de aprendizaje; algunos de estos pueden utilizarse en el aprendizaje autónomo y otros pueden utilizarse en capacitaciones en grupo.

## PROMOVER GEDI



**En todo el trabajo MEAL, promovemos los valores de igualdad de género, diversidad e inclusión.** Estos valores se deben integrar completamente a la forma en que realizamos nuestras actividades diarias, contratamos al personal MEAL y dirigimos nuestros equipos al aprender y poner en práctica habilidades para realizar nuestro trabajo. También es esencial priorizar a Género, Igualdad, Diversidad e Inclusión (GEDI, por sus siglas en inglés) al disgregar y analizar los datos para comprender y mejorar la calidad, la seguridad y la equidad del programa en los resultados para nuestros clientes, especialmente aquellos marginados debido a características como género, raza, etnia o edad. Lea las [Prácticas de M&E sensibles al género](#) para obtener un resumen completo sobre cómo garantizar la igualdad de género y la inclusión en todas las actividades MEAL. Visite la página de Igualdad (Equality) en RescueNet y lea el documento del Plan de acción y la estrategia GEDI para tener más información sobre la diversidad, igualdad e inclusión de género.

# MEAL y el Ciclo del Proyecto

Los estándares de proyecto MEAL están organizados en cuatro fases de ciclo de proyecto que se ajustan a las PCM (incluyendo los colores de los estándares MEAL según la fase de las PCM). Las fases indican cuándo aplicar cada uno de los estándares durante el ciclo de vida del proyecto y señalan las prácticas que se requieren para lograr cada estándar. El memorando de Roles y Responsabilidades (R&R) del personal de M&E de las PCM también es una lectura esencial para comprender las responsabilidades del equipo MEAL/M&E en el ciclo de las PCM.



Los estándares y las prácticas MEAL deben aplicarse a todos los proyectos nuevos y someterse a revisión para cumplir con los requisitos y las expectativas MEAL en las extensiones y las revisiones del proyecto. A continuación, se indican los estándares MEAL en cada una de las cuatro fases del ciclo de proyecto:

## DISEÑO

- Se desarrollan una teoría de cambio y un marco lógico a partir de la retroalimentación, los datos, la evidencia y el aprendizaje del cliente.
- Se definen los requisitos, los costos y el personal destinados al monitoreo, la evaluación, la rendición de cuentas y el aprendizaje en las propuestas de proyecto.

## PLANIFICACIÓN E INICIO

- Se crea un plan de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje que sirva como guía para la recopilación, la gestión y el uso de los datos.
- Se establecen sistemas de recopilación y gestión de datos mediante el uso de herramientas aprobados por el IRC con el asesoramiento de los equipos del sector, de programas y socios.

## IMPLEMENTACIÓN

- Los datos se recopilan de manera ética mediante el uso de metodologías y disgregación adecuadas. Asimismo, los datos se revisan para garantizar su calidad.
- Se analizan y se presentan los datos a fin de comprender el rendimiento, tomar decisiones y adaptar el programa.

## APRENDIZAJE Y CIERRE

- Los hallazgos y el resultado de las adaptaciones se registran, almacenan y comparten para maximizar el aprendizaje y proporcionar evidencia que se pueda utilizar para dar cuenta de decisiones de programas anteriores, actuales y futuros.

# MEAL y los Estándares IMPACT



IMPACT es el marco de trabajo de calidad programática del departamento de Respuesta de Crisis, Recuperación y Desarrollo (CRRD, por sus siglas en inglés). El acrónimo de la palabra inglesa 'IMPACT' define la calidad del programa mediante seis principios: Informed (Informado/a), Measure (Medir), Partner (Socio), Adapt (Adaptar), Client-centered (centrado en el Cliente) y Transformative (Transformativo/a). El marco de IMPACT se compone de dieciocho estándares programáticos en las tres fases de IMPACT: Preparación, diseño e implementación. La preparación se relaciona con la preparación a nivel de programa de país y el pensamiento estratégico. El diseño y la implementación se relacionan con el ciclo del proyecto.

Mientras que los tres estándares de medición de IMPACT brindan orientación de alto nivel, el manual MEAL contiene el enfoque paso a paso del IRC para el monitoreo, la evaluación, la rendición de cuentas y el aprendizaje a fin de mejorar nuestros programas y, en última instancia, las vidas de nuestros clientes. Mediante el cumplimiento de los estándares MEAL, las oficinas de país también cumplen con las expectativas articuladas en el marco de IMPACT. El manual MEAL también respalda elementos clave de los estándares de enfoque en el cliente de IMPACT en las fases de diseño e implementación. En la siguiente tabla, se muestran los estándares de medición de IMPACT, las prácticas programáticas recomendadas MEAL correspondientes y los estándares MEAL necesarios para cumplir con ellos.

PREPARACIÓN	DISEÑO	IMPLEMENTACIÓN
<p>ESTÁNDAR IMPACT: MEDICIÓN 1 <b>Implementamos herramientas, procedimientos y rutinas estandarizados para medir los resultados, la escala, la calidad y la satisfacción del cliente.</b></p>	<p>ESTÁNDAR IMPACT: MEDICIÓN 2 <b>Planificamos y presupuestamos la medición y el análisis de los indicadores básicos y de donantes del IRC.</b></p>	<p>ESTÁNDAR IMPACT: MEDICIÓN 3 <b>Recopilamos y analizamos datos desgregados por género, edad, discapacidad (cuando sea posible) y otras características contextualmente relevantes.</b></p>
<p><b>PRÁCTICA RECOMENDADA 1</b> M1.1</p> <p>Desarrollamos herramientas y procedimientos MEAL estandarizados para armonizar la recopilación y la gestión de datos en todos los proyectos.</p>	<p><b>ESTÁNDAR MEAL 1</b> M2.1</p> <p>Se desarrollan una teoría de cambio y un marco lógico a partir de la retroalimentación, los datos, la evidencia y el aprendizaje del cliente.</p>	<p><b>ESTÁNDAR MEAL 5</b> M3.1</p> <p>Los datos se recopilan de manera ética mediante el uso de metodologías y desagregación adecuadas. Asimismo, los datos se revisan para garantizar su calidad.</p>
<p><b>PRÁCTICA RECOMENDADA 2</b> M1.2</p> <p>Analizamos y visualizamos datos (desgregados por género, edad y, en la medida de lo posible, discapacidad y otras características contextualmente relevantes) a nivel de programa para fundamentar la adaptación y los diseños futuros.</p>	<p><b>ESTÁNDAR MEAL 2</b> M2.2</p> <p>Se definen los requisitos, los costos y el personal destinados al monitoreo, la evaluación, la rendición de cuentas y el aprendizaje en las propuestas de proyecto.</p>	<p><b>ESTÁNDAR MEAL 6</b> M3.2</p> <p>Se analizan y se presentan los datos a fin de comprender el rendimiento, tomar decisiones y adaptar el programa.</p>
	<p><b>ESTÁNDAR MEAL 3</b> M2.3</p> <p>Se crea un plan de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje que sirva como guía para la recopilación, la gestión y el uso de los datos.</p>	<p><b>ESTÁNDAR MEAL 7</b> M3.3</p> <p>Los hallazgos y el resultado de las adaptaciones se registran, almacenan y comparten para maximizar el aprendizaje y proporcionar evidencia que se pueda utilizar para dar cuenta de decisiones de programas anteriores, actuales y futuros.</p>
	<p><b>ESTÁNDAR MEAL 4</b> M2.4</p> <p>Se establecen sistemas de recopilación y gestión mediante el uso de herramientas del IRC con el asesoramiento de los equipos de sector y programa pertinentes.</p>	

- Índice
- Introducción
- Estándares y Prácticas de MEAL
- Principios MEAL
- MEAL e Iniciativas del IRC
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- Glosario

# Estándar 1

## SE DESARROLLAN UNA TEORÍA DE CAMBIO Y UN MARCO LÓGICO A PARTIR DE LA RETROALIMENTACIÓN, LOS DATOS, LA EVIDENCIA Y EL APRENDIZAJE DEL CLIENTE

### PRÁCTICA 1.1

Asegúrese de que la retroalimentación de los clientes, los datos de monitoreos, la investigación, los resultados de actividades de aprendizaje de implementaciones anteriores y de socios se incorporen al diseño del proyecto.



Guías



Herramientas y plantillas



Capacitación

Al inicio del diseño del proyecto, el equipo del programa es responsable de seguir estos pasos y el equipo MEAL debe cumplir un papel de apoyo:

- 1 Identificar la información relevante para el diseño del proyecto en particular (o la respuesta ante emergencias<sup>2</sup>), incluidos los sectores, las áreas geográficas, etc. Consulte con los socios sobre lo que creen que es información relevante.
- 2 Recopilar y resumir datos de **monitoreo** preexistentes, análisis de “No hacer daño”, análisis de género, revisiones, estudios de investigación, **retroalimentación del cliente**, **evaluaciones de necesidades**, informes de situación, análisis de género y **evaluaciones** en todos los sectores de proyectos y programas en curso y anteriores de socios y del IRC para fundamentar el diseño y la implementación del proyecto. Si hay dudas sobre la calidad de cualquiera de los datos disponibles, el equipo MEAL debe informar al equipo del programa y, cuando corresponda, a los socios.
- 3 Buscar y revisar datos secundarios adicionales. Esto incluye información e informes de los gobiernos locales, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y organizaciones internacionales que nos permitan comprender mejor el contexto y fundamentar el diseño del proyecto y las posibles asociaciones.
- 4 Identificar si existe alguna brecha de información elemental sobre aspectos clave del contexto y de la población objetivo (p. ej.: a menudo faltan **datos** para grupos específicos, como mujeres, niños y otras poblaciones marginadas), y definir los requisitos de recursos para recopilar datos primarios, según sea necesario.
- 5 Almacenar un resumen de los hallazgos y las lecciones aprendidas y la bibliografía de los documentos y datos que se revisaron en la carpeta de diseño del proyecto en **Box**.

2 Para una respuesta ante emergencias, el líder de emergencia sería responsable del diseño con el apoyo del equipo MEAL.

## PRÁCTICA 1.2

Recopilar datos primarios sobre las prioridades y las preferencias de los clientes cuando se necesite más información.



