



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

Orientaciones para su Implementación

SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

Orientaciones para su Implementación

Sistema de Monitoreo y Evaluación
Orientaciones para su implementación

Febrero, 2018

PROYECTO EVALUATIONS DE USAID

Teléfono: (51-1) 2258110
Av. del Parque Norte 1160 - Oficina 702 San Borja, Lima - Perú
<http://www.pgrd.org/projects/peru-evaluations/publications/>

Elaboración de contenidos

Susana Guevara Salas
Eva Miranda Ramón
Adriana Torres Ramos
José Luis Orbegoso Peñaherrera

Tratamiento pedagógico

Norma Rodriguez Fernandez

Diseño y diagramación

Luis Fucay Guin

Impresión

Empresa IMSERGRAF E.I.R.L
Dirección: Jr.Antonio Elizalde Nro. 470 Interior E-27 – Lima
Lima, Publicado e impreso en febrero 2018
Tiraje: 200 ejemplares

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2018-02457

Este documento se complementa con:

- Plan de Mejora en Monitoreo y Evaluación. Guía para Organizaciones de Gobierno
- Elaboración del Plan de Monitoreo y Evaluación. Guía para Organizaciones de Gobierno
- Plan de Monitoreo y Evaluación. Guía del Facilitador.
- Plan de Comunicación de Monitoreo y Evaluación. Guía del Facilitador.
- Reporte de Monitoreo. Guía del Facilitador.
- USB: Incluye Aplicativos:
- Medición de Buenas Prácticas de Monitoreo y Evaluación (ABP-MyE)
- Autodiagnóstico de competencias para el Monitoreo y Evaluación (ACMyE)

La información contenida puede ser reproducida total o parcialmente, siempre y cuando se mencione la fuente de origen.

Este documento ha sido posible gracias al apoyo del pueblo de los Estados Unidos de América a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Fue elaborada por Partners for Global Research and Development (PGRD) en el marco del proyecto Evaluations.

El contenido no necesariamente refleja la opinión de USAID ni la del Gobierno de los Estados Unidos.

CONTENIDOS

ACRÓNIMOS	5
PRESENTACIÓN	7
INTRODUCCIÓN	9
CONTEXTO	12
ASPECTOS CONCEPTUALES	14
PASOS PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE SMyE	18
Momento Previo: DECISIÓN INSTITUCIONAL Y CONFORMACIÓN DEL EQUIPO IMPULSOR	19
Paso 1: ANÁLISIS DEL CONTEXTO INSTITUCIONAL	21
Paso 2: DIAGNÓSTICO Y ELABORACIÓN DEL PLAN DE MEJORA	28
Paso 3: DIAGNÓSTICO Y ACTIVIDADES PARA EL PLAN DE DESARROLLO DE LAS PERSONAS	31
Paso 4: DEFINICIÓN DE UN ÁREA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	35
Paso 5: PLANIFICACIÓN DEL MONITOREO Y EVALUACIÓN	43
Paso 6: RECOLECCIÓN DE DATOS PRIMARIOS Y SECUNDARIOS	46
Paso 7: DISEÑO DE SISTEMAS INFORMÁTICOS	48
Paso 8: PREPARACIÓN DE REPORTES	51
Paso 9: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS E INCIDENCIA PARA SU UTILIZACIÓN	53
Paso 10 REVISIÓN PERIÓDICA DE AVANCES	56
BIBLIOGRAFÍA	58
Anexos	59
A1: Formato base para la resolución de formalización del equipo impulsor	59
A2: Formato para actas de reuniones	61
A3: Formato para el plan de trabajo del equipo impulsor	62
A4: Pautas para la elaboración de mapa de planes, programas y proyectos	65
A5: Perfil de competencias del profesional que cumple funciones de MyE	69
A6: Formato base para la resolución de aprobación del plan de MyE	75
A7: Formato base para los Términos de Referencia para el diseño e implementación del sistema informático para el monitoreo	77
A8: Pautas para el desarrollo de sistemas informáticos de Monitoreo y Evaluación	80
A9: Formato Base para la Resolución Aprobación del Sistema Informático de Monitoreo y Evaluación	86
A10: Formatos Referentes para Elaborar Reportes de Monitoreo según Usuarios o Audiencias	88

Acrónimos

BP	Buena Práctica
CEPLAN	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MIDIS	Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social
MIMP	Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables
MINAGRI	Ministerio de Agricultura y Riego
MMD	Metodología de Mejora del Desempeño
MOF	Manual de Organización y Funciones
MOOC	Curso en línea, abierto y masivo <i>Massive Open Online Course</i>
MyE	Monitoreo y Evaluación
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ONG	Organizaciones no Gubernamentales
PDP	Plan de Desarrollo de las Personas
PEI	Plan Estratégico Institucional
PMBOK	Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos <i>Guide to the Project Management Body of Knowledge</i>
PMyE	Plan de Monitoreo y Evaluación
PNMGP	Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
POI	Plan Operativo Institucional
PP	Programas Presupuestales
PPP	Plan, Programa y Proyecto
PREVAL	Programa para el Fortalecimiento de la Capacidad Regional de Seguimiento y Evaluación
PRODUCE	Ministerio de la Producción
ROF	Reglamento de Organización y Funciones
SMyE	Sistema de Monitoreo y Evaluación
TDR	Términos de Referencia
TICs	Tecnologías de la Información y la Comunicación
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional <i>United States Agency for International Development</i>
VIVIENDA	Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento

Presentación

El propósito de esta guía es presentar los pasos y herramientas que se requieren para el diseño y puesta en marcha de un Sistema de Monitoreo y Evaluación (SMyE) en organizaciones de gobierno, especialmente las subnacionales.

Los pasos que aquí se explican surgen del trabajo conjunto realizado en los dos últimos años entre las Direcciones Regionales de Educación, las Gerencias de Desarrollo Social de los Gobiernos Regionales de San Martín y Ucayali¹ y el proyecto Evaluations de USAID. Los productos que resultaron de este trabajo conjunto pueden encontrarse en los portales web de ambos Gobiernos Regionales. Asimismo, recoge la experiencia de elaboración de mapa de proyectos como herramienta de priorización y alineación entre los proyectos y los objetivos institucionales y nacionales.

En la guía se explica en detalle cada paso, se dan algunos ejemplos, surgidos de la experiencia de los Gobiernos Regionales o tomados de otras organizaciones, y se presentan las herramientas que ayudan en el desarrollo de cada uno de los pasos. Varias de estas herramientas pueden encontrarse en forma de guías que acompañan estas Orientaciones.

Si bien el documento surge de la experiencia de trabajo con instituciones públicas, principalmente regionales, todas las guías han sido diseñadas y validadas para su aplicación en instituciones públicas y privadas.

Agradecemos a todos los funcionarios regionales que participaron en la validación en campo de las herramientas que aquí se presentan, a los jefes y gerentes de las oficinas regionales que lideraron los procesos para la puesta en marcha de sus sistemas de monitoreo y evaluación y a las autoridades regionales que auspiciaron este trabajo.

¹ Incluye la experiencia de trabajo con la Sub Gerencia de Articulación, Seguimiento y Evaluación de la Gerencia Regional de Planeamiento y Presupuesto del Gobierno Regional de Ucayali.

Introducción

Estimado servidor público:

Ponemos en tus manos **SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN – Orientaciones para su implementación**, que forma parte de la serie de materiales para la implementación de un Sistema de Monitoreo y Evaluación en organizaciones de gobierno subnacionales.

¿Qué es?

Es una guía que busca orientar y optimizar tu trabajo durante el proceso de implementación del sistema de monitoreo y evaluación en organizaciones de gobierno.

Tiene por finalidad contribuir con el desarrollo de capacidades para el diseño e implementación del SMyE a fin de lograr una gestión eficiente y eficaz.

Te permite conocer en detalle los pasos y las herramientas necesarias para poner en marcha los procesos de diseño e implementación de un sistema de monitoreo y evaluación, incluyendo ejemplos prácticos.

¿A quiénes se dirige?

A servidores públicos directivos y representantes de organizaciones de gobierno que cumplen funciones de planificación, monitoreo y evaluación.

De manera particular, se dirige al equipo impulsor que tendrá la responsabilidad de conducir el proceso implementación del Sistema de Monitoreo y Evaluación en la organización.



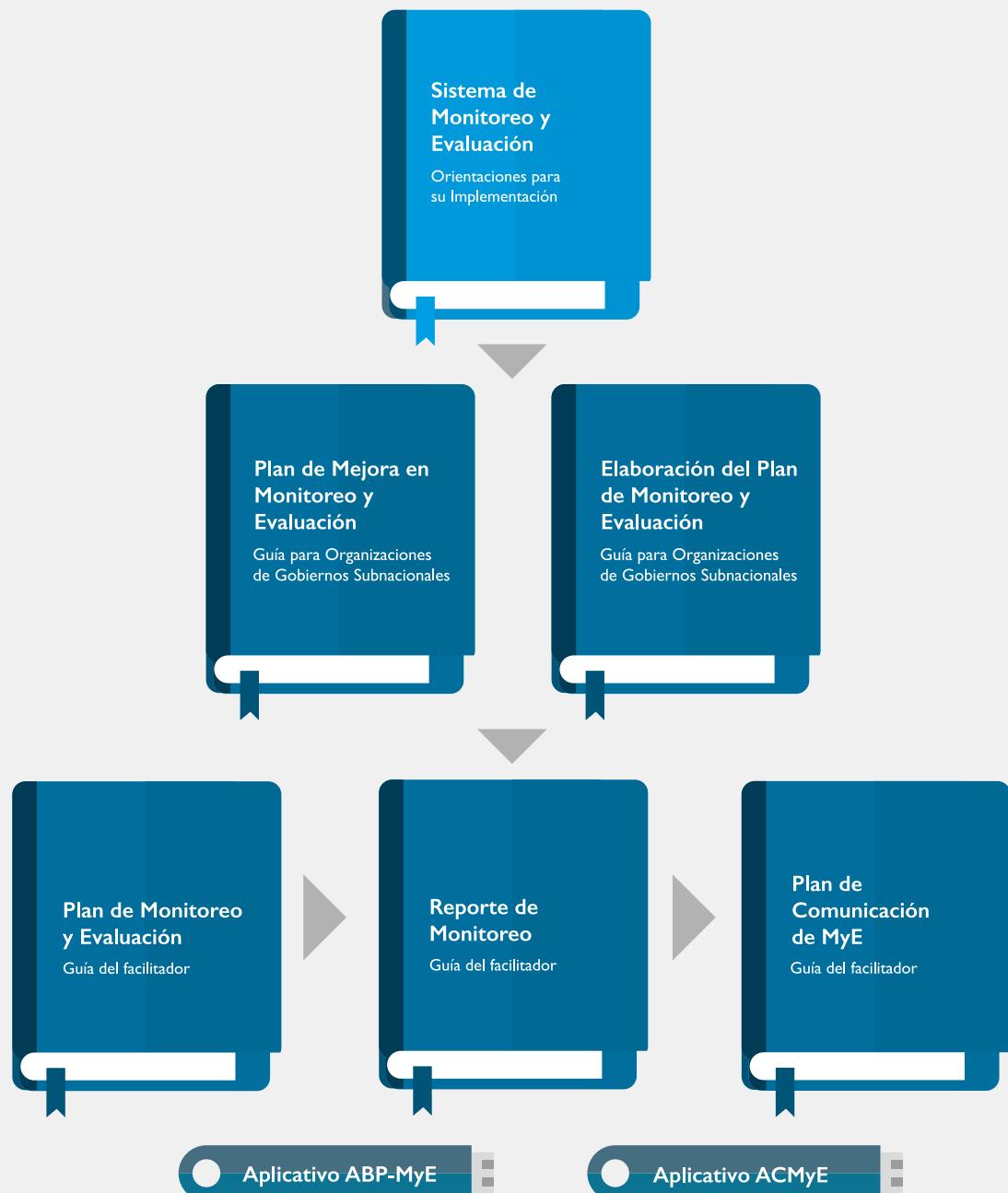
El equipo impulsor debe estar integrado por:

- Los directivos y profesionales de las direcciones vinculadas al plan, programa o proyecto.
- Actores claves (autoridades, líderes, instituciones aliadas).
- Responsables de las áreas que aseguren el funcionamiento del sistema.

¿Cómo se relaciona con los otros materiales?

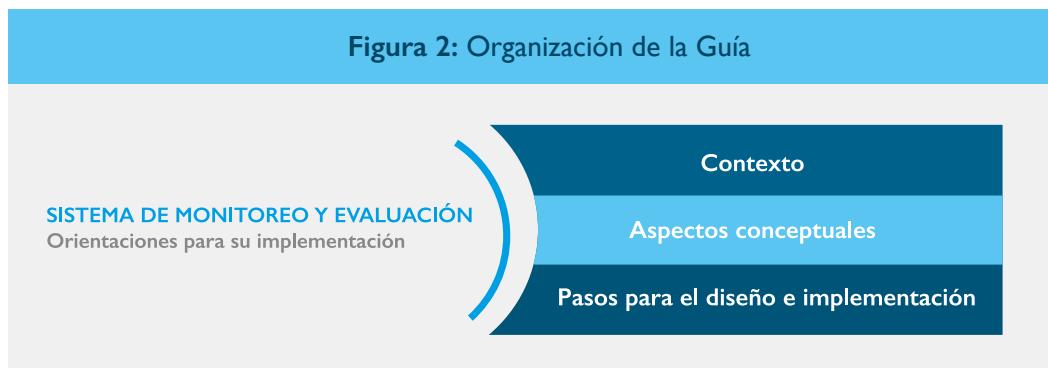
En la Figura I puedes observar la relación de **SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN – Orientaciones para su implementación**, con los otros materiales y recursos que orientan el proceso de implementación de sistemas de monitoreo y evaluación en organizaciones de gobierno.

Figura 1: Materiales para la Implementación de un Sistema de Monitoreo y Evaluación



¿Cómo está organizada?

La guía está organizada en tres secciones, presentadas en la figura 2.



CONTEXTO: se presenta la importancia y rol del MyE en la gestión pública e internacional.

ASPECTOS CONCEPTUALES: te presenta el enfoque así como la precisión de conceptos relativos al monitoreo y la evaluación.

PASOS PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL SMyE: encontrarás descrito el proceso a desarrollar para la implementación de un sistema de monitoreo y evaluación.

Se describen el momento previo y los 10 pasos.

Para una ubicación rápida de información, debes tener en cuenta los siguientes íconos:

- Indica la ruta para completar información.
- Indica la fuente de información.
- Señala el producto que deberás elaborar en cada paso.
- Indica información de palabras claves.

CONTEXTO

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP)² es el principal instrumento orientador de la modernización de la gestión pública en el Perú. Tiene por finalidad orientar, articular e impulsar en todas las entidades públicas, el proceso de modernización hacia una gestión pública para resultados que impacte positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país.

La PNMGP considera cinco pilares centrales (Ver Figura 3):

1. Políticas Públicas, Planes Estratégicos y Operativos
2. Presupuesto para resultados
3. Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional
4. Servicio civil meritocrático
5. Seguimiento, información, evaluación y la gestión del conocimiento.

Bajo el quinto pilar se integran:

- a) Un sistema de información: que contiene los indicadores de los Planes Estratégicos Institucionales.
- b) Los procesos de seguimiento, monitoreo y evaluación: que contribuyen con la programación, planificación y desarrollo de políticas, la generación de conocimiento y la rendición de cuentas.
- c) La gestión del conocimiento.

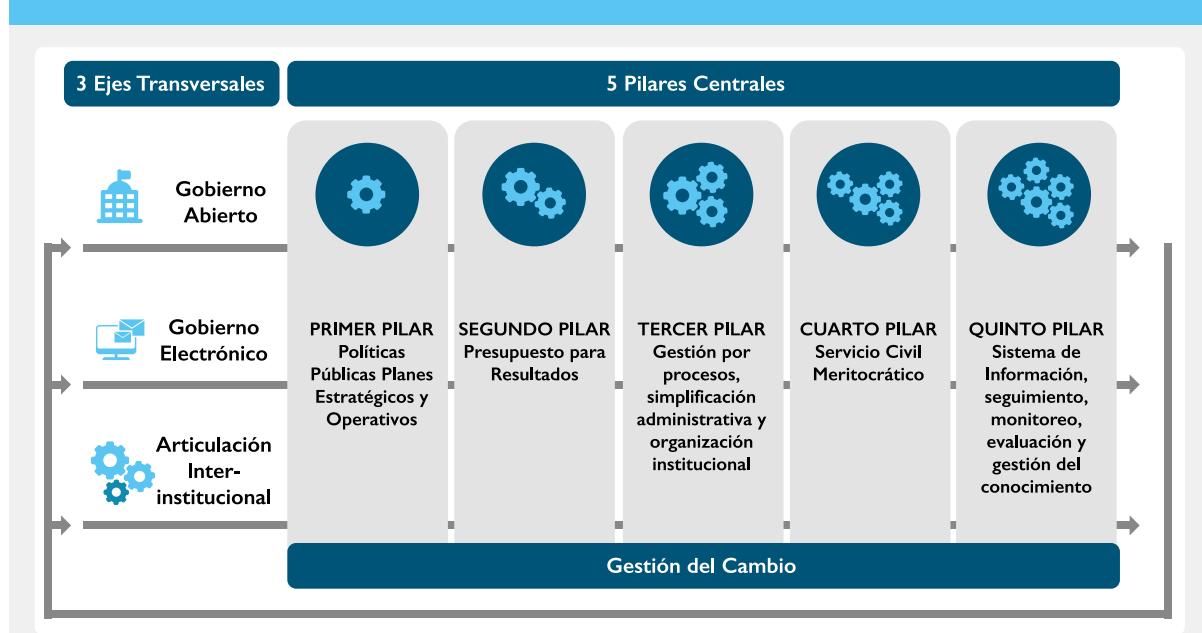


Un Estado moderno es: eficiente, unitario, descentralizado, inclusivo y abierto (transparente y que rinde cuentas).



Seguimiento, información, evaluación y la gestión del conocimiento constituyen un pilar central en la modernización del Estado.

Figura 3: Pilares de la modernización



Tomado de <http://sgp.pcm.gob.pe/politica-nacional-de-modernizacion-de-la-gestion-publica-al-2021>

² Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, aprobada por Decreto Supremo N° 004-2013-PCM del 8 de enero del 2013.

La OCDE en su informe sobre gobernanza pública en el Perú (OCDE, 2016) señala que existe un consenso entre los altos funcionarios y observadores acerca de la necesidad de mejorar significativamente la cultura de evaluación en la gestión pública, y las metodologías de seguimiento y evaluación, diseminación y capacitación. Asimismo, recomienda:

- mejorar los sistemas de información del gobierno para incluir la información de desempeño;
- fortalecer la coordinación basada en sectores; y
- fortalecer la capacidad territorial y la coordinación para el seguimiento y evaluación.



La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) tiene por misión promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas alrededor del mundo.



PERÚ: Gobernanza Integrada para un Crecimiento Inclusivo (OCDE, 2016)

ASPECTOS CONCEPTUALES

El monitoreo y la evaluación en el ciclo del proyecto

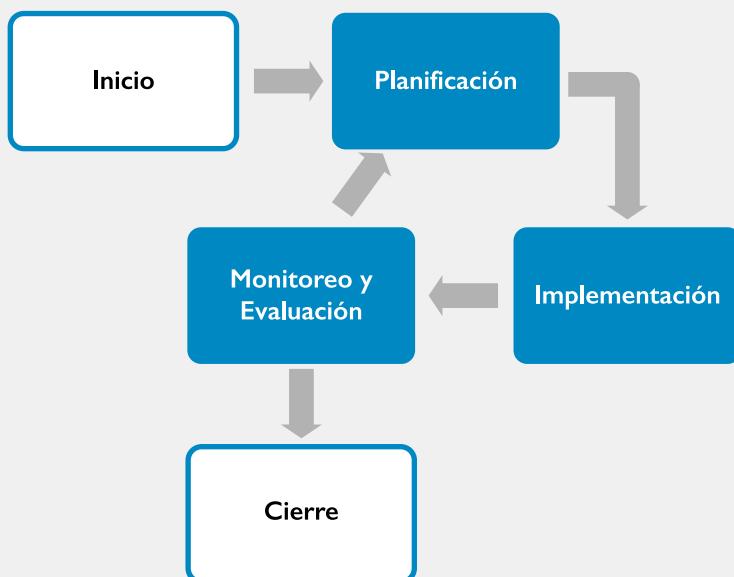
El ciclo de gestión de un Plan, Programa o Proyecto (PPP) tiene cinco etapas (Figura 4): i) inicio, ii) planificación, iii) implementación, iv) monitoreo y evaluación y v) cierre.

En este ciclo, el monitoreo y evaluación tienen un carácter permanente y sistemático, que opera como un proceso de aprendizaje institucional con el propósito de generar información relevante para la toma de decisiones en los actores involucrados en la gestión y ejecución del proyecto.



El monitoreo y la evaluación generan información relevante para la toma de decisiones en el ciclo del proyecto.

Figura 4: Ciclo de Gestión del Proyecto



Fuente: Adaptado de la guía del PMBOK, 5ta edición.

El monitoreo o seguimiento

Es una función continua o periódica que realiza una recopilación sistemática de datos, cualitativos y cuantitativos, para proporcionar información sobre el avance de las actividades, la utilización de los recursos y el desempeño de la intervención, tomando en cuenta contexto externo (OCDE, 2002).

El seguimiento del desempeño de los Programas Presupuestales (PP) es un proceso continuo de recolección y análisis de información para conocer en qué medida un PP está logrando sus objetivos y cómo se está ejecutando.

La fase de seguimiento es un proceso continuo de recolección y análisis de datos que proporciona información a la Alta Dirección, con la finalidad de mejorar la toma de decisiones y la gestión estratégica de la entidad.



Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). Guía metodológica para la definición, seguimiento y uso de indicadores de desempeño de los Programas Presupuestales. 2015

Son objetivos del seguimiento:

- Proporcionar información estratégica a la Alta Dirección sobre el avance del cumplimiento de los objetivos y acciones estratégicas establecidos en el proceso de planeamiento estratégico.
- Identificar las brechas entre lo planificado y lo ejecutado, sus principales causas y posibles acciones correctivas.
- Apoyar a la toma de decisiones estratégicas oportunas y a la mejora de la gestión estratégica, que contribuyan a generar valor público para los ciudadanos y la comunidad.
- Impulsar la retroalimentación del proceso de planeamiento estratégico.
- Fomentar el desarrollo de capacidades en la institución y en sus organismos públicos adscritos en seguimiento y retroalimentación del proceso de planeamiento estratégico.



El seguimiento nos da información de como se está ejecutando el proyecto.



El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). Fase de Seguimiento del proceso de Planeamiento Estratégico para Sectores. Guía Metodológica. Documento de Trabajo. 2016

La evaluación

Es una apreciación sistemática y objetiva de la política institucional reflejada en los planes, con respecto a su diseño, implementación y resultados. Permite generar evidencias y contribuye a la mejora continua de la entidad.

A nivel de PEI, se desarrollan tres **tipos de evaluación**:

- **Evaluación de diseño**, donde se evalúa la relación lógica entre los objetivos estratégicos institucionales, las acciones estratégicas institucionales y sus indicadores asociados.
- **Evaluación de implementación**, donde se analiza la relación lógica entre las acciones estratégicas institucionales, y las actividades operativas.
- **Evaluación de resultados**, donde se identifican los logros asociados a la intervención de la entidad.



La evaluación genera evidencias y contribuye a la mejora continua.



CEPLAN. Guía para el Planeamiento institucional. 2017.

Utilidad de un sistema de monitoreo y evaluación

Los sistemas de monitoreo y evaluación constituyen una importante herramienta de gestión para los gobiernos, las instituciones privadas y las organizaciones no gubernamentales.

Los SMyE fortalecen la gestión, fomentan el aprendizaje y la producción de conocimiento en la organización, y apoyan la rendición de cuentas y la transparencia.

Según el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS), el SMyE permite:

- verificar el cumplimiento de las actividades en función de la programación y metas establecidas y
- verificar el adecuado y eficiente uso de los recursos.



Los SMyE apoyan la rendición de cuentas y la transparencia.



El SMyE debe proveer el flujo continuo de información para una toma de decisiones informada.

El SMyE debe proveer el flujo continuo de información durante la operación de la organización, programa o proyecto para hacer

posible una toma de decisiones informada, a partir del sistema de información.

Por su parte, el Ministerio de Economía y Finanzas, señala que mediante el seguimiento continuo de la información de los indicadores de desempeño:

- la entidad responsable de un PP puede generar alertas para tomar las acciones correctivas si algún producto o el resultado del PP diferirán de su meta;
- permite a la Dirección General de Presupuesto Público evaluar las asignaciones de recursos presupuestarios, revisar los diseños de los PP o impulsar medidas para la mejor toma de decisiones en el PP.

Los principales objetivos del seguimiento de desempeño de los PP son:

- Verificar el logro de metas de resultados a favor de la población objetivo.
- Conocer la eficiencia en el uso de los recursos.
- Promover el uso de la información del desempeño de los PP para la implementación de las políticas públicas.
- Identificar indicios de problemas de gestión en la provisión de los productos previstos en los PP y que dificulten el logro de sus resultados, para la toma de medidas correctivas.
- Promover la transparencia frente a la población sobre el uso de los recursos y el logro de los resultados.
- Difundir información sobre el desempeño de los PP.



El seguimiento de desempeño de los PP está vinculado a la implementación de las políticas públicas.

Componentes de un SMyE

Aunque la concepción de los SMyE ha variado con el tiempo, no significa necesariamente que se hayan superado los antiguos enfoques.

Cuadro I: Concepción de componentes de un SMyE

CONCEPCIÓN DE COMPONENTES DE UN SMyE	
Antes	Ahora
<ul style="list-style-type: none">- énfasis en la ejecución de las actividades- enfocado en la recolección de datos de insumos y de actividades- desarticulación entre el monitoreo y la evaluación- evaluación sólo al finalizar la intervención	<ul style="list-style-type: none">- centrado en los resultados e impactos- en el marco de la gestión basada en resultados- se desarrollan bajo un enfoque sistémico organizacional- se consideran como parte del ciclo de planificación- gestión de evidencias y la tecnología de información

En el Plan para la implementación de la PNMGP se establecen **actividades para monitorear y evaluar la eficiencia y eficacia en la transformación de los insumos en los productos y resultados que los ciudadanos demandan**. Estas actividades son:

- Desarrollar normatividad específica en materia de monitoreo y evaluación.
- Impulsar la implementación de herramientas de monitoreo y evaluación en las entidades que permita medir la eficiencia en el logro de resultados esperados; en función de la normatividad.
- Ampliar la cobertura de los programas anuales de evaluación independiente de las entidades públicas y del desempeño de programas presupuestales con enfoque de resultados.
- Fortalecer el uso de la información generada a partir de las evaluaciones independientes del Presupuesto por Resultados.

Observa que existe coincidencia en tres elementos básicos: a) un marco organizativo, b) las prácticas de monitoreo y evaluación y c) el uso de los productos del monitoreo y evaluación.

Planteamos el sistema de monitoreo y evaluación como un conjunto de componentes (ver cuadro 2), que a su vez coinciden con los tres elementos básicos señalados.

Ten presente que los sistemas de monitoreo y evaluación responden al contexto político, normativo e institucional donde se desarrollan.



El marco organizativo, las prácticas y el uso de los productos del monitoreo y evaluación son elementos básicos.



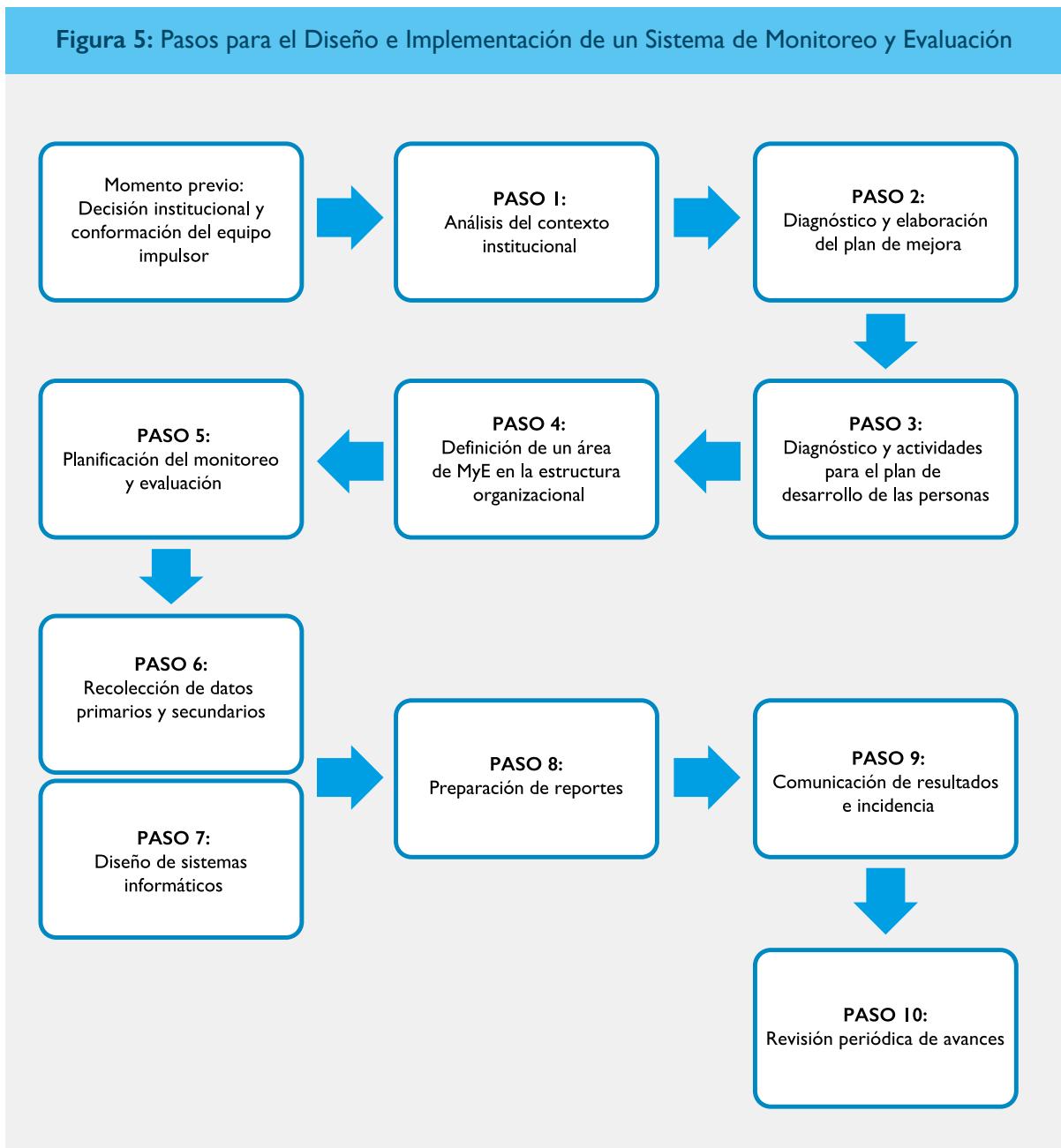
La construcción de un SMyE responde a los objetivos institucionales, el alcance del objeto de monitoreo y evaluación (plan, programa o proyecto) y de los objetivos que se proponga.

Cuadro 2: Componentes de un SMyE

COMPONENTES DE UN SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN	
Componente	Significado
Marco normativo	Se necesita del respaldo político expresado en normas que lo regulen y que permitan la asignación de presupuesto.
Estructura organizativa con funciones en MyE	Se debe definir un órgano o dependencia con funciones de MyE claramente establecidas, que cuente con presupuesto para su funcionamiento.
Recursos humanos	Se requiere de personal con capacidades para llevar a cabo las acciones de MyE. Se debe considerar el desarrollo de las capacidades, tanto técnicas como personales vinculadas a MyE.
Plan de monitoreo y evaluación	Este documento debe describir claramente el SMyE: establecer los objetivos, identificar los cambios que se quieren observar, los indicadores, metodologías, herramientas para la recopilación de los datos, el procesamiento, los reportes.
Sistemas informáticos para el monitoreo y evaluación	Es importante contar con un sistema de información automatizado que permita procesar los datos, garantizando la calidad de los mismos.
Gestión de evidencias	Un SMyE debe retroalimentarse con otros estudios e información. Es necesario generar y realizar búsquedas de evidencias y organizarlas para su utilización.
Comunicación e incidencia	Generar una cultura de evaluación en los diferentes actores. Para ello es importante establecer una estrategia de comunicación, con mensajes para diferentes públicos, incluido el público general.
Uso de los resultados	El objetivo final de un SMyE es proporcionar evidencia para la toma de decisiones. De ahí, la importancia de la elaboración de informes y la presentación de datos de manera simple, dirigida a todos los actores, incluido el público en general.

PASOS PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE SMyE

Teniendo en cuenta los componentes de un SMyE, te presentamos 10 pasos para su diseño e implementación, que incluye un momento previo de decisiones claves respecto al SMyE y a la conformación del equipo (Figura 5).



Elaborado por el Proyecto Evaluations de USAID considerando la experiencia de trabajo compartido con el Ministerio de Ambiente, el Gobierno Regional de Ucayali y el Gobierno Regional de San Martín.

MOMENTO PREVIO



Decisión institucional y conformación del equipo impulsor

Producto



- Equipo impulsor conformado y reconocido con una resolución o documento formal.
- Plan de trabajo del equipo impulsor.

Descripción

Previo al diseño e implementación de un SMyE, debes hacer incidencia en el nivel directivo para la toma de decisiones basadas en evidencias del monitoreo y evaluación:

- Decisión para **implementar el SMyE** en la institución, asegurando su sostenibilidad.
- Conformación de un **equipo impulsor** encargado de conducir y promover el desarrollo del sistema y su implementación.

Estas decisiones permiten superar nudos críticos y disponer del tiempo necesario para la conducción de los procesos.

En lo posible el equipo debe contar con un perfil definido y mantenerse durante todo el proceso o ciclo del programa o proyecto.

El equipo impulsor responsable del SMyE debe estar integrado por:

- **Los directivos y profesionales de las direcciones vinculadas** al plan, programa o proyecto que se va a monitorear. Es clave que involucren a los tomadores de decisiones en los procesos de MyE.
- **Actores claves** (autoridades, líderes, instituciones aliadas) con roles claros. El involucrarlos favorece que la práctica de MyE sea aceptada, valorada e incorporada de forma progresiva en las instituciones. Para ello, es importante que la gerencia o alta dirección reconozca los beneficios de la función de monitoreo y evaluación, y que conozca qué información requiere y dispone.
- **Responsables de las áreas que aseguren el funcionamiento del sistema** (planeamiento y presupuesto, recursos humanos, monitoreo, evaluación y sistemas de información).



En las instituciones públicas, la conducción de los procesos de monitoreo y evaluación debe estar a cargo de un equipo reconocido formalmente, con resolución administrativa u otro documento similar.

Las funciones del equipo impulsor se presentan en el cuadro 3.

Cuadro 3: Funciones del Equipo Impulsor

FUNCIONES DEL EQUIPO IMPULSOR	
El equipo impulsor tendrá las siguientes funciones:	
1.	Generar espacios de discusión acerca del monitoreo y la evaluación: significado, importancia y mandatos legales, así como para armonizar conceptos y enfoques.
2.	Fundamentar la necesidad de diseñar e implementar un sistema de monitoreo y evaluación: por qué se quiere, quiénes demandan la información de MyE, para qué se quiere dicha información. Incluye el sustento para la implementación del sistema informático de MyE.
3.	Elaborar un plan de trabajo u hoja de ruta en el que se detallen las siguientes actividades: Paso 1: Realizar un análisis del contexto Pasos 2 y 3: Elaborar el diagnóstico Paso 4: Proponer cambios en la estructura organizacional Paso 5: Elaborar el PMyE Pasos 6 a 10: Implementar el SMyE
4.	Elaborar actas de las reuniones que realiza con el fin de documentar el proceso.

Ejemplos

En los Anexos encontrarás los siguientes ejemplos de documentos y resoluciones que se utilizan para la conformación del equipo técnico líder de MyE:

- Formato base para la resolución de formalización del equipo impulsor (anexo 1)
- Formato para las actas de reuniones (anexo 2)
- Formato para el plan de trabajo del equipo impulsor (anexo 3)

Paso I



ANÁLISIS DEL CONTEXTO INSTITUCIONAL

Producto



Documento síntesis del **ANÁLISIS DEL CONTEXTO INSTITUCIONAL** para el diseño e implementación del SMyE incluyendo:

- La descripción de la normatividad existente
- Las áreas u oficinas y el mapa de actores que tienen funciones de MyE
- Las audiencias y sus necesidades de información
- Los PPP e indicadores prioritarios de la institución
- Las prioridades de MyE, identificadas
- Los sistemas de información institucional
- El mapa de planes, programas y proyectos

Descripción

Se debe realizar un diagnóstico inicial que permita obtener la información siguiente:

- identificar las funciones de MyE que la organización desarrolla,
- quiénes están ejerciendo las funciones de MyE, sus fortalezas y debilidades,
- identificar las instancias que están generando datos,
- la existencia de sistemas de información,
- las necesidades de información de los diversos actores,
- cómo se está usando los resultados del monitoreo y evaluación.



El diagnóstico permite conocer las condiciones y características del contexto institucional en el que implementaremos el SMyE.



La normatividad legal expresa la voluntad política para desarrollar las funciones de MyE.

Las actividades que debe realizar el equipo impulsor para el análisis del contexto son:

- **I. Identificación de la normatividad existente en MyE**



Debes conocer el marco normativo a nivel sectorial, regional e institucional en el cual se desarrolla el PMyE, que a su vez le proporcionará legalidad y apoyo político a su implementación.

En el país, la normatividad legal traduce la voluntad política, en este caso, para desarrollar las funciones de MyE.

La práctica del MyE en la administración pública peruana es reciente y se inicia en el marco de la reforma y modernización del Estado. Se tienen diferentes normas que incorporan las funciones de MyE en el quehacer del sector público en el entendimiento que coadyuvan a la transparencia y rendición de cuentas, así como a una mejor gestión para la obtención de resultados.

En el cuadro 4 se presenta las normas generales en las que se establece la función de MyE de las entidades públicas, tanto nacionales como regionales. Esto significa que existe la voluntad política para desarrollar el MyE, así como el mandato de implementarlos.

Cuadro 4: Normas que establecen las funciones de MyE en el Sector Público

NORMAS QUE ESTABLECEN LAS FUNCIONES DE MyE EN EL SECTOR PÚBLICO	
Norma	Contenido
Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado (Ley N° 27658, del 29 de enero 2002)	Destaca la evaluación como una acción fundamental del proceso de modernización de la gestión del Estado: “Institucionalización de la evaluación de la gestión por resultados, a través del uso de modernos recursos tecnológicos, la planificación estratégica y concertada, la rendición pública y periódica de cuentas y la transparencia a fin de garantizar canales que permitan el control de las acciones del Estado” (artículo 5, inciso f).
Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP) (Decreto Supremo N° 004-2013-PCM)	La PNMGP tiene por objetivo general orientar, articular e impulsar, en todas las entidades públicas, el proceso de modernización hacia una gestión pública con resultados que impacten positivamente en el bienestar del ciudadano y en el desarrollo del país. Desarrolla cinco pilares centrales, siendo el quinto pilar el <i>sistema de información, seguimiento, evaluación y la gestión del conocimiento</i> . Dentro del cual plantea el <i>Objetivo 6. Monitorear y evaluar la eficiencia y eficacia en la transformación de los insumos, en los productos y resultados que los ciudadanos demandan</i> y el <i>Objetivo 7. Desarrollar un sistema de gestión del conocimiento integrado al sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación de la gestión pública, que permita obtener lecciones aprendidas de los éxitos y fracasos y establezcan mejores prácticas para un nuevo ciclo de gestión</i> .
Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (Ley 27867 del 8 de noviembre 2002)	Considera la evaluación en diferentes artículos, como un principio rector y en las funciones que cumple. El artículo 8 establece los principios rectores de las políticas y gestión regional. Uno de ellos es la gestión moderna y rendición de cuentas, que señala “La Administración Pública Regional está orientada bajo un sistema moderno de gestión y sometida a una evaluación de desempeño. Los gobiernos regionales





NORMAS QUE ESTABLECEN LAS FUNCIONES DE MyE EN EL SECTOR PÚBLICO

Norma	Contenido
	<p>incorporarán a sus programas de acción mecanismos concretos para la rendición de cuentas a la ciudadanía sobre los avances, logros, dificultades y perspectivas de su gestión”. Otros principios rectores que se consideran son la eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad. Todos estos principios rectores son materia de evaluación en el Informe Anual presentado por el Presidente Regional.</p> <p>La ley citada establece que “La administración regional se ejerce bajo un sistema gerencial y se sustenta en la planificación estratégica, organización, dirección, ejecución, evaluación y control, dentro del marco de las normas emitidas por los sistemas administrativos nacionales” (artículo 33). Asimismo, señala que una de las funciones generales de los Gobiernos regionales es la “Función de supervisión, evaluación y control. Fiscalizando la gestión administrativa regional, el cumplimiento de las normas, los planes regionales y la calidad de los servicios, fomentando la participación de la sociedad civil” (artículo 45). La evaluación es considerada como una de las funciones específicas cuando se refiere a las políticas, planes y programas educativos regionales (artículo 47), en materia de trabajo, promoción del empleo y fomento de la pequeña y micro empresa (artículo 48), en materia de salud (artículo 49), población (artículo 50), materia agraria (artículo 51), pesquera (artículo 52), materia ambiental y de ordenamiento territorial (artículo 53), industria (artículo 54), comercio (artículo 55), transportes (artículo 56), telecomunicaciones (artículo 57), vivienda y saneamiento (artículo 58), energía, minas e hidrocarburos (artículo 59), desarrollo social e igualdad de oportunidades (artículo 60), defensa civil (artículo 61), administración y adjudicación de terrenos de propiedad del Estado (artículo 62), materia de turismo (artículo 63), artesanía (artículo 64).</p>
Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto (Ley N° 28411 del 6 de diciembre de 2004)	<p>Considera la eficiencia en la ejecución de los fondos públicos para lo cual debe orientarse hacia el logro de resultados. “Las políticas de gasto público vinculadas a los fines del Estado deben establecerse teniendo en cuenta la situación económica-financiera y el cumplimiento de los objetivos de estabilidad macro fiscal, siendo ejecutadas mediante una gestión de los fondos públicos, orientada a resultados con eficiencia, eficacia, economía y calidad” (artículo X).</p> <p>Esta misma norma considera el seguimiento y la evaluación de los objetivos y metas del presupuesto: “El presupuesto y sus modificaciones deben contener información suficiente y adecuada para efectuar la evaluación y seguimiento de los objetivos y metas” (artículo VIII).</p> <p>En el Capítulo V, se precisa la evaluación presupuestaria, tanto de resultados como de la ejecución financiera: “En la fase de Evaluación Presupuestaria, en adelante Evaluación, se realiza la medición de los resultados obtenidos y el análisis de las variaciones físicas y financieras observadas, en relación a lo aprobado en los presupuestos del Sector Público, utilizando instrumentos tales como indicadores de desempeño en la ejecución del gasto. Esta evaluación constituye fuente de información para fase de programación presupuestaria, concordante con la mejora de la calidad del gasto público” (artículo 46).</p>





NORMAS QUE ESTABLECEN LAS FUNCIONES DE MyE EN EL SECTOR PÚBLICO

Norma	Contenido
Políticas Nacionales de obligatorio cumplimiento para las entidades del Gobierno Nacional (Decreto Supremo N° 027-PCM aprobado el 22 de marzo de 2007)	<p>Señala que anualmente cada Ministerio establecerá metas e indicadores de desempeño y éstas deben ser evaluadas semestralmente.</p> <p>“Mediante Resolución Ministerial del sector respectivo, que deberá ser aprobada dentro de los primeros quince días del mes de enero de cada año, los Ministerios publicará las metas concretas y los indicadores de desempeño para evaluar semestralmente el cumplimiento de las Políticas Nacionales y Sectoriales de su competencia. Dichas metas deben corresponder a los programas multianuales y a sus estrategias de inversión y gasto social asociadas, conforme a lo establecido por el Ministerio de Economía y Finanzas en coordinación con los demás Ministerios” (artículo 3).</p>
Ley Orgánica del Poder Ejecutivo y sus modificatorias (Ley N° 29158, de diciembre 2007)	<p>Indica que una de las funciones del Poder Ejecutivo es evaluar las políticas nacionales y sectoriales: “Planificar, normar, dirigir, ejecutar y evaluar las políticas nacionales y sectoriales en conformidad con las políticas de Estado” (artículo 6, inciso 2).</p> <p>La misma Ley considera que son funciones generales de los Ministerios, la evaluación y el seguimiento de las políticas nacionales y sectoriales de su competencia, en coordinación con los Gobiernos regionales y locales: “Formular, planear, dirigir, coordinar, ejecutar, supervisar y evaluar la política nacional y sectorial bajo su competencia, aplicable a todos los niveles de gobierno; b) Aprobar las disposiciones normativas que les correspondan” (artículo 23, inciso a). “Realizar seguimiento respecto del desempeño y logros alcanzados a nivel nacional, regional y local, y tomar las medidas correspondientes” (artículo 23, incisos e).</p>
Lineamientos para la evaluación, seguimiento y gestión de la evidencia de las políticas, planes, programas y proyectos del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (Resolución Ministerial N° 192-2012-MIDIS del 23 de octubre 2012).	
Lineamientos para el seguimiento, evaluación del impacto y gestión de la evidencia de las políticas nacionales y sectoriales, planes sectoriales, normas y objetivos de los programas y proyectos especiales (Resolución Ministerial N° 365-2015-MINAGRI del 14 de julio 2015).	
Normas para el seguimiento y evaluación en el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (Resolución Ministerial N° 142-2016-MIMP del 27 de junio 2016).	
Fase de Seguimiento del proceso de Planeamiento Estratégico para Sectores. Guía metodológica. Documento de Trabajo. Agosto 2016. CEPLAN. La Guía busca homogeneizar criterios, aspectos metodológicos y procedimentales que permitan orientar a los sectores y a sus organismos públicos adscritos en el desarrollo del seguimiento estratégico.	
Guía Metodológica de la fase institucional del proceso de planeamiento estratégico. Aprobada por Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 010-2016-CEPLAN/PDC el 25 de febrero del 2016. Establece como cuarta fase dentro del Planeamiento Estratégico a la Fase de Seguimiento.	
Guía para el Planeamiento Institucional. Aprobada por Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 33-2017-CEPLAN/PCD el 02 de junio del 2017. Establece como cuarta fase dentro del Planeamiento Estratégico a la Fase de Seguimiento y Evaluación para la mejora continua.	

- **2. Identificación de las áreas u oficinas que tienen funciones de MyE**

Esta actividad tiene por finalidad fortalecer las áreas que existen y evitar la duplicidad de funciones. Te proponemos la elaboración de un mapa de actores de las diferentes instancias de la organización e identificar aquellas que implementan acciones de monitoreo y evaluación.

El mapa de actores se puede construir respondiendo a las siguientes preguntas:

- a) ¿Qué instancias de la organización realizan monitoreo y evaluación?
Incluye a las gerencias o direcciones y a los programas o proyectos públicos o de la cooperación internacional.
- b) ¿Qué instancias de la organización están generando datos en sistemas manuales o automatizados?
Indaga en las oficinas de estadísticas, direcciones, programas o proyectos públicos o de la cooperación internacional.
- c) ¿Qué instancias de la organización requieren elaborar reportes de monitoreo y evaluación?
- d) ¿Qué instancias de la organización son responsables de proyectos de inversión?

Las fuentes de información para la elaboración del mapa de actores son el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y entrevistas con los Directores Generales, de la Oficina de Planificación y Presupuesto y de la Oficina de Estadística.

- **3. Elaboración del mapa de planes, programas y proyectos**

El mapa de PPP del ámbito de acción institucional es útil porque:

- proporciona información relevante sobre la alineación de sus intervenciones con las políticas nacionales y regionales;
- contribuye al fortalecimiento de los mecanismos de coordinación y articulación para que se complementen y potencien los esfuerzos de las instituciones e instancias involucradas;
- orienta la realización del monitoreo y evaluación permitiendo valorar el aporte de los proyectos a los objetivos de la institución.

Las preguntas siguientes te ayudarán en el **proceso de elaboración del mapa de PPP**:

- a) ¿Cuáles son los planes, programas y proyectos que la institución implementa en la actualidad?
- b) ¿Cuáles son los PPP que otras instituciones (Cooperación Internacional u Organizaciones no Gubernamentales) implementan en el territorio bajo la jurisdicción de la institución?
- c) ¿Los PPP identificados se encuentran alineados a las políticas nacionales y regionales?
- d) ¿A qué políticas nacionales y regionales se encuentran alineados los PPP?
- e) ¿Qué indicadores de las políticas nacionales y regionales son alimentados por los PPP identificados?

En el Anexo 4 te presentamos las pautas para la elaboración de mapas de PPP.

- **4. Identificación de indicadores y sistemas de información existentes**

El SMyE se sostiene en un sistema de información sólido, de ahí la importancia de identificar su existencia y características.

Las siguientes preguntas te apoyan en esta actividad:

- a) ¿Qué indicadores se generan en la organización?
- b) ¿Cuáles indicadores son requeridos? ¿Por quién?
- c) ¿Qué sistemas proporcionan información para el cálculo de los indicadores?

- **5. Análisis y reflexión sobre los temas de monitoreo y evaluación**

Realiza reuniones de análisis y reflexión sobre MyE con la finalidad de homogenizar enfoques, conceptos y lenguaje, así como para establecer las prioridades del MyE en la organización.

Te sugerimos realizar reuniones cortas con la participación de representantes de MyE de las áreas involucradas.

Te sugerimos las siguientes preguntas para el análisis y reflexión sobre MyE:

- a) ¿Cuál es la misión y los objetivos institucionales y cómo el monitoreo y la evaluación pueden ayudar a alcanzarlos?
- b) ¿Qué se está entiende por monitoreo y evaluación?
- c) ¿Cuáles son los principales problemas o limitantes relacionadas a la generación y uso de la información?
- d) ¿Qué experiencias previas en monitoreo y evaluación tiene la organización? ¿Cuáles fueron los resultados de dichas experiencias?
- e) ¿Cómo la cultura de la organización facilitará / limitará la implementación del SMyE?
- f) ¿Quiénes se beneficiarán del sistema de monitoreo y evaluación?
- g) ¿Quiénes o cuáles son las principales audiencias o actores o decisores? ¿Por qué?

A continuación, te presentamos las actividades (Cuadro 5) para el análisis del contexto institucional, explicitando las tareas sugeridas.

Cuadro 5: Actividades y Tareas para el Análisis del Contexto Institucional

ACTIVIDADES Y TAREAS PARA EL ANÁLISIS DEL CONTEXTO INSTITUCIONAL	
Actividades	Tareas
1. Identificación de normatividad existente en MyE, a nivel sectorial, regional e institucional.	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión de normas - Entrevista con asesoría jurídica - Elaboración de síntesis
2. Identificación de las áreas que tienen funciones de MyE y las audiencias que utilizan la información.	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión del ROF - Revisión del Manual de Organización y Funciones ((MOF) - Identificación de las áreas, oficinas con funciones de MyE - Elaboración del mapa de actores que cumplen funciones de MyE - Entrevistas con gerentes y directores de las diferentes áreas para identificar las necesidades de información
3. Elaboración del mapa de planes, programas y proyectos del ámbito de acción institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de políticas nacionales y regionales - Diseño, organización del trabajo y elaboración de instrumento de recolección de datos - Levantamiento de información con las áreas de la institución para la identificación de planes, programas y proyectos del ámbito de acción institucional e información general - Procesamiento de la información y elaboración del mapa alineando los PPP identificados a las políticas nacionales y regionales
4. Identificación de indicadores y sistemas de información existentes	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas con directores de las diferentes áreas - Revisión de informes de gestión - Revisión de planes, programas y proyectos - Elaboración del mapa de planes, programas y proyectos - Identificación de los indicadores prioritarios de la institución - Identificación de los sistemas informáticos que utiliza la institución
5. Reuniones de análisis y reflexión sobre los temas de monitoreo y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de lista de preguntas a discutir - Búsqueda de bibliografía para sustentar aspectos técnicos - Identificación de una organización / especialista para la asistencia técnica requerida (si fuese necesario). La entidad nacional rectora en planificación y monitoreo es el CEPLAN, quien debe ser el principal referente. Asimismo, se sugiere contactar a las dos redes de profesionales especialistas en el tema: Red Peruana de Monitoreo y Evaluación³ (RedPERUME) y la Red Peruana de Evaluación⁴ (EvalPerú). - Elaboración de la síntesis del análisis del contexto institucional

3 <https://www.mimp.gob.pe/omep/redperume.php>

4 <http://www.evalperu.org/>

Paso 2



DIAGNÓSTICO Y ELABORACIÓN DEL PLAN DE MEJORA

Productos



- Resultados de la medición del desempeño institucional en base a buenas prácticas de MyE, con la identificación de brechas y sus causas.
- Plan de mejora del desempeño en MyE.

Descripción

En este paso, corresponde al equipo impulsor facilitar y dirigir el diagnóstico del MyE en el ámbito institucional, focalizando en el análisis de las fortalezas y debilidades.

Es un diagnóstico más especializado y de mayor profundidad que el realizado en el paso anterior, con énfasis en las funciones de MyE, y cómo se vienen implementando en la organización.

Te sugerimos aplicar la metodología de mejora del desempeño, utilizando la guía I “Plan de Mejora en Monitoreo y Evaluación” (ver cuadro 6).

Cuadro 6: Momentos de la Mejora del Desempeño

MEJORA DEL DESEMPEÑO
La metodología se aplica en cinco momentos
1. Reflexión inicial
2. Medición de las buenas prácticas e identificación de las brechas de desempeño.
3. Análisis de las brechas e identificación de las causas principales (causas raíz).
4. Elaboración del Plan de mejora del desempeño.
5. Implementación del Plan de mejora del desempeño y retroalimentación.

Te presentamos 14 buenas prácticas identificadas, con sus respectivos criterios de verificación (Cuadro 7 y Aplicativo ABP-MyE v3.0 - 2017). Observarás que están organizadas en las funciones de planificación, monitoreo, evaluación, gestión y uso de evidencias, desarrollo de capacidades y principios y valores éticos.

Esas buenas prácticas orientan la medición de los procesos y la planificación de las actividades de mejora del desempeño en MyE. Asimismo, contribuyen también al fortalecimiento de capacidades institucionales para cumplir las funciones de MyE.

Para la medición del desempeño basado en buenas prácticas se cuenta con el Aplicativo “Medición del Desempeño en Base a Buenas Prácticas de Monitoreo y Evaluación de Organizaciones Implementadoras de Planes, Programas y Proyectos de Desarrollo” - ABP-MyE v3.0 - 2017.

El instrumento utiliza una lista de chequeo, en la cual, cada buena práctica es medida a través de los criterios de verificación.

Al finalizar la aplicación del instrumento se tiene una valoración del desempeño por cada función. Luego, se identifican las brechas –diferencia entre el puntaje máximo y el puntaje obtenido- y se analizan las causas, a partir de las cuales se elabora un Plan de mejora del desempeño.

Cuadro 7: Buenas Prácticas de Monitoreo y Evaluación

BUENAS PRÁCTICAS DE MONITOREO Y EVALUACIÓN	
Funciones	Buenas Prácticas
Planificación  	<p>Buena Práctica 01: La institución cuenta con un área que realiza la función de planificación, considerando criterios de calidad y gestión de riesgos.</p> <p>Buena Práctica 02: La Institución cuenta con un plan estratégico institucional (PEI), o documento similar, articulado a las políticas del Estado.</p> <p>Buena Práctica 03: La institución formula e implementa planes, programas y proyectos (PPP) a partir de su plan estratégico o documento similar.</p> <p>Buena Práctica 04: La institución formula planes operativos anuales (POA) para cada plan, programa y proyecto que implementa, los cuales están alineados al plan estratégico institucional o documento similar.</p>
	<p>Buena Práctica 05: La institución cuenta con un área que realiza la función de monitoreo de los planes, programas y proyectos, considerando criterios de calidad y gestión de riesgos.</p> <p>Buena Práctica 06: La institución cuenta con un Plan de MyE del Plan Estratégico Institucional (o documento similar), el cual establece indicadores mediante los cuales monitorea y evalúa el cumplimiento de los objetivos del PEI.</p> <p>Buena Práctica 07: La institución cuenta con un Plan de MyE de cada uno de sus PPP, estableciendo en ellos, indicadores mediante los cuales monitorea y evalúa el cumplimiento de sus objetivos, incorporando criterios de calidad y gestión de riesgos.</p> <p>Buena Práctica 08: La institución diseña e implementa algún sistema de información en apoyo a la gestión y toma de decisiones.</p>
	<p>Buena Práctica 09: La institución cuenta con un área que realiza la función de evaluación de los planes, programas y proyectos, incorporando criterios de calidad y de gestión de riesgos.</p> <p>Buena Práctica 10: La institución realiza o solicita estudios de evaluación de acuerdo a estándares.</p>
	<p>Buena Práctica 11: La institución cuenta con personal y procesos para la gestión y uso de evidencias</p> <p>Buena Práctica 12: La institución gestiona y usa evidencias obtenidas en los procesos de monitoreo y evaluación de sus PPP y otras fuentes.</p>
Gestión y uso de evidencias  	



BUENAS PRÁCTICAS DE MONITOREO Y EVALUACIÓN	
Funciones	Buenas Prácticas
Desarrollo de capacidades 	Buena Práctica 13: La institución fortalece las capacidades e impulsa el desarrollo del personal encargado del monitoreo, evaluación, gestión y uso de evidencias
Principios y valores éticos 	Buena Práctica 14: La institución aplica principios y valores éticos para el monitoreo, evaluación y uso de evidencias.

Precisamos que la primera medición del desempeño es considerada como la **línea de base**, porque permite identificar el nivel de desempeño inicial y sirve para realizar comparaciones con los resultados de las siguientes mediciones.

Según sea el interés y priorización institucional, puedes realizar la medición en todas las funciones o iniciar por alguna función específica.

En base a los resultados del diagnóstico, el equipo responsable debe conducir la elaboración del Plan de mejora.

El Plan de mejora debe ser incluido en los planes operativos de la institución, para garantizar que las actividades cuenten con los recursos necesarios (dinero y tiempo) y se avance también en la institucionalización del SMyE.

Herramientas

Cuentas con dos herramientas: Plan de Mejora en Monitoreo y Evaluación – Guía para organizaciones de gobierno y el Aplicativo “Medición de Buenas Prácticas de Monitoreo y Evaluación” - ABP-MyE v3.0 – 2017

 Plan de Mejora en Monitoreo y Evaluación – Guía para organizaciones de gobierno	Es un documento explicativo de la metodología para realizar la medición del desempeño y elaborar e implementar el plan de mejora del desempeño en MyE.
 APLICATIVO “Medición de Buenas Prácticas de Monitoreo y Evaluación” - ABP-MyE v3.0 – 2017	<p>El instrumento contiene una lista de chequeo para las 14 Buenas Prácticas en MyE. Cada buena práctica tiene criterios y fuentes de verificación.</p> <p>Se utiliza a través de un aplicativo en Excel y permite realizar la valoración de las 14 buenas prácticas y las funciones respectivas, visualizándose de manera automática las tablas y los gráficos con los resultados de la medición.</p> <p>Los resultados se presentan según buenas prácticas y funciones indicando el nivel de desempeño alcanzado; mínimo, intermedio o avanzado.</p>

Paso 3



DIAGNÓSTICO Y ACTIVIDADES PARA EL PLAN DE DESARROLLO DE LAS PERSONAS

Productos



- Diagnóstico de necesidades de capacitación de los profesionales de las áreas de MyE.
- Actividades de capacitación en MyE, identificadas e incorporadas en el Plan de Desarrollo de las Personas (PDP) y en el Plan Operativo Institucional (POI).

Descripción

El desarrollo exitoso de los sistemas de MyE tiene como condición fundamental el fortalecimiento de capacidades de los recursos humanos que trabajan en las áreas que ejecutan estas funciones.

El diseño y la implementación de sistemas de MyE requieren de un conjunto integrado y complementario de actividades de desarrollo de capacidades.

El equipo que conduce el proceso de diseño e implementación del sistema de MyE debe responder a un perfil de competencias en MyE, contar con liderazgo, que favorecerán la conducción técnica y la calidad de los productos.

Las competencias en MyE deben ser individuales y a su vez complementarias entre los integrantes del equipo de MyE. La institución ha de contar con procesos y lineamientos para el desarrollo de capacidades, incorporándolos en la evaluación de desempeño.

En la actualidad, se plantea el fortalecimiento de capacidades a partir de la identificación de brechas entre las funciones y competencias que debería cumplir el recurso humano y lo que en realidad cumplen.

Para conocer las competencias del personal que trabaja en el área de monitoreo y evaluación te sugerimos revisar el perfil de competencias del profesional que cumple funciones de monitoreo, evaluación y gestión de evidencias⁵.

En el siguiente cuadro se presenta el perfil con las competencias claves y competencias técnicas. El perfil de competencias con las capacidades o saberes se presenta en el Anexo 5.



El desarrollo de capacidades de las personas se favorece cuando es realizado a través de capacitación, asistencia técnica especializada e intercambio de experiencias en MyE.

⁵ La competencia es el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que debe poseer la persona para desempeñar adecuadamente sus funciones.

Cuadro 8: Perfil de competencias

PERFIL DE COMPETENCIAS	
Claves o personal-sociales	<ul style="list-style-type: none"> - Facilitación de procesos - Desarrollo profesional y autodesarrollo del talento - Escucha activa - Comportamiento guiado por valores y principios éticos - Práctica de valores democráticos y participativos - Negociación - Liderazgo de equipos - Trabajo en equipo
Competencias específicas para el monitoreo	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar el plan de monitoreo y evaluación en función a los objetivos que se espera alcanzar con el Plan / Programa / Proyecto. - Diseñar los instrumentos /herramientas de recojo de datos en función al plan de monitoreo y evaluación. - Diseñar el proceso de recolección de datos en función al instrumento de recolección. - Recolectar datos utilizando instrumentos/ herramientas de recojo de información acorde con los indicadores establecidos. - Verificar la calidad del dato recolectado según los criterios preestablecidos. - Procesar los datos en función de las necesidades de análisis. - Organizar la información en función a los objetivos del Plan / Programa / Proyecto. - Elaborar reportes de monitoreo proporcionando recomendaciones según los diversos usuarios.
Competencias específicas para la evaluación	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar el plan de evaluaciones de acuerdo a las necesidades y usuarios del programa / proyecto / política. - Elaborar términos de referencias acorde al diseño de evaluación requerida. - Elaborar el diseño de las evaluaciones según tipo y técnicas de evaluación. - Elaborar instrumentos de recojo de datos válidos y confiables según el diseño de la evaluación. - Recolectar datos aplicando técnicas apropiadas con estándares de control y calidad. - Procesar los datos verificando su calidad. - Categorizar la información de la evaluación de acuerdo a las preguntas, objetivos y tipo de evaluación. - Identificar los hallazgos significativos en función a las preguntas y objetivos de la evaluación.





PERFIL DE COMPETENCIAS	
	<ul style="list-style-type: none"> - Redactar las conclusiones sintetizando y comparando las evidencias con juicios de valor y mérito. - Formular recomendaciones de acuerdo al contexto institucional, a los objetivos de evaluación, incorporando la perspectiva de los usuarios. - Formular lecciones aprendidas de acuerdo a los resultados de la evaluación. - Elaborar el informe final de la evaluación según estándares adoptados por la institución. - Evaluar el diseño y el informe final de una evaluación aplicando estándares adoptados por la institución.
Competencias específicas para la gestión y uso de evidencias	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar los usos de la evidencia para la toma de decisiones. - Identificar y seleccionar evidencias para la planificación y diseño de planes, programas, proyectos y políticas. - Diseñar e implementar un plan de acción para el uso de las evidencias según usuarios - Aplicar estrategias de facilitación y comunicación de evidencias utilizando Tecnologías de la Información y de la Comunicación según usuarios.

El Aplicativo “Autodiagnóstico del Nivel de Competencias para el Monitoreo y Evaluación” te permite dos niveles de análisis: a nivel de las personas y a nivel institucional.

El aplicativo utiliza una lista de chequeo, en la cual, cada profesional se califica en relación a cada una de las competencias que se espera debe contar para el cumplimiento de su función.

Al finalizar la aplicación, el profesional tiene una valoración de sus fortalezas y debilidades con relación a monitoreo, evaluación, gestión de evidencias y habilidades blandas, como liderazgo, facilitación y valores éticos.

A nivel institucional esta información te permite la elaboración de la línea de base, la evaluación o el diagnóstico de las necesidades de capacitación del personal que trabaja en las áreas de MyE, y que se constituye en un insumo clave para la formulación de planes de capacitación, programas de educación continua, planes de desarrollo de las personas y programas de post grado en MyE.

El diagnóstico institucional resulta del consolidado de los autodiagnósticos de cada profesional del área de MyE. Para ello, es necesario organizarte para:

- Identificar a los profesionales que cumplen funciones de MyE.
- Enviar a cada profesional el aplicativo ACMyE solicitando su autodiagnóstico y devolución.
- Consolidar y analizar la información

 Para realizar el diagnóstico de competencias cuenta con el Aplicativo “Autodiagnóstico del Nivel de Competencias para el Monitoreo y Evaluación” ACMyE v3.0 – 2017

La experiencia señala que es indispensable desarrollar capacidades para la comunicación e incidencia de resultados y evidencia dirigida a actores interesados y tomadores de decisiones, a fin de que puedan recibir la información en forma oportuna y apropiada. Considera la conveniencia de involucrar como docentes / facilitadores a profesionales de MyE que se encuentran ejerciendo dichas funciones en instituciones del mismo sector, ello genera el intercambio de experiencias, motivación y aprendizaje colaborativo.

Todas las actividades de desarrollo de capacidades en MyE (capacitación, asistencia técnica e intercambio de experiencias) deben ser incluidas en el Plan de Desarrollo de las Personas (PDP) de la institución y este a su vez en Plan Operativo Institucional (POI), para asegurar su financiamiento.