Guías



Herramientas y plantillas



Capacitación

El equipo MEAL generalmente se ocupa de la recopilación de datos primarios con los clientes y los **clientes** potenciales de acuerdo con los siguientes pasos:

- 1 Asegurarse de que se haya realizado una revisión de la bibliografía secundaria y se haya completado según la **Práctica 1.1**. La recopilación de datos primarios puede consumir mucho tiempo y ser costosa, y puede producir agotamiento en los clientes. Es importante investigar los recursos que ya están disponibles a través del IRC, los socios y otras organizaciones, ya que puede que no haya fondos disponibles para realizar una recopilación de datos primarios.
- 2 Realizar la recopilación de datos primarios una vez que se reduzca la brecha de datos en función de la revisión de bibliografía secundaria y conforme se cumplan los siguientes criterios:
  - La información no se encuentra disponible de parte de los socios u otras organizaciones, el gobierno o los programas o proyectos anteriores del IRC, ya que se trata de un sector o una ubicación nuevos o de un contexto de emergencia que evoluciona rápidamente.
  - Se identificaron las necesidades de datos primarios y cumplen un rol específico y fundamental en el diseño del proyecto. Se centran en aspectos clave del contexto que son desconocidos según las preferencias y prioridades de los clientes.
- 3 Planificar y dirigir la recopilación de datos faltantes sobre las necesidades, prioridades y preferencias de los clientes y sobre los aspectos clave identificados del contexto y los grupos de población que se desconocen. En las respuestas ante emergencias, es probable que se requiera una evaluación de las ubicaciones nuevas. Cuando se trabaja con socios, se debe considerar la posibilidad de una recopilación de datos conjunta o delegada, ya que los actores locales suelen estar en mejores condiciones para recopilar estos datos.
- 4 Realizar una reunión de validación de la información con clientes, socios y otros **grupos de interés**, según sea necesario.



### PRÁCTICA 1.3

**Crear una teoría de cambio (TdC) para definir la forma en que se lograrán los resultados.**



Guías



Herramientas y plantillas



Capacitación

El equipo del programa es responsable de crear una TdC con el Equipo MEAL en una función de apoyo. Los pasos clave son los siguientes:

- 1 Utilizar el Marco de Resultados y Evidencia (OEF) del IRC como recurso principal.
- 2 Incluir las **prioridades del cliente** y la retroalimentación.
- 3 Analizar el aprendizaje específico del contexto, la evidencia y los datos disponibles.
- 4 Convocar al personal, a los socios y a los grupos de interés para que participen cuando sea posible.
- 5 En un contexto de emergencia, el equipo de respuesta ante emergencias dirige el diseño de la estrategia de respuesta con el apoyo del personal MEAL. Consulte los paquetes del programa de emergencia en la carpeta de guías y comuníquese con el coordinador MEAL de emergencia para obtener más información.

## PRÁCTICA 1.4

Desarrollar un marco lógico a partir de los indicadores básicos del IRC y de los donantes.



Guías



Herramientas y plantillas



Capacitación

Mientras el equipo del programa debe encargarse de la selección final de los indicadores, el equipo MEAL, al igual que los socios del proyecto, cumplen un rol fundamental, ya que deben ayudar al equipo del programa a tomar una decisión fundamentada. El equipo MEAL debe proporcionar guía y asistencia al equipo del programa sobre el diseño del **marco lógico** y la pertinencia y viabilidad de los indicadores propuestos. Al asociarse, los actores locales deben colaborar en la selección de indicadores adecuados. Los pasos clave son los siguientes:

- 1 Crear un marco lógico a partir de la TdC y la [plantilla de marco lógico del IRC](#) o la plantilla de donante, según lo dispuesto en la propuesta.
- 2 Seleccionar indicadores para el marco lógico. A continuación, se proporciona una breve descripción general de los pasos elementales:
  - Se debe analizar la selección de cada indicador con el equipo de programa antes de incluirla en el marco lógico. Los indicadores deben servir como base para mejorar el programa y tomar decisiones. Al seleccionar indicadores, se deben considerar la capacidad y los medios económicos, junto con su utilidad para los programas. Utilizar el lineamiento [Por qué monitoreamos y cómo seleccionamos indicadores](#) para orientar su selección.
  - Asegurarse de seleccionar los indicadores del proyecto de los **indicadores básicos** del IRC; si el donante solicita indicadores específicos, se debe utilizar la lista de **indicadores del donante** de la IST para revisar si son similares a los indicadores básicos del IRC. Para respuestas ante emergencia, simplemente se deben filtrar los indicadores de “solo emergencia”.
  - Si el coordinador MEAL o el coordinador del programa no puede identificar indicadores de la IST adecuados, deben comunicarse con el RMA y el TA para que los guíen.
  - Incluir al menos un indicador de satisfacción del cliente.
  - Las organizaciones socias deberán trabajar con el IRC para desarrollar elementos del marco lógico para su función en el proyecto. Cuando los socios buscan usar indicadores fuera del IRC o indicadores del donante, estos deberán revisarse para asegurar que sigan siendo apropiados y viables.
  - Si el proyecto está programado para lograr uno o más **resultados** priorizados en el SAP, revise la [Guía del IRC sobre indicadores de escala del SAP](#) e incluya los indicadores clave relevantes.

## PRÁCTICA 1.5

**Determinar la línea de base, definir la disgregación y establecer un objetivo para cada indicador.**



Guías



Herramientas y plantillas



Capacitación

Una vez que se seleccionan los indicadores, el equipo MEAL junto con el equipo del programa y los socios deben seguir estos pasos para cada indicador del marco lógico:

- 1 **Determinar la línea de base:** si se desconoce el valor de línea de base, el equipo MEAL debe asesorar al equipo del programa en relación con el momento y la forma en que pueden recopilarse estos **datos** y el presupuesto que se necesita para recopilarlos (consulte la **Práctica 3.1** y **Práctica 5.1** para obtener información sobre la recopilación real de datos y el plan de trabajo de M&E).
- 2 **Definir la disgregación:** la disgregación debe planificarse desde el principio, ya que se requiere la modificación de las **herramientas de recopilación de datos** y es probable que el costo y el esfuerzo de la recopilación de datos aumenten. El equipo MEAL brinda su apoyo a los coordinadores de programas para tomar la decisión final sobre la disgregación necesaria para cada indicador. Para ello, se tienen en cuenta los siguientes pasos:
  - Consultar la guía de la IST para conocer la disgregación recomendada de programas basados en grupos objetivo, métodos de recopilación de datos e indicadores específicos. Tener en cuenta que todos los datos individuales deben disgregarse, como mínimo, por género y edad (mayores, menores de 18 años) y, cuando sea posible, por discapacidad.
  - Consulte la [matriz de discriminación](#) hecha durante la fase de diseño del programa para asegurar que las categorías de desglose reflejen las desigualdades y grupos afectados identificados.
  - Asegúrese de que el presupuesto, los métodos de recopilación de datos y las fuentes sean adecuados para un diseño muestra que permita cualquiera de las actividades planificadas, especialmente los desgloses.
- 3 **Establecer objetivos:** siempre que sea posible, debe establecerse un objetivo para cada una de las disgregaciones clave acordadas. Mientras el equipo del programa se encarga de establecer objetivos, el equipo MEAL debe proporcionar la totalidad de los datos y la información disponibles para ayudar a que el equipo del programa tome una decisión fundamentada. A continuación, se muestran los datos y la información clave que deben considerarse y proporcionarse a los equipos del programa para establecer objetivos de indicadores:
  - Rendimiento anterior, evaluación de la línea de base, requisitos de donantes y presupuesto del proyecto.
  - Objetivos del SAP para los resultados priorizados del SAP.
  - Programa, situación y contexto geográfico, información y conocimiento de actores locales, socios y asesores técnicos.
  - Objetivos establecidos a nivel global para determinados indicadores, de los cuales los más pertinentes son los [estándares SPHERE](#) en cuanto a la respuesta humanitaria y los [estándares INEE](#) en cuanto a la educación.

## Estándar 2

### SE DEFINEN LOS REQUISITOS, LOS COSTOS Y EL PERSONAL DESTINADOS AL MONITOREO, LA EVALUACIÓN, LA RENDICIÓN DE CUENTAS Y EL APRENDIZAJE EN LAS PROPUESTAS DE PROYECTO

#### PRÁCTICA 2.1

Definir el enfoque, los procesos y la estructura MEAL del proyecto.



Guías



Herramientas y plantillas



Capacitación

En la etapa de diseño, el equipo MEAL debe colaborar con los equipos del programa y los socios para definir el sistema y el enfoque de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje del proyecto en función del marco lógico. En este punto, es posible que no se necesite incluir en **la propuesta** un plan MEAL detallado, pero es importante redactar e incluir un resumen del enfoque, los procesos, la estructura y el papel de los socios del proyecto MEAL (si corresponde) en las secciones rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas (AAP) o MEAL/M&E, o como un documento anexo. También deben compartirse los siguientes detalles en la **Reunión de Diseño del Proyecto (PDM)**:

- 1 Actividades clave MEAL, monitoreo y procesos de rutina, y el uso de tecnología móvil.
- 2 Cualquier evaluación (incluida la [evaluación en tiempo real obligatoria para respuestas ante emergencias clasificadas](#)) y los componentes de investigación.
- 3 Una descripción de cómo se involucrarán los clientes a lo largo del ciclo del proyecto y de cómo y cuándo se utilizarán la retroalimentación del cliente y los datos MEAL.
- 4 Estructura general del personal MEAL que ayudará en el proyecto.
- 5 Forma en que las actividades y los procesos MEAL del proyecto se basarán en la estructura, el sistema y la estrategia MEAL del programa de país.
- 6 Al trabajar con actores locales, el equipo MEAL analiza y acuerda el enfoque, el sistema y la estructura MEAL con los socios del IRC. El equipo debe apoyar y reforzar los enfoques MEAL de los socios de manera colaborativa, y es responsable de integrar los principios de igualdad y complementariedad de la asociación del IRC y PEERS en las rutinas.

## PRÁCTICA 2.2

**Definir los requisitos de recursos y personal para todas las actividades MEAL e incluirlas en la propuesta de proyecto.**



Guías



Herramientas y plantillas



Capacitación

El equipo MEAL es responsable de determinar los requisitos y las necesidades de nuevos recursos en función a la estructura, el sistema y la estrategia general MEAL del país, en colaboración con los socios y el equipo de programa. Los pasos para determinar las necesidades de recursos se enumeran a continuación:

- 1 Decidir si se necesitará personal nuevo MEAL o no. Si no es necesario contratar personal nuevo MEAL, es importante definir la proporción de tiempo del personal actual que se necesita para el proyecto. Para ello, el equipo MEAL debe analizar el tiempo que lleva monitorear, dar respuestas a los clientes y realizar las actividades de aprendizaje, y asegurarse de que el proyecto cuente con la cantidad de personal adecuada. Tener en cuenta la identidad del personal y de los encuestadores MEAL y si se necesita un equipo más diverso para que la recopilación de datos coincida con el género y la demografía de nuestros grupos de clientes (p. ej.: mujeres recopiladoras de datos para involucrar a las mujeres clientes). Si es necesario contratar personal nuevo, utilizar las [descripciones estándar de trabajo de M&E/MEAL](#) y de [Rendición de Cuentas y Respuesta a Clientes \(CRA\)](#).
- 2 Cuando el IRC trabaje con socios, es necesario asegurarse de que se incluyan recursos para las actividades MEAL con socios, así como recursos MEAL del IRC adicionales para respaldar el trabajo de los socios y proporcionar apoyo en el reparto de la capacidad cuando sea necesario.
- 3 Evaluar las necesidades de recursos basados en tecnología, especialmente teléfonos, tablets, computadoras y software, ya que el IRC está avanzando en la recopilación de datos y el registro de comentarios electrónicos.
- 4 En función de las actividades, los procesos y el enfoque MEAL del proyecto (**Práctica 2.1**), es necesario asegurarse de que los recursos y los requisitos sean suficientes para cubrir a los encuestadores, los consultores y los trabajadores de campo en relación con los mecanismos de retroalimentación, las evaluaciones, las líneas de base, las encuestas y el monitoreo de rutina.
- 5 Identificar las oportunidades de capacitación y aprendizaje para el personal y los socios, según sea necesario. Analizar las necesidades clave con el equipo del programa, como los materiales, las herramientas y los eventos de aprendizaje y análisis, y evaluar la posibilidad y la forma de financiarlas.