Herramientas

<p>APLICATIVO “Autodiagnóstico de competencias para el Monitoreo y Evaluación – ACMyE v3.0 – 2017”</p> 	<p>Es una herramienta en Excel.</p> <p>Permite identificar el nivel de desarrollo de las competencias claves o personal sociales y de las competencias específicas o técnicas para el monitoreo, la evaluación y la gestión de evidencias, de los profesionales que cumplen funciones de MyE. Esto se logra través de un autoanálisis crítico de parte del profesional y se expresa en cuatro niveles de desarrollo: mínimo, intermedio, aceptable y competencia lograda.</p> <p>Los resultados pueden ser utilizados a nivel individual (planes de desarrollo profesional en MyE) y a nivel institucional (diagnóstico de necesidades de capacitación, planes de capacitación o PDP en monitoreo y evaluación).</p>
--	--

Paso 4



DEFINICIÓN DE UN ÁREA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Productos



- Estructura organizacional que incorpora el área de MyE (aplica en caso que la institución no cuente con ello).
- Funciones de monitoreo y evaluación explícitas en la instancia que corresponde.

Descripción

Un factor de éxito de un sistema de monitoreo y evaluación es establecer en la estructura organizacional una instancia que tenga la rectoría o el mandato específico para implementar las funciones de monitoreo y evaluación.

Esta instancia debe contar con recursos humanos capacitados y con presupuesto para implementar el sistema. Se observa que en las organizaciones donde las funciones de MyE no han estado incluidas o previstas en el presupuesto institucional o en el plan operativo institucional, los equipos han tenido limitaciones para cumplir con dichas funciones.



De la experiencia, hemos aprendido que es fundamental programar en el presupuesto institucional partidas específicas para las actividades de MyE de los PPP.

En la Cuadro 9 se muestra un ejemplo de lo que debe considerar el presupuesto de MyE.

Cuadro 9: Rubros a ser Considerados en el Presupuesto

RUBROS DE MyE A CONSIDERAR EN EL PRESUPUESTO			
Recursos humanos	Actividades de monitoreo	Diseño y ejecución de evaluaciones	Equipamiento
- Personal profesional	<ul style="list-style-type: none"> - Visitas de campo - Reuniones para capacitación en la implementación del sistema MyE - Reuniones para análisis de información - Reproducción de formatos - Diseño de sistema informático 	<ul style="list-style-type: none"> - Estudio de línea de base - Evaluación intermedia - Evaluación final 	<ul style="list-style-type: none"> - Computadoras - Impresoras

Adicionalmente, se debe garantizar cierto grado de independencia de la instancia de MyE, para controlar la influencia política en las decisiones, objetivos y resultados de MyE. Esta instancia debe tener la capacidad suficiente para promover el uso de los resultados de monitoreo y evaluación.

La ausencia de la función de MyE en la estructura organizacional de una institución o su falta de formalización en el nivel gerencial genera los siguientes problemas:

Débil posicionamiento estratégico de la función de MyE:

- Dispersión de la información en distintas instancias y distintos sistemas, creando confusión.
- Ausencia de lineamientos que estandaricen los procesos, afecta el uso de los insumos de MyE y perjudica la toma de decisiones.
- Diversos formatos y criterios para el trabajo, desfavorece el análisis de los cambios.

La constante rotación de trabajadores y el cambio de directivos en organizaciones públicas es una realidad que debe llevar a planificar e implementar procesos de monitoreo y evaluación buscando la sostenibilidad de los avances logrados. Entre las estrategias para superar estos desafíos están:

- Involucrar al personal nombrado y/o con contrato a largo plazo.
- Establecer normativas y lineamientos institucionales para que se continúe con los procesos pese al cambio de personal y directivos.
- Generar mecanismos de incentivos para disminuir la rotación.
- Diseñar y aplicar un programa de inducción u orientación al personal nuevo, que incorpore contenidos de los procesos de MyE de la institución.

Habiendo realizado el análisis del contexto y el diagnóstico de los procesos de MyE, se procede a especificar las funciones y responsabilidades de MyE dentro de la institución. Es posible que las instituciones no hayan incluido estas funciones en la organización, dado que tienen muy pocos años de implementación en las instituciones gubernamentales. En este caso, se recomienda iniciar un proceso de revisión y modificación de la estructura organizacional, junto con los instrumentos de gestión Reglamento de Organización y Funciones y Manual de Organización y Funciones.

La diferencia entre estas instancias es su ubicación en la estructura organizacional. Mientras que en el MIDIS y MINAGRI las instancias se ubican como direcciones de línea, en el MIMP, PRODUCE y VIVIENDA son órganos de asesoramiento (Ver cuadro 10).



Hasta el año 2011, las instituciones públicas no contaban con unidades de monitoreo y evaluación. La función de MyE estaba vinculada a programas o proyectos de la cooperación internacional.

Con la creación del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) se incorpora por primera vez una instancia del más alto nivel dedicada a estos temas. Posteriormente, en el año 2013 el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP) crea una instancia dedicada exclusivamente al monitoreo y evaluación. Los Ministerios de Agricultura y Riego (MINAGRI), Producción (PRODUCE) y Vivienda, Construcción y Saneamiento (VIVIENDA) tienen estas instancias desde el 2014.

Cuadro 10: Ubicación Organizacional de las Instancias de Monitoreo y Evaluación

UBICACIÓN ORGANIZACIONAL DE LAS INSTANCIAS DE MyE EN EL SECTOR PÚBLICO		
Sector	Ubicación	Nombre
MEF	Dirección de línea	Dirección General del Presupuesto Público
MIDIS	Dirección de línea	Dirección General de Seguimiento y Evaluación
MIMP	Órgano de asesoramiento	Oficina General de Monitoreo, Evaluación de Políticas y Gestión Descentralizada
MINAGRI	Dirección de línea	Dirección General de Seguimiento y Evaluación de Políticas
PRODUCE	Órgano de asesoramiento	Oficina General de Evaluación del Impacto y Estudios Económicos
VIVIENDA	Órgano de asesoramiento	Oficina General de Monitoreo y Evaluación del Impacto
GOBIERNOS REGIONALES	Órgano de Línea	- Gerencia Regional de Planeamiento y Presupuesto / Sub Gerencia de Articulación Seguimiento y Evaluación (Ucayali) - Gerencia Regional de Planeamiento y Presupuesto / Sub Gerencia de Planeamiento Estratégico y Estadística Regional (San Martín)
DIRECCIONES REGIONALES	Órgano de línea	- Oficina de Planificación y Presupuesto (Dirección Regional de Educación de Lima)

Las funciones básicas de una instancia de monitoreo y evaluación están relacionadas con el diseño del sistema de monitoreo y evaluación, la elaboración de planes y su implementación (Cuadro 11). Según las funciones establecidas por los ministerios antes mencionados, éstas se resumen en:

- Propuesta de indicadores,
- Diseño de sistemas de monitoreo,
- Elaboración de evaluaciones,
- Generación de evidencias,
- Gestión de datos y estadísticas,
- Elaboración de estudios e investigaciones.

Otras funciones que deben tenerse en cuenta son:

- Fortalecimiento de capacidades en monitoreo y evaluación.
- Promoción del uso de los resultados del monitoreo y evaluación.

Cuadro II: Funciones de Monitoreo y Evaluación en Instituciones del Sector Público

FUNCIONES DE MyE EN INSTITUCIONES DEL SECTOR PÚBLICO	
Institución	Funciones
MIDIS (ROF, DS N° 006-2017-MIDIS, artículo 54)	<ul style="list-style-type: none"> a. Establecer los lineamientos, metodologías, estándares y criterios técnicos para el seguimiento y la evaluación del diseño, implementación y resultados de las políticas, sus instrumentos y los programas sociales en materia de desarrollo e inclusión social, así como para la gestión de la evidencia y del conocimiento a nivel sectorial e institucional. b. Dirigir y conducir el diseño y la supervisión de las evaluaciones del diseño, implementación y resultados de impacto de las políticas nacionales y sectoriales, sus instrumentos, y los programas sociales en materia de desarrollo e inclusión social, priorizados y dispuestos por la Alta Dirección. c. Dirigir y supervisar la implementación de las estrategias y mecanismos de generación, uso, socialización y difusión de la evidencia, recomendaciones y conocimiento producto de las evaluaciones y otros estudios. d. Diseñar, implementar y gestionar el sistema de seguimiento de las políticas, sus instrumentos y los programas en materia de desarrollo e inclusión social. e. Gestionar el desarrollo de innovaciones sociales que permitan generar evidencia para la mejora de las políticas, sus instrumentos y los programas sociales en materia de desarrollo e inclusión social. f. Gestionar el Laboratorio de Innovación Social AYNI Lab Social y cumplir las funciones de Secretaría Técnica del mismo. g. Coordinar permanentemente el seguimiento de los programas con las instancias correspondientes, y en lo que corresponde a los programas sociales adscritos al Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, con la Dirección General de Articulación y Coordinación de Prestaciones Sociales. h. Participar en la formulación y consolidación del información que sea requerida por las Oficinas responsables de los sistemas administrativos, correspondiente a la Dirección General.
MIMP (ROF, DS N° 003-2012-MIMP, artículo 34)	<ul style="list-style-type: none"> a. Proponer las normas y lineamientos para la implementación y funcionamiento eficaz y eficiente del Monitoreo y Evaluación integral de las políticas nacionales y Sectoriales de competencia del Sector Mujer y Poblaciones Vulnerables con carácter progresivo, descentralizado y participativo; así como de los correspondientes planes nacionales, programas y proyectos relacionados a su competencia. b. Proponer los indicadores y estándares para medir el desempeño e impactos de las políticas nacionales y sectoriales, planes nacionales, programas y proyectos del Sector Mujer y Poblaciones Vulnerables.





FUNCIONES DE MyE EN INSTITUCIONES DEL SECTOR PÚBLICO

Institución	Funciones
	<ul style="list-style-type: none"> c. Proponer las estrategias de articulación con los Gobiernos Regionales y Locales para la implementación y/o adecuación de las políticas sectoriales, en favor de las mujeres y poblaciones vulnerables. d. Dirigir y coordinar la generación de estadística y efectuar el análisis integral de las políticas nacionales y sectoriales del Sector Mujer y Poblaciones Vulnerables, en base a la información de los órganos de línea le proporcionen. e. Asesorar a la Secretaría General en asuntos relacionados a transferencia de funciones en el marco del proceso de descentralización. f. Asesorar en la formulación y evaluación del Plan Sectorial de Desarrollo de Capacidades que promueva la protección de la mujer y poblaciones vulnerables, emitiendo informes sobre el grado de cumplimiento de los indicadores de desempeño institucional. g. Asesorar en el diseño para la transferencia de programas, funciones y competencias del Sector Mujer y Poblaciones Vulnerables a los gobiernos subnacionales, conforme a ley. h. Emitir opinión en asuntos relacionados a la transferencia de funciones y servicios a los Gobiernos Regionales y Locales, así como a la formulación y evaluación del Plan Sectorial de Desarrollo de Capacidades en el marco del proceso de descentralización, según la normatividad vigente. i. Diseñar y establecer estrategias de acción para el funcionamiento de las Oficinas Sectoriales Desconcentradas del MIMP para la implementación de la gestión descentralizada de las políticas, planes y programas nacionales de competencia del Sector.
MINAGRI (ROF, DS N° 001-2017-MINAGRI, artículo 49)	<ul style="list-style-type: none"> a. Dirigir, consolidar y coordinar, a nivel nacional, la recopilación y acopio de la información estadística agraria que produzcan las entidades conformantes del Sistema Integrado de Estadística Agraria, constituyéndose en la Autoridad de Estadística Agraria Nacional, ejerciendo las funciones de desarrollo y generación de las estadísticas agrarias nacionales. b. Identificar e integrar las necesidades de información estadística agraria del Sector, así como proporcionar las estadísticas para la formulación de las políticas, planes nacionales y sectoriales, entre otros. c. Conducir el seguimiento y la supervisión del cumplimiento de las políticas nacionales y sectoriales, planes sectoriales y las normas correspondientes en coordinación con los órganos públicos adscritos al Ministerio. d. Conducir la evaluación del impacto de las políticas nacionales y sectoriales, los planes sectoriales, los programas, los proyectos especiales y normas, en los tres niveles de gobierno.





FUNCIONES DE MyE EN INSTITUCIONES DEL SECTOR PÚBLICO

Institución	Funciones
	<ul style="list-style-type: none">e. Proponer metodologías e instrumentos técnicos para el diseño de indicadores, línea de base y sistemas de seguimiento y evaluación.f. Establecer y conducir un sistema de indicadores de seguimiento y evaluación del impacto de las políticas nacionales y sectoriales, los planes sectoriales, los programas, los proyectos especiales y normas en los tres niveles de gobierno.g. Presentar en forma semestral los resultados del seguimiento del cumplimiento de las políticas nacionales y sectoriales, los planes sectoriales, normas y de los objetivos de los programas y proyectos especiales; así como la evaluación anual del impacto de las políticas, programas y proyectos especiales.h. Contribuir a la generación y gestión del conocimiento para fortalecer la gestión institucional en base a resultados de evaluación de políticas.i. Expedir resoluciones en los asuntos que le corresponda conforme a la normatividad vigente.
VIVIENDA (ROF, DS N° 006-201-VIVIENDA, artículo 33)	<ul style="list-style-type: none">a. Proponer las normas y lineamientos para la implementación y funcionamiento eficaz y eficiente del monitoreo y evaluación del impacto integral de las políticas nacionales y sectoriales de competencia del sector.b. Aprobar indicadores y estándares para medir el desempeño e impacto de las políticas nacionales y sectoriales, planes, programas y proyectos del sector.c. Diseñar y establecer estrategias para el monitoreo y evaluación del impacto de los programas y proyectos, así como de la gestión y ejecución de las políticas nacionales y sectoriales, que se encuentran en el ámbito del sector.d. Efectuar propuestas de mejora inmediata y continua para la ejecución y desarrollo de las actividades y metas de los programas y proyectos, así como de la gestión y ejecución de las políticas nacionales y sectoriales, que se encuentran en el ámbito del sector.e. Asesorar e informar a la Alta Dirección respecto a las estrategias, monitoreo, seguimiento y evaluación efectuadas en el ámbito de las competencias del sector.f. Coordinar y elaborar propuestas que contribuyan a la planificación estratégica para la ejecución de los programas y proyectos del Ministerio y organismos públicos adscritos, en el ámbito de su competencia.g. Realizar el monitoreo de las transferencias efectuadas por los programas, en el marco de los respectivos convenios suscritos.





FUNCIONES DE MyE EN INSTITUCIONES DEL SECTOR PÚBLICO	
Institución	Funciones
	<ul style="list-style-type: none"> h. Brindar soporte y apoyo técnico para el monitoreo, seguimiento y evaluación, para la ejecución y desarrollo de las actividades y metas de los programas y proyectos, así como para la gestión de las políticas nacionales y sectoriales en el ámbito del sector. i. Supervisar el cumplimiento de las políticas nacionales y sectoriales, normas, planes, programas y proyectos en las materias de competencia del sector. j. Evaluar los informes técnicos sustentatorios derivados de las supervisiones efectuadas y, de ser el caso, proponer la apertura del procedimiento administrativo sancionador, según corresponda. k. Expedir resoluciones directoriales en asuntos de su competencia, autenticar las copias que se soliciten y administrar el registro, numeración, distribución y custodia de las mismas. l. Las demás funciones que el Secretario (a) general le encargue o aquellas que le sean dadas por normatividad expresa
MINAM ROF, DS N° 002-2017-MINAM. Artículo 30	<ul style="list-style-type: none"> a. Formular, evaluar y actualizar los planes estratégicos sectorial e institucional y el plan operativo institucional, en coordinación con los órganos y organismos adscritos del Sector Ambiental, según corresponda. b. Elaborar informes de gestión institucional y sectorial, en lo que corresponda, para su presentación a las entidades correspondientes. c. Asesorar, a los órganos y organismos adscritos del Ministerio, en los aspectos metodológicos del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico; así como en el diseño, formulación, seguimiento y evaluación de los Programas Presupuestales. d. Orientar, implementar y coordinar el proceso de modernización de la gestión institucional del Ministerio, de acuerdo a las normas y lineamientos técnicos del Sistema Nacional de Modernización de la Gestión Pública. e. Formular, proponer, evaluar y actualizar los documentos e instrumentos de gestión institucional del Ministerio y de los organismos adscritos, en lo que corresponda. f. Coordinar las acciones de defensa nacional en el Ministerio. g. Las demás funciones que le sean asignadas por el/la Director/a de la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto y aquellas que le sean dadas por normativa expresa, en el ámbito de su competencia.





FUNCIONES DE MyE EN INSTITUCIONES DEL SECTOR PÚBLICO	
Institución	Funciones
Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (DEVIDA) ROF, D.S. Nro. 047-2014-PCM. Artículo 44	<ul style="list-style-type: none">a. Diseñar e implementar el Sistema de Información y Monitoreo de la Entidad.b. Supervisar el proceso de monitoreo de la ejecución de las actividades y proyectos de inversión pública ejecutados por las entidades ejecutoras de los Programas Presupuestales.c. Elaborar metodologías y herramientas para el monitoreo de la ejecución de proyectos de inversión pública y actividades de los Planes Operativos.d. Realizar el monitoreo de la evolución de la oferta de drogas a nivel nacional.e. Evaluar los informes presentados por las Entidades Ejecutoras y Oficinas Zonales en lo que compete a los programas y proyectos de inversión pública establecidos en los Planes Operativos.f. Elaborar periódicamente, los informes de monitoreo de nivel nacional para la toma de decisiones.g. Las demás que le asigne la Dirección de Promoción y Monitoreo en el ámbito de su competencia

Paso 5



PLANIFICACIÓN DEL MONITOREO Y EVALUACIÓN

Productos



- Plan de Monitoreo y Evaluación
- Resolución de aprobación del plan de monitoreo y evaluación

Descripción

El Plan de Monitoreo y Evaluación es el documento básico y esencial que describe los procesos y SMyE.

Cada plan, programa o proyecto institucional debe contar con un PMyE. Se puede concebir un plan de monitoreo y evaluación institucional, el cual debería recoger la información seleccionada y prioritaria de los diferentes instrumentos de gestión y de las prioridades políticas. Se recomienda empezar con un PMyE de una prioridad política, un programa o un proyecto. Más adelante se puede avanzar hasta desarrollar el SMyE institucional.

Gestiona la elaboración y aprobación del PMyE mediante directiva administrativa, antes o al inicio de la implementación del plan/programa /proyecto. De igual manera, el PMyE debe ser revisado periódicamente y actualizado de ser necesario. Esto favorece medir, verificar y reportar el avance hacia los objetivos o resultados propuestos y tomar las medidas correctivas apropiadas, oportunamente.

El PMyE debe contar con estándares mínimos de monitoreo, recuerda difúndelo en la entidad y públicamente.

A continuación se presenta las actividades previas a la elaboración del PMyE (ver cuadro 12).



El Plan de Monitoreo y Evaluación es una herramienta de planificación y gestión del proceso de monitoreo, evaluación y análisis del progreso hacia el logro de los resultados establecidos en el PPP con el fin de informar a la toma de decisiones, asignar recursos, aprender y facilitar la adaptación de los PPP.

Cuadro 12: Actividades antes de iniciar la elaboración de un PMyE

ACTIVIDADES ANTES DE INICIAR LA ELABORACIÓN DE UN PMyE	
1.	Determinar el objeto de monitoreo y evaluación ¿es un plan, un programa o un proyecto?
2.	Identificar las normas o lineamientos sobre monitoreo y evaluación que le corresponde (por ejemplo directivas del MEF para el monitoreo y evaluación de programas presupuestales, directivas de CEPLAN para planes, directivas sectoriales, lineamientos de proyectos que cuentan con cooperación internacional). Estas directivas o lineamientos contienen instrucciones en cuanto a periodicidad del monitoreo, formatos de informes, definiciones de indicadores o procesos, prioridades de reportes de información, entre otros.
3.	Revisar los documentos relacionados al PPP que le permitan tener un mejor entendimiento de la problemática que se busca solucionar, así como de la intervención propuesta. Entre los documentos a revisar se encuentran: documento de diseño del PPP, análisis de la problemática de la población objetivo, estudio de línea de base o diagnóstico inicial, Plan Estratégico Institucional, Plan Operativo Anual, entre otros.
4.	Entender a la población objetivo y los cambios que se espera generar en ellos.
5.	Analizar la cadena de resultados, el marco lógico o la teoría de cambio del plan, programa o proyecto. Esto permitirá identificar las relaciones de causa-efecto entre los componentes y actividades que se desarrollan y los efectos e impactos esperados. Los criterios más utilizados para el análisis son los de Pertinencia, Eficiencia, Eficacia, Impacto, Sostenibilidad. En el caso de marco lógico, se sugiere realizar el análisis horizontal, en el cual se determina: a) si los indicadores miden realmente los objetivos esperados; b) si los medios de verificación son los apropiados para obtener información de los indicadores y c) si los supuestos son las condiciones que deben darse para alcanzar los resultados esperados. De encontrarse falencias, es necesario que el equipo de monitoreo las reporte y sugiera los ajustes necesarios.
6.	Analizar los indicadores asociados a los objetivos y actividades, en cuanto a la claridad en la formulación, relevancia y adecuación a los objetivos, y metodologías alcanzables de implementar y los flujos de los datos.
7.	Estimar un presupuesto. Se debe tener claridad del presupuesto disponible para la implementación del PMyE, así como de las evaluaciones. Se debe asegurar contar con el presupuesto que asegure un monitoreo y evaluación que permita medir los indicadores idóneos.
8.	Identificar a los distintos actores o audiencias y caracterizarlos, de tal forma que posteriormente se facilite el establecimiento de estrategias para atender sus requerimientos de información en función a sus intereses.
9.	Definir los componentes del PMyE

Habiendo desarrollado las actividades mencionadas, estarás en condición de iniciar el diseño del PMyE. Para elaborar el PMyE se cuenta con la guía: Elaboración del plan de MyE. Guía para organizaciones de gobierno.

Aunque no existe un formato estándar para el PMyE, te recomendamos el siguiente **contenido**:

- Objetivos del PMyE. Comprende los antecedentes del PPP y los objetivos del PMyE.
- Marco conceptual
- Modelo Lógico del PPP

- Indicadores
- Agenda de aprendizaje
- Usuarios del PMyE y Plan de comunicaciones
- Actividades de Monitoreo y Evaluación
- Técnicas e instrumentos de recolección de datos
- Evaluación
- Plan de gestión de riesgos

El PMyE debe ser desarrollado por el responsable de MyE del PPP con participación de los responsables de la intervención.

Culminado el PMyE, las autoridades y decisores políticos lo deben aprobar antes de su implementación, ello respaldará las actividades y asegurará la obtención de presupuesto.

Ejemplos

En los anexos se presenta el siguiente ejemplo de formato para la aprobación de planes de MyE:

Formato base para la resolución aprobación del Plan de Monitoreo y Evaluación (anexo 6).

Herramientas

	<p>Elaboración del Plan de Monitoreo y Evaluación <i>Guía para organizaciones de gobierno</i></p>	<p>La guía proporciona orientaciones para el desarrollo de un plan de monitoreo y evaluación.</p>
	<p>Plan de Monitoreo y Evaluación <i>Guía del facilitador</i></p>	<p>La guía contiene las orientaciones para el equipo facilitador que tiene a cargo el desarrollo del curso taller para elaborar planes de MyE.</p>

Paso 6



RECOLECCIÓN DE DATOS PRIMARIOS Y SECUNDARIOS

Productos



- Datos de calidad recolectados

Descripción

En el Plan de Monitoreo y Evaluación se establecieron los indicadores, los flujos de información y los formatos de recolección de los datos. Estos aspectos responden a las preguntas ¿De dónde se obtendrán los datos? ¿Quién tiene los datos? ¿Qué necesitaría observar para obtener los datos? ¿Qué necesitaría medir o contar para obtener los datos? ¿Cómo se recogerán los datos? ¿Con qué frecuencia y quien recolectará los datos? ¿Cómo y dónde se anotarán los datos?

La recolección de los datos proporciona el insumo básico para el cálculo de los indicadores de MyE.

La recolección de datos puede ser de fuente primaria o fuente secundaria.

- **Los datos de fuente primaria** se obtiene en el registro directo de las características de una actividad; por ejemplo número de participantes en una capacitación, número de paquetes educativos entregados, resultados de la prueba de entrada y salida. La recolección de estos datos responde al PMyE y se realiza en instrumentos diseñados para tal fin.
Algunas veces el registro se realiza en papel y otras veces directamente en sistemas computarizados o tablets o celulares. Los datos son organizados en una base de datos y luego son procesados para el cálculo de indicadores y la cuantificación de avance de metas.
- **Los datos de fuente secundaria** son los recolectados por otras personas u organizaciones. Por ejemplo, estadísticas, encuestas realizadas por otras instituciones, datos provenientes de registros.

Se debe tener cuidado para comparar los datos entre períodos, la fuente secundaria debe ser la misma.

Ejemplos

Algunos ejemplos de fuentes secundarias son:

Sistemas de consulta de INEI
<https://www.inei.gob.pe/sistemas-consulta/>

Sistema de consulta de evaluaciones de MINEDU
https://sistemas15.minedu.gob.pe:8888/evaluacion_censal_publico

Sistema de Información y Monitoreo de DEVIDA
<http://www.devida.gob.pe/institucion/direccion-de-promocion-y-monitoreo/sistema-de-informacion-y-monitoreo-de-devida-simdev/>

La calidad de los datos debe estar garantizada y deberá ser parte de las tareas rutinarias de cada una de las personas involucradas en el recojo, consolidación, envío y recepción de datos. Un estricto

control de la calidad de datos, mediante procesos estandarizados de verificación, asegura información y reportes de monitoreo confiables.

La verificación de la calidad de los datos se realiza mediante diferentes procedimientos:

- cruce de información entre dos fuentes de información;
- verificación mediante un muestreo para cruzar información entre el reporte y los datos consignados en el lugar de origen;
- análisis de las tendencias de los datos y la información remitida en el periodo anterior;
- mediante visitas de campo, para hacer un cruce de la información enviada versus la que se encuentra en los lugares de registro de la información.

Considera los **criterios de la calidad de los datos** siguientes (Kusek, J. y Rist, R. 2004):

Figura 6: Criterios de Calidad de los datos

CRITERIOS DE LA CALIDAD DE LOS DATOS

CONFIABILIDAD

Es el grado al cual el sistema de recolección de datos se mantiene estable y consistente en el tiempo y en el espacio. En otras palabras, todas las veces la medición de los indicadores se realiza de la misma manera.

VALIDEZ

Los indicadores deben medir los niveles de desempeños reales y esperados.

OPORTUNIDAD

Consiste en tres elementos: frecuencia (con qué frecuencia se recogen los datos), actualidad (cuán reciente ha sido la recolección de datos), accesibilidad (disponibilidad los datos para respaldar las decisiones de la gerencia).

Paso 7



DISEÑO DE SISTEMAS INFORMÁTICOS

Productos



- Términos de Referencia (TDR) para el diseño e implementación de sistemas informáticos.
- Tablero de control diseñado e incorporado en la página web de la institución.

Descripción

El funcionamiento de un sistema de monitoreo y evaluación requiere contar con un sistema de información para la gestión de los datos y un sistema informático que facilite su procesamiento. Precisemos de qué se trata:

- “El sistema de información es un proceso para recoger, organizar y analizar datos, con el objetivo de convertirlos en información útil para la toma de decisiones. El sistema de información para el seguimiento, monitoreo y evaluación debe diseñar los procesos de recojo, sistematización y análisis de la información, desde la etapa inicial de diseño de los indicadores, hasta las evaluaciones de resultados e impacto.” (Decreto Supremo N° 004-2013-PCM).
- Un sistema de información automatizado o **sistema informático**, es un software que permite el ingreso y almacenamiento eficiente de datos, velocidad en el análisis, la realización de comparaciones cruzadas, análisis de tendencias y presentación de datos mediante tablas, gráficos y tableros de control.

El diseño de un sistema informático para el MyE, depende de:

- a) la magnitud de la intervención.
- b) las políticas institucionales.
- c) los recursos humanos y el presupuesto.



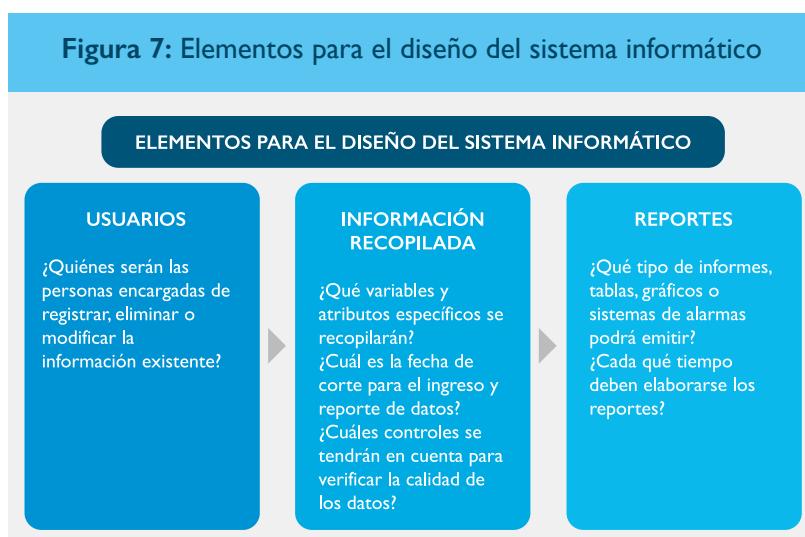
Los sistemas informáticos permiten:

- Detectar posibles problemas en la intervención de la organización y realizar ajustes en tiempo real mediante el seguimiento continuo.
- Recolectar información con mayor rapidez.
- Eliminar controles manuales.
- Centralizar la información.

Para tomar la decisión de la **automatización del sistema de información** es importante responder las siguientes preguntas:

- ¿Se recopilará una gran cantidad de datos durante un período de tiempo importante?
- ¿Se analizarán esos datos cuantitativamente?
- ¿Qué sistemas de información existen en la institución?
- ¿Cuáles son las normas establecidas en cuanto a generación de nuevos sistemas de información?
- ¿Cuál es el software en el que se diseñará el sistema de información? ¿Es compatible con los que existen en la institución?
- ¿Cuál es la capacidad operativa para el funcionamiento del sistema de información (personal dedicado a ésta actividad, disponibilidad de computadoras con suficiente capacidad para el sistema de información)?

Considera los elementos para el diseño del sistema informático que se indican en la figura 7.



Los sistemas informáticos deben ser institucionalizados mediante directivas, contando con lineamientos y elementos conectores para integrarlos o articularlos, y capacitando al personal de la institución en su uso y actualización.

Ten presente que los sistemas informáticos funcionan mejor si están articulados o integrados. La existencia de dos o más sistemas dispersa la información y demanda más recursos humanos especializados para su funcionamiento (programadores, supervisores de calidad y personal para ingreso de datos).

Es necesario el uso de tecnologías compatibles para la integración de los sistemas informáticos.

Tablero de control

En los últimos años, los sistemas de monitoreo y evaluación cuentan con un instrumento para la presentación de resultados, como es el tablero de control o tablero de mando. Este “es un instrumento que recoge de forma sintética y sistematizada la información relevante sobre la gestión, la realización de actuaciones y el logro de objetivos de una organización, con la finalidad de ser usado por los directivos, especialmente en la toma de decisiones. Es un instrumento de gestión orientado a facilitar la acción. El soporte de esta información suele ser informático” (Vieytes, 2010).

Recuerda que el tablero de control es una herramienta, no constituye el sistema de MyE, ambos instrumentos no son excluyentes. El tablero de control puede utilizarse para el MyE porque permite presentar información relevante y estratégica de una forma sencilla y resumida, simplifica el análisis mediante el uso de gráficos o tablas, proporciona uniformidad en su elaboración, se actualiza periódicamente y facilita el análisis en el corto plazo.

Para elaborar un tablero de control se deben seguir los siguientes pasos:

1. Identificación de objetivos estratégicos: ¿Cuáles objetivos o áreas son estratégicas para la gestión?
2. Selección de indicadores de cada objetivo estratégico y elaboración de matriz de indicadores o ficha técnica
3. Implementación: recolección de datos, procesamiento de datos, reportes
4. Análisis y acciones

Ejemplos

En los siguientes vínculos se encontrarán ejemplos de tableros de control:

- Tableros de control del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social
<http://sdv.midis.gob.pe/Infomidis/#/>
- Tablero de control del Servicio Nacional de Certificación Ambiental para las Inversiones Sostenibles
<https://www.senace.gob.pe/tablero-de-control/>
- Dirección Regional de Educación de Ucayali
<http://www.indicadores.dreucayali.gob.pe/app/>
- Gobierno Regional de Ucayali
<http://monitoreo.regionucayali.gob.pe/>
- Dirección Regional de Educación de San Martín
<http://web.regionesanmartin.gob.pe:8080/DRE/sistema>

En los anexos encontrarás un formato base para elaborar términos de referencia, las pautas básicas para el diseño y desarrollo de un sistema de información y un ejemplo de resolución para la aprobación del sistema informático:

- TDR para el diseño e implementación del sistema informático para el monitoreo (anexo 7)
- Pautas para el desarrollo de sistemas informáticos de Monitoreo y Evaluación (anexo 8)
- Formato base para la resolución de aprobación del sistema informático de MyE (anexo 9)

Paso 8



PREPARACIÓN DE REPORTES

Productos



- Reporte de monitoreo según audiencias.

Descripción

Existen dos tipos de informes como resultado del monitoreo y evaluación:

- Reportes periódicos de monitoreo e
- Informes de evaluación.

En este paso nos centraremos en los reportes de monitoreo.