## PRÁCTICA 2.3

**Formular un presupuesto MEAL para financiar el equipo, los procesos y el personal necesarios.**



Guías



Herramientas y plantillas



Capacitación

El equipo MEAL es responsable de formular un presupuesto sensato y adecuado que corresponda a las actividades MEAL planificadas. Consulte la [plantilla de presupuesto MEAL del IRC](#) para asegurarse de que se incluyan todos los gastos MEAL, y tenga en cuenta lo siguiente:

- 1 La asignación del presupuesto a las actividades MEAL del IRC y los socios debe ser suficiente para financiar lo siguiente, según sea necesario: personal (salarios, beneficios, equipos), capacitación para el personal y los socios, visitas de campo, costos de comunicación (teléfonos celulares, crédito, carteles, pancartas), encuestas, eventos de aprendizaje, evaluaciones, hardware y software.
- 2 Las actividades de respuesta a clientes deben incluirse en el **presupuesto MEAL** del IRC y/o del socio o deben asignarse de forma separada (consulte la plantilla del plan MEAL, en la pestaña “Presupuesto y personal MEAL”), según sea necesario. El presupuesto puede incluir, entre otras cosas, personal dedicado (si no se incluye en las descripciones de trabajo MEAL), capacitación de personal y socios, sucesos de aprendizaje y reparto de capacidad, visitas de campo, software para gestión de datos y mecanismos de retroalimentación, tabletas y teléfonos inteligentes y costos de comunicaciones para informar a los clientes.
- 3 Los presupuestos MEAL variarán según la tecnología, la geografía y las **intervenciones**. Sin embargo, como lineamiento general, un equipo de país puede calcular un presupuesto MEAL a alrededor de entre un 5 % a 10 % del costo total del proyecto. El costo puede aumentar si se configuran mecanismos de retroalimentación con tecnología nueva (línea de atención telefónica, SMS, redes sociales, etc.), se realizan encuestas de referencia y finales y otras encuestas representativas o se incluyen evaluaciones independientes.
- 4 Si el presupuesto no puede cubrir todas las actividades planificadas de M&E/MEAL, las brechas deben notificarse al líder del proyecto (según se define en la PCM) y al/a la director/a adjunto de programas (DDP) (o al supervisor de M&E/MEAL). Asimismo, deben revisarse, entre otros aspectos, el enfoque y los indicadores MEAL, según sea necesario.

## Estándar 3

**SE CREA UN PLAN DE MONITOREO, EVALUACIÓN, RENDICIÓN DE CUENTAS Y APRENDIZAJE QUE SIRVA COMO GUÍA PARA LA RECOPILOACIÓN, LA GESTIÓN Y EL USO DE LOS DATOS**

### PRÁCTICA 3.1

**Seleccionar y diseñar canales de retroalimentación del cliente que sean proactivos y reactivos.**



Guías



Herramientas y plantillas



Capacitación

El equipo MEAL, junto con el equipo del programa y los socios del IRC, cuando sea pertinente, debe revisar los procesos existentes y seleccionar y diseñar los canales de retroalimentación de los clientes. Cuando nos asociamos con actores locales<sup>3</sup>, el equipo MEAL y los socios deben implementar los canales de retroalimentación de los clientes de manera colaborativa, lo que incluye aprovechar los canales de retroalimentación del socio cuando existan. Un enfoque conjunto puede fortalecer la capacidad de respuesta no solo de la ayuda que presta el IRC sino de los servicios que ofrece la gama más amplia de actores con los que nos asociamos, más allá del compromiso del IRC. Hay dos categorías principales de canales de retroalimentación del cliente:

- 1 Canales proactivos, como encuestas, discusiones en grupos focales (FGD), reuniones comunitarias, etc.
- 2 Canales reactivos, como una línea de atención telefónica, una línea de SMS, un grupo de WhatsApp, casillas de sugerencias, servicios de retroalimentación, etc. Tenga en cuenta que se pueden utilizar los mismos canales reactivos para cubrir varios proyectos y configurarlos según la ubicación o el programa de país.

<sup>3</sup> Los actores locales y los socios gubernamentales arraigados en el contexto a menudo tienen fuertes conexiones comunitarias, redes y competencia cultural que respaldan una fuerte retroalimentación del cliente.



## PRÁCTICA 3.2

### Desarrollar el plan MEAL para el proyecto.



Guías



Herramientas y plantillas



Capacitación

El equipo MEAL debe completar la [plantilla detallada del plan MEAL del IRC](#) una vez que se aprueba el proyecto junto con el personal del programa involucrado y los socios del IRC cuando corresponda. El plan MEAL completo se basará en los elementos clave MEAL e incluirá lo siguiente:

- 1 Marco lógico final.
- 2 Matriz de indicadores, que también especifica lo siguiente: i) los indicadores de escala del SAP y ii) los tres indicadores de la PCM seleccionados por área de resultado del proyecto a fin de fundamentar la corrección del curso para fines de registro en el dashboard de la PCM cuando esté en uso.
- 3 Un esquema claro de los roles y responsabilidades MEAL, del programa y del personal del socio para recopilar, analizar y revisar la retroalimentación del cliente durante la implementación del proyecto, incluida la frecuencia de la recopilación de datos.
- 4 Presupuesto y personal MEAL.
- 5 Herramienta de recopilación de datos (se finalizará durante la **Práctica 4.1**).
- 6 Flujo de trabajo de datos (consulte también la **Práctica 4.2**).
- 7 Plan de trabajo de monitoreo.

## PRÁCTICA 3.3

**Asignar responsabilidades MEAL al personal del país y establecer funciones de asistencia técnica y roles de socios del proyecto según sea necesario.**



Guías



Herramientas y plantillas



Capacitación

El líder de proyecto MEAL debe garantizar que se completen los siguientes pasos:

- 1 Definir de forma clara y asignar tareas y responsabilidades nuevas relacionadas con las actividades MEAL de este proyecto (o respuesta ante emergencias) a miembros específicos del equipo MEAL y del programa. Incluir las tareas y los nombres y las denominaciones de los miembros del personal en el plan de trabajo de monitoreo.
- 2 Asigne personal específico a la PCM para que ayude al líder del proyecto a garantizar que la información MEAL, el análisis de datos, y los paneles informativos (“dashboards” como el PID) estén preparados, se revisen su calidad y se presenten a tiempo.
- 3 Incluir y revisar los objetivos de medición clave en los objetivos de rendimiento anuales del personal.
- 4 Identificar, documentar y comunicar cualquier asistencia técnica anticipada con respecto a las actividades MEAL en el [plan de trabajo de monitoreo](#), incluidos los nombres específicos del personal de asistencia regional o de la sede central.
- 5 Antes de comenzar el proyecto, se debe acordar y compartir el plan de trabajo de monitoreo final, incluidos los roles de soporte y la rendición de cuentas por parte del personal, con el líder del proyecto, el personal relacionado y los roles de soporte pertinentes, como el RMA, el especialista en respuesta a clientes, los TAs y los puntos focales de M&E de las TUs.
- 6 Cuando los socios tienen un papel MEAL, el IRC y los socios deben definir y acordar los Términos de Referencia (ToR) de la asociación y los roles pertinentes para que la colaboración sea exitosa. Todas las responsabilidades, las rendiciones de cuentas y los cronogramas clave relacionados con la recopilación de datos, el aseguramiento de la calidad y la presentación de informes deben estar claramente detallados en el documento. Se puede agregar una columna al plan de trabajo MEAL para aclarar las actividades y roles de los socios. El equipo MEAL del IRC también debe planificar las actividades de reparto de capacidad basadas en las respectivas fortalezas del IRC y de sus socios.

## Estándar 4

### LOS SISTEMAS DE RECOPIACIÓN Y DE GESTIÓN DE DATOS SE ESTABLECEN AL UTILIZAR HERRAMIENTAS APROBADAS POR EL IRC CON EL ASESORAMIENTO DE LOS EQUIPOS DEL SECTOR Y PROGRAMÁTICOS Y SOCIOS

#### PRÁCTICA 4.1

**Seleccionar, adaptar, desarrollar y probar herramientas de recopilación de datos (según sea necesario) en función de las últimas guías.**



Guías



Herramientas  
y plantillas



Capacitación

El equipo MEAL selecciona, adapta y prueba las **herramientas de recopilación de datos** para los indicadores del marco lógico con el asesoramiento de los equipos de programas, los sectores pertinentes y los socios. Estos son los pasos clave:

- 1 Para todos los indicadores clave, las definiciones, herramientas y metodologías deben derivarse de la guía de indicadores de la IST. A menudo, los indicadores del donante están poco definidos o son lo suficientemente similares para que sean equivalentes a los indicadores clave del IRC. Si no, consulte las guías del donante y al TA para asegurarse de medirlos correctamente. Lea las [Guías de muestreo y recopilación de datos](#) para entender las fuentes de datos clave del IRC y las estrategias de recopilación de datos.
- 2 Los conjuntos de herramientas para datos (toolkits) del IRC deben utilizarse siempre que estén disponibles para las intervenciones planificadas. Si los socios tienen herramientas apropiadas que cumplen con los estándares de calidad y seguridad del IRC, pueden adoptarse.
- 3 Cuando sea posible, se recomienda realizar una recopilación de datos digital en lugar de la recopilación de datos en papel. CommCare Software es la plataforma web de recopilación de datos móviles recomendada por el IRC. Si no es posible utilizar CommCare por motivos económicos o de capacidad, se recomienda el uso de **Kobo Collect** como una solución temporal.

*Continuación*

## PRÁCTICA 4.1

### Continuación

**Seleccionar, adaptar, desarrollar y probar herramientas de recopilación de datos (según sea necesario) en función de las últimas guías.**

- 4 Si es necesario desarrollar herramientas, revise primero la [guía del IRC de tecnología para la gestión de datos](#) y los cursos de CommCare y Kobo del IRC. También se puede comunicar con su Especialista de Tecnologías M&E Sénior Regional (RSS) si necesita más orientación. En los lineamientos y las carpetas de capacitación, hay recursos complementarios disponibles como guía para la creación de formularios XLS de ODK. En todos los formularios móviles, se deben incluir las limitaciones, la relevancia y los campos calculados adecuados para mejorar la calidad de los datos en la herramienta de recopilación de datos móviles.
- 5 Asegúrese de que todas las herramientas para datos a nivel individual incluyan por lo menos el género y la edad del cliente y, cuando sea posible, condiciones de discapacidad, junto con cualquier otra categoría de desglose acordada en la **Práctica 1.5**.
- 6 Revise todas las herramientas de recopilación de datos a nivel individual y asegúrese de que incluyan estas consideraciones éticas: participación voluntaria, principios de no hacer daño (do-no-harm en inglés), confidencialidad, anonimato, minimización de datos, etc. Consulte y utilice las guías relevantes, la capacitación y las plantillas para asegurarse de cumplir con esta práctica.
- 7 Con el equipo de programa, realizar una revisión crítica de las herramientas de recolección de datos propuestas y finalícelas para asegurarse de que incluyan los datos necesarios para calcular cada indicador de marco lógico en el último marco lógico validado. Si cambia algún indicador del marco lógico, se deben ajustar las herramientas según corresponda. Consulte al/a ka Especialista Sénior en Tecnologías M&E Regional (RSS) para guiarse en el uso de la tecnología; y comuníquese con los TAs y el RMA para asegurarse de que el contenido sea adecuado, especialmente con respecto a los proyectos estratégicos.
- 8 Antes de aplicar cualquier herramienta por primera vez o después de cambios significativos, haga una prueba de campo y haga los reajustes necesarios.
- 9 Seleccionar cuidadosamente a los encuestadores para la recopilación de datos a fin de asegurarse de que el equipo hable el mismo idioma y se incluyan encuestados del mismo género, grupo étnico y nacionalidad. La selección de encuestadores deberá basarse en sus habilidades. Los atributos demográficos y étnicos similares hacen que los encuestados sean mucho más propensos a compartir información relevante e imparcial abiertamente.
- 10 Capacite a los encuestadores que recopilarán los datos sobre la recopilación ética de datos y consideraciones GEDI (consulte más información en la **Práctica 5.1**).

## PRÁCTICA 4.2

**Establecer la estructura de base de datos e informes, y esquematizar los flujos de datos de todos los indicadores de marco lógico.**



Guías



Herramientas y plantillas



Capacitación

El equipo MEAL dirige el establecimiento de una estructura de informes y base de datos segura, y esquematiza el flujo de datos de todos los indicadores del marco lógico del proyecto. Los pasos clave son los siguientes:

- 1 Configurar todas las bases de datos en un formato legible por máquina para facilitar el análisis de todos los proyectos. Consultar la [plantilla de lectura mecánica como ejemplo genérico](#) y respetar [la estructura de datos y los lineamientos del IRC](#).
- 2 Cuando los actores locales dirijan la recopilación de datos, compartir experiencias y acordar una estructura de base de datos apropiada, mediante la operación de procedimientos y flujos de datos.
- 3 Documentar y esquematizar cada etapa del flujo de trabajo de datos para cada indicador, incluidos la fuente, la recopilación, el método, la compaginación, el almacenamiento, el análisis, la generación de informes y el uso. La documentación debe incluir el nombre de la persona responsable y el cronograma mediante el uso de la [plantilla del flujo de trabajo de datos del IRC \(Ficha 6 de la Plantilla de Plan MEAL\)](#).

## PRÁCTICA 4.3

**Desarrollar y establecer procedimientos para recopilar, guardar y compartir los datos de todos los indicadores de marco lógico de manera segura y ética.**



Guías



Herramientas y plantillas



Capacitación

El equipo MEAL es responsable de desarrollar y establecer procedimientos para recopilar, almacenar y compartir de manera ética todos los datos de conformidad con los Lineamientos de Seguridad y Protección de Datos del IRC antes de comenzar la recopilación de los datos. Cuando se trabaja en colaboración, todos los procedimientos deben analizarse en profundidad junto con nuestros socios para atenuar cualquier riesgo ético o de seguridad al recopilar, almacenar y compartir datos de los clientes. Los pasos clave son los siguientes:

- 1 Utilizar la Lista de verificación de protección de los datos para verificar, adaptar y garantizar que los procedimientos utilizados al recopilar, almacenar y compartir datos de proyectos de manera segura y ética cumplen con las exigencias. Si no, se deben ajustar los procedimientos y sistemas según sea necesario antes de comenzar la recopilación de datos.
- 2 Desarrollar o actualizar los procedimientos **del mecanismo de retroalimentación del cliente** (con la salvaguardia correspondiente), con el fin de garantizar que el proceso de registro, análisis y respuesta de la retroalimentación de los clientes sea claro y se ajuste a la lista de verificación de protección de los datos y que todos los miembros del personal pertinentes estén familiarizados con sus papeles y responsabilidades.
- 3 Almacenar y conservar toda la información sobre mediciones del proyecto, las herramientas y los datos (incluidas todas las actualizaciones y modificaciones) en Box (salvo que se indique lo contrario) y garantizar un nivel adecuado de acceso o restricción, según el tipo de dato (formato en línea y en papel), de conformidad con la lista de verificación de protección de los datos y las guías anteriores. Se recomienda la utilización del [Protocolo de medición de Box](#) en todos los proyectos para un mejor respaldo de la gestión del conocimiento.
- 4 Asegurarse de que todos los miembros importantes del personal que se encarguen de los datos (en cualquier etapa) estén:
  - familiarizados con sus roles y responsabilidades en función del flujo de datos o de los Procedimientos Operativos Estandarizados (SOP) del mecanismo de comentarios del cliente. Esto deberá incluir los principios de Salvaguardia del IRC y cómo abordar el incumplimiento de ellos.
  - y capacitados respecto de los Lineamientos de seguridad y protección de los datos (Data Protection and Security Guidelines) adecuados y la Lista de verificación de protección de los datos (Data Protection Checklist).

## Estándar 5

**LOS DATOS SE RECOPIAN DE MANERA ÉTICA MEDIANTE EL USO DE METODOLOGÍAS Y DISGREGACIÓN ADECUADAS. ASIMISMO, LOS DATOS SE REVISAN PARA GARANTIZAR SU CALIDAD**

### PRÁCTICA 5.1

Realizar actividades de monitoreo y recopilación de datos.



Guías



Herramientas y plantillas



Capacitación

El equipo MEAL es responsable de recopilar los datos o de asegurar que el personal programático o el socio tengan el conocimiento y las herramientas necesarias para recopilar datos de buena calidad de forma segura y ética, siguiendo estos pasos:

- 1 Planificar, secuenciar y organizar la recopilación de datos de monitoreo de rutina y las actividades en función de lo establecido en el plan MEAL (**Práctica 3.2**) y las herramientas de recopilación de datos finalizadas (**Práctica 4.1**).
- 2 Planificar y prestar especial atención a las exigencias relativas a i) sucesos para la recopilación de datos clave, como las encuestas básicas, medias y finales a clientes, que requieren una metodología y un enfoque de muestreo específicos; y ii) la recopilación de datos cualitativos, que requieren el análisis en grupos focales o entrevistas a informantes clave. Para cada uno de estos métodos de recopilación de datos, se necesita planificación minuciosa, y deben ser posibles desde el punto de vista técnico para garantizar la obtención de datos de alta calidad. Siempre consulte la IST para orientarse y comuníquese con los TAs y su RMA para obtener apoyo adicional.
- 3 Seleccione a los encuestadores con base en sus habilidades; asegúrese de que hablen el mismo idioma que los encuestados e incluya miembros del mismo género, grupo étnico y nacionalidad de los encuestados (consulte la **Práctica 4.1**).

*Continuación*



## PRÁCTICA 5.1

### *Continuación*

#### **Realizar actividades de monitoreo y recopilación de datos.**

- 4 Capacitar a todos los agentes, encuestadores y socios involucrados en la recopilación de datos en el uso de las herramientas de recopilación, los métodos y los aspectos éticos y sensibles de la recopilación de datos, en función de la cultura y las características clave de las comunidades alcanzadas. Garantizar que todas las partes involucradas comprendan el significado y la importancia de cada pregunta en las herramientas, así como la importancia de ajustarse a la metodología estándar.
- 5 Asignar las responsabilidades principales de recopilación de datos, como supervisar la puesta a prueba y la capacitación de los encuestadores, revisar los cuestionarios para lograr la integridad y la calidad de los datos, y asesorar y apoyar a los encuestadores de forma permanente, a personal específico.
- 6 En los casos en que los socios dirigen partes del monitoreo y la recopilación de datos, el equipo MEAL, conjuntamente con los socios, deberán revisar la capacidad y los riesgos del monitoreo, de acuerdo con la herramienta de Revisión y reflexión del Proyecto de colaboración (Monitoreo) (disponible en Herramientas y plantillas), acordar soluciones y garantizar el apoyo y la capacitación, cuando corresponda, mediante el uso del manual MEAL.

## PRÁCTICA 5.2

### Gestionar los canales de retroalimentación de los clientes del IRC.



#### Guías



#### Herramientas y plantillas



#### Capacitación

El equipo MEAL suele ser responsable de gestionar los **canales reactivos de retroalimentación del cliente** con el sólido respaldo del equipo programático. Cuando se trabaja con socios locales, ellos pueden tener su propio sistema de retroalimentación o un sistema compartido, dependiendo del contexto. El IRC y los socios deben ser colaborativos, compartir información (sin violar la confidencialidad) y compartir sus capacidades según sea necesario. Los pasos clave son los siguientes:

- 1 Garantizar que los clientes estén informados acerca de los canales de retroalimentación disponibles. Consultar con el equipo del programa, los socios y la comunidad antes de desarrollar materiales de información, educación y comunicación (IEC) contextualizados para los clientes, según sea necesario.
- 2 Garantizar que todos los canales de retroalimentación del cliente reactivos sean funcionales, accesibles y confidenciales. Garantizar que los comentarios se recopilen según lo establecido en el [SOP específico del país](#). Tenga en cuenta que puede existir un canal que se utilice para varios proyectos, como una línea de atención telefónica.
- 3 Registrar y categorizar los comentarios recibidos a través de los canales reactivos (línea de atención telefónica, casillas de sugerencias, servicios de comentarios, etc.) en el registro de comentarios. Se recomienda utilizar un único registro de comentarios para todos los proyectos y aplicar “etiquetas” a cada proyecto específico con el fin de disgregar, interpretar y analizar los comentarios de los clientes por proyecto.
- 4 Remitir los comentarios recibidos al miembro pertinente del equipo del programa de país en función de los roles y las responsabilidades, así como de las rutas de remisión destacadas en el SOP.