Reportes de monitoreo

Se elaboran teniendo en cuenta las características del monitoreo que realiza la institución (cumplimiento de metas y plazos o eficacia, ejecución presupuestal o eficiencia, calidad de los productos, contexto, entre otros).

Se elaboran periódicamente y tienen formatos establecidos según las necesidades de los usuarios.

Los informes o reportes deben ser oportunos y responder a las necesidades de los usuarios. Los usuarios satisfechos con los informes de monitoreo promueven el uso de la información en el ejercicio de sus funciones.

Es fundamental contar con lineamientos y/o protocolos respecto al manejo, uso y comunicación de la información adecuada a las diferentes audiencias para propiciar la toma de decisiones informada.

Recuerda que el monitoreo tiene como finalidad generar aprendizaje, es por ello que sugerimos que el análisis de la información, las recomendaciones y lecciones aprendidas, sean desarrolladas en grupo (producción del conocimiento) y que sean incluidas en los reportes a manera de documentar el conocimiento organizacional.



El contenido del informe de monitoreo, la periodicidad y los formatos según usuario se definen en el PMyE.

En general, el contenido de un **reporte de monitoreo** responde a las siguientes preguntas:

Logro de metas:

- ¿Qué avances se han dado en relación con la meta trimestral y anual?

Análisis:

- ¿Por qué se ha logrado o no las metas?
- ¿Qué factores han influido para el logro de las metas?
- ¿Qué actividades no planificadas se han realizado?
- ¿Se pueden identificar otros resultados no previstos producto de las intervenciones?

Conclusiones y recomendaciones:

- ¿Qué alertas se deben tener en cuenta que pueden ocasionar dificultades futuras para la intervención?
- ¿Qué reprogramación de actividades se realizará para corregir las desviaciones?
- ¿Qué recomendaciones y lecciones aprendidas se pueden identificar?

Ejemplos

- Formato de reportes de monitoreo según audiencias (Anexo 10).

Herramientas

	<p>Reportes de monitoreo <i>Guía del facilitador</i></p>	<p>Es un documento para ser utilizado por el equipo docente que tiene a cargo el desarrollo del taller de reportes de monitoreo.</p>
---	--	--

Paso 9



COMUNICACIÓN DE RESULTADOS E INCIDENCIA PARA SU UTILIZACIÓN

Producto



- Plan de comunicación de los resultados del monitoreo y evaluación

Descripción

El objetivo de un sistema de MyE es proporcionar información para reorientar la formulación de políticas, las operaciones de los programas y proyectos, generando aprendizaje sobre el diseño e implementación de los mismos. En ese sentido, es importante difundir la información de MyE a los diferentes actores, tanto decisores como equipos técnicos y la sociedad civil.

El uso de la información obtenida mediante el monitoreo y la evaluación proporciona múltiples beneficios:

- para tomar decisiones
- para generar apoyo político para el desarrollo y mantenimiento del propio sistema
- coadyuva a la formación de una cultura de aprendizaje
- genera mayor trasparencia o rendición de cuentas

Uno de los ejes transversales de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, es el Gobierno Abierto, siendo este aquel que se abre al escrutinio público y rinde cuentas de sus acciones y resultados. Los ciudadanos deben acceder a la información fácilmente y esta debe ser relevante y comprensible. Pero, muchas veces los resultados del monitoreo y evaluación son poco entendibles y demasiado técnicos.

Se requiere establecer una **estrategia de comunicación** para socializar los resultados para lo cual es necesario:

- hacer un análisis en profundidad de los usuarios potenciales de la información
- definir cuáles son las necesidades de información de los usuarios
- identificar qué uso que darán losa la información
- establecer la periodicidad con que se requiere la información
- conocer cómo aprenden y qué tipo de productos de comunicación son más adecuados

La formulación y aprobación de planes de comunicación institucionales o por proyecto, con articulación a diferentes instancias de la institución favorece la identificación de audiencias de comunicación, así como el diseño de los productos y formatos comunicacionales (reportes, lecciones aprendidas, etc.) para estas audiencias.

El uso de los resultados del monitoreo y evaluación a menudo depende de qué tan bien el producto comunicacional cumpla con las necesidades y las brechas de aprendizaje de los usuarios potenciales. Existe una amplia variedad de formas para presentar la información (cifras, números, ilustraciones, etc.) y a través de diferentes medios (impresos, videos, por Internet, por aplicaciones móviles). La mezcla de medios de comunicación asegura que la información estará disponible a todos los usuarios. Una forma de presentación de los datos son los tableros de control que se mencionaron en el paso anterior.

Una manera práctica de identificar los usuarios de información y los diferentes formatos de comunicación es la elaboración de una matriz como la que se presenta en el Cuadro 13.



Recuerda que involucrar a las instancias directivas en la formulación y aprobación de estos planes resulta clave para favorecer la institucionalización del MyE en el marco de la gestión institucional.

Cuadro 13: Matriz para la identificación de Audiencias y Formatos de Comunicación

MATRIZ PARA LA IDENTIFICACIÓN DE AUDIENCIAS Y FORMATOS DE COMUNICACIÓN			
Audiencias clave ¿Quién necesita la información?	Contenido ¿Qué información necesita?	Periodicidad ¿Cuándo necesita la información?	Formato ¿Cómo se entrega la información?

Ten presente que debes cuidar bien la calidad de los productos para su respectiva difusión. Las audiencias deben estar claramente identificadas y con sus necesidades de información establecidas. Las características (PNUD 2009) de un buen producto de comunicación se presentan a continuación:

- estar basado en una evaluación de las necesidades y demandas sobre el producto entre los usuarios a los que está destinado y asegurar su pertinencia, eficacia, utilidad y valor
- estar diseñado para una audiencia específica, teniendo en cuenta las necesidades funcionales y los niveles técnicos
- ser pertinente para las necesidades de la toma de decisiones
- ser oportuno
- estar escrito en un lenguaje claro y fácilmente comprensible
- presentar los datos de una manera clara
- estar basado en la información de la evaluación sin sesgos
- cuando sea conveniente, haber sido desarrollado mediante un proceso participativo y validado a través de un proceso de garantía de calidad con las partes interesadas relevantes
- ser fácilmente accesible para la audiencia a la que está dirigido por los medios más eficaces y eficientes
- tener coherencia en la presentación de los productos para mejorar la visibilidad y el aprendizaje

Herramientas

	Plan de Comunicación de Monitoreo y Evaluación. Guía del Facilitador.	Documento para ser utilizado por el equipo docente que tiene a cargo el desarrollo del taller de elaboración del plan de comunicación
MOOC – Escuela Nacional de Administración Pública Comunicación de evidencias en monitoreo y evaluación		http://aulavirtual1.enap.edu.pe/login/index.php

Paso 10



REVISIÓN PERIÓDICA DE AVANCES

Productos



- Nueva medición del desempeño institucional basado en buenas prácticas de MyE con la identificación de las brechas y sus causas.
- Análisis comparado entre los resultados del diagnóstico y de la revisión periódica.
- Plan de mejora de los procesos de monitoreo y evaluación, actualizado.

Descripción

El Sistema de Monitoreo y Evaluación debe pasar por un **proceso de revisión periódica** con la finalidad de:

- asegurar que funcione adecuadamente
- analizar el avance del plan de mejora elaborado durante el diagnóstico
- observar que las brechas identificadas durante el diagnóstico se hayan cerrado
- identificar nuevas brechas que puedan haber surgido y
- comprobar que el sistema se encuentra vigente y responde a las necesidades de información de los diferentes actores.

Para la revisión periódica se sugiere utilizar la metodología desarrollada en el Paso 2: diagnóstico y elaboración de plan de mejora de los procesos de monitoreo y evaluación de la institución.

Al utilizar las mismas herramientas se podrá obtener resultados que pueden compararse y observar los cambios que se han producido.

Ejemplo

Una institución realizó por primera vez una medición del desempeño basado en buenas prácticas de monitoreo y evaluación en el año 2013. Dicha medición constituyó la línea de base del estado de cinco funciones institucionales vinculadas a MyE.

En el año 2017 se volvió a realizar una medición con lo cual se puede comparar la situación de las funciones en dos momentos del tiempo. La tabla I muestra los cambios e identifica las funciones que aún no alcanzan niveles aceptables de desempeño.

Tabla I: Resultados de la medición del desempeño según función

Funciones	2013	2017
Planificación	80.00%	83.0%
Monitoreo	68.10%	86.9%
Evaluación	100.00%	100.0%
Gestión y uso de evidencias	31.25%	46.2%
Fortalecimiento de capacidades	45.45%	100.0%

Herramientas

 Plan de Mejora en Monitoreo y Evaluación – Guía para organizaciones de gobierno	<p>Es un documento explicativo de la metodología para realizar la medición del desempeño y elaborar e implementar el plan de mejora del desempeño en MyE.</p>
 APLICATIVO “Medición de Buenas Prácticas de Monitoreo y Evaluación” ABP-MyE v3.0 – 2017	<p>El instrumento contiene una lista de chequeo para las 14 Buenas Prácticas en MyE. Cada buena práctica tiene criterios y fuentes de verificación. Los resultados se presentan según buenas prácticas y funciones indicando el nivel de desempeño alcanzado (mínimo, intermedio o avanzado) comparando con la medición anterior lo cual permite valorar la evolución de las buenas prácticas en la institución.</p>

La explicación de las herramientas se encuentra en el Paso 2. Sugerimos que al finalizar se comparen y analicen los resultados del diagnóstico y de la revisión periódica.

Bibliografía

Aquilino, N, Ballescá, M, Potenza, F y Rubio, J. (2017) ¿Todos los caminos conducen a Roma? Análisis comparado en la institucionalización de la evaluación. CIPECC. Documento de trabajo N° 159.

FIDA (2002). Guía para el SyE de proyectos. Gestión orientada al desarrollo rural.

Görgens, M y Kusek, J. (2009). *Making Monitoring and Evaluation Systems Work. A Capacity Development Toolkit*. The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. Washington, DC.

Guevara, S. y Moreno, L. (2008). Análisis de situación de los sistemas de monitoreo y evaluación de la respuesta al VIH en los países andinos y Chile. Plan Subregional andino de monitoreo y evaluación de la respuesta subregional al VIH 2008-2010. OPS. ORAS. ONUSIDA.

Jesus Ccori, D. y Pozo, A. (sin fecha). Institucionalización del seguimiento y evaluación en proyectos cofinanciados por el FIDA en América Latina y el Caribe. Resumen de los sondeos a directores y responsables de USES 2004 y 2007. PREVAL. FIDA. Serie de documentos de Trabajo Nro. 3.

Kusek, J. y Rist, R. (2004). Diez pasos hacia un sistema de seguimiento y evaluación basado en resultados. Manual para gestores del desarrollo. Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento / Banco Mundial. Washington, DC.

OECD (2002). Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados. <https://www.oecd.org/dac/evaluation/2754804.pdf>

PNUD (2009). Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo. Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021. <http://sgp.pcm.gob.pe/politica-nacional-de-modernizacion-de-la-gestion-publica-al-2021/>

PREVAL. FIDA (sin fecha). Conceptos clave de seguimiento y evaluación de programas y proyectos: breve guía. <http://www.evalperu.org/biblioteca/conceptos-clave-de-seguimiento-y-evaluacion-de-programas-y-proyectos-breve-guia>

Vieytes, Rut (2010). Monitoreo, medición y comunicación de los estándares de calidad de los organismos adheridos al Programa Carta Compromiso. XV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Sto. Domingo, Rep. Dominicana, 9 - 12 nov. 2010.

Anexos

Anexo I: Formato base para la resolución de formalización del equipo impulsor (Para ser adaptado de acuerdo a cada institución)

Resolución Ejecutiva Regional N° ____ - 20.....-

Fecha.....

VISTO, el Informe N°....., de fecha....., y demás antecedentes (documentos) que se acompañan, y

CONSIDERANDO:

Que, mediante Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, se aprueba la Política Nacional de la Modernización de la Gestión Pública al 2021, el cual tiene como objetivo orientar, articular e impulsar en todas las entidades públicas, el proceso de modernización hacia una gestión pública para resultados que impacte positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país y establece entre sus objetivos específicos; desarrollar un sistema de gestión del conocimiento integrado al sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación de la gestión pública, que, permita obtener lecciones aprendidas de los éxitos y fracasos y establezcan mejores prácticas para un nuevo ciclo de gestión;

Que, mediante Resolución Presidencial N° 125-2013-PCM, se aprueba el Plan de Implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública 2013-2016, el cual señala que el monitoreo y evaluación de la política de modernización busca verificar si ésta viene siendo implementada según su diseño y si dicha implementación está generando los resultados esperados en términos de mejora de la capacidad del Estado para servir de manera eficiente y eficaz a los ciudadanos. Asimismo, se busca difundir los resultados alcanzados;

Que, mediante Ordenanza Regional N°-.....-....., de fecha, se declara en proceso de Modernización de la Gestión Pública del Gobierno Regional dei y de todas las unidades orgánicas integrantes del Gobierno Regional de, con el objetivo de incrementar su eficiencia, mejorar la calidad del servicio a la ciudadanía y optimizar el uso de los recursos;

Que, mediante Ordenanza Regional N°-.....-..... (o documento similar), se aprueba la actualización de la Estructura Orgánica y el Reglamento de Organización y Funciones del Gobierno Regional de a la luz de las exigencias del proceso de modernización del Estado y la descentralización del país (párrafo opcional de acuerdo a la situación de cada institución);

Que, en dicho contexto toma especial importancia contar con una Unidad Orgánica que provea de información gerencial para la toma de decisiones con pertinencia y oportunidad en base al sistema de planes, tales como: Plan de Desarrollo Regional Concertado, Planes Estratégicos Institucionales, Planes Operativos Institucionales (anotar los documentos que correspondan), destacando que los mencionados se encuentran alineados al Plan Nacional de Desarrollo del país y a las políticas públicas sectoriales priorizadas;

Que, por los argumentos vertidos en los considerandos precedentes, es necesario conformar un equipo impulsor Ad Hoc para construir progresivamente el Sistema de Monitoreo y Evaluación del Gobierno Regional, la cual será liderado y dirigido por función inherente por la(anotar la instancia institucional responsable del MyE);

Que, con las facultades conferidas por la Ley No. 27867 Ley Orgánica de Gobiernos Regionales y sus modificatorias, y las visaciones de la Gerencia General Regional y la Oficina Regional de Asesoría Jurídica;

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO: CONFORMAR el Equipo Impulsor encargado de la conducción del diseño e implementación del Sistema de Monitoreo y Evaluación institucional, el cual estará integrado por las siguientes instancias (anotar las instancias que están relacionadas con el MyE o el nombre de las personas que conforman el equipo. Se recomienda la incorporación de los directivos de las instancias de planeamiento y presupuesto, monitoreo y evaluación, recursos humanos y tecnologías de la información):

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

ARTÍCULO SEGUNDO: DISPONER que cada instancia designe a un miembro titular y a un suplente, lo cual será comunicado a ladel Gobierno Regional de

ARTÍCULO TERCERO: IMPLEMENTAR el Aplicativo Informático del Sistema de Monitoreo y Evaluación y disponer su uso obligatorio y bajo responsabilidad en todas las unidades ejecutoras.

ARTÍCULO CUARTO: ENCARGAR a la,la coordinación del Equipo Impulsor y el cumplimiento de lo establecido en los artículos precedentes, así como la implementación progresiva en las demás unidades ejecutoras del Gobierno Regional de

REGISTRESE Y COMUNIQUESE

Anexo 2: Formato para actas de reuniones

ACTA No._____ DE REUNION DEL EQUIPO IMPULSOR DE MyE

Tema/s:	
Fecha:	
Lugar:	
Hora:	

Objetivos de la reunión

-
-
-

Acuerdos y/o compromisos

-
-
-

Próximos pasos

-
-
-

Participantes

Organización	Nombres y apellidos	Cargo	Firma

Anexo 3: Formato para el plan de trabajo del equipo impulsor

1. Introducción

Hacer una breve presentación del objetivo, los contenidos y la estructura del plan, además de la metodología de trabajo.

2. Objetivos del plan de trabajo

Señalar los objetivos del plan de trabajo.

3. Equipo responsable de la implementación del plan de trabajo

Definir el equipo responsable, en base a equipo impulsor de MyE conformado.

Nombres y apellidos	Dirección/oficina	Cargo	Rol

4. Periodo del plan de trabajo

Señalar el periodo de inicio y fin de actividades del plan. Ejemplo: Agosto 2016 – Abril 2017.

5. Estrategias de trabajo

Señalar las estrategias para implementar el plan de trabajo. Ejemplo: reuniones técnicas, revisión de documentos, visitas a campo, etc.

6. Cronograma de actividades

No.	Actividades	Productos	Instancia responsable	Cronograma (meses)											
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Análisis de contexto institucional para el MyE	- Documento síntesis del análisis de contexto institucional	Equipo impulsor												
2	Diagnóstico y elaboración del plan de mejora de los procesos de MyE de la institución	- Medición del desempeño institucional en base a buenas prácticas de MyE. - Identificación de las brechas y sus causas. - Plan de mejora del desempeño de los procesos de MyE.													
3	Diagnóstico de las capacidades de las personas para el MyE y elaboración del plan de desarrollo de las personas	- Diagnóstico de necesidades de desarrollo de capacidades - Actividades de desarrollo de capacidades en MyE incluidos en el PDP y POI.													
4	Definición de un área de MyE en la estructura organizacional Aprobación del Área de MyE en la estructura organizacional	- Estructura organizacional que incorpora el área de MyE (para los casos que aplique) - Funciones de MyE explícitas													
5	Planificación del MyE Identificación del objeto de monitoreo (Plan, Programa, proyecto e indicadores priorizados)	- Plan de MyE - Resolución del aprobación del Plan de MyE													
	Talleres de elaboración del plan de MyE														
	Validación de instrumentos														
	Aprobación del Plan MyE														

No.	Actividades	Productos	Instancia responsable	Cronograma (meses)											
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
6	Recolección de datos e información complementaria	- Datos recolectados - Reporte de evidencias (opcional, de acuerdo a la necesidad institucional)													
7	Diseño de sistemas informáticos para el monitoreo y evaluación	- TDR - Sistema informático para el monitoreo y evaluación, en funcionamiento													
8	Preparación de reportes con los resultados del monitoreo Revisión y definición de formato de reportes según audiencias Taller de elaboración de reportes	- Formatos de monitoreo según audiencias - Reportes de monitoreo según audiencias													
9	Comunicación de resultados del MyE e incidencia para su utilización Taller de comunicación de resultados e incidencia	- Plan de comunicación de los resultados de MyE													
10	Revisión periódica del avance de la implementación del SMyE	- Resultados de la nueva medición, identificando las brechas u sus causas - Análisis comparado entre los resultados del diagnóstico y la revisión periódica - Plan de mejora de procesos de MyE, actualizado													

Anexo 4: Pautas para la elaboración de mapa de planes, programas y proyectos

El mapa de planes, programas y proyectos proporciona a la institución información relevante para avanzar en la alineación sus intervenciones con las políticas nacionales y regionales, así mismo contribuye al fortalecimiento de los mecanismos de coordinación y articulación para que se complementen y potencien los esfuerzos de las instituciones e instancias involucradas y también, para realizar el monitoreo y evaluación que permita valorar el aporte de los planes, programas y proyectos a los objetivos de la institución.

El mapa se desarrolla siguiendo los siguientes pasos:

I. Elaboración de instrumento de recolección de datos

Se debe elaborar una Ficha de Recolección de datos en la cual se incluyen diferentes variables relacionadas a las características de los planes, programas, proyectos y de las acciones de monitoreo y evaluación que pudieran estar implementando, como se señala en el cuadro siguiente.

Cuadro I. Temas y variables recogidas

Temas	Variables
Información general	<ul style="list-style-type: none"> - Sigla o Código - Tipo de intervención - Nombre de la Gerencia, Dirección u oficina que implementa el proyecto - Rol del Gobierno regional - Periodo de implementación del proyecto: - Duración del proyecto - Fuente y tipo de financiación - Presupuesto - Situación actual del proyecto - Ámbito de intervención - Población objetivo
Alineamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Política a la cual están alineados
Información específica de intervención	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivo principal - Objetivos específicos - Principales actividades
Información de monitoreo y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores - Fichas Técnicas de Indicadores - Sistema de monitoreo y evaluación - Marco Lógico - Plan de monitoreo y evaluación

En base a las variables presentadas, se desarrolla el instrumento de recolección, tal como se presenta en el cuadro 2.

2. Información a los actores de la institución

Con el fin de informar a los diferentes funcionarios y profesionales de las Gerencias y Direcciones de la institución el inicio de esta actividad y que proporcionen la información solicitada, se sugiere realizar una reunión técnica en la cual se presenta la importancia de un mapeo de proyectos y los pasos metodológicos, incluyendo una explicación de la ficha elaborada.

En la reunión se deben resolver todas las dudas e interrogantes de los participantes. Asimismo, se debe acordar en ella el cronograma para el levantamiento de información con cada área de la institución.

3. Recolección de información

La recolección de información se puede realizar a través de dos modalidades:

- Enviando la Ficha de recolección de datos a las diferentes áreas de la institución.
- Realizando entrevistas directas con los funcionarios y profesionales de cada área.

4. Búsqueda de información secundaria

Se sugiere complementar la información proporcionada por la institución con la información de los proyectos que se implementan en la región con fuente de financiamiento proveniente de la cooperación internacional. Esta búsqueda de información se puede realizar a través de la página Web de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (<http://www.apci.gob.pe/>).

5. Ordenamiento y sistematización de la información y elaboración del mapa

Con la información recolectada se debe elaborar una de base de datos considerando los campos de la Ficha de recolección de datos.

6 Análisis

Realizar el análisis con la información recabada.

7 Limitaciones

Listar las limitaciones encontradas durante el proceso de elaboración del mapa.

8 Presentación del mapa

Presentar el mapa a las autoridades y funcionarios de la institución incluyendo conclusiones, recomendaciones y siguientes acciones.

Cuadro 2. Instrumento de recolección de datos

Información requerida		Respuestas
1	Nombre del Proyecto	
2	Tipo de intervención	<p>Marque según corresponda:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Plan 2. Programa 3. Proyecto 4. Otro _____
3	Sigla del proyecto (solo si lo tuviera)	
4	Código (solo si lo tuviera) Identificación numérica SNIP,APCI, Sectorial, alguna forma de identificarlo	
5	Nombre de la Gerencia, Dirección u oficina que implementa el proyecto:	
6	Rol de la institución	<ul style="list-style-type: none"> 1. Ejecutor 2. Auspiciador 3. Supervisor
7	Periodo de implementación del proyecto:	Fecha de inicio: _____ Fecha de término: _____
8	Duración del proyecto en meses	____ Meses
9	Fuente de financiación	<p>Marque según corresponda:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Presupuesto público 2. Presupuesto público - canon 3. Presupuesto público - recursos ordinarios 4. Cooperación internacional 5. Otros _____
10	Tipo de financiamiento	<p>Marque según corresponda:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Préstamo 2. Donación 3. Recursos públicos
11	Presupuesto	<p>Indique el presupuesto total y por años, indicando la moneda.</p> Presupuesto total _____ Año 1 _____ Año 2 _____ Año 3 _____ Año 4 _____ Año 5 _____



Información requerida		Respuestas
12	Situación actual del proyecto	<i>Marque según corresponda:</i> 1. Diseño - perfil 2. Diseño - factibilidad 3. Estudio definitivo 4. Ejecución 5. Concluido
13	Ámbito de intervención	
14	Población objetivo	Beneficiario final (En quien se espera el impacto del proyecto): Indicar el número aproximado de beneficiarios finales: _____ Beneficiarios intermedios (Quienes participan de las actividades del proyecto): Indicar el número aproximado de beneficiarios intermedios: _____
15	Política a la cual están alineados	<i>Indique a qué política(s) está alineado el proyecto, (de estarlo)</i> 1. Nacional 2. Regional Especificiar _____
16	Objetivo principal	<i>Anote el objetivo principal del proyecto:</i>
17	Objetivos específicos	<i>Anote los objetivos específicos del proyecto:</i>
18	Principales actividades	<i>Mencione las principales actividades del proyecto:</i>
19	Indicadores ¿El proyecto tiene indicadores?	1. Si _____ Solicitar el archivo digital de los indicadores 2. No _____ <i>Mencione los indicadores que reporta el proyecto:</i>
20	¿El proyecto cuentan con un sistema de monitoreo y evaluación?	1. Si _____ 2. No _____
21	¿El proyecto cuenta con Marco Lógico?	1. Si _____ Solicitar el archivo digital del Marco Lógico 2. No _____
22	¿El proyecto cuenta con un Plan de MyE?	1. Si _____ Solicitar el archivo digital del Plan de Monitoreo y Evaluación 2. No _____
23	¿Los indicadores del proyecto cuentan con Fichas Técnicas de Indicadores?	1. Si _____ Solicitar el archivo digital de las Fichas Técnicas de los indicadores 2. No _____

Anexo 5: Perfil de competencias del profesional que cumple funciones de MyE

Competencias Claves – Personal Sociales
Facilitación de procesos: Capacidad para acompañar y propiciar espacios para el aprendizaje significativo (útil para el cambio).
Desarrollo profesional y autodesarrollo del talento: Búsqueda del aprendizaje continuo, mantenerse actualizado y poder incorporar nuevos conocimientos a su área de trabajo para obtener mejores resultados.
Escucha activa: Capacidad de entender el juicio del otro con respeto y apertura.
Comportamiento guiado por valores y principios éticos: Capacidad de sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales, respetando a las personas y políticas organizacionales.
Práctica de valores democráticos y participativos: Capacidad para aplicar enfoques y perspectivas incluyentes y no discriminatorias.
Negociación: Capacidad para persuadir a otras personas, utilizando argumentos honestos y basados en evidencias, acercando posiciones de las partes interesadas, para construir acuerdos guiados por el concepto de ganar-ganar.
Liderazgo de equipos: Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, lograr y mantener un clima de trabajo armónico.
Trabajo en equipo: Capacidad para la colaboración y cooperación con terceros, sentirse parte del grupo y trabajar con los demás.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS EN MyE	
Competencias Específicas	Contenidos Principales de las Competencias (componentes o saberes de la competencia: saber, saber hacer, saber ser)
Diseñar el plan de monitoreo y evaluación en función a los objetivos que se espera alcanzar con el Plan Programa / Proyecto Política.	<p>Enfoques de monitoreo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diferencia entre monitoreo, evaluación, supervisión y control. - Enfoque de gestión para resultados, monitoreo hacia el impacto, monitoreo de indicadores, monitoreo participativo, entre otros. <p>Metodologías del monitoreo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análisis de la lógica causal de niveles jerárquicos de resultados en función del problema(s) identificado(s). - Análisis de la problemática de la población objetivo. - Análisis de la Teoría de cambio, del marco de resultados, hipótesis de desarrollo, hipótesis de cambio, vías de impacto u otras. - Análisis del marco lógico. - Establecimiento de indicadores (Impacto, resultados, productos / cualitativos, cuantitativos, índices, mixtos). - Definición y operacionalización de indicadores (Determinación de dimensiones y variables, Forma de cálculo, definición, vínculo hacia los objetivos, cantidad, calidad, tiempo). - Análisis de la calidad del indicador (que mida directamente el objetivo, que mida en un determinado tiempo, que sea accesible, que sea medible, que sea sensible al cambio). - Programación de actividades de monitoreo. - Determinación de la frecuencia, procedimiento de recojo de información y determinación de responsables. Identificación, búsqueda y uso de fuentes de información secundaria. <p>Recursos para el monitoreo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recursos humanos - Recursos financieros - Recursos organizacionales - Tiempo - Análisis de riesgos para la implementación del Plan de MyE.
Diseñar los instrumentos / herramientas de recojo de datos en función al plan de monitoreo y evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño de instrumentos de acuerdo al tipo de información: cuantitativa y cualitativa. - Técnicas de recolección de datos: entrevista, encuesta, grupos focales, entre otras. - Diseño muestral (cuantitativo y cualitativo).
Diseñar el proceso de recolección de datos en función al instrumento de recolección.	<ul style="list-style-type: none"> - Determinación de muestra a través de la aplicación de técnicas de muestreo. - Organización del proceso de recolección de datos para el monitoreo (recursos: personal, presupuesto, tiempo). - Elaboración de flujos de información. - Elaboración de perfiles de personal de campo interno y externo. - Validación de instrumentos / herramientas de recojo de datos.



COMPETENCIAS ESPECÍFICAS EN MyE	
Competencias Específicas	Contenidos Principales de las Competencias (componentes o saberes de la competencia: saber, saber hacer, saber ser)
Recolectar datos utilizando instrumentos/ herramientas de recojo de información acorde con los indicadores establecidos.	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicación de técnicas de recolección de datos: entrevista, encuesta, grupos focales, observación, entre otros. - Obtención de la muestra. - Diseño de base de datos.
Verificar la calidad del dato recolectado de acuerdo a los criterios preestablecidos.	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de bases de datos - Cruces de fuentes de información - Aplicación de estándares de calidad de datos: validez, integridad, precisión, confiabilidad, oportunidad.
Procesar los datos en función de las necesidades de análisis.	<ul style="list-style-type: none"> - Uso de los software de procesamiento de datos. - Ordenamiento de datos. - Procesamiento y análisis de datos.
Organizar la información en función a los objetivos del Plan / Programa / Proyecto / Política.	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de las necesidades de los usuarios respecto al uso de la información
Elaborar reportes de monitoreo proporcionando recomendaciones según los diversos usuarios.	<ul style="list-style-type: none"> - Tipos de reporte de monitoreo. - Análisis de la información - Elaboración de recomendaciones - Formulación de lecciones aprendidas.
Diseñar el plan de evaluaciones de acuerdo a las necesidades y usuarios del programa / proyecto / política.	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis del contexto. - Identificación de necesidades de los usuarios. - Análisis de la disponibilidad de datos. - Identificación de tipo de evaluación según el momento del plan/ programa/proyecto/política. - Estimación del costo y elaboración del cronograma.
Elaborar términos de referencias acorde al diseño de evaluación requerida.	<ul style="list-style-type: none"> - Objeto de evaluación (proyecto, programa, plan o política) - Objetivos de la evaluación - Validación de la teoría de cambio - Planteamiento del alcance y preguntas - Aplicación de criterios de elección de postores - Determinación de plazos y costos - Determinación de actividades y productos - Diseño de la supervisión y monitoreo de una evaluación. - Determinación del perfil del equipo evaluador



COMPETENCIAS ESPECÍFICAS EN MyE

Competencias Específicas	Contenidos Principales de las Competencias (componentes o saberes de la competencia: saber, saber hacer, saber ser)
Elaborar el diseño de las evaluaciones según tipo y técnicas de evaluación.	Conceptos sobre evaluación <ul style="list-style-type: none">- Evaluabilidad de un plan, programa, proyecto o política.- Enfoques/metodologías de evaluación.- Tipos de evaluaciones.- Validez y confiabilidad del diseño de evaluación. Diseño de evaluaciones <ul style="list-style-type: none">- Propósito de la evaluación.- Diagnóstico del contexto.- Descripción del plan, programa, proyecto o política.- Objetivo de la evaluación.- Identificación de interesados y consulta de sus necesidades.- Análisis y/o ajustes de la teoría de cambio.- Definición de las preguntas de evaluación o hipótesis.- Determinación y definición de indicadores.- Medios de verificación y fuentes de información.- Técnicas cualitativas y cuantitativas e instrumentos.- Determinación de enfoques/metodologías de la evaluación.- Tamaño de efecto.- Diseño de instrumentos.- Determinación de la muestra.- Plan de recolección de datos.- Presupuesto y cronograma.- Matriz de evaluación.
Elaborar instrumentos de recojo de datos válidos y confiables según el diseño de la evaluación.	<ul style="list-style-type: none">- Variables y dimensiones y a medir/verificar. Desagregación.- La prueba piloto.- Confiabilidad de instrumentos.- Validación de instrumentos.
Recolectar datos aplicando técnicas apropiadas con estándares de control y calidad.	<ul style="list-style-type: none">- Capacitación del equipo involucrado.- Aplicación de técnicas de recolección de datos.- Elaboración de criterios de control de calidad en el momento de obtención de los datos.- Criterios para la supervisión de la calidad.
Procesar los datos verificando su calidad.	<ul style="list-style-type: none">- Construcción de base de datos- Revisión de la calidad de datos. Consistencia de datos.- Procesamiento de datos cuantitativos.- Procesamiento de datos cualitativos.
Categorizar la información de la evaluación de acuerdo a las preguntas, objetivos y tipo de evaluación.	<ul style="list-style-type: none">- Categorías según dimensiones y variables.- Presentación de datos.- Reducir los datos.- Uso de modelos para el análisis cuantitativo.- Uso de modelos para el análisis cualitativo.