## PRÁCTICA 5.3

Garantizar que todos los datos MEAL se ingresen y se actualicen en la base de datos, los informes y los paneles de forma sistemática.



Guías



Herramientas y plantillas



Capacitación

El líder MEAL es responsable de garantizar que los datos de monitoreo y del cliente se ingresen de forma sistemática, a tiempo, y que se almacenen en conformidad con el Estándar 4. Los pasos clave son los siguientes:

- 1 Garantizar que los datos de rutina se ingresen de forma regular en función con el flujo de datos y el calendario acordado (consulte la **Práctica 4.2**). Identificar y abordar problemas relacionados con el cronograma y la regularidad de ingreso de los datos. Modificar el flujo de datos y los procedimientos según sea necesario.
- 2 Garantizar que los datos se revisen y validen en el punto de ingreso, para garantizar la calidad desde el inicio y asegurarse de que los datos de cada persona se “anonimicen” para resguardar la privacidad de los clientes (consulte la **Práctica 5.4** para obtener información sobre la revisión de calidad de los datos).
- 3 Garantizar que los datos actualizados y verificados estén disponibles de forma sistemática para los clientes, en especial para las reuniones que forman parte de los procesos de PCM y SAP.

## PRÁCTICA 5.4

Realizar revisiones de calidad de los datos al menos una vez al mes, compartir los hallazgos con el programa y tomar medidas correctivas según sea necesario.



Guías



Herramientas y plantillas



Capacitación

El equipo MEAL es responsable de garantizar que los datos sean válidos y fiables, así como útiles para el equipo del programa. Al margen de que se implementen las prácticas recomendadas, como los métodos correctos de recopilación, el muestreo y las herramientas, la capacitación de los encuestadores y el establecimiento de SOP sólidos, es posible que aún se produzcan errores. Por ello resulta esencial realizar revisiones de calidad de los datos todos los meses de forma sistemática y auditorías de datos de forma periódica para garantizar su confiabilidad y calidad. Cuando los socios son responsables de la recopilación de datos, estos procesos de garantía de calidad deben planificarse y realizarse en forma colaborativa. Los pasos clave son los siguientes:

- 1 Garantizar que el personal encargado de ingresar los datos tenga pleno conocimiento de los criterios de integridad; precisión y consistencia durante su trabajo diario.
- 2 Utilizar la [Lista de verificación de calidad de los datos](#) de forma mensual.
- 3 Auditar los datos de forma periódica con la [herramienta de auditoría de datos](#).
- 4 En caso de que se encuentren errores o brechas en los datos, identifique la fuente, encuentre una solución minuciosa y duradera con el equipo, documéntelos y tome medidas correctivas.

## Estándar 6

### SE ANALIZAN Y SE PRESENTAN LOS DATOS A FIN DE COMPRENDER EL RENDIMIENTO, TOMAR DECISIONES Y ADAPTAR EL PROGRAMA

#### PRÁCTICA 6.1

**Analizar e interpretar datos desgregados sobre clientes alcanzados, resultados y retroalimentación del cliente.**



**Guías**



**Herramientas y plantillas**



**Capacitación**

El equipo MEAL es responsable de planificar y realizar el análisis de datos para lograr una sólida interpretación de los resultados en conjunto con el equipo programático. El equipo programático y el equipo MEAL, junto con los socios del proyecto, proporcionan el conocimiento contextual mientras que el equipo MEAL aporta las habilidades de análisis y visualización para apoyarles. Al asociarse, el IRC debe involucrar a actores locales en la revisión e interpretación de los datos. En el contexto de una respuesta a emergencias, el equipo MEAL trabaja con el equipo de respuesta.<sup>4</sup> Los pasos clave son los siguientes:

- 1 Dirigir una discusión con el equipo del programa y los socios, cuando corresponda, para acordar un plan de análisis detallado basado en la IST del IRC o en los lineamientos de donantes y el trabajo realizado en la **Práctica 1.5**. El equipo MEAL debe asegurarse de comprender completamente lo que el equipo programático desearía saber y aprender del análisis. Con esta información, el equipo MEAL puede enfocarse en el análisis específico que informará mejor al equipo programático y llevar a un mejor entendimiento y más a la medida del desempeño del proyecto y las decisiones. Al asociarse, utilizar la nota de la Reunión de revisión del proyecto de colaboración para guiar el análisis, la interpretación y la discusión.

*Continuación*

<sup>4</sup> La composición del equipo de respuesta ampliado puede variar en función de la respuesta, pero, por lo general, incluye un coordinador principal de respuesta de emergencia y un punto focal MEAL, los cuales trabajarán junto al Equipo Sénior de Gestión País (SMT), a los coordinadores del programa y los coordinadores de operaciones pertinentes (cadena de suministros, seguridad, departamento de RR. HH. y de finanzas).

## PRÁCTICA 6.1

### Continuación

**Analizar e interpretar datos disgregados sobre clientes alcanzados, resultados y retroalimentación del cliente.**

- 2 Llevar a cabo un análisis de los datos de rutina, **las salidas, la escala**, los clientes alcanzados, la retroalimentación de los clientes y los datos de los resultados, de acuerdo con el marco lógico, el plan MEAL y el plan de análisis acordado. Asegurarse de incluir el progreso con respecto a la línea de base y al objetivo, así como las diferencias entre géneros, grupos etarios, ubicaciones y otras disgregaciones clave acordadas (p. ej.: nacionalidad, grupo étnico, idioma del cliente) para comprender y mejorar la equidad de los resultados para nuestros clientes. Cuando esté disponible, use el **Panel de Indicadores del Programa (PID)** para identificar y analizar los resultados más significativos.
- 3 Incluir en los informes y las presentaciones cualquier punto débil, duda o limitación en relación con la calidad de los datos, el análisis y los resultados.
- 4 Documente el enfoque de muestreo utilizado para analizar los resultados de las encuestas (tamaño de la muestra, intervalo de confianza, precisión y valor de P, cuando se usen para determinar si la diferencia es significativa) como parte del análisis y los resultados. Esto puede incluirse en un breve párrafo en la sección de metodologías de un informe o una presentación.
- 5 Complementar el análisis de los datos cuantitativos con el análisis de los datos cualitativos, la mención de historias de éxito y los desafíos de nuestros clientes y socios, si están disponibles.
- 6 Preparar una interpretación inicial de los resultados del análisis y/o del panel dinámico (dashboard) para respaldar una discusión y una interpretación más amplia con el equipo programático para asegurar el mejor entendimiento del desempeño del programa y explorar en conjunto las posibles razones de los resultados. La cooperación es un aspecto clave cuando el equipo MEAL dirige el análisis y el equipo del programa y los socios del IRC proporcionan información sobre el contexto, los obstáculos y los factores que pueden haber influido en los resultados. En los casos de respuestas ante emergencias, recopilar datos de todos los proyectos pertinentes implementados para permitir el análisis de la respuesta completa.

## PRÁCTICA 6.2

**Generar paneles dinámicos (dashboards) e informes programáticos y de retroalimentación de los clientes.**



**Guías**



**Herramientas y plantillas**



**Capacitación**

El equipo MEAL es responsable de dirigir la realización de los siguientes pasos clave:

- 1 Use plantillas de paneles estándares, como las PCM, el panel de Indicadores del Programa (PID) y los paneles de los kits de herramientas de datos del IRC cuando estén disponibles.
- 2 Garantizar que los gráficos, los informes y los paneles dinámicos (dashboards) estén disponibles (incluso para los socios), que puedan entenderse, y comprobar su calidad, a tiempo para las reuniones y los eventos clave para la toma de decisiones, como las PCM, la Revisión de la Implementación del SAP, y las reuniones del SMT y/o de aprendizaje del programa.
- 3 Elabore gráficos y tablas adecuados para presentar y visualizar los resultados de manera que se destaquen mejor los hallazgos y las disgregaciones clave, según se establece en la guía [“Consejos para la presentación de datos”](#) y la capacitación de PowerBI o, si utiliza el PID, identifique los resultados clave para presentarlos y discutirlos.
- 4 Produzca informes por escrito como se acordó con el liderazgo de país y los equipos programáticos, de acuerdo con las **Prácticas 6.1 y 6.2**.



### PRÁCTICA 6.3

**Presentar hallazgos a partir la retroalimentación de los clientes y el monitoreo, así como los problemas principales que deben discutirse.**



**Guías**



**Herramientas y plantillas**



**Capacitación**

El equipo MEAL es responsable de brindar los resultados clave MEAL disponibles (a través del PID cuando esté disponible) durante las reuniones pertinentes, los cuales pueden incluir, entre otros, los siguientes procesos a nivel país:

- 1** La PCM, en la que el equipo MEAL colabora en la identificación y la presentación de asuntos clave, revisa el progreso en comparación con los objetivos y las líneas de base de indicadores clave, e identifica problemas de integridad y adecuación de los datos, así como comentarios clave de los clientes para su abordaje y seguimiento. Estos también ayudan a la resolución de problemas.
- 2** Reuniones del SMT, durante las cuales se le podría solicitar al equipo MEAL que presente resultados del programa, del sector, o del nivel de respuesta ante emergencias, según las necesidades del SMT.
- 3** La reunión de revisión del Plan de Acción Estratégico (SAP), donde se puede solicitar al equipo MEAL que presente la comparación del progreso de los indicadores de escala del SAP con las líneas de base y los objetivos.
- 4** Reunión de revisión del proyecto de colaboración, durante la cual el equipo MEAL del IRC puede discutir y aprender sobre el rendimiento, los resultados y la interpretación del proyecto junto a los socios.
- 5** Otros eventos y reuniones de aprendizaje de revisión de datos regionales, del proyecto, de la cartera de clientes o del sector.