COMPETENCIAS ESPECÍFICAS EN MyE

Competencias Específicas	Contenidos Principales de las Competencias (componentes o saberes de la competencia: saber, saber hacer, saber ser)
Identificar los hallazgos significativos en función a las preguntas y objetivos de la evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> - Categorización de la información. - Presentación de datos. - Resultados esperados y no esperados. - Hallazgos con evidencias, triangulando fuentes y técnicas. - Síntesis con interpretaciones. - Limitaciones de los hallazgos.
Redactar las conclusiones sintetizando y comparando las evidencias con juicios de valor y mérito.	<ul style="list-style-type: none"> - Categorización/interpretación con juicios de valor o de mérito. - Síntesis de los hallazgos según criterios de efectividad, eficiencia, pertinencia y/o sostenibilidad. - Adicionalidad de la intervención (valores agregados). - Atribución/contribución de causalidades.
Formular recomendaciones de acuerdo al contexto institucional, a los objetivos de evaluación, incorporando la perspectiva de los usuarios.	<ul style="list-style-type: none"> - Alineación de recomendaciones según objetivos y preguntas de la evaluación. - Redacción de las recomendaciones indicando: quién, cómo, para qué y cuándo. - Presentación de recomendaciones, conclusiones y hallazgos a los interesados directos. - Revisión de conclusiones con recomendaciones, seleccionando relevantes y factibles.
Formular lecciones aprendidas de acuerdo a los resultados de la evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación del nuevo conocimiento generado de las evidencias que puede orientar futuras iniciativas. - Cómo formular lecciones aprendidas.
Elaborar el informe final de la evaluación según estándares adoptados por la institución.	<ul style="list-style-type: none"> - Organización de un informe final. - Redacción de contenidos básicos e indispensables de un informe final. - Asentamiento bibliográfico.
Evaluar el diseño y el informe final de una evaluación aplicando estándares adoptados por la institución.	<ul style="list-style-type: none"> - Verificación de la concordancia/consistencia con los términos de referencia. - Aplicación de la lógica evaluativa. - Estándares de comparación. - Articulación de evidencias con juicios de valor o de mérito. - Análisis de la viabilidad de las recomendaciones.
Identificar los usos de la evidencia para la toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> - Marco institucional. - Conceptos y definiciones de evidencias. - Identificación de interesados. - Usos potenciales de la evidencia del monitoreo y evaluación, según interesados. - Metodología para el uso de la evidencia.





COMPETENCIAS ESPECÍFICAS EN MyE

Competencias Específicas	Contenidos Principales de las Competencias (componentes o saberes de la competencia: saber, saber hacer, saber ser)
Identificar y seleccionar evidencias para la planificación y diseño de planes, programas, proyectos y políticas.	<ul style="list-style-type: none">- Proceso general de uso de evidencias.- Identificación de evidencias.- Análisis y selección de evidencias.- Revisión sistemática y meta análisis.- Categorización de evidencias.
Diseñar e implementar un plan de acción para el uso de las evidencias según usuarios	<ul style="list-style-type: none">- Propósito del plan de acción.- Diseño del plan de acción.- Implementación del plan de acción.- Seguimiento de avances del plan de acción.- Análisis de la obligatoriedad de la implementación de las recomendaciones.
Aplicar estrategias de facilitación y comunicación de evidencias utilizando TICs según usuarios.	<ul style="list-style-type: none">- Comunicación de evidencias.- Estrategias de incidencia política para el uso de evidencias.- Identificación, elaboración y uso de formatos según interesados y necesidades. - Uso de TICs para la comunicación de evidencias.- Formulación de argumentos basados en evidencias para la toma de decisiones.

Anexo 6: Formato base para la resolución de aprobación del plan de MyE
(Para ser adaptado de acuerdo a cada institución)

RESOLUCION EJECUTIVA REGIONAL N° ____ - 20.....-

Fecha.....

VISTO, el Informe N°....., de fecha....., y demás antecedentes (documentos) que se acompañan, y

CONSIDERANDO:

Que, de conformidad con la Constitución Política del Perú, Ley N° 27680 - Ley de Reforma Constitucional del Capítulo XIV del Título IV sobre Descentralización, Ley N° 27867 - Ley Orgánica de Gobiernos Regionales y sus modificatorias por Ley N° 27902 y 28013, los gobiernos regionales tienen autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia.

Que, la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, Ley N° 27867, en el Artículo 5° de la Ley, establece que es misión de los Gobiernos Regionales, organizar y conducir la gestión pública regional de acuerdo a sus competencias exclusivas, compartidas y delegadas, en el marco de las políticas nacionales y sectoriales, para contribuir al desarrollo integral y sostenible de la región;

Que, mediante Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, se aprobó la “Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública” (PNMGP), la misma que establece al sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación como unos de los pilares de la Gestión Pública;

Que, mediante Resolución de Presidencia del Consejo Directivo N° 26-2014- CEPLAN/PCD de fecha 03.04.2014, se aprobó la Directiva N° 0001-2014-CEPLAN “Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico - Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico”, la misma que establece la fase de seguimiento del planeamiento estratégico (incluir este párrafo si el objeto de monitoreo está relacionado con el plan estratégico);

Que, mediante Ordenanza Regional N°-.....-....., se aprobó el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) del Gobierno Regional de, en la cual se pone en funcionamiento la (opcional)

Que, mediante Resolución Ejecutiva Regional N°-.....-....., se conformó el Equipo Impulsor para el establecimiento de un Sistema de Monitoreo y Evaluación institucional;

Que, el Gobierno Regional de..... (anotar en nombre de la institución), a través de la viene adoptando medidas que contribuyan al logro de este fin; y en aras de contar con un Sistema de Monitoreo y Evaluación Regional, la cual le permita al Gobierno Regional de....., tomar decisiones en base a evidencias para el logro de una gestión eficiente orientada a resultados que impacte positivamente en el bienestar ciudadano y en el desarrollo de la región;

Que, mediante Acta de Reunión del Equipo Impulsor de Monitoreo y Evaluación del Gobierno Regional de..... (anotar en nombre de la institución), de fecha....., se elaboró el Plan de Monitoreo y Evaluación del ... (anotar objeto de monitoreo), cuya implementación estará a cargo de la (anotar la instancia responsable).

Que, en uso de las facultades conferidas por la Ley N° 27867 - Ley Orgánica de Gobiernos Regionales y sus modificatorias, contando con las visaciones de la; (anote el marco legal que corresponde a la institución)

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO.- APROBAR el Plan de Monitoreo y Evaluación del ... (anotar objeto de monitoreo).

ARTÍCULO SEGUNDO.- ENCARGAR a la (anotar la instancia responsable) la implementación del Plan de Monitoreo y Evaluación del ... (anotar objeto de monitoreo).

REGISTRESE Y COMUNIQUESE

Anexo 7: Formato base para los Términos de Referencia para el diseño e implementación del sistema informático para el monitoreo**Términos de Referencia****Diseño e implementación del sistema de informático para el monitoreo de indicadores priorizados del [objeto de estudio]****I. Antecedentes**

[Colocar una breve descripción de la institución y sus objetivos. Describir la situación actual, y fundamentar por qué se requiere del servicio]

II. Objetivos

- Diseñar e implementar el sistema informático para el monitoreo de indicadores del [anotar el objeto de monitoreo]
- Implementar tableros de control de indicadores priorizados que muestren información para medir y monitorear los resultados y así apoyar en la toma de decisiones.

III. Resultados Esperados

[Colocar las metas alcanzables para cumplir el objetivo propuesto]

IV. Alcance y Descripción del Servicio

[En esta sección se debe describir las actividades que son obligatorias se deben realizar para realizar con éxito el servicio solicitado.]

Actividades a realizar

- Revisar el Plan de Monitoreo y Evaluación (PMyE) y otros documentos relacionados al [anotar el objeto de monitoreo]
- Presentar un plan de actividades incluye cronograma.
- Identificar y analizar las diferentes fuentes de datos y fichas de recojo de datos que se detallan en las fichas técnicas del PMyE del [anotar el objeto de monitoreo].
- Coordinar con los diferentes actores que disponen de la información y analizar mecanismos para tenerlos disponibles y actualizados.
- Coordinar con el personal responsable del servicio solicitado.
- Verificar y revisar la consistencia de los datos a utilizar en el sistema informático.
- Implementar mecanismos (módulos) de registro y/o importación de datos para la carga de los datos.
- Realizar mecanismos de transferencia de datos automatizados entre sistemas, para la carga de los datos (si es necesario).
- Diseñar e implementar tableros de control, para mostrar los resultados de las mediciones y sus respectivas desagregaciones.
- Elaborar reportes operacionales (tablas) con información detallada, según definición del área usuaria.
- Realizar pruebas de control de calidad de la información en coordinación con el área usuaria y las personas responsables del servicio.
- Realizar el manual de usuario e instalación del sistema informático.
- Realizar el manual técnico del sistema informático.

El manual debe contener:

- Definición de las reglas del negocio implementadas: Identificación de las fuentes de datos, mecanismos de recopilación de datos, momentos en que se realizan estos mecanismos, requerimientos de interface con otros sistemas, otros.
- Modelo lógico de datos, diagrama entidad-relación.
- Diseño de la base de datos.

- Diccionario de datos.
- Formatos de aprobación de pruebas de testeo de la aplicación.

- Respecto al Sistema Informático

- Se debe utilizar tablas maestras oficiales de las instituciones y otras.
- Se debe crear perfiles y roles de tal manera que se pueda dar accesos personalizados.
- Debe contemplar mecanismos de actualización de datos.
- Debe incluir un log donde se muestra el historial de los procesos realizados (Usuario, fecha, hora, proceso realizado)
- Debe ser implementado para poder ser accesible desde cualquier lugar (Sistema Web).
- Debe ser crossbrowser, es decir debe ser accesible desde cualquier navegador.
- El sistema debe ser escalable y debe permitir la inclusión posterior de otros indicadores.

V. Tecnología

[La tecnología a utilizar depende de la infraestructura y estándares que maneja la institución.

Se puede considerar herramientas de inteligencia de negocios Pentaho, Qlik Tableau, PowerBI entre otros.

También se puede implementar sistemas informáticos a medida que cumplan los objetivos descritos, para ello se puede utilizar:

- Lenguaje de programación PHP o JAVA
- Gestor de base de datos: MySQL o Postgres
- HTML5, CSS3, Javascript, JQuery
- Otros

En general se recomienda que no sea necesaria la adquisición de licencias.]

VI. Garantía y Soporte Técnico

[El sistema implementado debe tener garantía de 3 meses, por errores propios del sistema, el proveedor realizará las correcciones necesarias.]

VII. Entregables

[Definir los productos, describir los entregables y colocar el porcentaje de pago a realizar por cada entregable.

Se debe considerar que el proveedor, debe entregar las fuentes y otros archivos que se generaron a partir del servicio.]

VIII. Requisitos/Perfil

[Detallar el perfil que se requiere.]

- Título profesional en ingeniería de sistemas, informática o afines.
- Conocimiento de gestión de proyectos (deseable metodologías ágiles)
- [Dependiendo en qué herramienta la institución quisiera implementar el servicio:]
 - Conocimiento de herramientas de Inteligencia de negocios (Pentaho, QLIK, POWERBI,

- Tableau, etc.) ó
- Conocimiento en:
 - o Desarrollo de aplicaciones web en PHP o JAVA.
 - o Manejo de gestor de base de datos, MySQL o Postgres
 - o HTML5, CSS3, Javascript, JQuery
 - Experiencia de 2 años en programación web

IX. Duración del contrato

[Establecer duración del contrato.]

X. Forma de pago

[La institución deberá indicar la forma de pago.]

XI. Condiciones del servicio

- La institución proporcionará todos los elementos necesarios para la ejecución de cada una de las actividades programadas y asumirá los gastos que por éstas se deba de realizar.
- Cuando para la ejecución de las actividades del contrato requiera desplazarse en el ámbito regional y nacional la institución, gestionará reembolsos previa coordinación.
- Identificar donde se desarrollará el servicio [Oficinas de la institución u otros].
- La información es confidencial, el proveedor se compromete a la no divulgación y uso de la información que no estén en el ámbito del desarrollo del servicio.
- Los productos generados son de propiedad de la institución.

Anexo 8: Pautas para el desarrollo de sistemas informáticos de Monitoreo y Evaluación

Una vez tomada la decisión institucional de desarrollar un sistema informático de monitoreo y evaluación y de herramientas para visualizar la información, se sugiere seguir los siguientes pasos para su diseño y desarrollo:

I. Diagnóstico sobre las condiciones profesionales y tecnológicas de la institución

Este diagnóstico permite identificar las condiciones actuales (plataforma tecnológica y recursos humanos) y los requerimientos o arreglos institucionales a realizar para poder iniciar el diseño y funcionamiento del sistema informático y tablero de control.

Área de análisis	Aspectos a considerar
- Organización y experiencia institucional	<ul style="list-style-type: none">- Existencia de un área de Tecnología e Información o similar, que tenga la función de diseñar, desarrollar y brindar soporte a los sistemas.- Experiencia institucional en el desarrollo de sistemas informáticos, identificando si la institución cuenta con algún tipo de solución informática, si realizan implementaciones en base a alguna metodología de gestión de proyectos y si manejan estándares de programación.
- Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none">- Existencia de personal con competencias para el diseño y desarrollo del sistema informático.- Existencia de personal que administre y de soporte al sistema informático. En ambos casos se debe identificar su disponibilidad de tiempo.
- Plataforma tecnológica	<ul style="list-style-type: none">- Entre los aspectos a considerar se encuentran:<ul style="list-style-type: none">• Internet. Anotar el ancho de banda.• Hosting o servidores. Identificar marca, modelo, memoria RAM, disco duro, almacenamiento usado y el uso que se le da actualmente.
- Sinergias interinstitucionales	<ul style="list-style-type: none">- Determinar la existencia o explorar la posibilidad de gestionar sinergias interinstitucionales, en caso la institución no cuente con los recursos necesarios.

El diagnóstico debe ser presentado en un informe, detallando y sustentando las condiciones encontradas y estableciendo los arreglos institucionales necesarios que aseguren los requerimientos mínimos para el diseño e implementación del sistema informático.

Una vez se han realizado los arreglos necesarios y se ha asignado a una persona como responsable de conducir este proceso, se da inicio al siguiente paso.

2. Planificación de actividades

Entre las principales actividades a realizar, las cuales deben ser incluidas en el plan de trabajo, se encuentran las siguientes:

Actividades	Descripción
Conformación de equipo responsable del diseño y desarrollo del sistema.	<p>Esta actividad puede significar asignar personal de la institución o contratar nuevo personal.</p> <p>Se sugiere que el equipo esté compuesto por:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coordinador Técnico, quien brinda las precisiones técnicas acerca del PMyE e indicadores. Este coordinador debe ser integrante del equipo de MyE del PPP. Él debe asegurar de responder todas las necesidades de información del analista programador. Asimismo, aprobará los avances en el sistema, asegurando que se cumplan las necesidades del equipo de MyE del PPP. - Coordinador del Sistema Informático. Responsable del seguimiento del correcto avance en el desarrollo e implementación del sistema. - Analista programador. Responsable del diseño del tablero de control y sistema de información. - Administrador del sistema.
Designación formal del equipo	El equipo de trabajo debe ser reconocido formalmente y así tengan las facilidades para realizar las actividades necesarias.
Revisión del PMyE aprobado	El PMyE debe ser conocido a cabalidad por el equipo responsable del diseño del sistema informático, dado que será el documento orientador.
Definición de la plataforma y tecnología a utilizar	<p>Entre los puntos a decidir se encuentran los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Donde estará alojado el sistema informático - Si se utilizará una solución de inteligencia de negocio. Para ello, se requiere hacer un análisis del mercado identificando ventajas y desventajas. - Si se utilizará una solución a medida se debe determinar el lenguaje de programación y el gestor de base de datos.

En el cronograma se deben desagregar las actividades en tareas, identificando los hitos más importantes.

Este cronograma debe ser establecido y aprobado por todos los actores involucrados en el proceso de diseño y desarrollo del sistema informático.

3. Análisis de calidad de datos

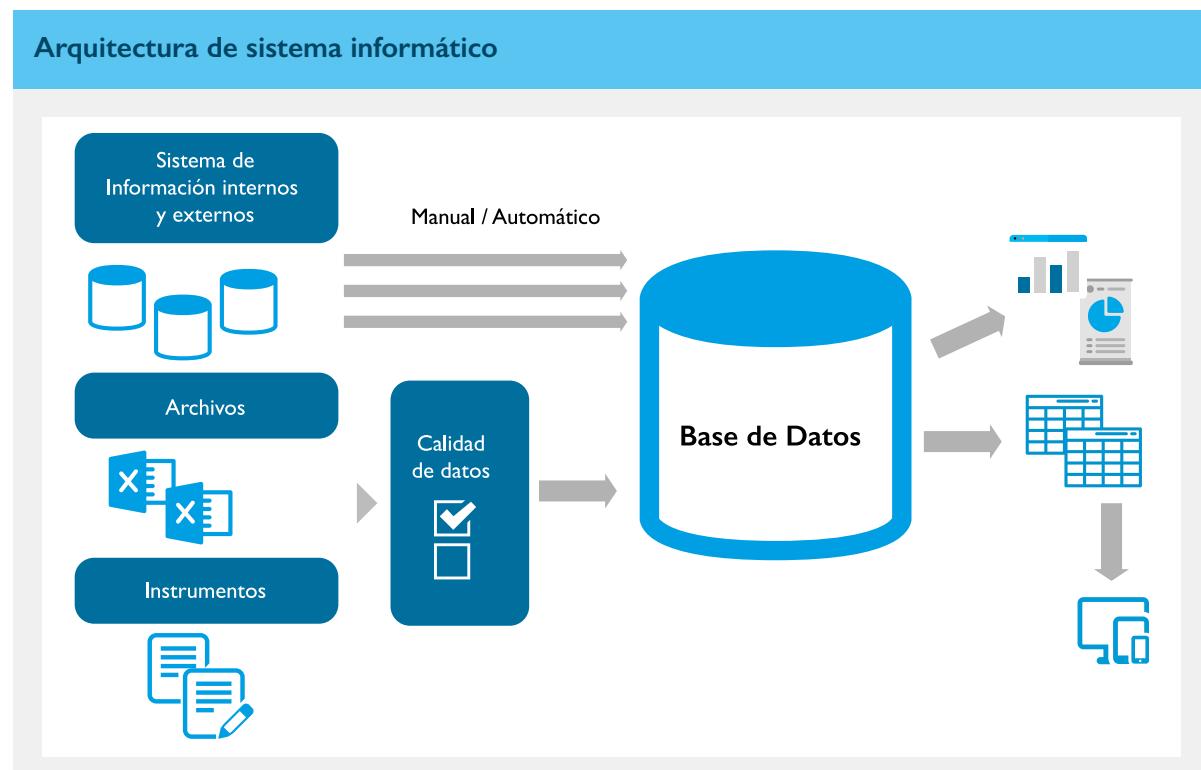
Con este paso se inicia la puesta en marcha del plan de trabajo. Es por ello que el equipo debe realizar acciones que aseguren el flujo de datos y la calidad de los datos. Entre ellas, figuran las siguientes:

Actividades	Descripción
Identificación y análisis de las fuentes de datos establecidas en el PMyE	Se requiere identificar y validar si realmente son las fuentes de datos adecuadas y asequibles. De no ser así, se deben identificar las nuevas fuentes.
Identificación de procedimientos para la obtención de datos establecidos en el PMyE	Dado que los datos pueden ser importados de bases de datos o capturados a través de módulos donde se registren directamente en el sistema u otras formas, el equipo debe revisar y validar los procedimientos establecidos en el PMyE para el flujo de datos.
Adquisición de datos de fuentes externas	<p>En el caso de las fuentes de datos externas, la institución deberá solicitar de manera formal los datos y así asegurar un flujo continuo y oportuno. De ser posible, se debe analizar la posibilidad de crear mecanismos automatizados para el intercambio de datos entre las organizaciones.</p> <p>En la solicitud debe establecerse lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none">- las variables que se necesitan,- el formato de entrega de los datos,- la antigüedad de los datos,- la periodicidad de entrega,- el responsable de la entrega de datos, indicando: nombre, datos de contacto y la forma como se proporcionarán los datos.
Adquisición de datos de fuentes internas	Se deben establecer los mecanismos de recolección de datos internos, considerando que estos pueden ser provistos por otras áreas de la institución a través de bases de datos o sistemas informáticos o que pueden ser generados por el equipo de MyE.
Verificación de la calidad de los datos	Una vez adquiridos los datos de fuentes externas e internas, se debe asegurar que los datos cumplan con ciertos estándares de calidad. Para ello se deben establecer los mecanismos para asegurar la calidad de los datos establecidos en el PMyE o establecerse de no existir.

4. Diseño del sistema informático

En paralelo al paso anterior, se puede dar inicio al diseño del sistema informático.

La arquitectura del sistema informático a diseñar responde al esquema de soluciones de inteligencia de negocios en el cual se tienen diferentes fuentes de datos que se incorporarán en una base de datos centralizada y mediante tableros de control y reportes se mostrará información para el apoyo en la toma de decisiones, tal como se presenta en la figura. Esta arquitectura debe ser adaptada a las condiciones de cada organización.



En este paso se diseña los siguientes cuatro componentes del sistema:

- Pantallas del sistema
- Base de datos
- Tableros de control
- Reportes detallados

Los tableros de control y los reportes son formas clave para presentar la información, es por ello que para su desarrollo se debe considerar lo siguiente:



Errores en el diseño de tableros de control

- Carecer de originalidad y creatividad.
- Incluir muchos indicadores no focalizando la medición de los objetivos buscados.
- Mostrar mucho detalle, exagerar en la información mostrada.
- Seleccionar gráficos inadecuados
- Organizar de forma inadecuada la información
- Exagerar en el uso de colores
- No resaltar lo más importante

Considerar que los tableros de control serán de acceso público, por lo tanto deben estar en la website institucional y contar con una interpretación que permita la fácil comprensión.

La información mostrada en los reportes debe:

- Permitir realizar un análisis más profundo y
- Definir estrategias focalizadas si es que se visualiza algún tipo de problema.

Al diseñar los reportes, es necesario considerar el uso de un buscador y filtros de variables, puesto que el detalle podía ser amplio y poco atractivo.

5. Desarrollo del sistema informático

El desarrollo implica la creación de la base de datos y la programación de los siguientes módulos:

- Administración del sistema
 - Gestión de usuarios
 - Log de eventos
- Registro de datos
- Visualización de reportes
 - Tableros de control según público (población, usuarios internos)
 - Reportes (tablas detalladas, listados)

Para el desarrollo del sistema tomar las siguientes consideraciones:

- Utilizar tablas maestras oficiales de las organizaciones.
- Crear perfiles y roles de tal manera que se pueda dar accesos personalizados.
- Contemplar mecanismos de actualización de datos automatizados.

Se recomienda que el sistema:

- Sea accesible desde cualquier lugar, navegador (crossbrowser) y dispositivo (responsive design)
- Sea Escalable, permitiendo la inclusión posterior de otros indicadores.
- Permita la integración con otras aplicaciones a futuro.

6. Pruebas Funcionales

Antes de iniciar el despliegue del sistema, es necesario realizar pruebas que garanticen su correcto funcionamiento, tales como:

- Pruebas de compatibilidad, comprueba el funcionamiento del software en diferentes plataformas, navegadores, sistemas operativos, etc.

- Pruebas de integración, verifica el funcionamiento de los diversos mecanismos de integración entre las diferentes bases de datos. Incluye la revisión de la adecuada importación de datos.
- Pruebas de regresión, comprueba el correcto funcionamiento, intenta descubrir errores, carencias o diferencias funcionales con respecto a lo establecido en los términos de referencia.
- Pruebas de rendimiento, determina la velocidad con la que se realiza una acción.

Estas pruebas pueden ser desarrolladas por usuarios finales seleccionados.

7. Despliegue

Una vez concluidas las pruebas y se han incorporado las mejoras identificadas en ellas, se pone en marcha el sistema.

En esta etapa se realizan las siguientes actividades:

- Elaborar manuales: manual técnico, manual de instalación y configuración y manual de usuario.
- Capacitar en el uso del sistema a los usuarios.
- Asignar credenciales a usuarios internos
- Solicitar garantía por errores en la programación, el equipo debe colocar el número de días requerido. Esto en caso el sistema haya sido desarrollado por terceros.

Anexo 9: Formato Base para la Resolución Aprobación del Sistema Informático de Monitoreo y Evaluación

(Para ser adaptado de acuerdo a cada institución)

RESOLUCIÓN DIRECTORAL REGIONAL N° ____ - 20.....-

Fecha.....

VISTO, el Informe N°....., de fecha....., y demás antecedentes (documentos) que se acompañan, y

CONSIDERANDO:

Que, el artículo 76º de la Ley General de Educación N° 28044, define que la Dirección Regional de Educación es un órgano especializado del Gobierno, cuya finalidad es promover la educación, la cultura, el deporte, la recreación, la ciencia y la tecnología. Asimismo, el artículo 21º, inciso h) indica que debe ejercer y promover un proceso permanente de supervisión y evaluación de la calidad y equidad en la educación;

Que, mediante la Ley N° 27658 - Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado se declara al Estado peruano en proceso de modernización con la finalidad de mejorar la gestión pública y construir un Estado democrático, descentralizado y al servicio del ciudadano;

Que, conforme al Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, se aprueba la Política Nacional de la Modernización de la Gestión Pública al 2021, el cual tiene como objetivo orientar, articular e impulsar en todas las entidades públicas, el proceso de modernización hacia una gestión pública para resultados que impacte positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país y establece entre sus objetivos específicos; desarrollar un sistema de gestión del conocimiento integrado al sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación de la gestión pública, que, permita obtener lecciones aprendidas de los éxitos y fracasos y establezcan mejores prácticas para un nuevo ciclo de gestión;

Que, mediante Resolución Presidencial N° 125-2013-PCM, se aprueba el Plan de Implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública 2013-2016, el cual señala que el monitoreo y evaluación de la política de modernización busca verificar si ésta viene siendo implementada según su diseño y si dicha implementación está generando los resultados esperados en términos de mejora de la capacidad del Estado para servir de manera eficiente y eficaz a los ciudadanos. Asimismo, se busca difundir los resultados alcanzados;

Que, mediante Ordenanza Regional N°....., de fecha, se declara en proceso de Modernización de la Gestión Pública del Gobierno Regional de..... (anotar en nombre de la institución), y de todas las unidades orgánicas integrantes del pliego(anotar en nombre de la institución),, con el objetivo de incrementar su eficiencia, mejorar la calidad del servicio a la ciudadanía y optimizar el uso de los recursos; (opcional)

Que, mediante Ordenanza Regional N°,de fecha,se aprueba la actualización de la Estructura Orgánica y el Reglamento de la Organización y Funciones de la(anotar el nombre de la institución),, a la luz de las exigencias del proceso de modernización del Estado y la descentralización del país; (opcional)

Que, mediante Resolución Directoral Regional N°, de fecha,se ha conformado el Equipo Impulsor encargado de la mejora de los procesos de monitoreo y evaluación en(anotar el nombre de la institución),, el mismo que ha sido actualizado mediante Resolución Directoral Regional N°,de fecha

Que, mediante Resolución Directoral Regional N° 717-2017-DREU, de fecha 9 de junio de 2017, se aprueba el Plan de Monitoreo y Evaluación de los Compromisos de Gestión escolar 2017- 2018; Con el Visto Bueno de la.....(anotar el nombre de las unidades orgánicas o áreas), y;

De conformidad con la Ley(anotar el nombre de la ley),, y sus reglamentos y, en uso de las atribuciones conferidas por la Resolución Ejecutiva Regional N°(anotar en nombre de la institución);, de fecha

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO: APROBAR el..... (anotar el nombre de sistema informático),

ARTÍCULO SEGUNDO: SU USO OBLIGATORIO como instrumento de registro, consolidación y consulta de información y bajo responsabilidad de todas las unidades orgánicas.

ARTÍCULO TERCERO: ENCARGAR al..... (anotar el área responsable en la institución), la coordinación de la implementación, los procesos de actualización y el soporte técnico del..... (anotar el nombre de sistema informático).

ARTÍCULO CUARTO: DESIGNAR a la..... (anotar el área/oficina responsable en la institución), como contraparte técnica de los procesos de Monitoreo y Evaluación.

Regístrese, Comuníquese y Archivase

Anexo 10: Formatos Referentes para Elaborar Reportes de Monitoreo según Usuarios o Audiencias

Usuario: Alta Dirección		
<ul style="list-style-type: none"> - Objetivo del reporte ¿Para qué sirve? ¿Qué uso se le dará? 		
<ul style="list-style-type: none"> - Frecuencia ¿Cada qué tiempo se debe elaborar? 		
<ul style="list-style-type: none"> - Extensión del reporte ¿Cuántas páginas debe tener? 		1-5 pag (incluyendo los anexos).
<ul style="list-style-type: none"> - Forma de presentación ¿Cómo presentar la información? ¿Gráficos, tablas, narrativo? 		
<ul style="list-style-type: none"> - Contenido ¿Cuál es el contenido indispensable? 	- Sección I	- Resumen Ejecutivo: incluye antecedentes y metodología (1 pag.)
	- Sección II	- Presentación de la Información: cuadros y gráficos, análisis e interpretación, avance físico y financiero. (1 pag.)
	- Sección III	- Observaciones: Debilidades encontradas del proceso de MyE (1/3 pag.)
	- Sección IV	- Conclusiones (1/3 pag.)
	- Sección V	- Recomendaciones. (1/3 pag.)
	- Sección VI	- Anexos (2 pag.)

Usuario: Director Regional		
<ul style="list-style-type: none"> - Objetivo del reporte ¿Para qué sirve? ¿Qué uso se le dará? 		
<ul style="list-style-type: none"> - Frecuencia ¿Cada qué tiempo se debe elaborar? 		
<ul style="list-style-type: none"> - Extensión del reporte ¿Cuántas páginas debe tener? 		- 4 pag.
<ul style="list-style-type: none"> - Forma de presentación ¿Cómo presentar la información? ¿Gráficos, tablas, narrativo? 		- Gráficos y narrativo.
<ul style="list-style-type: none"> - Contenido ¿Cuál es el contenido indispensable? 	- Contenido I	- Resumen ejecutivo (1 pag.)
	- Contenido II	- Metodología de obtención de la información (1/4 de pag.)
	- Contenido III	- Presentación de la información (gráfico de barras y narrativo) (1 pag.)
	- Contenido IV	- Hallazgos (1/4 de pag.)
	- Contenido V	- Conclusiones (1/4 de pag.)
	- Contenido VI	- Recomendaciones (1/4 de pag.)
	- Contenido VII	- Lecciones aprendidas (1/4 de pag) (será de manera semestral)

Usuario: Población en general		
<ul style="list-style-type: none"> - Objetivo del reporte ¿Para qué sirve? ¿Qué uso se le dará? 		<ul style="list-style-type: none"> - Informar a la ciudadanía los avances de indicadores
<ul style="list-style-type: none"> - Frecuencia ¿Cada qué tiempo se debe elaborar? 		<ul style="list-style-type: none"> - Depende del tipo de indicadores
<ul style="list-style-type: none"> - Extensión del reporte ¿Cuántas páginas debe tener? 		<ul style="list-style-type: none"> - 1 pag.
<ul style="list-style-type: none"> - Forma de presentación ¿Cómo presentar la información? ¿Gráficos, tablas, narrativo? 		<ul style="list-style-type: none"> - Infografía, Spot informativo para su difusión radial y televisiva. - Difusión en redes sociales.
<ul style="list-style-type: none"> - Contenido ¿Cuál es el contenido indispensable? 	<ul style="list-style-type: none"> - Sección I 	<ul style="list-style-type: none"> - Título/Encabezado
	<ul style="list-style-type: none"> - Sección II 	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivo
	<ul style="list-style-type: none"> - Sección III 	<ul style="list-style-type: none"> - Gráfico, cuadro estadístico, interpretación,
	<ul style="list-style-type: none"> - Sección IV 	<ul style="list-style-type: none"> - Compromiso del gobierno o de la institución relacionado con los indicadores u objeto de monitoreo.

SERIE DE GUÍAS Y APlicATIVOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

Guía SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN Orientaciones para su Implementación

NÚMERO	GUÍAS Y APlicATIVOS	USOS
1	PLAN DE MEJORA EN MONITOREO Y EVALUACIÓN. Guía para Organizaciones de Gobierno	Documento explicativo de la metodología para realizar la medición del desempeño y elaborar e implementar el plan de mejora del desempeño en MyE.
2	ELABORACIÓN DEL PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN. Guía para Organizaciones de Gobierno	La guía proporciona orientaciones para el desarrollo de un plan de monitoreo y evaluación.
3	PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN. Guía del Facilitador	Son tres documentos para ser utilizados por el equipo facilitador que tiene a cargo el desarrollo de los Cursos-Talleres de acuerdo al interés institucional.
4	PLAN DE COMUNICACIÓN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN. Guía del Facilitador	
5	REPORTE DE MONITOREO. Guía del Facilitador	
Aplicativo	“Medición de Buenas Prácticas de Monitoreo y Evaluación” - ABP-MyE v3.0 – 2017	El instrumento permite realizar la valoración de las 14 buenas prácticas y las funciones respectivas, visualizándose de manera automática las tablas y los gráficos con los resultados de la medición. Los resultados se presentan según buenas prácticas y funciones indicando el nivel de desempeño alcanzado; mínimo, intermedio o avanzado.
Aplicativo	“Autodiagnóstico de competencias para el Monitoreo y Evaluación – ACMMyE v3.0 – 2017”	El instrumento permite identificar el nivel de desarrollo de las competencias claves y competencias específicas para el monitoreo, la evaluación y gestión y uso de evidencias. Los resultados se expresan en cuatro niveles de desarrollo: mínimo, intermedio, aceptable y competencia lograda. Estos pueden ser utilizados a nivel individual para elaborar un plan de desarrollo profesional en MyE; y a nivel institucional para el diagnóstico de necesidades, elaboración del plan de capacitación o el plan de desarrollo de las personas en monitoreo y evaluación.