## PRÁCTICA 6.4

**Documentar el aprendizaje obtenido a partir de los datos de monitoreo y los mecanismos de retroalimentación.**



**Guías**



**Herramientas y plantillas**



**Capacitación**

El equipo del programa dirige la preparación y la organización de **Reuniones de Implementación del Proyecto, Reuniones de Aprendizaje del Proyecto** y Reuniones de Revisión del Proyecto de Colaboración (PPRM), de ser necesario, con el respaldo del equipo MEAL. En contextos de emergencia, el líder de respuesta organiza el ejercicio de aprendizaje del nivel de respuesta con el apoyo de líderes del programa, líderes de operaciones y el equipo MEAL. Los pasos clave son los siguientes:

- 1 Seleccionar los temas de aprendizaje, identificar las preguntas de aprendizaje y reunir la información necesaria para informar sobre la discusión durante la PCM o la PPRM.
- 2 Analizar si es necesario modificar la TdC en función de la evidencia nueva, investigaciones recientes o la rentabilidad de los datos.
- 3 Documentar el aprendizaje que resulte de los datos MEAL y establecer acuerdos en cuanto a las adaptaciones y las prácticas en el registro de aprendizajes de la PCM. Hacer un seguimiento del progreso de la adaptación y las prácticas en la misma herramienta.

Para apoyar el aprendizaje, el equipo MEAL liderará los siguientes dos pasos:

- 1 Preparar el análisis del progreso y los riesgos de la obtención de resultados de los clientes, de acuerdo con el análisis llevado a cabo en la **Práctica 6.1**.
- 2 Dirigir la atención a los diferentes comentarios que reciban los miembros pertinentes del equipo del programa de país para decidir cómo responder en función de los roles y responsabilidades y de las rutas de remisión destacadas en el SOP de respuesta a clientes del país (consulte la **Práctica 4.3**).

## Estándar 7

**LOS HALLAZGOS Y EL RESULTADO DE LAS ADAPTACIONES SE REGISTRAN, ALMACENAN Y COMPARTEN PARA MAXIMIZAR EL APRENDIZAJE Y PROPORCIONAR EVIDENCIA QUE SE PUEDA UTILIZAR PARA DAR CUENTA DE DECISIONES DE PROGRAMAS ANTERIORES, ACTUALES Y FUTUROS**

### PRÁCTICA 7.1

Realizar una revisión o una evaluación según el compromiso del proyecto para maximizar el aprendizaje.



Guías



Herramientas y plantillas



Capacitación

Las actividades que se realicen en esta práctica incluirán uno o dos de los próximos pasos, o todos ellos, en función del compromiso con el proyecto y el presupuesto:

- 1 Realizar una encuesta de línea final representativa para medir los indicadores de resultados y los resultados finales. Esto generalmente debe complementarse con discusiones de grupos focales y/o encuestas de satisfacción del cliente. El equipo MEAL debe dirigir esta actividad con la ayuda de aportes importantes del equipo del programa y los socios, cuando corresponda.
- 2 Ordenar una evaluación final del proyecto que incluya la preparación de los términos de referencia, el presupuesto y que dé inicio a un proceso de contratación de consultores externos, de ser necesario. El equipo programático debe decidir los objetivos de la evaluación y el equipo MEAL debe respaldar firmemente los aspectos técnicos, como el presupuesto y la metodología. Los asesores técnicos pertinentes y el RMA también deben brindar apoyo y aprobar los TdRs antes del inicio de proceso de contratación.
- 3 Ordenar una Evaluación en Tiempo Real (RTE) de las respuestas ante emergencias basada en la herramienta de RTE. El equipo de respuesta ante emergencias debe dirigir esta actividad con el apoyo del equipo MEAL. Debería ponerse en contacto con el coordinador del equipo de respuestas ante emergencias (ERT) MEAL para obtener asistencia técnica adicional.

*Continuación*

## PRÁCTICA 7.1

### Continuación

**Realizar una revisión o una evaluación según el compromiso del proyecto para maximizar el aprendizaje.**

- 4 Colaborar con el equipo programático y los socios, cuando sea relevante, en una revisión final del proyecto y reunión de aprendizaje, elaborar un borrador de la revisión final del proyecto y hacer un informe de aprendizaje. El equipo programático debe dirigir esta actividad y contar con el análisis y los datos pertinentes MEAL que brinde el equipo MEAL (p. ej.: datos sobre monitoreos de rutina, información sobre la retroalimentación de los clientes, la encuesta final, evaluaciones de las necesidades, [el continuum de GEDI](#) y/o marcador de GEDI, documentos sobre las estrategias de respuesta, informes de situación, etc.) como respaldo para la discusión y el aprendizaje (consulte además la **Práctica 6.4**).

## PRÁCTICA 7.2

**Planificar el cierre de los mecanismos de monitoreo y retroalimentación del proyecto.**



Guías



Herramientas y plantillas



Capacitación

Cerca del cierre del proyecto, el equipo MEAL es responsable de planificar el cierre de los mecanismos de monitoreo y retroalimentación específicos del proyecto. Los pasos clave son los siguientes:

- 1 Consultar al liderazgo del programa y de país para determinar el cronograma de reuniones de aprendizaje del proyecto y presentarlo, junto con cualquier inconveniente, durante la Reunión de Cierre del Proyecto.
- 2 Revise y resuma los mecanismos de retroalimentación reactivos y proactivos específicos del proyecto.  
Apoyar la valoración del personal del proyecto MEAL y las posibles transiciones a nuevas responsabilidades, incluso la terminación de los contratos según se requiera.
- 3 Apoyar la revisión de los activos tecnológicos del proyecto y su reimplementación en otros proyectos.
- 4 Apoyar la revisión de los activos tecnológicos del proyecto y su reimplementación en otros proyectos.
- 5 Cuando se trabaja en colaboración, esta práctica debe incorporarse al proceso de cierre del proyecto de colaboración PEERS.

## PRÁCTICA 7.3

**Finalizar y almacenar de forma segura todos los informes y los productos MEAL para que pueda accederse a ellos en el marco del programa actual y de programas futuros.**



Guías



Herramientas y plantillas



Capacitación

El equipo MEAL es responsable de finalizar y almacenar los productos MEAL. Los pasos clave son los siguientes:

- 1 Completar la totalidad de los monitoreos, las evaluaciones, la retroalimentación de los clientes, los informes de donantes y la documentación que se requieren según el acuerdo de subvención.
- 2 Recopile y guarde en forma segura en Box toda la documentación sobre mediciones y la retroalimentación de los clientes, lo que incluye los datos, las herramientas de recopilación de datos, los SOP, los informes de auditorías y revisiones de calidad de los datos, las notas **de las reuniones de revisión de datos**, las evaluaciones finales, las revisiones de aprendizaje, las encuestas de línea base, intermedias y finales, las encuestas de retroalimentación de los clientes, el registro de retroalimentación de los clientes, etc. Como se mencionó en la **Práctica 4.3** – también se recomienda utilizar la [estructura de carpeta estándar de medición de Box](#) para archivar los documentos MEAL de todos los proyectos para un mayor respaldo de la gestión del conocimiento.
- 3 Garantizar que todos los datos de los clientes sean anónimos, estén protegidos y se almacenen de forma segura conforme lo establecido en los Lineamientos de seguridad y protección de los datos y la [Lista de verificación de protección de los datos](#) (consulte la **Práctica 4.3**).



## PRÁCTICA 7.4

**Compartir los resultados finales de los indicadores del proyecto y el conocimiento adquirido con los grupos de interés.**



Guías



Herramientas y plantillas



Capacitación

El equipo MEAL es responsable de compartir los indicadores finales del proyecto, los resultados y los análisis con los grupos de interés. Los pasos clave son los siguientes:

- 1 Respalda al líder del proyecto durante la última actualización del dashboard pertinente, principalmente en lo que respecta a las salidas del proyecto, la cantidad de clientes alcanzados y los indicadores de resultados.
- 2 Presentar y brindar los análisis y resultados finales de la última Reunión de Aprendizaje del Proyecto durante la PCM, lo que incluye la encuesta final, la evaluación o revisión y los resultados del aprendizaje, su análisis e interpretación, la atenuación final propuesta y las recomendaciones para proyectos futuros.
- 3 Asegurarse de que las mediciones, los datos de la retroalimentación de los clientes y el aprendizaje se capturen para el diseño de proyectos actuales y futuros.
- 4 Asegurarse de que los socios también tengan acceso a los informes y a los datos, confirmando que existen las medidas apropiadas para proteger la confidencialidad de los clientes.

# Glosario

## A - B

<b>A</b>	<b>Actividad</b>	Son acciones y procesos realizados en el marco del programa para obtener resultados. Los ejemplos incluyen el desarrollo de una campaña de comunicación, la provisión de asistencia técnica, la gestión de un centro de salud o el fortalecimiento de las asociaciones en el sector privado.	
	<b>Actividades de recopilación de datos</b>	Estas incluyen la recopilación de datos como los datos de prestación de servicios, las encuestas a clientes, las evaluaciones organizacionales y de las instalaciones y datos extraídos de registros del proyecto. Asimismo, pueden incluirse las encuestas de mayor escala, como las encuestas de línea de base, línea media y línea final, las encuestas basadas en los clientes o en muestras representativas, y la recolección de datos cualitativos mediante discusiones en grupos focales, entrevistas con informantes clave y observaciones.	
	<b>Análisis</b>	El objetivo del análisis de los datos es ayudar a convertir los datos sin procesar en conocimientos que se pueden utilizar para la toma de decisiones u otros propósitos. El análisis de los datos puede ocurrir en cualquier etapa del ciclo de un proyecto o programa. Existen muchos tipos de análisis de datos. Entre ellos se encuentran los análisis cuantitativo, cualitativo y participativo.	1
	<b>Análisis de contexto</b>	Análisis de los problemas y las dinámicas locales a fin de brindar información al IRC para sus programas y diseños.	2
	<b>Asociación</b>	Una asociación es una colaboración formal entre el IRC y otra organización, cuya meta es lograr objetivos en común.	3
	<b>Auditoría de la calidad de los datos</b>	Es una evaluación de la validez, la confiabilidad, la precisión, la integridad y la puntualidad de los datos. Una herramienta de auditoría de calidad de datos le permite al gerente identificar los problemas de calidad de los datos y responder ante ellos, así como determinar en qué medida los datos existentes son fiables y pueden utilizarse para la toma de decisiones de implementación del proyecto.	4
<b>B</b>	<b>Box</b>	Se trata de una herramienta basada en la nube que se utiliza para el almacenamiento y la gestión de documentos en todas las oficinas del IRC con el fin de respaldar la colaboración. El uso uniforme de Box para el monitoreo de los datos aumenta la eficiencia y la memoria institucional, ya que permite mantener la información segura y accesible. Mediante el uso de Box como sistema de almacenamiento y de acceso a los archivos y datos del proyecto, se evitarán problemas relacionados con la transmisión de archivos mediante correo electrónico o dispositivos USB y el almacenamiento en discos locales.	5
			6
			7

C	<b>Canales de retroalimentación proactivos</b>	<p>Son mecanismos mediante los cuales el IRC solicita comentarios de los clientes de forma activa, por ejemplo, una encuesta, una discusión en grupos focales, una entrevista individual, etc. Esto significa que elegimos clientes y grupos de interés a quienes queremos hacerles preguntas y que controlamos las preguntas realizadas y el momento en el que se recopila la información.</p>
	<b>Canales de retroalimentación reactivos</b>	<p>Son los mecanismos que el IRC proporciona a los clientes y otros grupos de interés para que se comuniquen sobre el tema que necesiten y en el momento en que lo necesiten. Se incluyen, por ejemplo, casillas de sugerencias, líneas de atención telefónica, direcciones de correo electrónico, visitas a las oficinas, etc.</p>
	<b>Ciclo de vida del proyecto</b>	<p>Es una serie de fases bien definidas por las que atraviesa todo proyecto desde su comienzo hasta su conclusión.</p>
	<b>Clasificación de emergencia</b>	<p>Sistema utilizado por el IRC para abordar situaciones de emergencia e informar decisiones de respuesta de manera rápida. La posición de clasificación (blanca, amarilla, anaranjada y roja) indica la disponibilidad de recursos en función de la gravedad de la emergencia.</p>
	<b>Cliente</b>	<p>Es una persona a quien el IRC proporciona, o intenta proporcionar, asistencia o servicios. Utilizamos el término “cliente” en lugar de “beneficiario” porque representa nuestra creencia de que las personas a las que brindamos servicios tienen el derecho de decidir qué tipo de asistencia o servicios desean y necesitan.</p>
	<b>CommCare</b>	<p><a href="#">CommCare</a> es una herramienta más avanzada de gestión de casos y recopilación de datos móviles para dispositivos Android y de escritorio. Incluye una función básica de recolección de datos, pero, aún más importante, tiene la capacidad de recolectar datos a lo largo del tiempo, por ejemplo, datos longitudinales o datos de gestión de casos.</p>
	<b>Conjunto de herramientas para datos</b>	<p>Un conjunto de herramientas para datos del IRC es un conjunto completo de recursos para llevar a cabo una intervención específica con el fin de monitorear correctamente las actividades del programa y generar informes de comparación con los Indicadores Básicos. Se incluyen materiales, plantillas y guías que sirven de ayuda para la elaboración de propuestas, la planificación, la recolección de datos, el análisis de datos y la capacitación. En un típico conjunto de herramientas (toolkit), se incluye un flujo de datos integral, el cual abarca desde la recopilación de datos hasta el análisis utilizando CommCare y Power BI, que se puede implementar en los programas de país con baja capacidad o recursos limitados.</p>

C	<b>Conocimientos del proyecto</b>	Es todo el aprendizaje documentado y compartido o divulgado durante el ciclo de vida de un proyecto. Se pueden incluir informes, informes de análisis de datos, análisis de situación, sesiones informativas, análisis de grupos de interés y más.
D	<b>(Datos) Conjunto de herramientas para datos</b>	Un conjunto de herramientas para datos del IRC es un conjunto completo de recursos para llevar a cabo una intervención específica con el fin de monitorear correctamente las actividades del programa y generar informes de comparación con los Indicadores Básicos. Se incluyen materiales, plantillas y guías que sirven de ayuda para la elaboración de propuestas, la planificación, la recolección de datos, el análisis de datos y la capacitación. En un típico conjunto de herramientas (toolkit), se incluye un flujo de datos integral, el cual abarca desde la recopilación de datos hasta el análisis utilizando CommCare y Power BI, y que se puede implementar en programas de país con baja capacidad o recursos limitados.
	<b>Datos</b>	Son observaciones, medidas, hechos o información.
	<b>Datos finales</b>	Los datos de línea final, por otro lado, se recopilan cerca del final del proyecto o de las actividades, o en el momento de su conclusión, para medir los efectos y el rendimiento final de las intervenciones, el proyecto o el programa. Con el objetivo de garantizar resultados comparables, las encuestas de línea final están basadas en los mismos indicadores y herramientas de recolección de datos que las encuestas de línea de base.
	<b>Disgregación</b>	Es el desglose de información en subpoblaciones más pequeñas. Por ejemplo, la disgregación de los datos según el nivel de grado dentro de un grupo de estudiantes de edad escolar, de país de origen dentro de las categorías racial o étnica o de género entre las poblaciones de estudiantes son formas de desglose de los datos. Entre las disgregaciones habituales, se encuentran la edad, el género y la discapacidad. Consultar la <a href="#">IST</a> .
E	<b>Elementos de los datos</b>	Es la unidad de datos más pequeña que transmite información significativa. Los elementos de datos suelen utilizarse para calcular un indicador.
	<b>Entrada</b>	Son los recursos provistos para la implementación del programa. Algunos ejemplos son el dinero, el personal, el tiempo, las instalaciones y el equipo.

E	<b>Escala</b>	Para el IRC, la escala se refiere principalmente al número de personas a las que asistimos mediante nuestros diferentes servicios y actividades. En el marco de Strategy100, nuestras ambiciones en cuanto a la escala implican llegar a más personas, pero también proporcionar un conjunto de servicios más integral a nuestros clientes, así como asistencia a largo plazo.	1			
	<b>Estándar MEAL</b>	Son las prácticas de monitoreo recomendadas a las que se espera que se ajusten todos los programas del IRC.		2		
	<b>Evaluación</b>	Es el proceso de recolección y análisis de la información destinado a evaluar los resultados de un proyecto o un programa, así como los factores que tuvieron influencia sobre dichos resultados.			3	
	<b>Evaluación de las necesidades</b>	La evaluación de las necesidades es la identificación de las necesidades prioritarias identificadas mediante una evaluación sistemática del contexto, de los riesgos de vida con dignidad y de la capacidad de respuesta de las personas afectadas y las autoridades pertinentes ( <a href="#">Estándar Sphere Básico 3</a> ). La evaluación de las necesidades es la oportunidad para preguntar a las personas afectadas por una crisis cuáles son sus necesidades prioritarias antes de brindarles una asistencia que, en realidad, podrían no necesitar o ya haber recibido de otra ONG (Unidad de Acciones Humanitarias y Emergencias del IRC).				4
	<b>Evidencia de la investigación</b>	Información que se obtiene y analiza de forma sistemática para determinar si una intervención funciona y cómo y por qué lo hace. La evidencia de investigación se genera mediante el uso de métodos rigurosos que responden a la mayoría de las preguntas críticas para una acción.				
F	<b>Flujo de trabajo de datos</b>	Son los roles y responsabilidades asignados para la recolección, la seguridad, el aseguramiento de la calidad, el análisis y el uso de los datos.	6			
G	<b>Grupo de interés</b>	Es una persona o un grupo de personas afectado por un proyecto o programa, o con un interés en él, y quien podría afectar de manera positiva o negativa su implementación o resultado, o bien verse afectado por ello.	7			
H	<b>Herramienta de recopilación de datos</b>	Es un instrumento con el que se puede documentar la información con el fin de consultar los dispositivos e instrumentos utilizados para recolectar datos, como los cuestionarios en papel o los cuestionarios de datos móviles. Los casos de estudio, las listas de verificación, las observaciones y las encuestas o los cuestionarios son herramientas de recopilación de datos.	7			

## H - I

## H

**Herramienta para la Selección de Indicadores (IST)**

La IST es una herramienta interactiva y fácil de utilizar en la que se aloja la Lista de Indicadores Básicos (CIL). Se diseñó con el objetivo de facilitar a los usuarios la identificación y la elección de indicadores pertinentes para las intervenciones y los resultados. Esta herramienta web guía a los usuarios por el proceso de aplicación de filtros en la lista de indicadores y les permite exportar un conjunto filtrado de indicadores que pueden incluirse en la propuesta de proyecto. Una vez que los usuarios se registran por primera vez, los datos se almacenan en la memoria caché, y la herramienta está disponible para su uso sin conexión. Además, la herramienta está disponible en inglés, español y francés.

## I

**Impacto**

Es un cambio mensurable para la población beneficiaria que puede atribuirse a una intervención o una actividad. El término "impacto" se utiliza de muchas formas diferentes; sin embargo, en el contexto de las mediciones, su uso debería reservarse para los estudios específicamente diseñados para mostrar el impacto de un grupo de control de comparación. Para obtener más información acerca de los estándares de IMPACT en el trabajo MEAL, consultar esta [sección](#).

**Indicador**

Es información cuantitativa o cualitativa que permite la medición del progreso de un proyecto y los logros alcanzados.

**Indicador de donante**

Es un indicador que los donantes suelen indicar y solicitar de forma frecuente. Se requiere la recolección y la elaboración de informes de datos relacionados con cualquier indicador de donantes que se incluye en el diseño de un proyecto.

**Indicador básico**

Indicadores seleccionados por las Unidades Técnicas del IRC para medir el progreso del IRC hacia el logro de los principales subresultados y resultados en el Marco de Resultados y Evidencia. Se pueden consultar mediante la [IST](#).

**Intervenciones**

Es un paquete de actividades que se implementan de forma relativamente estandarizada y se diseñan para contribuir al logro de uno o más resultados. La IST utiliza la "intervención" como la unión del diseño y la implementación de un programa. Las intervenciones se encuentran definidas por cada unidad técnica. Puede encontrar definiciones de intervenciones [aquí](#).

## K

**Kobo**

[Kobo](#) es una herramienta básica de recopilación de datos basada en formularios para dispositivos móviles Android. Incluye un creador de formularios intuitivo y la capacidad de crear una biblioteca reutilizable de preguntas.

## K - M

L	<b>Línea de base</b>	Los datos básicos se recopilan antes de un proyecto (o actividad), o al inicio de este, para establecer las condiciones previas antes de que pueda verse afectado por una intervención de cualquier tipo, cuyos cambios futuros en una población de destino se compararán para realizar mediciones. En el marco de proyectos y programas, se establece una línea de base como base de comparación y planificación para el monitoreo de los cambios en la población de destino.
M	<b>Marco lógico</b>	Es una tabla o matriz en la que se incluye una lista de las actividades de un programa, las salidas a corto plazo y los objetivos a largo plazo. Muestra la lógica de cómo las actividades conducen a las salidas, las cuales, a su vez, conducen a los resultados y, en última instancia, al objetivo final. Se incluyen los indicadores que se utilizarán para medir el progreso, el origen de los datos y las suposiciones necesarias para que el proyecto se lleve adelante con éxito.
	<b>Matriz de Indicadores</b>	La Matriz de Indicadores describe los indicadores que miden el progreso hacia los resultados, determina los datos que deben recopilarse, la disagregación de los datos a nivel individual, su frecuencia y los métodos específicos de recopilación de datos que deben utilizarse. Cuando se utilizan los indicadores básicos y de donantes del IRC, esta información puede descargarse de la IST. La frecuencia y la disagregación pueden ajustarse según los requisitos del proyecto.
	<b>Mecanismo de retroalimentación del cliente</b>	Es el proceso formal de recopilación, registro, análisis y respuesta de los comentarios de los clientes.
	<b>Monitoreo</b>	Proceso de recopilación y análisis periódico y sistemático de información sobre un proyecto para fundamentar la toma de decisiones por parte de la dirección. El monitoreo de datos puede utilizarse para ajustar la implementación del proyecto, permitir la elaboración de informes internos y externos, brindar información para el diseño y la promoción del proyecto, y promover la responsabilidad de los beneficiarios.
O	<b>Objetivo</b>	Un objetivo indica el resultado numérico deseado (en números o porcentajes) en un marco de tiempo determinado y para un proyecto específico. Todos los indicadores deberían tener un objetivo con el fin de proporcionar información significativa sobre las intenciones y el rendimiento.