Participantes de la Región Ucayali		
Agapito Guevara, Maribel	Flores Mori, Daniel Caleb	Munarris Noriega, Rubén
Aguilar Tipto, Rubi	García Grandes, Zoila	Ore Lino, Julia Carmen
Antonio Agüero, Belén Alejandra	García López, Víctor George	Palma Vargas, Ricardo Hermógenes
Armas Sánchez, Liliana	Gordón Zumaeta, Karina	Paredes García Clever
Bardales Pezo, José Edinsón	Grajeda Waman, Marco Antonio	Paz Cornejo, Pablo
Barrera Lozano, Winston Junior	Guevara Guerrero, Víctor Hugo	Rengifo Rojas, Lisette
Blas Blas, Jhon Erik	Katayama Cruz, Elena	Rengifo Romero, Edinsón
Calle Caballero, Katia Yvonne	Hidalgo Pérez, Neisser	Reyna Garrido, Jenny Giovana
Cárdenas Pezo, Wagner Wilde	León Pancorbo, Taya Cruzca	Rojas Alegría, Leydi Diana
Cárdenas Ramírez Karina	Llerena Lima, Piero Paolo	Sánchez Tejada, José Wagner
Carlos Bautista, Tabita Elizabeth	Long Campos, Yessi	Sánchez Toledo, Miguel
Castillo Figueroa, Lenin	Loyola Ramírez, Jimmy	Santander Peña, Jorge Antonio
Enciso Grandez, José Luis	Lozano Saldaña, Lucila	Tello Ríos, Juana
Falcón Albornoz, Fuster Nícida	Mass Bardalez, Elva	Villacorta Arrué, Ángela
Figueroa Chota, Aurora Consuelo	Moreira Chávez, Rita	Wong Guerra, Ángel Rolando
		Zumaeta Gonzales, Jorge Francisco
Participantes de la Región San Martín		
Aspajo Caballero, Silvia Vanessa	Guerrero Villacorta, Wilson	Sandoval Isla, Juan Carlos
Baluarte Céliz, Sergio Luis	Pinedo Zamalloa, Luis Delmi	Santander Ruiz, Carlos
Caro Pérez, Guillermo	Quevedo Ortiz, Wilson Ricardo	Trigoso Paredes, José Luis
Céliz Cruz, Rosa Olguita	Ramírez Chumacero, Yoel	Trigozo Sánchez, Geisler
Chicoma Dávalos, Rodrigo	Rojas Casique, Miguel Ángel	Vargas Romero, Yóber Ángel
Del Águila Escudero, Linygn	Ruiz Navarro, Esteban	Villanueva Montoya, German
Flores Ruiz, David	Saavedra Paredes, Pilar	



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

PLAN DE MEJORA EN MONITOREO Y EVALUACIÓN

Guía para Organizaciones
de Gobiernos Subnacionales

PLAN DE MEJORA EN MONITOREO Y EVALUACIÓN

Guía para Organizaciones de Gobiernos Subnacionales

Plan de Mejora en Monitoreo y Evaluación
Guía para Organizaciones de Gobiernos Subnacionales

Febrero, 2018

PROYECTO EVALUATIONS DE USAID

Teléfono: (51-1) 2258110
Av. del Parque Norte 1160 - Oficina 702 San Borja, Lima - Perú
<http://www.pgrd.org/projects/peru-evaluations/publications/>

Elaboración de contenidos

Susana Guevara Salas
Eva Miranda Ramón
Adriana Torres Ramos
José Luis Orbegoso Peñaherrera

Tratamiento pedagógico

Norma Rodríguez Fernandez
Ruth Liliana Sánchez Requin

Diseño y diagramación

Luis Fucay Guin

Impresión

Empresa IMSERGRAF E.I.R.L
Dirección: Jr. Antonio Elizalde Nro. 470 Interior E-27 – Lima
Lima, Publicado e impreso en febrero 2018
Tiraje: 200 ejemplares

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2018-02457

Esta guía forma parte del documento: SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN.
Orientaciones para la implementación.

La información contenida puede ser reproducida total o parcialmente, siempre y cuando se mencione la fuente de origen.

Esta guía ha sido posible gracias al apoyo del pueblo de los Estados Unidos de América a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Fue elaborada por Partners for Global Research and Development (PGRD) en el marco del proyecto Evaluations.

El contenido no necesariamente refleja la opinión de USAID ni la del Gobierno de los Estados Unidos.

CONTENIDOS

ACRÓNIMOS	5
INTRODUCCIÓN	7
ASPECTOS METODOLÓGICOS	11
IMPLEMENTACIÓN DE LA MEJORA DEL DESEMPEÑO	13
ACTIVIDADES PREPARATORIAS	13
Momento I: REFLEXIÓN INICIAL	14
Momento II: MEDICIÓN DE BUENAS PRACTICAS E IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS DE DESEMPEÑO	15
Momento III:ANÁLISIS DE BRECHAS E IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS PRINCIPALES	19
Momento IV: ELABORACIÓN DEL PLAN DE MEJORA	22
Momento V: IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORA Y RETROALIMENTACIÓN	24
BIBLIOGRAFÍA	25
ANEXOS	26
A1: Modelo de agenda para la reunión técnica	26
A2: Instrumento de Medición de Buenas Prácticas de Monitoreo y Evaluación	28
A3: Formato 1:“Análisis de buenas prácticas no alcanzadas, identificación de causas raíz y propuesta de actividades / intervenciones/proyectos”	45
A4: Formato 2:“Elaboración del Plan de Mejora del Desempeño en base a buenas prácticas de monitoreo y evaluación”	47

Acrónimos

BP	Buena Práctica
CAP	Cuadro de Asignación de Personal
CEPLAN	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MMD	Metodología de Mejora del Desempeño
MOF	Manual de Organización y Funciones
MyE	Monitoreo y Evaluación
PAC	Plan Anual de Compras
PEI	Plan Estratégico Institucional
PMD	Plan de Mejora del Desempeño
POA	Plan Operativo Anual
PPP	Plan, Programa o Proyecto
ROF	Reglamento de Organización y Funciones
SMyE	Sistema de Monitoreo y Evaluación
TDR	Términos de referencia
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional <i>United States Agency for International Development</i>

Introducción

Estimado servidor público:

PLAN DE MEJORA EN MONITOREO Y EVALUACIÓN - Guía para Organizaciones de Gobierno, forma parte de la serie de materiales para la implementación del Sistema de Monitoreo y Evaluación en organizaciones de gobierno, especialmente en gobiernos subnacionales.

¿Qué es?

Es una guía que busca orientar el diagnóstico, elaboración e implementación del plan de mejora de los procesos de monitoreo y evaluación de la institución, correspondiente al *paso 2* del proceso para el diseño e implementación de un sistema de monitoreo y evaluación.

La guía te ofrece un conjunto de herramientas metodológicas y criterios de acción para desarrollar con éxito la mejora de gestión institucional en los aspectos de monitoreo y evaluación.

¿A quiénes se dirige?

A servidores públicos directivos y representantes de organizaciones de gobierno que cumplen funciones de planificación, monitoreo y evaluación.



El equipo impulsor debe estar integrado por:

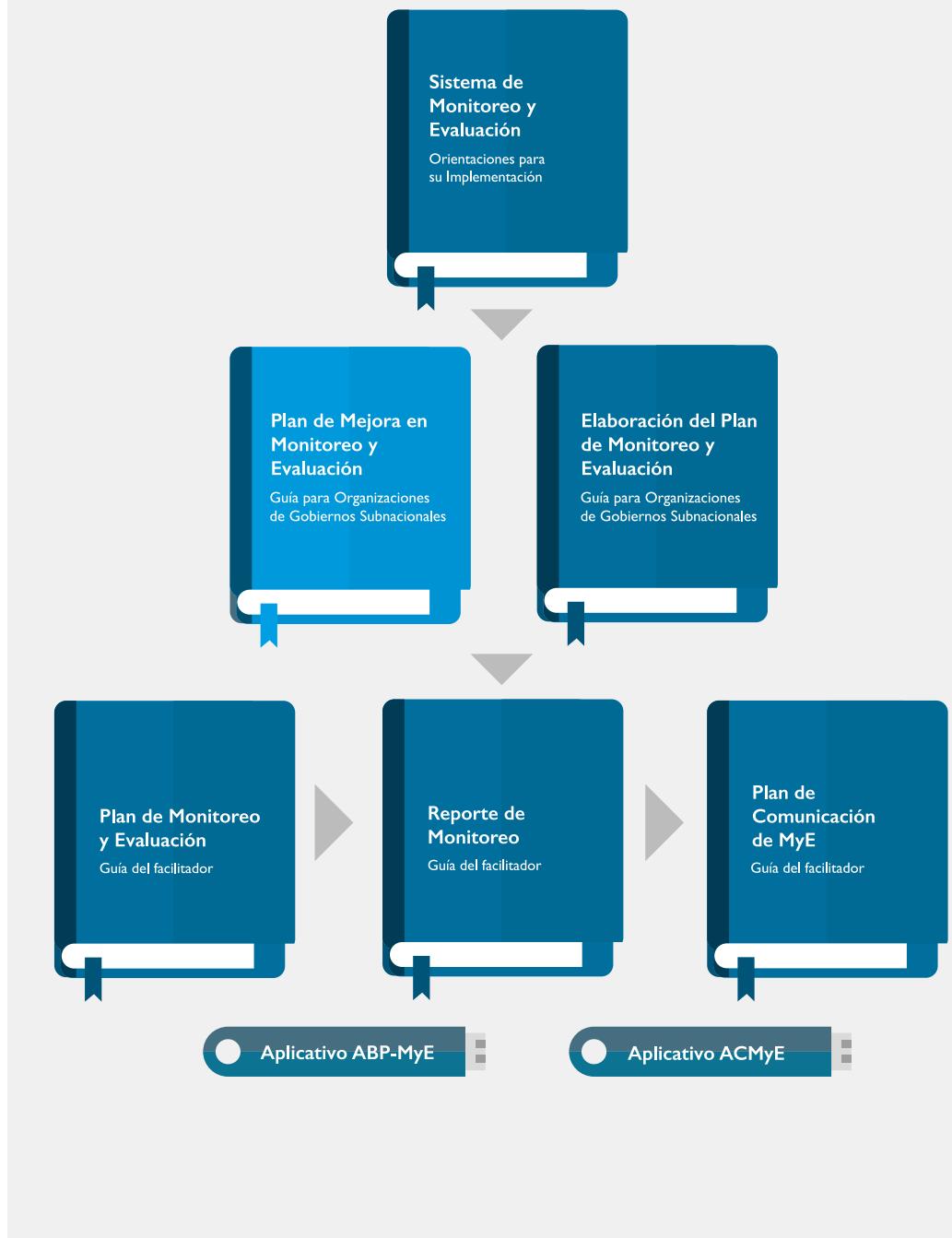
- **Los directivos y profesionales de las direcciones vinculadas al plan, programa o proyecto.**
- **Actores claves** (autoridades, líderes, instituciones aliadas).
- **Responsables de las áreas que aseguren el funcionamiento del sistema.**

De manera particular, se dirige al equipo impulsor que tendrá la responsabilidad de conducir el proceso de implementación del Sistema de Monitoreo y Evaluación en la organización.

¿Cómo se relaciona con los otros materiales?

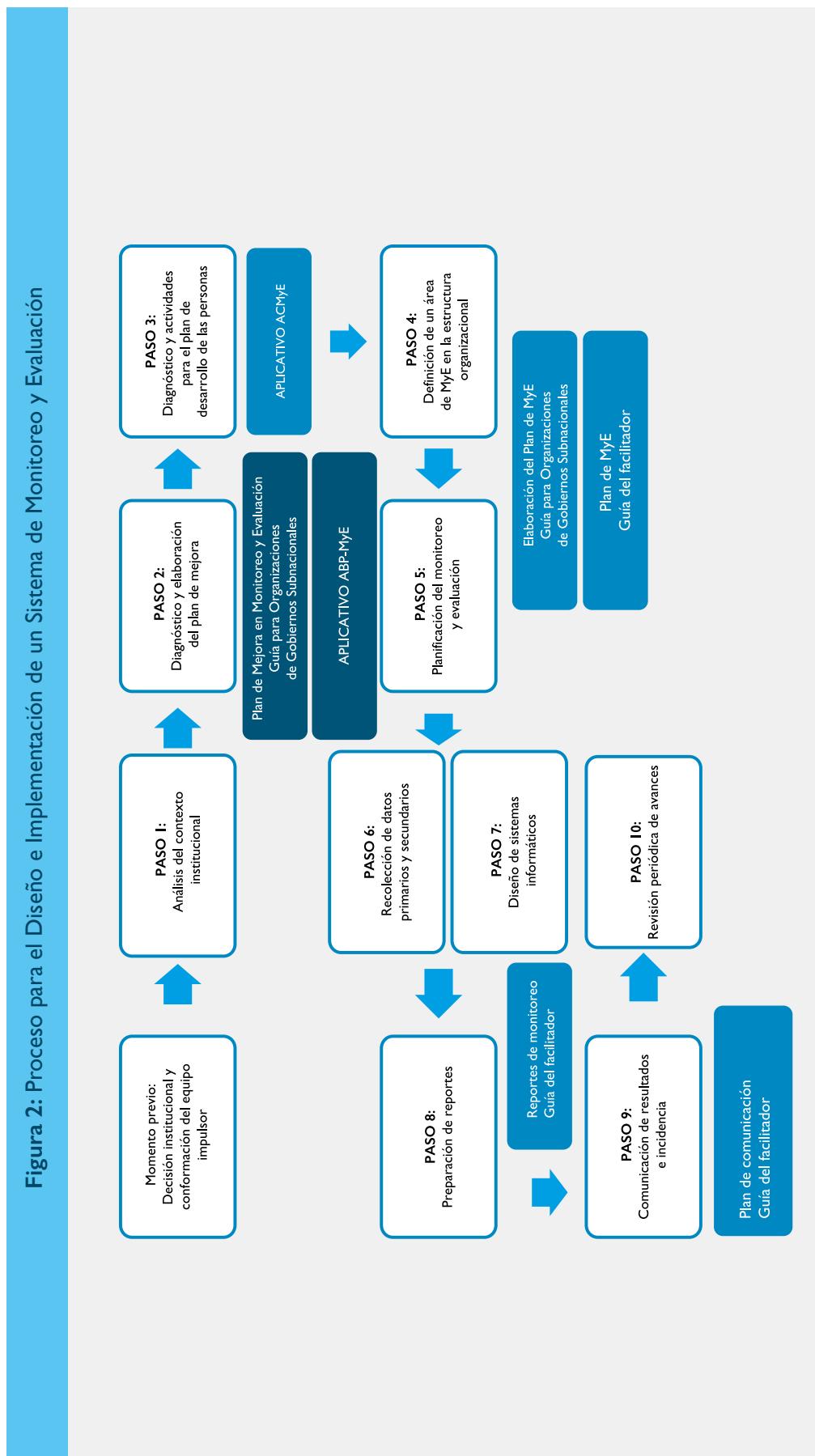
En la Figura I puedes observar la relación del **PLAN DE MEJORA EN MONITOREO Y EVALUACIÓN** – Guía para organizaciones de gobierno, con los otros materiales y recursos que orientan el proceso de implementación de Sistemas de Monitoreo y Evaluación en organizaciones de gobierno.

Figura 1: Materiales para la Implementación de un Sistema de Monitoreo y Evaluación



En el Proceso de Diseño e Implementación de un Sistema de Monitoreo y Evaluación para Organizaciones de Gobierno (Figura 2), este material orientará tu trabajo en el *paso 2 Diagnóstico y elaboración del plan de mejora*.

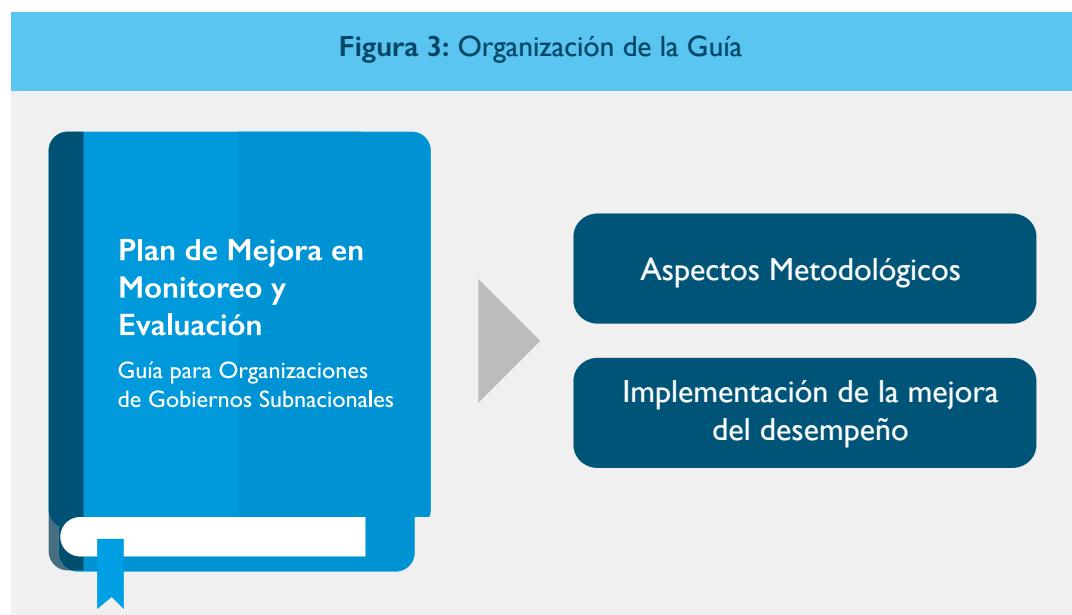
Figura 2: Proceso para el Diseño e Implementación de un Sistema de Monitoreo y Evaluación



Elaborado por el Proyecto Evaluations de USAID considerando la experiencia de trabajo compartido con el Ministerio de Ambiente, el Gobierno Regional de Ucayali y el Gobierno Regional de San Martín.

¿Cómo está organizada?

La guía está organizada en dos secciones (ver figura 3): aspectos metodológicos e implementación de la mejora del desempeño.



- **ASPECTOS METODOLÓGICOS:** te alcanzamos las consideraciones generales donde se anotan los aspectos conceptuales de la Metodología de Mejora del Desempeño (MMD).
- **IMPLEMENTACIÓN DE LA MEJORA DEL DESEMPEÑO:** encontrarás descrito el proceso para lograr la mejora del desempeño. Observarás que éste comprende las actividades preparatorias, así como el desarrollo de cinco momentos: (I) reflexión inicial; (II) medición del desempeño e identificación de brechas; (III) análisis de brechas e identificación de las causas; (IV) elaboración del plan de mejora y; (V) implementación del plan y retroalimentación, con el respectivo reconocimiento por los avances y logros.

Te presentamos también 14 buenas prácticas de MyE, distribuidas en las funciones de: planificación, monitoreo, evaluación, gestión y uso de evidencias, desarrollo de capacidades y, principios y valores éticos.

Finalmente, como anexo encontrarás el “Instrumento de Medición de Buenas Prácticas de Monitoreo y Evaluación de Organizaciones Implementadoras de Planes, Programas y Proyectos de Desarrollo” con el respectivo *Aplicativo ABP-MyE V.3.0 – 2017* (ubícalo en el USB de los materiales).

ASPECTOS METODOLÓGICOS

¿Qué es la Metodología de Mejora del Desempeño?

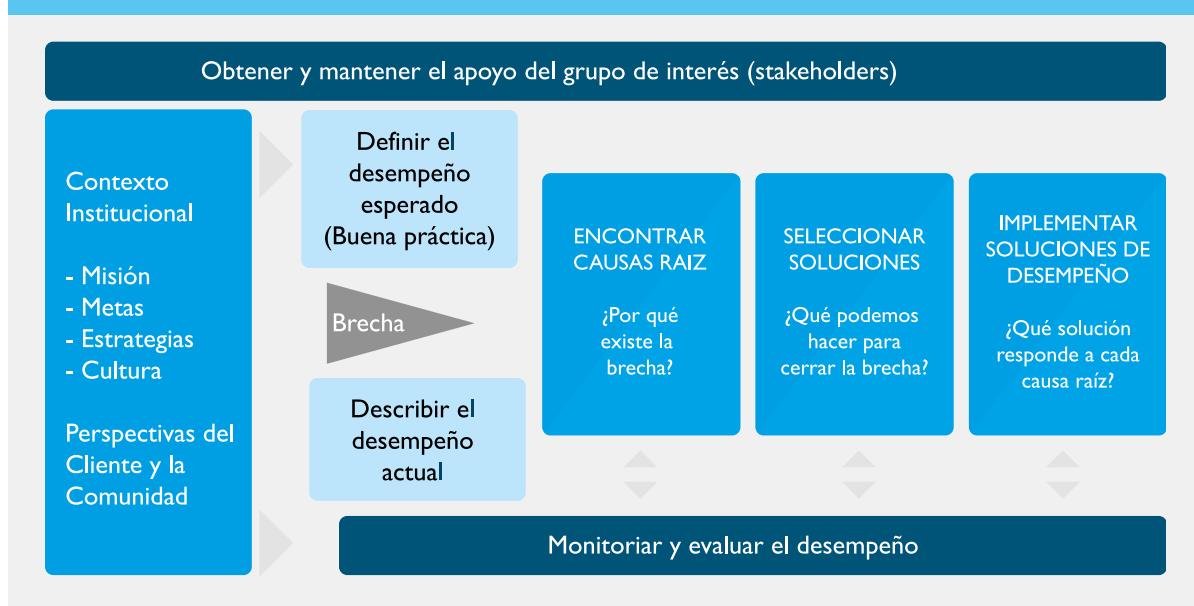
La medición del desempeño y el plan de mejora en base a buenas prácticas, forman parte del proceso de desarrollo de capacidades institucionales para la implementación de un Sistema de Monitoreo y Evaluación (SMyE) y están basadas en la Metodología de Mejora del Desempeño (MMD).

Es un enfoque metodológico, técnico y gerencial para estandarizar y optimizar los procesos mediante la implementación de las buenas prácticas y el reconocimiento por el logro alcanzado.

Parte del análisis del contexto de la institución y su entorno, incluyendo su misión, metas, prioridades, estrategias y perspectiva de los usuarios y la comunidad.

Identifica los desempeños esperados y el desempeño actual, la brecha entre ambos, sus causas raíz, y a partir de ello permite establecer procesos para su mejora, con el respectivo monitoreo y evaluación. Valora la incorporación de grupos de interés (stakeholders) en el acompañamiento de todo el proceso (Figura 4).

Figura 4: Metodología de la mejora del desempeño



Mejora del Desempeño en Base a Buenas Prácticas de MyE

Las Buenas Prácticas (BP) son procesos y procedimientos que han probado alcanzar un resultado deseado. Se enmarcan en una determinada perspectiva normativa o un parámetro consensuado.

Establecen las acciones que se deben realizar, así como la forma de hacerlas correctamente, con la intención de obtener un resultado deseado, respaldadas en la normatividad, en apreciaciones de expertos o en las mejores evidencias disponibles.

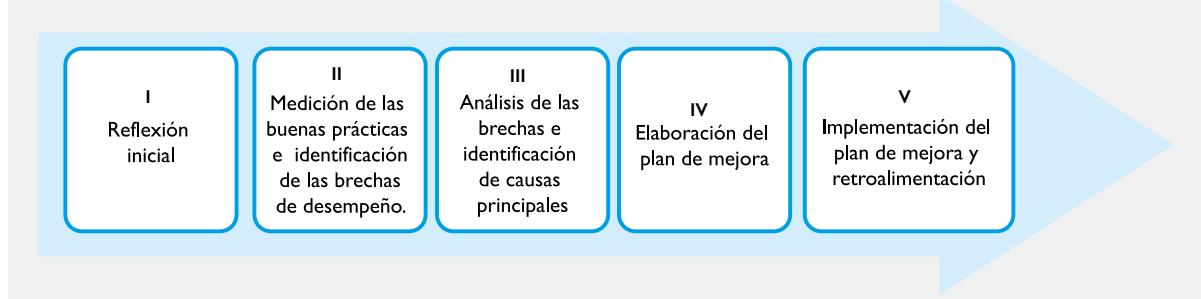
Estas buenas prácticas surgen:

- Del análisis de la base legal del Estado peruano;
- De la revisión de experiencias internacionales;
- De la consulta con especialistas en MyE y;
- De lecciones aprendidas en la implementación de sistemas de monitoreo y evaluación que acompañó el Proyecto Evaluations de USAID.


Las actividades de los momentos I - IV, se trabajan en una o dos reuniones técnicas. Pueden complementarse con entrevistas, análisis documental u observaciones directas (ver la agenda en el Anexo I)

Para el desarrollo de la mejora del desempeño en base a buenas prácticas de MyE, te presentamos los cinco momentos (Figura 5).

Figura 5: Momentos de la mejora del desempeño en base a buenas prácticas



IMPLEMENTACIÓN DE LA MEJORA DEL DESEMPEÑO

ACTIVIDADES PREPARATORIAS

El equipo impulsor de la implementación del sistema de monitoreo y evaluación de tu organización tiene la responsabilidad de conducir la reunión técnica para trabajar los momentos I, II, III y IV de la MMD. Para ello, deben identificar a los participantes (que asistirán a la reunión técnica) y realizar la convocatoria respectiva.

Identificación de los participantes

Tengan en cuenta que la medición del desempeño y elaboración del plan de mejora es un trabajo de equipo.



Se recomienda trabajar en un solo equipo con la participación de los representantes de las áreas gerencial y técnico-operativo.

Identifiquen al personal involucrado en los procesos de MyE de la organización tanto del nivel gerencial como del nivel técnico-operativo, éste es el llamado a conformar el/los equipo(s).

Pueden conformar un solo equipo o también un equipo por cada gerencia, dirección u oficina involucrada. La decisión depende del tamaño de tu organización. Cualquiera sea el caso, deben ser convocados los representantes de las áreas siguientes:

- planificación y presupuesto
- monitoreo, evaluación
- recursos humanos
- responsables del sistema de información
- instancias involucradas en los indicadores que son objetos de monitoreo y evaluación

Convocatoria



La invitación formal debe estar precedida por conversaciones informativas y motivadoras respecto al proceso a desarrollar.

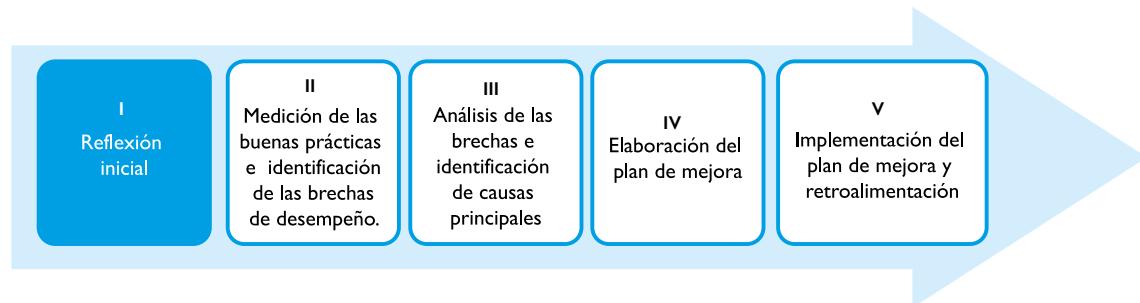
Realicen la convocatoria, dirigiendo un documento de invitación a los responsables de la gerencia, dirección u oficina, así como a los potenciales participantes.

Recuerden incluir la información siguiente: objetivos, fecha, hora y lugar de la reunión técnica.

Adjunten a la invitación:

- La agenda de trabajo de la reunión técnica, solicitando los documentos necesarios como fuente de verificación para la medición (Anexo I).
- El instrumento de medición de BP de MyE (Anexo 2).

Momento I: REFLEXIÓN INICIAL



En este momento tu labor como parte del equipo impulsor es favorecer el involucramiento de los participantes y su identificación como equipo responsable de la medición del desempeño y elaboración del plan de mejora.

Presenten a los participantes las orientaciones necesarias acerca de la MMD, los conceptos básicos, su importancia y los procesos que involucran.

Objetivos

- Involucrar a los participantes en el proceso de mejora del desempeño de MyE de la organización.
- Estandarizar conceptos relacionados con la MMD y el monitoreo, evaluación y gestión y uso de evidencias.
- Identificar los avances en la mejora del desempeño de MyE de la organización.

Duración: 20 minutos

Producto: Identificación de la importancia y proceso de mejora del desempeño de MyE de la organización.

Actividades



Un buen inicio es clave para obtener buenos resultados. Cuiden bien los detalles de organización.

Como equipo impulsor orienten y motiven a que los participantes, en equipo realicen las actividades siguientes:

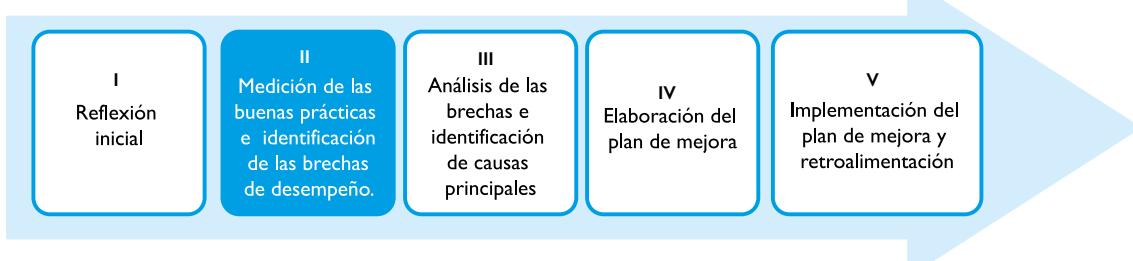
A. Estandarización de conceptos básicos

- Inician con la bienvenida y presentación de la agenda de trabajo.
- Reflexionen sobre la importancia del SMyE en la organización y los avances en la implementación.
- Presenten los conceptos básicos de: a) MMD en base a buenas prácticas; b) MyE y gestión y uso de la evidencia.

B. Socialización de los resultados de las mediciones anteriores (a partir de la segunda medición)

- Presenten los resultados de la medición anterior.
- Comenten sobre los resultados.
- Presenten la relación con las actividades del momento II.

Momento II:
**MEDICIÓN DE BUENAS PRACTICAS E
IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS DE DESEMPEÑO**



Una medición del desempeño no es una evaluación de la institución ni del personal que cumple funciones de MyE.



Esta MMD es una oportunidad de mejora de los procesos de MyE de la organización

Este momento de Medición de Buen Desempeño e Identificación de brechas de desempeño, les permite identificar el nivel de avance en los procesos de MyE de su organización y las brechas respectivas.

Consideren la primera medición como la línea de base. Esta medición les permitirá identificar el nivel de desempeño inicial en MyE y servirá para realizar las comparaciones con los resultados de mediciones posteriores.

Objetivos

- Determinar el nivel del desempeño en MyE de la organización (la primera medición constituye la línea de base).
- Identificar las brechas existentes entre el desempeño esperado y el desempeño real.

Duración: 1 hora 40 minutos (aproximado).

Productos

- Informe de resultados de la medición: tablas y gráficos.
- Brechas identificadas.

Actividades

Como equipo impulsor orienten y motiven a que los participantes, en equipo realicen las actividades siguientes:



Utilizar el aplicativo ABP-MyE v3.0 – 2017

A. Medición del desempeño

Realicen la medición utilizando el instrumento “Medición de Buenas Prácticas de Monitoreo y Evaluación” - ABP-MyE v3.0 – 2017 (Cuadro I y Anexo 2).

Lean cada buena práctica, cada criterio y fuente de verificación. Ejemplo: Cuadro I.

Comprueben su cumplimiento en la fuente de verificación. Tomen en cuenta que existe notas aclaratorias para algunos criterios.

Anoten en la columna de Medición la respuesta a cada criterio, según corresponda:

- Asignar “0” si NO cumple con el criterio

- Asignar “1”, SI cumple con el criterio

- Asignar “9” (NO Aplica), si acaso el criterio no corresponde o no es pertinente con la naturaleza y funciones de la institución.

Algunos criterios cuentan con notas aclaratorias que amplían la comprensión del mismo.

Anoten comentarios que complementen la medición.

Avancen la medición por cada buena práctica con todos sus criterios hasta la última buena práctica (BP 14).

Graben la última actualización del aplicativo.

Cuadro I: Ejemplo de la estructura del instrumento de medición de buenas prácticas de monitoreo y evaluación

Función Monitoreo

BP8: LA INSTITUCIÓN DISEÑA E IMPLEMENTA ALGÚN SISTEMA DE INFORMACIÓN EN APOYO A LA GESTIÓN Y TOMA DE DECISIONES.*			
Criterios de verificación	Fuentes de verificación	Medición 1	Medición 2
		¿Cumple con el criterio?	¿Cumple con el criterio?
8.1 La institución cuenta con un sistema con información de monitoreo y/o sistema de información de evaluaciones y/o del grupo meta.	Sistemas de información.		
8.2 El sistema provee la información oportunamente. <i>Nota aclaratoria:</i> La información debe estar disponible en las fechas establecidas en el Plan de MyE.	Reportes del sistema de información.		
8.3 La información provista por el sistema de información es accesible y está a disposición de los usuarios de la información.	Entrevista a usuarios internos.		
Notas Aclaratorias * Entiéndase como sistema de información al proceso de “recolección de datos y sistemas de análisis continuos, generalmente computarizado, que proporcionan información periódica a los niveles gerenciales sobre los insumos, las actividades y los resultados del PPP según corresponde.” (Horton et al. 1994:229).			
Comentarios:			

B. Cálculo y presentación de los resultados de la medición.

Observen los resultados que se generan automáticamente en el aplicativo.



Trabajen con las hojas del aplicativo “Resultados” ABP-MyE y “Gráficos” ABP-MyE.

Aprecien los gráficos que están representados según funciones y buenas prácticas, permitiendo identificar el nivel de avance logrado.

Consideren que hay tres niveles de logro: mínimo, intermedio o avanzado. En el aplicativo, los niveles se presentan diferenciados por colores según el nivel de avance (Cuadro 2).

Cuadro 2: Niveles de Desempeño en Monitoreo y Evaluación de la Organización¹

NIVEL DEL DESEMPEÑO EN MyE	RESULTADO DEL DESEMPEÑO ALCANZADO
MÍNIMO	Desempeño del 60% o menos.
INTERMEDIO	Desempeño en más del 60% y menos del 80%.
ADECUADO	Desempeño del 80% a más.

C. Identificación del nivel de desempeño alcanzado – brechas.



La brecha es la diferencia entre el desempeño actual (% alcanzado) y el desempeño esperado (100%).



Ejemplo de una brecha; si el resultado de la medición de una buena práctica es 12% (desempeño mínimo), la brecha es 88%.

- Una vez obtenido el cálculo automático de los resultados, observen las tablas y gráficos para identificar el nivel de avance de cada buena práctica (mínimo, intermedio o adecuado). Para ello utilicen los valores anotados en el Cuadro 2.

Esta información les permitirá una lectura clara y ágil de los aspectos del desempeño que deben ser mejorados.

- Identifiquen las buenas prácticas que alcanzaron puntuaciones inferiores al 80%.
- Reconozcan las brechas respectivas, incluyendo los criterios no cumplidos, así como las condicionantes de este resultado.
- A partir de la segunda medición, deben comparar los resultados obtenidos con los resultados de las mediciones anteriores. Así podrán identificar la evolución de cada buena práctica.

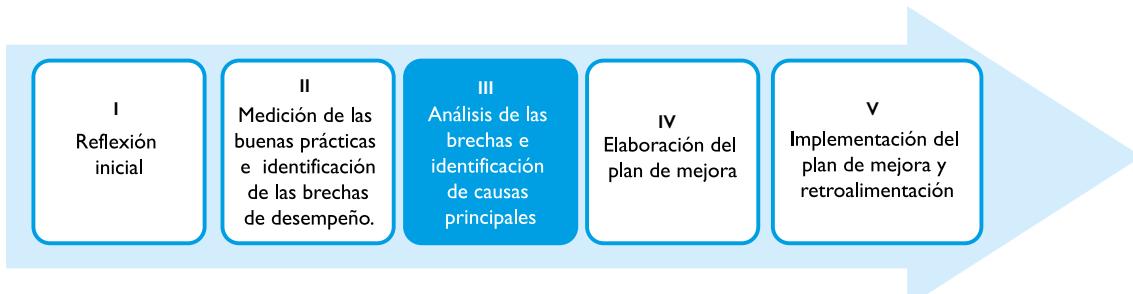
D. Presentación de los resultados a los gestores, responsables de áreas y equipos involucrados.

- Presenten los resultados de la medición a los responsables de las áreas y gestores de las organizaciones según corresponda. Para ello utilicen los gráficos resultantes del cálculo de resultados.

¹ Rangos tomados del Ministerio de Salud. Directiva administrativa No. 193-MINSA/DGSP-V.01 “Metodología para la mejora del desempeño en base a buenas prácticas para la atención de salud en el primer nivel de atención”. 2012

- Tengan en cuenta que es relevante iniciar la presentación por los aspectos positivos (logros) que presenta la organización, felicitando al equipo y resaltando el trabajo que realizan.
- A partir de la segunda medición, incluyan en la presentación los resultados de las mediciones anteriores. Realicen un análisis conjunto para determinar las posibles causas y factores que están relacionados.
- Tengan presente que la evolución no es necesariamente ascendente, en algunos casos hay descensos por diversos factores que deben ser identificados y analizados.

Momento III: ANÁLISIS DE BRECHAS E IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS PRINCIPALES



Este momento les permite analizar las brechas identificadas en el momento anterior y enfatizar la identificación de las causas principales (Causas Raíz). Para su ejecución les recomendamos que mantengan el equipo que tuvo a cargo la medición del desempeño. Pueden incorporar a representantes de las instancias de nivel gerencial de la institución.

Para la realización de las actividades de este momento utilicen el Formato I “Análisis de buenas prácticas no alcanzadas, identificación de causas raíz y propuesta de actividades / intervenciones / proyectos” (Anexo 3).

Objetivos

- Analizar las brechas del desempeño en MyE de la institución.
- Identificar la causa raíz o primaria como referente para la propuesta de intervenciones.

Duración: 1 hora

Producto

Causas identificadas

Actividades

Como equipo impulsor orienten y motiven a que los participantes, en equipo realicen las actividades siguientes:



Revisar gráficos de barras obtenidos en el aplicativo ABP-MyE.

A. Análisis de las brechas

- Revisen brechas, observen cuáles son las mayores brechas y cuáles las menores.
- Revisen los criterios no logrados en la buena práctica que se viene analizando.
- Con ello procedan a la identificación de las causas. (Cuadro 3).

B. Identificación de la causa raíz

- Observen que la causa raíz está relacionada con los factores del desempeño (Figura 6).
- Consideren que las causas pueden estar relacionadas con los siguientes factores (Figura 6 y Cuadro 3).



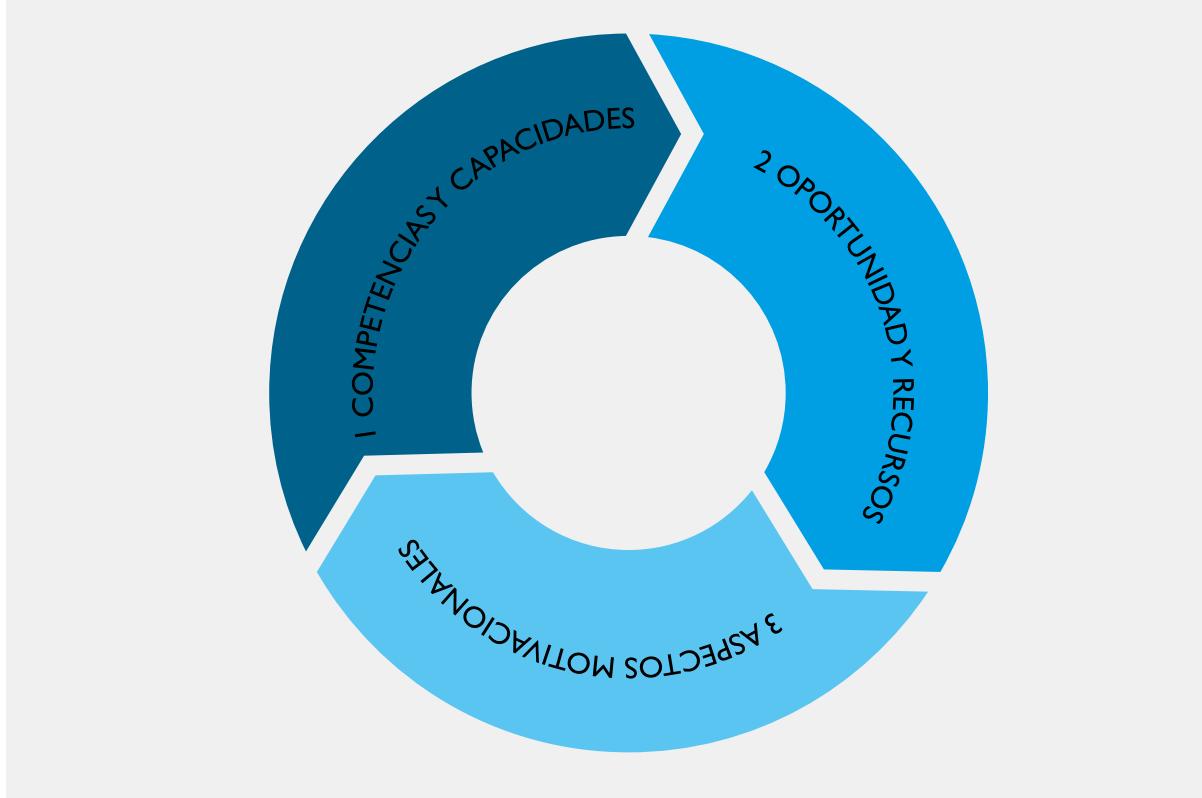
La identificación de la causa raíz es la parte medular para la propuesta de las acciones e intervenciones del Plan de Mejora del Desempeño (PMD).

(1) el nivel de desarrollo de competencias y capacidades del personal para el cumplimiento de sus funciones,

(2) la oportunidad y recursos, esto abarca la carencia o insuficiencia de equipos, insumos, materiales, infraestructura, dificultades en la organización de la institución, normas, presupuesto, estructura organizacional etc.

(3) los aspectos motivacionales, lo cual está relacionado con los factores que generan la baja motivación e interés de las personas para realizar el trabajo o cumplir sus funciones, la ausencia de un sistema de reconocimientos e incentivos, un inadecuado clima laboral, u otros relacionados.

Figura 6: Factores relacionados con el desempeño



- Para el análisis e identificación de las causas que explican por qué no se cumplen las buenas prácticas, utilicen la técnica de los ¿Por Qué? u otro que haga sus veces.

- Para cada brecha pregúntenle ¿por qué está ocurriendo esto? ¿por falta de competencias o capacidades del personal?, ¿por problemas de oportunidad y recursos?, ¿por aspectos motivacionales?, es decir relacionar con los factores del desempeño. Uno de estos factores debe estar más relacionado o con mayor énfasis con la causa raíz (Figura 6).
- Para cada respuesta, pregunte otra vez ¿Por qué?
- Anote todas las respuestas conforme van surgiendo.

- Continuar preguntando ¿Por qué? hasta que ya no haya más razones.
 - Esto culmina cuando ya no se sabe o tiene una respuesta; es decir cuando la respuesta es “no sé”. (Cuadro 3).
- Luego de este análisis anoten la causa raíz que está generando la brecha.

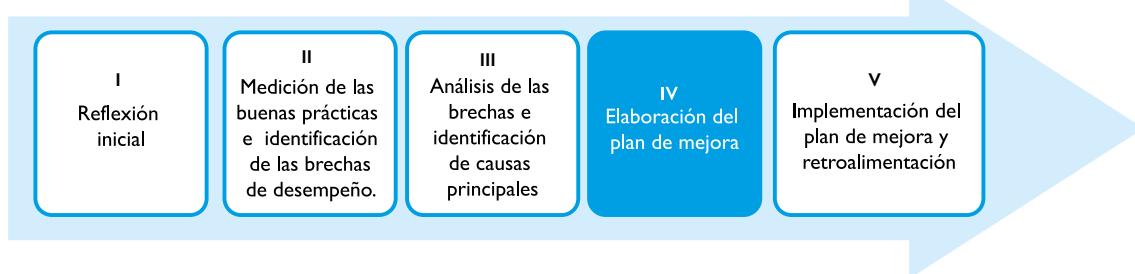
C. Propuesta de acciones e intervenciones que permitan resolver o superar las causas

- Estimulen al equipo a proponer las soluciones. Recuerden que se debe plantear las acciones e intervenciones factibles de ser implementadas y que están *dirigidas a eliminar o disminuir las causas que generan las brechas*. (Cuadro 3).

Cuadro 3: Ejemplo de identificación de causas y propuesta de intervenciones

Buenas Prácticas (BP)		Identificación de causas raíz (Aplicando la técnica del ¿por qué?)	Actividades/ Intervenciones/ Proyectos
No. de BP	% alcanzado (Menos de 80%)		
BUENA PRÁCTICA 08: La institución diseña e implementa algún sistema de información en apoyo a la gestión y toma de decisiones.	12% (Brecha: 88%)	<p>¿Por qué la institución tiene la brecha del 88%?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hay resistencia en algunas oficinas para compartir la información. - No se valora las decisiones informadas <p>¿Por qué?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cada oficina genera su propia información y la utiliza o proporciona a demanda de los decisores. <p>¿Por qué? (Causa raíz)</p> <ul style="list-style-type: none"> - No se cuenta con un sistema informático de MyE integrado institucional - No es una prioridad de la institución 	<p>Actividades que responden a la causa raíz:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico del sistema de información de la institución, identificación de problemas y propuesta de plan de acción. - Presentación a las autoridades, incluyendo experiencias exitosas de sistemas informáticos de MyE integrados. - Gestionar el diseño e implementación del sistema informático de MyE integrado.

Momento IV: ELABORACIÓN DEL PLAN DE MEJORA



Es el momento donde elaborarán el Plan de Mejora del Desempeño (PMD) en base a buenas prácticas de monitoreo y evaluación.

Tomen en cuenta las actividades, intervenciones y proyectos identificados en el momento anterior.

El PMD es el documento que incluye el conjunto coherente y articulado de las actividades, intervenciones y proyectos de mejora del desempeño que se llevará a cabo en un plazo determinado. Está orientado al cierre de brechas e incluye a los responsables, los plazos y la necesidad de apoyo externo requerido.

Los procesos de MyE mejorarán en la medida que logren implementar el PMD y que éste se cristalice en resultados.

Objetivos

- Elaborar el PMD que permita superar las brechas del desempeño.
- Identificar las fuentes de financiamiento para la implementación del PMD y determinar la estrategia de incorporación al Plan Operativo Anual (POA)

Duración: 1 hora

Producto

- Plan de mejora en base a buenas prácticas del desempeño.

Actividades

Como equipo impulsor orienten y motiven a que los participantes, en equipo realicen las actividades siguientes:

A. Elaboración del Plan de Mejora del Desempeño

- El PMD debe ser elaborado en la reunión técnica de la medición, análisis de brechas y sus causas². Deben involucrar la participación de los mismos integrantes. Pueden convocar a los representantes de otras direcciones u oficinas involucradas en las actividades, intervenciones y proyectos propuestos en el momento anterior.

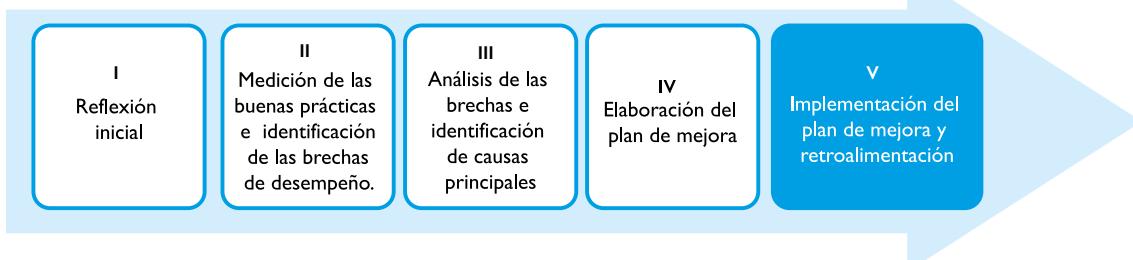
² De manera excepcional puede programarse otra reunión para elaborar el plan de mejora del desempeño, esta reunión debe ser realizada dentro de las 36 horas siguientes a la reunión técnica de medición y análisis de brechas e identificación de causas principales.

- Utilicen como herramienta de apoyo el Formato 2 “Formato para elaborar el plan de mejora del desempeño (PMD) en base a buenas prácticas” (Anexo 4)
- Anoten las direcciones u oficinas involucradas en el PMD, las funciones en mejora y los objetivos que se esperan alcanzar.
- Prioricen las actividades, intervenciones y proyectos propuestos en el momento anterior y anótenlos en la primera columna del Formato. La priorización depende de las necesidades e intereses institucionales.
- Anoten el mes y la semana de ejecución de la actividad, intervención y/o proyecto, el equipo responsable, costo aproximado y la fuente de financiamiento.
- Dentro de las actividades establezcan los mecanismos de seguimiento de la ejecución del PMD. La responsabilidad de esta actividad recae en el equipo líder responsable.

B. Incorporación del Plan de Mejora del Desempeño al Plan Operativo Anual (POA)

- Culminado el plan de mejora de desempeño, como equipo impulsor revisen, propongan los ajustes necesarios y gestionen su aprobación e incorporación al POA de la organización.

Momento V: IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORA Y RETROALIMENTACIÓN



Este momento corresponde a la implementación del PMD aprobado. Como equipo impulsor deben realizar el seguimiento garantizando su cumplimiento.

Les recomendamos realizar una nueva medición dentro de los 6 a 12 meses posteriores a la implementación del plan y hacer los ajustes de acuerdo a los resultados de la nueva medición.

Cada vez que se planifica la ejecución de una nueva medición, el equipo debe realizar todas las actividades desde la fase preparatoria.

Asimismo, acompañen a que la organización establezca mecanismos de reconocimiento o de incentivos para los equipos que logran el avance del nivel del desempeño en base a las buenas prácticas.

BIBLIOGRAFÍA

USAID. Desarrollo de Capacidades Institucionales y de las Personas. 2010 (traducción no oficial)

ANEXOS

Anexo I: Modelo de agenda para la reunión técnica

Reunión Técnica de Reflexión Inicial, Medición del Desempeño en Base a Buenas Prácticas de Monitoreo y Evaluación y Elaboración de Plan de Mejora

Agenda de Trabajo

Fecha:

Horario:

Lugar:

Objetivos

- a. Involucrar a los participantes en el proceso de mejora del desempeño de MyE de la organización.
- b. Realizar la (anotar el número de medición que corresponde) medición del desempeño en monitoreo y evaluación en base a buenas prácticas.
- c. Analizar las brechas del desempeño e identificar las causas.
- d. Priorizar las actividades para el cierre de brechas.
- e. Elaborar la propuesta de un Plan de Mejora del desempeño en monitoreo y evaluación de la institución tomando en cuenta los resultados obtenidos.

Productos

- Resultados de la medición del desempeño.
- Plan de Mejora del Desempeño con actividades para el cierre de brechas, priorizadas.

Facilitadores

- Equipo líder responsable de MyE de la organización.

Participantes

- Directores, equipos técnicos y administrativos de la institución.
- Otros (especificar).

ACTIVIDADES:

Momentos 1 y 2

Actividad	Metodología	Tiempo aproximado	Participantes	Productos	Responsable	Requerimientos
- Presentación de la metodología de mejora del desempeño en base a buenas prácticas. Conceptos básicos. - Presentación de los resultados de la medición anterior (a partir de la segunda medición)	Exposición dialogada	20 minutos	Directivos y Representantes de la institución que cumplen funciones de planificación, monitoreo y evaluación	- Resultados de la medición: tablas y gráficos - Brechas identificadas	Equipo impulsor	Sala, proyector y laptop
Medición del Desempeño en base a buenas prácticas de MyE.	- Análisis documental, reportes escritos, orales y observación. - Uso del Aplicativo ABP-MyE v3.0 -2017.	1 hora y 40 minutos				Sala, Proyector, Laptop Fuentes de verificación de las buenas prácticas.

Momentos 3 y 4

Actividad	Metodología	Tiempo aproximado	Participantes	Productos	Responsable	Requerimientos
Análisis de las brechas e identificación de las causas principales (causa raíz).	- Lluvia de ideas y discusión para indagar las causas. Enfoque de múltiples ¿por qué? - Uso de Formato 1.	1 hora	Participantes del Momento 1 y 2	Causas identificadas	Equipo impulsor	Sala , proyector y laptop Formatos de análisis de brechas y plan de mejora.
Elaboración del plan de mejora del desempeño.	- Lluvia de ideas y discusión para priorizar y programar actividades. - Uso de Formato 2.	1 hora		Plan de mejora		

Para el éxito de esta actividad es importante la asistencia del personal involucrado y destinar el tiempo necesario a fin de culminar con el producto principal: Plan de Mejora del Desempeño en MyE.

Anexo 2:Instrumento de Medición de Buenas Prácticas de Monitoreo y Evaluación

Nota:

- El Aplicativo ABP-MyEV3.0 – 2017, se basa en el instrumento de Medición de Buenas Prácticas de Monitoreo y Evaluación.
- En la columna Medición correspondiente a los criterios de verificación asignar 0,1 ó 9 (No Aplica) según corresponda.
- Todos los criterios deben ser respondidos.

Medición de Buenas Prácticas de Medición. ABP-MyEV3.0 – 2017

		Medición 1	Medición 2
Dirección(es) u oficina(s) participantes en la medición del desempeño			
Fecha de medición del desempeño			
Nombres y cargos del (los) responsable(s) de la medición del desempeño			
BP01: La institución cuenta con un área que realiza la función de planificación de planes, programas y proyectos (PPP), considerando criterios de calidad y riesgos.			
Criterios de verificación	Fuentes de verificación	Medición I ¿Cumple con el criterio?	Medición 2 ¿Cumple con el criterio?
I.1 La institución ubica al área de planificación en el nivel gerencial o de asesoría de la estructura organizacional.	Organigrama de la institución.		
I.2 La institución cuenta con políticas, lineamientos, normas técnicas y procedimientos para la planificación.	Manual de procedimientos que se vinculen a la implementación de planes, programas y proyectos de desarrollo, o Reglamento de Organización y Funciones (ROF), o Manual de Organización y Funciones (MOF) o documento similar que explica las pautas para la función de planificación.		
I.3 La institución incorpora criterios de calidad en los PPP y los implementa.	PPP o documento similar		
I.4. La institución incorpora criterios de riesgos en los PPP y los implementa.	Marco lógico del PPP con supuestos o documento similar.		
I.5. La institución cuenta con lineamientos o mecanismos para el cierre de los PPP.	Documento que explica los lineamientos o mecanismos de cierre técnico y administrativo del PPP.		
Comentarios:			

BP02: La Institución cuenta con un Plan Estratégico Institucional (PEI), o documento similar, articulado a las políticas del Estado*			
Criterios de verificación	Fuentes de verificación	Medición 1	Medición 2
		¿Cumple con el criterio?	¿Cumple con el criterio?
2.1 El PEI, o documento similar, ha sido elaborado de manera participativa con los integrantes de la institución e instancias involucradas y recoge sus opiniones.	PEI, documento similar u otro documento que informa el proceso de elaboración del PEI.		
2.2 El PEI, o documento similar, responde a un análisis prospectivo, al análisis del entorno del sector o territorio y está articulado a las políticas del Estado.* <i>Nota aclaratoria.* Puede ser el Plan Nacional de Desarrollo y el Plan de Desarrollo Concertado (PDC) y el Acuerdo nacional</i>	PEI o documento similar u otro documento que incluye el registro de las actividades realizadas con relación al análisis prospectivo y del entorno.		
2.3 El PEI, o documento similar, contiene la visión, misión, principios, valores, objetivos estratégicos, acciones estratégicas, indicadores y metas establecidos por la institución para el periodo establecido y es coherente.	PEI o documento similar. En el PEI, o documento similar existe relación entre los la visión, misión, objetivos, metas y acciones		
2.4 El PEI, o documento similar ha sido formulado tomando en cuenta los Planes nacionales o regionales que son pertinentes a la temática, ámbito y nivel en el que la institución se desarrolla y se encuentra involucrada (por ejemplo el Plan de Desarrollo Concertado).	Revisar Planes estratégicos (por ejemplo Plan sectorial multianual, plan de desarrollo regional concertado, plan de desarrollo local concertado, plan multisectorial etc., según corresponda a la institución) y su correspondencia con el PEI o documento similar.		
2.5 El PEI, o documento similar, ha sido difundido y se encuentra disponible para todo el personal de la institución y de los actores involucrados.	Página Web de la institución u otro medio de difusión institucional.		
2.6 La institución realiza una revisión periódica al PEI o documento similar y lo actualiza.	PEI o documento similar actualizado u otro documento similar que informa el proceso de revisión o actualización de PEI.		
* El PEI de las instituciones del sector público debe seguir las normas de CEPLAN En el caso de instituciones privadas, depende de la norma institucional o de la fuente de cooperación.			
Comentarios:			

BP03: La institución formula e implementa planes, programas y proyectos (PPP) a partir de su Plan Estratégico o documento similar.

Criterios de verificación	Fuentes de verificación	Medición I	Medición 2
		¿Cumple con el criterio?	¿Cumple con el criterio?
3.1 Los PPP son formulados de manera participativa después de realizar un análisis causal del problema central identificado en la población objetivo, desarrollando una hipótesis de cambio, marco de resultados o similar.	Documento del PPP, según corresponda, que informa el proceso de elaboración del PPP y se señalen los participantes.		
3.2 Los PPP han considerado para su formulación por lo menos los criterios de eficacia y eficiencia. <i>Nota aclaratoria:</i> - Eficacia: descripción del cambio que se espera alcanzar. - Eficiencia: análisis de los costos en relación a los objetivos y resultados a alcanzar.	Documento del PPP, según corresponda, donde se verifican los criterios de eficacia y eficiencia.		
3.3 Los PPP describen su pertinencia, coherencia, viabilidad y sostenibilidad.	El marco lógico del PPP, según corresponda, donde se describan su pertinencia coherencia, viabilidad y sostenibilidad.		
3.4 El fin o propósito de cada uno de los PPP está alineado a un objetivo estratégico institucional.	Documento del PPP, según corresponda y el PEI o documento similar, en el cual se verifica el alineamiento o correspondencia entre el fin o propósito del PPP y los objetivos estratégicos.		
3.5 Los PPP cuentan con objetivos, metas y estrategias, articulados entre sí.	Documento del PPP, según corresponda, en el cual se verifica la articulación entre sí.		
3.6. Los PPP establecen las metas considerando los plazos y el presupuesto asignados.	Documento del PPP, según corresponda, con metas, plazos y presupuestos.		
3.7 Los PPP han sido formulados utilizando el modelo lógico, marco lógico u otras teorías de cambio. <i>Nota aclaratoria:</i> - Conjunto de relaciones de causa/efecto entre las acciones que se realizan y los resultados a alcanzar.	Modelo lógico, marco lógico u otras teorías de cambio en el documento del PPP, según corresponda.		
3.8 La institución utiliza diversos enfoques en la formulación de los PPP. <i>Nota aclaratoria:</i> El PPP debe incluir por lo menos alguno de los siguientes enfoques: Género o Derechos Humanos o Interculturalidad o Generacional o Desarrollo sostenible u otro.	Documento del PPP, según corresponda.		
3.9 La institución aplica guías o estándares nacionales o internacionales, para la elaboración y análisis de los indicadores.	Guías o estándares aplicados.		
Comentarios:			

PLAN DE MEJORA EN MONITOREO Y EVALUACIÓN

Guía para Organizaciones de Gobiernos Subnacionales

BP04: La institución realiza Planes Operativos Anuales (POA) para cada plan, programa y proyecto que implementa, los cuales están alineados al Plan Estratégico Institucional o documento similar.			
Criterios de verificación	Fuentes de verificación	Medición 1	Medición 2
		¿Cumple con el criterio?	¿Cumple con el criterio?
4.1 En los POAs se identifican los bienes y servicios, indicadores y sus metas.	Planes Operativos Anuales de los PPP, según corresponda.		
4.2 En los POAs se identifican y programan los procesos (actividades) necesarios para la producción de bienes y servicios, articulados a los procesos de adquisiciones y contrataciones institucionales.	Planes Operativos Anuales de los PPP, según corresponda. Plan Anual de Compras de la institución (PAC)		
4.3 En los POAs se identifican a las unidades responsables de la producción de cada uno de los bienes y servicios.	Planes Operativos Anuales de los PPP, según corresponda.		
4.4 El presupuesto incluido en los POAs ha sido establecido en función a un costeo de actividades, metas programadas y contempla reservas en caso de contingencias.	Presupuesto de los POAs y Presupuesto del PPP, según corresponda.		
4.5 En los POAs se establece el cronograma de implementación de actividades o procesos.	Cronograma del POAs de PPP según corresponda.		
4.6. Los POAs incluyen criterios de riesgos y contingencias.	Planes Operativos Anuales de los PPP, según corresponda.		
Comentarios:			



BP05: La institución cuenta con un área que realiza la función de monitoreo aplicando criterios de calidad y riesgos en los planes, programas y proyectos.

Criterios de verificación	Fuentes de verificación	Medición I	Medición 2
		¿Cumple con el criterio?	¿Cumple con el criterio?
5.1 La institución ubica el área de monitoreo en el nivel gerencial o de órgano de asesoría de la estructura organizacional.	Organigrama de la institución o Reglamento de Organización y Funciones (ROF), o Manual de Organización y Funciones (MOF).		
5.2 La institución cuenta con políticas, lineamientos, normas técnicas y procedimientos para el monitoreo o seguimiento. <i>Nota aclaratoria:</i> Las normas técnicas pueden haber sido desarrolladas por la institución o tomadas y adaptadas de otras desarrolladas por otra institución.	Manual de procedimientos que se vinculen al monitoreo de planes, programas y proyectos de desarrollo, o Reglamento de Organización y Funciones (ROF), o Manual de Organización y Funciones (MOF) o documento similar que explica las pautas para la función de monitoreo.		
5.3 El área de monitoreo cuenta con objetivos claramente definidos. <i>Nota aclaratoria:</i> Se considera que los objetivos se encuentran claramente definidos cuando por lo menos son alcanzables y medibles para el periodo establecido.	Manual de procedimientos que considera al seguimiento o monitoreo de planes, programas y proyectos de desarrollo, o Reglamento de Organización y Funciones (ROF), o Manual de Organización y Funciones (MOF) o documento similar que explique los objetivos del área.		
5.4 El área de monitoreo cuenta con recursos para alcanzar los objetivos establecidos. <i>Nota aclaratoria:</i> Son recursos: Presupuesto, Personal, Infraestructura y Equipamiento. Puede tomarse en cuenta la apreciación de los integrantes del ámbito para la determinación del cumplimiento del criterio. Para el caso del personal, considerar el tipo de contratación.	Plan Operativo Anual e informes anuales, o documento similar en los cuales se presenta el logro de objetivos del área. Reglamento de Organización y Funciones (ROF), o Manual de Organización y Funciones (MOF) o Cuadro de Asignación de Personal (CAP) o cuadro de recursos humanos.		
5.5 El área de monitoreo o la institución tiene funciones relacionadas con el seguimiento de riesgos y de calidad de los PPP que implementa. <i>Nota aclaratoria:</i> Riesgos: son los cambios internos y externos a la institución y al PPP o los riesgos a nivel estratégico, operativo y del PPP; Calidad: monitorear el cumplimiento de los criterios de calidad del PPP. MEF	Manual de procedimientos que se vinculen al monitoreo de planes, programas y proyectos de desarrollo, o Reglamento de Organización y Funciones (ROF), o Manual de Organización y Funciones (MOF) o documento similar que explique las pautas para la función de monitoreo.		
5.6 El área o la institución monitorea la calidad del PPP. <i>Nota aclaratoria:</i> Por lo menos monitorea el cumplimiento de los criterios de la calidad del PPP.	Plan de monitoreo que incluye los criterios de calidad. POA.		
5.7. El área o la institución monitorea los riesgos de los PPP.	Plan de monitoreo que incluye los riesgos o supuestos. POA.		





BP05: La institución cuenta con un área que realiza la función de monitoreo aplicando criterios de calidad y riesgos en los planes, programas y proyectos.		Medición 1	Medición 2
Criterios de verificación	Fuentes de verificación	¿Cumple con el criterio?	¿Cumple con el criterio?
5.8 La institución establece los mecanismos internos para proveer la información al área de monitoreo. <i>Nota aclaratoria:</i> Los mecanismos establecidos incluyen a todas las áreas de la institución y a los PPP.	Lineamientos, normas, procesos establecidos.		
5.9 La institución genera lecciones aprendidas, identifica buenas prácticas y experiencias exitosas a partir del monitoreo.	Informes de monitoreo que incluye las lecciones aprendidas, buenas prácticas, experiencias exitosas.		
5.10 La institución elabora informes de cierre de los PPP, explicitando lecciones aprendidas, buenas prácticas, experiencias exitosas y recomendaciones. <i>Nota aclaratoria:</i> Considerar que para la elaboración del informe de cierre deben participar las diferentes áreas involucradas en los PPP, según corresponda.	Informe de cierre del PPP según corresponda que incluye las lecciones aprendidas, buenas prácticas, experiencias exitosas y recomendaciones.		
Comentarios:			

BP06: La institución cuenta con un Plan de M&E del Plan Estratégico Institucional (o documento similar), el cual presenta indicadores para el monitoreo y evaluación del cumplimiento de los objetivos del PEI.