P	<b>Panel Indicador del Programa (PID)</b>	<p>El <a href="#">Panel Indicador del Programa (PID)</a> ofrece un enfoque estandarizado para medir el desempeño dentro de los programas nacionales, así como los Indicadores esenciales del IRC. Está diseñado para apoyar el uso de datos de rutina para los informes a los donantes, gestión de programas [incluyendo las Reuniones del ciclo del proyecto (PCM)], planificación de la acción estratégica (SAP) y recopilar estadísticas anuales. Es una plataforma de análisis de datos con soporte de una plantilla estándar de Excel para introducir y gestionar datos con visualizaciones en Power BI.</p>
	<b>Plan MEAL</b>	<p>Un plan de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje (MEAL) se crea para que sirva como guía para la recopilación, la gestión y el uso de los datos e incluye las necesidades de investigación, cuando corresponda. Guía los procesos de monitoreo a lo largo de la vida del programa o período de financiamiento. Debería ser el recurso central para la documentación de los indicadores que se recopilarán en el marco del programa, su fuente de información, las herramientas y el enfoque correcto para su recolección, la puntualidad y la frecuencia, los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades de monitoreo, y los procesos que respaldan el flujo correcto de los datos, desde su recopilación hasta su uso. El plan M&amp;E debería ser desarrollado por el coordinador M&amp;E en colaboración con los coordinadores del programa y los TA y RMA pertinentes durante la fase de diseño o al comienzo del proyecto.</p>
	<b>Plan de trabajo de monitoreo</b>	<p>El plan de trabajo de monitoreo es un calendario en el que se identifican todos los sucesos relacionados con el monitoreo y la persona responsable de conducir cada uno. El plan de trabajo de monitoreo es una herramienta que se utiliza de forma continua durante todo el ciclo de vida del proyecto para garantizar que se realicen las actividades de monitoreo y se documenten los cambios en estas actividades planificadas.</p>
	<b>Power BI</b>	<p><a href="#">Power BI</a> es una plataforma de análisis y visualización de datos. Está disponible de forma local y en línea. La versión local es gratuita y permite limpiar, analizar y visualizar los datos. La versión en línea puede utilizarse para crear y compartir paneles con colegas. El uso de la versión en línea está sujeto a la aprobación del equipo de TI y dependerá de los recursos que estén disponibles para respaldarlo.</p>
	<b>Prácticas MEAL</b>	<p>Es una actividad de monitoreo muy específica que permite que un programa cumpla con los estándares MEAL asociados. Son bloques de creación de cada estándar MEAL.</p>
	<b>Preferencias del cliente</b>	<p>Preferencias de los clientes con respecto al tipo de servicios que les gustaría recibir para satisfacer sus necesidades prioritarias.</p>

P	<b>Presupuesto MEAL</b>	Deberían tenerse en cuenta elementos como los siguientes: personal dedicado a las actividades de monitoreo, viajes para respaldar las actividades de monitoreo y supervisión de recolección de los datos, equipo necesario para realizar actividades relacionadas con los datos, consultores, proveedores de productos de monitoreo y costos asociados con la divulgación de información.
	<b>Principios MEAL</b>	Valores centrales sobre los que se construye y funda el trabajo MEAL. Los principios MEAL son el lente a través del cual deben considerarse y, luego, realizarse todas las actividades MEAL. Los miembros del personal MEAL puede asegurarse de que las actividades MEAL se funden en los principios. Para ello, hacerse preguntas como “¿nos estamos centrando en los comentarios y las prioridades de los clientes?”, “¿cómo los sabemos?”, “¿estamos asegurando la protección de los datos de los clientes?”, “¿de qué manera?”, “¿utilizamos un proceso o una herramienta estandarizada para este trabajo?”, “¿integramos nuestro trabajo en las actividades del programa?”, “¿cómo lo sabemos?”, “¿aprovechamos todos los recursos de aprendizaje disponibles para mejorar nuestras habilidades y tener éxito en nuestro trabajo?”, y “¿nuestro trabajo fomenta la igualdad de género, la diversidad y la inclusión?”, “¿cómo lo sabemos?”.
	<b>Prioridades del cliente</b>	Son las perspectivas de los clientes respecto de cuáles son sus necesidades prioritarias y cómo les gustaría mejorar su vida.
	<b>Propuesta</b>	Es un documento, típicamente creado por solicitud de un donante, en el que, entre otras cosas, se define una intervención, los resultados anticipados y los indicadores que se utilizarán para medir dichos resultados. Una propuesta exitosa conducirá a la transferencia de dinero para lograr los resultados establecidos.
	<b>Responsabilidad</b>	Práctica que consiste en hacerse responsable de lo que se hace y ser capaz de proporcionar motivos satisfactorios para hacerlo, o la medida en que esto ocurre. En el IRC, esto hace referencia al <a href="#">Marco Programático de Respuesta a Clientes</a> , lo que implica que recopilamos, analizamos y respondemos los comentarios de los clientes y promovemos su participación en el diseño y la implementación del proyecto.
R	<b>Resultado (subresultado)</b>	Es un cambio específico realizado para lograr mejoras en la educación, la salud, la economía, el bienestar, la seguridad y las capacidades de las personas. Son los efectos a corto y mediano plazo de las salidas de un programa, es decir, cambios que contribuyen a lograr el objetivo general o resultado de mayor nivel del programa.

Índice

Introducción

Estándares y Prácticas de MEAL

Principios MEAL

MEAL e Iniciativas del IRC

1

2

3

4

5

6

7

Glosario

## R

R	<b>Retroalimentación del cliente</b>	Son las necesidades prioritarias, las preferencias, las solicitudes de información o asistencia, las quejas o los elogios recibidos de nuestros clientes u otros miembros de la comunidad.
	<b>Reunión de Apertura del Proyecto (POM)</b>	La Reunión de Apertura del Proyecto (POM) es la oportunidad que se presenta al comienzo de un proyecto para que el equipo del proyecto, los socios (cuando corresponda) y los líderes del país colaboren en la identificación de las necesidades operativas y programáticas del proyecto. En la POM, se trabaja a partir de las salidas de la PPM, si esta ya se realizó.
	<b>Reunión de Aprendizaje del Proyecto (PLM)</b>	Es una rutina flexible que puede realizarse en diferentes momentos a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Permite a un equipo analizar el aprendizaje obtenido de su proyecto para maximizar los resultados para los clientes. Para ello, se ajusta la implementación del proyecto y se mejora el diseño del proyecto a futuro.
	<b>Reunión de Cierre del Proyecto (PCM)</b>	Es una oportunidad de garantizar una eficaz transición y cierre del proyecto. En la PCM, se debate a partir de la Reunión de Implementación del Proyecto (PIM), que se centra en prepararse para el cierre y la transición de un proyecto.
	<b>Reunión de Diseño del Proyecto (PDM)</b>	Es una rutina de reuniones que forma parte de la PCM y brinda la oportunidad de diseñar proyectos en los que se logren los mejores resultados para los clientes, así como de planificar el desarrollo de propuestas. Las reuniones deberían realizarse tan temprano como sea posible después de tomar la decisión de seguir adelante o no.
	<b>Reunión de Implementación del Proyecto (PIM)</b>	Asimismo, deberían realizarse en intervalos regulares acordados a lo largo de la fase de implementación del proyecto. Son la oportunidad de mejorar la implementación mediante la toma de decisiones impulsada por los datos.
	<b>Reunión de Planificación del Proyecto (PPM)</b>	Es una rutina previa a la adjudicación que debería realizarse para obtener oportunidades garantizadas y estratégicas. Su propósito es disminuir los retrasos al comienzo del proyecto, ya que permite a los programas de país y, cuando proceda, a los socios llevar a cabo acciones financieras, de aprovisionamiento, de dotación de personal, de colaboración y de programación clave antes de la adjudicación de la subvención.
	<b>Reunión del Ciclo de Proyecto</b>	Las Reuniones del Ciclo de Proyecto son una serie de rutinas realizadas durante el ciclo de vida de un proyecto, durante las cuales el personal y los socios del IRC toman decisiones vitales sobre cómo lograr los resultados deseados para los clientes de la mejor manera.

## R - T

## R

**Reuniones de revisión de datos**

Es una reunión que debe realizarse regularmente durante el ciclo del proyecto con el fin de revisar los datos de monitoreo, evaluar el progreso, identificar las tendencias y desarrollar planes para corregir el rumbo.

## S

**Salida**

Son los productos, los bienes, los servicios y los resultados inmediatos producidos de forma directa a partir del proyecto y que se requieren para lograr sus resultados. Algunos ejemplos son el número de estudiantes asistidos, las distribuciones de dinero en efectivo realizadas, las instalaciones construidas y las personas capacitadas. Consultar la terminología de la cadena de resultados [aquí](#).

**Selección y diseño de los canales de comentarios**

Se utiliza para identificar los canales de comentarios de los clientes adecuados. Ayuda a establecer sistemas para los proyectos del IRC con el fin de asegurar la responsabilidad y la respuesta ante las preferencias y las necesidades de los clientes. Se incluyen hojas de trabajo, plantillas y guías de proyecto como parte del recurso.

**Sistema de gestión de datos**

Es una serie de procesos, herramientas y bases de datos relacionados con la que se garantiza poder recolectar y agregar datos, así como compartirlos con grupos de interés.

## T

**Teoría de Cambio (TdC)**

Una Teoría de Cambio es esencialmente una ilustración exhaustiva de cómo y por qué se espera que un cambio deseado ocurra en un contexto específico. Muestra los posibles caminos hacia el logro de cada resultado. En primer lugar, se identifican los resultados deseados a largo plazo y, luego, se trabaja hacia atrás a partir de ellos para identificar todas las condiciones (subresultados) que se deben producir (y cómo estas se relacionan entre sí de forma causal) para que se obtenga el resultado. Dentro del OEF, una teoría de cambio se explica como el modelo lógico que define los bloques de creación o las "condiciones previas" necesarias para el logro de una meta, resultado u objetivo final a largo plazo.