Criterios de verificación	Fuentes de verificación	Medición 1	Medición 2
		¿Cumple con el criterio?	¿Cumple con el criterio?
6.1 La institución cuenta con un Plan de M&E para medir el logro de los objetivos y metas establecidos en el Plan Estratégico Institucional o documento similar.	Plan de monitoreo y evaluación del PEI o de documento similar.		
6.2 En el Plan de M&E se establecen indicadores para todos los niveles de objetivos y son evaluados periódicamente. <i>Nota Aclaratoria:</i> Los indicadores deben ser de calidad, cantidad y tiempo. Cantidad: cuánto se quiere producir o lograr; Calidad para establecer un estándar sobre el cual comparar; Tiempo para establecer cuándo se logrará cada uno de los objetivos. La evaluación periódica debe considerar por lo menos la pertinencia de los indicadores en relación a los objetivos que miden. La periodicidad de la evaluación debe ser por lo menos anual.	Plan de monitoreo y evaluación del PEI o de documento similar.		
6.3 Los indicadores del Plan de M&E consideran su definición, modo de cálculo, la frecuencia de recojo de información, fuentes y medios de verificación, su frecuencia de reporte y su valores de línea de base.	Plan de monitoreo y evaluación del PEI o documento similar y las Fichas técnicas de los indicadores.		
6.4 El Plan de M&E describe las necesidades de información de los diferentes usuarios de la información y en él se establecen los responsables de proveer los datos e información requeridos.	Plan de monitoreo y evaluación del PEI o documento similar.		
6.5 La institución elabora reportes de monitoreo sobre el avance en los objetivos del PEI o documento similar, incorporando recomendaciones.	Reportes de monitoreo del PEI, informes o de documento similar.		
6.6 El Plan de M&E del PEI incluye indicadores en función a los enfoques utilizados. <i>Nota aclaratoria:</i> Enfoque de Género, Derechos Humanos, Interculturalidad, Generacional, Desarrollo sostenible, Otros.	Plan de monitoreo y evaluación del PEI o de documento similar.		
6.7 La institución monitorea la ejecución presupuestal y el cumplimiento del cronograma	Reportes de monitoreo del PEI o documento similar y reporte de ejecución presupuestal.		





BP06: La institución cuenta con un Plan de M&E del Plan Estratégico Institucional (o documento similar), el cual presenta indicadores para el monitoreo y evaluación del cumplimiento de los objetivos del PEI.

Criterios de verificación	Fuentes de verificación	Medición 1	Medición 2
		¿Cumple con el criterio?	¿Cumple con el criterio?
6.8 La institución utiliza herramientas que permiten visualizar el avance de los procesos, las alertas y las recomendaciones.	Tablero de control, listas de chequeo, entre otros.		
6.9 La institución utiliza para el monitoreo del PEI, tecnologías de información y comunicación.	Tecnologías de información y comunicación utilizadas.		
<i>Nota aclaratoria:</i> Informática: Sistemas informáticos, Bases de datos u Hojas de cálculo o Programas de presentación; Telemática: Correo electrónico o Audio conferencias o Video conferencias o Espacios web.			
Comentarios:			

BP07: La institución cuenta con un Plan de M&E de cada uno de los PPP, estableciendo en ellos, indicadores para el monitoreo y evaluación el cumplimiento de sus objetivos, incorporando criterios de calidad y riesgos.

Criterios de verificación	Fuentes de verificación	Medición 1	Medición 2
		¿Cumple con el criterio?	¿Cumple con el criterio?
7.1 Cada PPP cuenta con un Plan de M&E para medir y verificar el logro de sus objetivos y metas.	Plan M&E de cada PPP según corresponda.		
7.2 Los Planes de M&E incluyen indicadores para todos los niveles de objetivos y son evaluados periódicamente. <i>Nota aclaratoria:</i> Los indicadores deben ser de calidad, cantidad y tiempo. Cantidad: cuánto se quiere producir o lograr; Calidad para establecer un estándar sobre el cual comparar; Tiempo para establecer cuándo se logrará cada uno de los objetivos. La evaluación periódica debe considerar por lo menos la pertinencia de los indicadores en relación a los objetivos que miden. La periodicidad de la evaluación debe ser por lo menos anual. En el caso de instituciones públicas considerar los criterios establecidos por las instancias correspondientes (MEF, CEPLAN) y en el caso de organizaciones no gubernamentales los criterios institucionales o de las agencias de cooperación.	Plan M&E de cada PPP según corresponda.		
7.3 Los indicadores de los Planes de M&E consideran la definición, su modo de cálculo, la frecuencia de recojo de información, fuentes de verificación, su frecuencia de reporte y su valores de línea de base.	Plan M&E de cada PPP, según corresponda, y las Fichas técnicas de los indicadores.		
7.4 Los Planes de M&E describen las necesidades de información de los diferentes usuarios y en ellos se establecen los responsables de proveer los datos e información requeridos.	Plan M&E de cada PPP, según corresponda (mapeo de actores, necesidades de información o fluujogramas).		
7.5 Los Planes de M&E incluyen indicadores en función a los enfoques utilizados. <i>Nota aclaratoria:</i> Enfoque de Género, Derechos Humanos, Interculturalidad, Generacional, Desarrollo sostenible, Otros.	Plan M&E de cada PPP, según corresponda.		
7.6 La institución monitorea la ejecución presupuestal y cumplimiento del cronograma de cada PPP.	Reportes de monitoreo de cada PPP según corresponda y reporte de ejecución presupuestal.		





BP07: La institución cuenta con un Plan de M&E de cada uno de los PPP, estableciendo en ellos, indicadores para el monitoreo y evaluación el cumplimiento de sus objetivos, incorporando criterios de calidad y riesgos.

Criterios de verificación	Fuentes de verificación	Medición I	Medición 2
		¿Cumple con el criterio?	¿Cumple con el criterio?
7.7 La institución elabora reportes de monitoreo sobre el avance de los procesos (actividades) y de los objetivos de cada PPP, incorporando recomendaciones y lecciones aprendidas, buenas prácticas o experiencias exitosas.	Reportes de monitoreo del PPP, según corresponda.		
7.8 La institución utiliza herramientas que permiten visualizar el avance de los procesos, las alertas y las recomendaciones.	Tablero de control, listas de chequeo, entre otros.		
7.9 La institución utiliza para el monitoreo, tecnologías de información y comunicación. <i>Nota aclaratoria:</i> Informática: Sistemas informáticos, Bases de datos u Hojas de cálculo o Programas de presentación; Telemática: Correo electrónico o Audio conferencias o Video conferencias o Espacios web.	Tecnologías de información y comunicación utilizadas.		
7.10 Los planes de M&E incorporan criterios de calidad de los PPP.	Plan M&E de cada PPP según corresponda.		
7.11 Los planes de M&E incorporan criterios de riesgos de los PPP.	Plan M&E de cada PPP según corresponda.		
Comentarios:			

BP8: La institución diseña e implementa algún sistema de información en apoyo a la gestión y toma de decisiones.*			
Criterios de verificación	Fuentes de verificación	Medición 1	Medición 2
		¿Cumple con el criterio?	¿Cumple con el criterio?
8.1 La institución cuenta con un sistema con información de monitoreo y/o sistema de información de evaluaciones y/o del grupo meta.	Sistemas de información.		
8.2 El sistema provee la información oportunamente. <i>Nota aclaratoria:</i> La información debe estar disponible en las fechas establecidas en el Plan de M&E.	Reportes del sistema de información.		
8.3 La información provista por el sistema de información es accesible y está a disposición de los usuarios de la información.	Entrevista a usuarios internos.		
8.4 La institución evalúa el sistema de información periódicamente e incorpora mejoras.	Reporte de evaluación del sistema, registro de mejoras incorporadas al sistema.		
8.5 El sistema de información cuenta con recursos para garantizar su adecuado funcionamiento y cumplir sus objetivos. <i>Nota aclaratoria:</i> Son recursos: Presupuesto, Personal, Infraestructura y Equipamiento. Puede tomarse en cuenta la apreciación de los integrantes del área para la determinación del cumplimiento del criterio. Para el caso del personal, considerar el tipo de contratación.	POA institucional o del PPP, según corresponda.		
8.6 El sistema de información se encuentra articulado con sistemas de información administrativos u otros de la institución <i>Nota aclaratoria:</i> Por ejemplo con sistemas de información de otros PPP o los sistemas presupuestales.	Sistema de información que integra los reportes de monitoreo y reportes de evaluación (si los hubiere).		
8.7 La institución cuenta con un soporte informático para el sistema de información.	Soporte informático.		
Notas Aclaratorias * Entiéndase como sistema de información el proceso de “recolección de datos y sistemas de análisis continuos, generalmente computarizado, que proporcionan información periódica a los niveles gerenciales sobre los insumos, las actividades y los resultados del PPP según corresponde.” (Horton et al. 1994:229).			
Comentarios:			

PLAN DE MEJORA EN MONITOREO Y EVALUACIÓN
 Guía para Organizaciones de Gobiernos Subnacionales

BP9: La institución cuenta con un área que realiza la función de evaluación aplicando criterios de calidad y riesgos en los planes, programas y proyectos		Medición 1	Medición 2
Criterios de verificación	Fuentes de verificación	¿Cumple con el criterio?	¿Cumple con el criterio?
9.1 La institución ubica al área de evaluación en el nivel gerencial o de órgano de asesoría de la estructura organizacional.	Organigrama de la institución o Reglamento de Organización y Funciones (ROF), o Manual de Organización y Funciones (MOF).		
9.2 La institución cuenta con políticas, lineamientos, normas técnicas o procedimientos para la evaluación. <i>Nota aclaratoria:</i> Las normas técnicas pueden haber sido desarrolladas por la institución o tomadas y adaptadas de otras desarrolladas por otra institución.	Manual de procedimientos que se vincule la evaluación de planes, programas y proyectos de desarrollo, o Reglamento de Organización y Funciones (ROF), o Manual de Organización y Funciones (MOF) o documento similar que explique las pautas para la función de evaluación.		
9.3 El área de evaluación cuenta con objetivos claramente definidos. <i>Nota aclaratoria:</i> Se considera que los objetivos se encuentran claramente definidos cuando por lo menos son alcanzables y medibles para el periodo establecido.	Manual de procedimientos que considera la evaluación de planes, programas y proyectos de desarrollo, o Reglamento de Organización y Funciones (ROF), o Manual de Organización y Funciones (MOF) o documento similar que explique los objetivos del área.		
9.4 El área de evaluación cuenta con recursos para alcanzar los objetivos establecidos. <i>Nota aclaratoria:</i> Son recursos: Presupuesto, Personal, Infraestructura y Equipamiento. Puede tomarse en cuenta la apreciación de los integrantes del ámbito para la determinación del cumplimiento del criterio. Para el caso del personal, considerar el tipo de contratación.	Plan Operativo Anual e informes anuales, o documento similar, en los cuales se presenta el logro de objetivos del área. Reglamento de Organización y Funciones (ROF), o Manual de Organización y Funciones (MOF) o Cuadro de Asignación de Personal (CAP) o cuadro de recursos humanos.		
9.5 El área de evaluación tiene funciones relacionadas con la evaluación de riesgos y de calidad de los PPP que implementa. <i>Nota aclaratoria:</i> Riesgos: evaluar los cambios internos y externos a la institución y al PPP o los riesgos a nivel estratégico, operativo y del PPP; Calidad: evaluar el cumplimiento de los criterios de calidad del PPP.	Manual de procedimientos que se vinculen a la evaluación de planes, programas y proyectos de desarrollo, o Reglamento de Organización y Funciones (ROF), o Manual de Organización y Funciones (MOF) o documento similar que explique las pautas para la función de evaluación.		
9.6 El área o la institución evalúa los criterios de calidad de los PPP. <i>Nota aclaratoria:</i> Por lo menos evalúa el cumplimiento de los criterios de gestión de la calidad del PPP.	Reporte de evaluación del Plan de mejora de la calidad o documento similar.		



BP9: La institución cuenta con un área que realiza la función de evaluación aplicando criterios de calidad y riesgos en los planes, programas y proyectos

Criterios de verificación	Fuentes de verificación	Medición 1	Medición 2
		¿Cumple con el criterio?	¿Cumple con el criterio?
9.7. El área o la institución evalúa los criterios de riesgos de los PPP. <i>Nota aclaratoria:</i> Evalúa los cambios internos y externos a la institución y al PPP o los riesgos a nivel estratégico, operativo y del PPP.	Reporte de evaluación del Plan de gestión de riesgos o documento similar.		
9.8. La institución genera lecciones aprendidas, buenas prácticas, experiencias exitosas y recomendaciones a partir de las evaluaciones.	Informe de evaluaciones que incluye las lecciones aprendidas, buenas prácticas, experiencias exitosas y recomendaciones.		
Comentarios:			

PLAN DE MEJORA EN MONITOREO Y EVALUACIÓN
Guía para Organizaciones de Gobiernos Subnacionales

BPI 10: La institución realiza o solicita estudios de evaluación de acuerdo a estándares.			
Criterios de verificación	Fuentes de verificación	Medición 1	Medición 2
		¿Cumple con el criterio?	¿Cumple con el criterio?
10.1 La institución cuenta con un Plan de evaluaciones vigente.	Plan de evaluaciones.		
10.2 Las evaluaciones externas son realizadas manteniendo la independencia. <i>Nota aclaratoria:</i> Está referida a la independencia del evaluador, es decir su no pertenencia a la institución y debe estar especificado en el plan de evaluación.	Plan de evaluaciones, Términos de Referencia (TDR) y contrato del evaluador externo.		
10.3 Todas las evaluaciones son presentadas en un informe final el cual contiene hallazgos, conclusiones, recomendaciones, lecciones aprendidas, buenas prácticas y experiencias exitosas.	Informe final de evaluación.		
10.4 Las evaluaciones incluyen un plan de recomendaciones. <i>Nota aclaratoria:</i> Para las instituciones del sector público, considerar la Matriz de Compromisos del Ministerio de Economía y Finanzas	Plan de recomendaciones. Matriz de compromisos.		
10.5 La institución presenta los resultados de las evaluaciones a los actores involucrados.	Reporte, evidencia filmica o fotográfica o sistema de registro utilizado por la institución.		
Comentarios:			

BP II: La institución cuenta con personal y procesos para la Gestión y uso de evidencias			
Criterios de verificación	Fuentes de verificación	Medición 1	Medición 2
		¿Cumple con el criterio?	¿Cumple con el criterio?
II.1 La institución cuenta con políticas, lineamientos, normas técnicas o procedimientos para la gestión o uso de evidencias. <i>Nota aclaratoria:</i> Las normas técnicas pueden haber sido desarrolladas por la institución o tomadas y adaptadas de otras desarrolladas por otra institución.	Manual de procedimientos que se vinculen a la implementación de planes, programas y proyectos de desarrollo, o Reglamento de Organización y Funciones (ROF), o Manual de Organización y Funciones (MOF) o documento similar que explica las pautas para la función de gestión y uso de evidencias. Norma técnica que incluye la gestión y uso de evidencias.		
II.2 La institución cuenta con objetivos claramente definidos para la gestión y uso de evidencias. <i>Nota aclaratoria:</i> Se considera que los objetivos se encuentran claramente definidos cuando por lo menos son alcanzables y medibles para el periodo establecido.	Manual de procedimientos que considera a la gestión de evidencias de planes, programas y proyectos de desarrollo, o Reglamento de Organización y Funciones (ROF), o Manual de Organización y Funciones (MOF) o documento similar que explique los objetivos del área.		
II.3 La institución cuenta con recursos para alcanzar los objetivos establecidos para la gestión y uso de evidencias. <i>Nota aclaratoria:</i> Son recursos: presupuesto, personal, infraestructura y equipamiento. Puede tomarse en cuenta la apreciación de los integrantes del ámbito para la determinación del cumplimiento del criterio. Para el caso del personal, considerar el tipo de contratación.	Plan Operativo Anual e informes anuales, o documento similar en los cuales se presenta el logro de objetivos del área. Reglamento de Organización y Funciones (ROF), o Manual de Organización y Funciones (MOF) o Cuadro de Asignación de Personal (CAP) o cuadro de recursos humanos.		
Comentarios:			

PLAN DE MEJORA EN MONITOREO Y EVALUACIÓN
Guía para Organizaciones de Gobiernos Subnacionales

BPI2: La institución gestiona y usa evidencias obtenidas en los procesos de monitoreo y evaluación de sus Planes, Programas y Proyectos y otras fuentes.			
Criterios de verificación	Fuentes de verificación	Medición I	Medición 2
		¿Cumple con el criterio?	¿Cumple con el criterio?
12.1 La institución cuenta con procedimientos para el análisis de los resultados del monitoreo y de las evaluaciones.	Documento con procedimientos o Plan de M&E o protocolos institucionales.		
12.2 La institución cuenta con un Plan de acción o documento similar, para la generación, organización, uso y difusión de las evidencias.	Plan de acción o documento similar.		
12.3 La institución registra las evidencias de otras fuentes para la formulación de sus PPP. <i>Nota aclaratoria:</i> realiza revisiones sistemáticas y metanálisis, factores ambientales u otras restricciones.	Sistematizaciones Repositorios. Centros de documentación Bases de datos		
12.4 Las recomendaciones de los reportes de monitoreo son factibles de implementar y están basadas en evidencias. <i>Nota aclaratoria:</i> Se considera que una recomendación es factible cuando puede ser implementada por la institución o los actores involucrados en los PPP en tiempo, espacio y recursos financieros, gerenciales y políticos.	Reporte de monitoreo.		
12.5 Las recomendaciones de los informes de evaluación son factibles de implementar y están basadas en evidencias. <i>Nota aclaratoria:</i> Se considera que una recomendación es factible cuando puede ser implementada por la institución o los actores involucrados en los PPP en tiempo, espacio y recursos financieros, gerenciales y políticos.	Informe de evaluación.		
12.6 La institución utiliza la información proveniente del monitoreo y de evaluación (si hubiere) para aplicar medidas correctivas en la implementación de los PPP.	Documento con modificaciones a los PPP.		
12.7 La institución registra los acuerdos tomados en función de los resultados del monitoreo y/o de las evaluaciones y hace seguimiento a las acciones correctivas que se toman. <i>Nota aclaratoria:</i> Los acciones correctivas pueden ser de diversas magnitudes, desde un cambio pequeño en una actividad hasta cambios en el diseño del plan, programa o proyecto.	Registros institucionales.		





BPI2: La institución gestiona y usa evidencias obtenidas en los procesos de monitoreo y evaluación de sus Planes, Programas y Proyectos y otras fuentes.

Criterios de verificación	Fuentes de verificación	Medición I	Medición 2
		¿Cumple con el criterio?	¿Cumple con el criterio?
12.8 La institución fomenta la cultura de evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje. <i>Nota aclaratoria:</i> Entiéndase por promover la cultura de aprendizaje a la implementación de acciones o actividades internas con la finalidad de compartir y/o generar aprendizaje en el personal de una institución.	Lineamientos, políticas o normas relacionadas a la evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje, espacios de difusión o aprendizaje. Memoria y registros institucionales.		
12.9 La institución establece alianzas y acuerdos con otras instituciones públicas o privadas para intercambiar las evidencias e información.	Actas, acuerdos, memos de entendimiento, o documentos similares.		
12.10 La institución cuenta con un Plan de Comunicación, o documento similar, y difunde los resultados de las evaluaciones en las áreas de la institución y están a disposición de la sociedad.	Plan de comunicaciones, Página Web de la institución u otro medio de difusión institucional.		
12.11 La institución elabora argumentos basados en evidencias dirigidos a generar políticas públicas. <i>Nota aclaratoria:</i> Entiéndase por argumentos a razonamientos convincentes y persuasivos elaborados a partir de los resultados del monitoreo y evaluación.	Documento o base de datos con argumentos.		
Comentarios:			

PLAN DE MEJORA EN MONITOREO Y EVALUACIÓN
Guía para Organizaciones de Gobiernos Subnacionales

BPI3: La institución fortalece las capacidades e impulsa el desarrollo de su personal en monitoreo, evaluación, gestión y uso de evidencias			
Criterios de verificación	Fuentes de verificación	Medición 1	Medición 2
		¿Cumple con el criterio?	¿Cumple con el criterio?
13.1 La institución realiza evaluaciones del desempeño del personal de las áreas de monitoreo, evaluación y gestión de evidencias.	Informe de Evaluación del desempeño o de diagnóstico de necesidades de desarrollo de capacidades.		
13.2 La institución comunica a su personal los criterios y los resultados de las evaluaciones de desempeño. <i>Nota aclaratoria:</i> La forma de comunicación de los resultados puede ser virtual, oral o escrita.	Registros de comunicación de resultados (libros, actas o archivos electrónicos).		
13.3 La institución cuenta con un plan de fortalecimiento de capacidades que involucra al personal de las áreas de monitoreo, evaluación y gestión de evidencias.	Plan de fortalecimiento de capacidades del personal, vigente o en ejecución. Plan de Desarrollo de las Personas.		
13.4 La institución otorga incentivos (económicos o no económicos) a su personal en función a su desempeño. <i>Nota aclaratoria:</i> Los incentivos pueden ser económicos (dinerarios) o no económicos (felicitaciones escritas, certificaciones becas, capacitación, publicación de artículos etc.).	Plan de incentivos o documento similar.		
13.5 La institución verifica la ausencia de elementos desmotivadores.	Resultados de estudio de satisfacción del cliente interno o documento similar.		
13.6 La institución cuenta con un centro de documentación (físico/virtual) al cual el personal pueda acudir para consultas y así cumplir sus funciones de manera adecuada.	Centro de documentación con material bibliográficos, electrónico, impreso o virtual relacionado con monitoreo, evaluación, gestión y uso de evidencias, gestión de proyectos o relacionado con estos temas) Fácil acceso al centro de documentación.		
Comentarios:			

BP14: La institución aplica principios y valores éticos para el monitoreo, evaluación y uso de evidencias			
Criterios de verificación	Fuentes de verificación	Medición 1	Medición 2
		¿Cumple con el criterio?	¿Cumple con el criterio?
14.1 La institución o el área de M&E tiene un código de ética, o documento similar, que incluye principios y valores éticos para la realización de actividades de monitoreo, evaluación y uso de evidencias. <i>Nota aclaratoria:</i> Los principios éticos incluyen la imparcialidad e independencia, conflicto de intereses, integridad, confidencialidad, transparencia y pluralidad.	Código de ética o documento similar.		
14.2 El código de ética, o documento similar, incluye principios y valores explícitos para la recolección, procesamiento, resguardo de la información, elaboración del informe de monitoreo o evaluación y la difusión.	Código de ética o documento similar. Fichas de consentimiento informado. Formatos de confidencialidad de la información firmados por los actores involucrados.		
14.3 El código de ética, o documento similar, contempla pautas para el trabajo con poblaciones vulnerables (niños y niñas, personas víctimas de violencia, indígenas, personas con discapacidades, personas adultas mayores, entre otros).	Código de ética o documento similar.		
14.4 El código de ética, o documento similar, incluye procedimientos para el uso de fotografías, imágenes o videos de las personas.	Código de ética o documento similar.		

Anexo 3: Formato I: “Análisis de buenas prácticas no alcanzadas, identificación de causas raíz y propuesta de actividades / intervenciones/proyectos”

Propósito

Permite analizar las brechas identificadas en el momento anterior y enfatiza la identificación de las causas.

Descripción

El formato cuenta con la siguiente estructura:

Inicia con las filas para la identificación de la organización y las funciones que se deben mejorar.

- Presenta cuatro columnas:

Columna 1; se anota las buenas prácticas cuyo nivel de avance es menor del 80% de cumplimiento.

Columna 2; se anota el porcentaje logrado en cada buena práctica anotada en la columna 1.

Columna 3; se identifican y anotan las causas principales de las brechas.

Columna 4; se identifican las actividades/intervenciones/proyectos dirigidos a resolver o superar las causas raíces.

Puede planificarse actividades/intervenciones específicas para cada causa raíz o transversales a diferentes causas raíces.

Momento de aplicación

Durante el Momento 3; análisis de las brechas e identificación de las causas principales (causas raíz).

Instrucciones de uso

- Anota las BP que alcanzaron menos del 80% de cumplimiento. Puede consignarse sólo el número de la BP (i).
- Identifica la causa analizando los factores que limitan el cumplimiento de la BP. Para ello puede utilizar la técnica del ¿POR QUÉ? u otra que permita llegar a la causa raíz. En el análisis debe considerarse las brechas (buenas prácticas y componentes no alcanzadas) y los criterios no cumplidos (ii).
- Proponer soluciones, para ello se debe plantear las actividades, intervenciones y proyectos factibles de ser implementados y que realmente permitan superar la causa raíz (iii).

FORMATO N°1¹

ANÁLISIS DE BUENAS PRÁCTICAS NO ALCANZADAS, IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS RAÍZ Y PROPUESTA DE ACTIVIDADES/INTERVENCIONES/PROYECTOS

INSTITUCIÓN:	
DIRECCION U OFICINA:	
FUNCIONES A MEJORAR*:	
Responsable del Análisis:	Fecha (dd/mm/aa):

Buenas Prácticas (BP) (i)		IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS RAÍZ (ii)	ACTIVIDADES/INTERVENCIONES/PROYECTOS (iii)
No. de BP	% ALCANZADO (Menos de 80%)		
		(Agregue las filas que sean necesarias)	

* EL ANALISIS SE REALIZA POR FUNCIONES Y BUENAS PRÁCTICAS: Planificación, monitoreo, evaluación, gestión y uso de resultados, desarrollo de capacidades y principios y valores éticos.

- (i) Anotar las BP que alcanzaron menos del 80% de cumplimiento. Puede consignarse sólo el número de la BP.
- (ii) Identificar la causa analizando los factores que limitan el cumplimiento de la BP. Para ello puede utilizar la técnica del ¿POR QUÉ? u otra que permita llegar a la causa raíz. En el análisis debe considerarse las brechas (buenas prácticas y componentes no alcanzadas) y los criterios no cumplidos.
- (iii) Proponer soluciones, para ello se debe plantear las actividades, intervenciones y proyectos factibles de ser implementados y que realmente permitan superar la causa raíz.

¹ Adaptado de Directiva Administrativa No. 193-DGSP/MINSA.2012.

Anexo 4: Formato 2:“Elaboración del Plan de Mejora del Desempeño en base a buenas prácticas de monitoreo y evaluación”

Propósito

Identificar las fuentes de financiamiento para la implementación del PMD y determinar la estrategia de incorporación al Plan Operativo Anual.

Descripción

El formato cuenta con la siguiente estructura:

- Inicia con las filas para la identificación de la organización, seguido de las funciones que involucran el plan de mejora y sus objetivos.
- Presenta cinco columnas,
 - Columna 1; se anota las actividades/intervenciones según buenas prácticas identificadas en el *Formato 1*, previamente priorizadas.
 - Columna 2; corresponde al cronograma y debe anotarse la fecha (mes y semana) que se realizará la actividad/intervención.
 - Columna 3; debe establecerse la persona o equipo responsable de la actividad/intervención y el área a la que pertenece, también puede anotarse un grupo de trabajo, con nombres y áreas de trabajo.
 - Columna 4: se anota el costo estimado que demanda la realización de la actividad/intervención.
 - Columna 5: se debe anotar la fuente de financiamiento (tesoro público, canon, ingresos propios, cofinanciamiento, fuentes externas de la cooperación internacional) de la actividad / intervención / proyecto.

Momento de aplicación

Durante el Momento 4; Elaboración del Plan de Mejora del Desempeño.

Instrucciones de uso

- El formato debe ser aplicado durante el momento 4.
- Marca las funciones que involucra el PMD. (i)
- Copia las actividades/intervenciones consideradas en la Matriz de Análisis de Buenas Prácticas no alcanzadas, identificación de causas raíz y propuesta de actividades / intervenciones / proyectos. Luego debe priorizarse de acuerdo a las necesidades e intereses institucionales (ii).
- Anota el tiempo (meses) que dura la implementación de la actividad (iii).
- Consigna el nombre y apellidos de la (s) persona (s) responsable (s) de la actividad (puede ser intersectorial) y el área a la que pertenece(iv)
- Anota el costo de la actividad y la fuente de financiamiento (v).

FORMATO N° 2¹

ELABORACIÓN DEL PLAN DE MEJORA DEL DESEMPEÑO (PMD) EN BASE A BUENAS PRÁCTICAS DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

INSTITUCIÓN:	DIRECCIÓN U OFICINA INVOLUCRADA	Fecha (dd/mm/aa):	
FUNCIONES QUE INVOLUCRA EL PLAN DE MEJORA DEL DESEMPEÑO (i):			
Planificación	Monitoreo	Evaluación	Gestión y uso de evidencias
Fortalecimiento de capacidades	Principios y valores éticos		
OBJETIVOS DEL PLAN DE MEJORA DEL DESEMPEÑO:			

ACTIVIDADES/INTERVENCIONES SEGÚN PRIORIDAD (ii)	CRONOGRAMA (meses) (iii)												RESPONSABLE(S) (iv)	COSTO ESTIMADO (v)	FUENTE DE FINANCIAMIENTO (v)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			

- (i) Marcar las funciones que involucra el PMD.
- (ii) Copiar las actividades/intervenciones consideradas en la Matriz de Análisis de Buenas Prácticas no alcanzadas, identificación de causas raíz y propuesta de actividades/intervenciones. Luego debe priorizarse de acuerdo a las necesidades e intereses institucionales.
- (iii) Anotar el tiempo (meses) que dura la implementación de la actividad.
- (iv) Consignar el nombre y apellidos de la (s) persona (s) responsable (s) de la actividad (puede ser intersectorial) y el área a la que pertenece.
- (v) Anotar el costo de la actividad y la fuente de financiamiento.

¹ Adaptado de Directiva Administrativa No. 193-DGSP/MINSA.2012.



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

ELABORACIÓN DEL PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

Guía para Organizaciones
de Gobiernos Subnacionales

ELABORACIÓN DEL PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

Guía para Organizaciones de Gobiernos Subnacionales

Elaboración del Plan de Monitoreo y Evaluación
Guía para Organizaciones de Gobiernos Subnacionales

Febrero, 2018

PROYECTO EVALUATIONS DE USAID

Teléfono: (51-1) 2258110
Av. del Parque Norte 1160 - Oficina 702 San Borja, Lima - Perú
<http://www.pgrd.org/projects/peru-evaluations/publications/>

Elaboración de contenidos

Adriana Torres Ramos
José Luis Orbegoso Peñaherrera

Tratamiento pedagógico

Norma Rodriguez Fernandez

Cuidado de edición

Norma Rodriguez Fernandez

Diseño y diagramación

Beyond Studios - Julio Izquierdo Mejia

Impresión

Empresa IMSERGRAF E.I.R.L
Dirección: Jr. Antonio Elizalde Nro. 470 Interior E-27 – Lima
Lima, Publicado e impreso en febrero 2018
Tiraje: 200 ejemplares

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2018-02457

Esta guía forma parte del documento: SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN.
Orientaciones para la implementación.

La información contenida puede ser reproducida total o parcialmente, siempre y cuando se mencione la fuente de origen.

Esta guía ha sido posible gracias al apoyo del pueblo de los Estados Unidos de América a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Fue elaborada por Partners for Global Research and Development (PGRD) en el marco del proyecto Evaluations.

El contenido no necesariamente refleja la opinión de USAID ni la del Gobierno de los Estados Unidos.

CONTENIDOS

ACRÓNIMOS	5
INTRODUCCIÓN	7
EL PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN	11
COMPONENTE 1: Objetivos del Plan de MyE	12
COMPONENTE 2: Marco Conceptual	15
COMPONENTE 3: Modelo Lógico del PPP	17
COMPONENTE 4: Los indicadores	19
COMPONENTE 5: Agenda de Aprendizaje	27
COMPONENTE 6: Usuarios del PMyE y Plan de Comunicaciones	30
COMPONENTE 7: Actividades de Monitoreo y Evaluación	34
COMPONENTE 8: Técnicas e instrumentos para la recolección de datos	38
COMPONENTE 9: Plan de Evaluaciones	42
COMPONENTE 10: Plan de Gestión de Riesgos	45
CONSIDERACIONES FINALES	48
ANEXOS	49
A1. Ejemplos de Matriz de Marco lógico y Marco de Resultados.	49
A2. Matriz de Marco Lógico (MML)	53
A3. Matriz de seguimiento de indicadores/Matriz de Monitoreo y evaluación.	61
A4. Ejemplo de flujo de datos para el cálculo del indicador: Tasa de conclusión primaria, grupo de edades de 12 y 13 años	64
A5. Matriz de identificación de actores y de sus necesidades de información.	65
A6. Form de cronograma de actividades	67
A7. Listado de evaluaciones	69
A8. Contenidos de los TDR, conceptos y preguntas de verificación	71
A9. Matriz para la identificación de riesgos y establecimiento de estrategias.	84
A10. Lista de verificación para el análisis del PMyE	86

Acrónimos

CEPLAN	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
MyE	Monitoreo y Evaluación
ML	Modelo Lógico
MML	Matriz del Marco Lógico
MR	Marco de Resultados
MINSA	Ministerio de Salud
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
PPP	Plan, Programa o Proyecto
PMyE	Plan de Monitoreo y Evaluación
PIP	Proyectos de Inversión Pública
SMyE	Sistema de Monitoreo y Evaluación
RIDET	Red de Información de Demanda de Tratamiento por abuso o dependencia a sustancias psicoactivas
TC	Teoría del Cambio
TDR	Términos De Referencia

Introducción

Estimado servidor público:

La ELABORACIÓN DEL PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN - Guía para organizaciones de gobierno, forma parte de la serie de materiales para la implementación del Sistema de Monitoreo y Evaluación en organizaciones de gobierno, especialmente en gobiernos subnacionales.

¿Qué es?

Es una guía que combina literatura especializada con herramientas útiles para contribuir con el desarrollo de capacidades para el diseño e implementación de un Sistema de Monitoreo y Evaluación (SMyE) en organizaciones de gobiernos y privadas a fin de lograr una gestión eficiente y eficaz.

El objetivo de la guía es orientar los procesos de manera didáctica para la elaboración de un Plan de Monitoreo y Evaluación en organizaciones de gobiernos subnacionales.

¿A quiénes se dirige?

A servidores públicos directivos y representantes de organizaciones de gobierno que cumplen funciones de planificación, monitoreo y evaluación.

De manera particular, se dirige al equipo impulsor que tendrá la responsabilidad de conducir el proceso implementación del Sistema de Monitoreo y Evaluación en la organización.



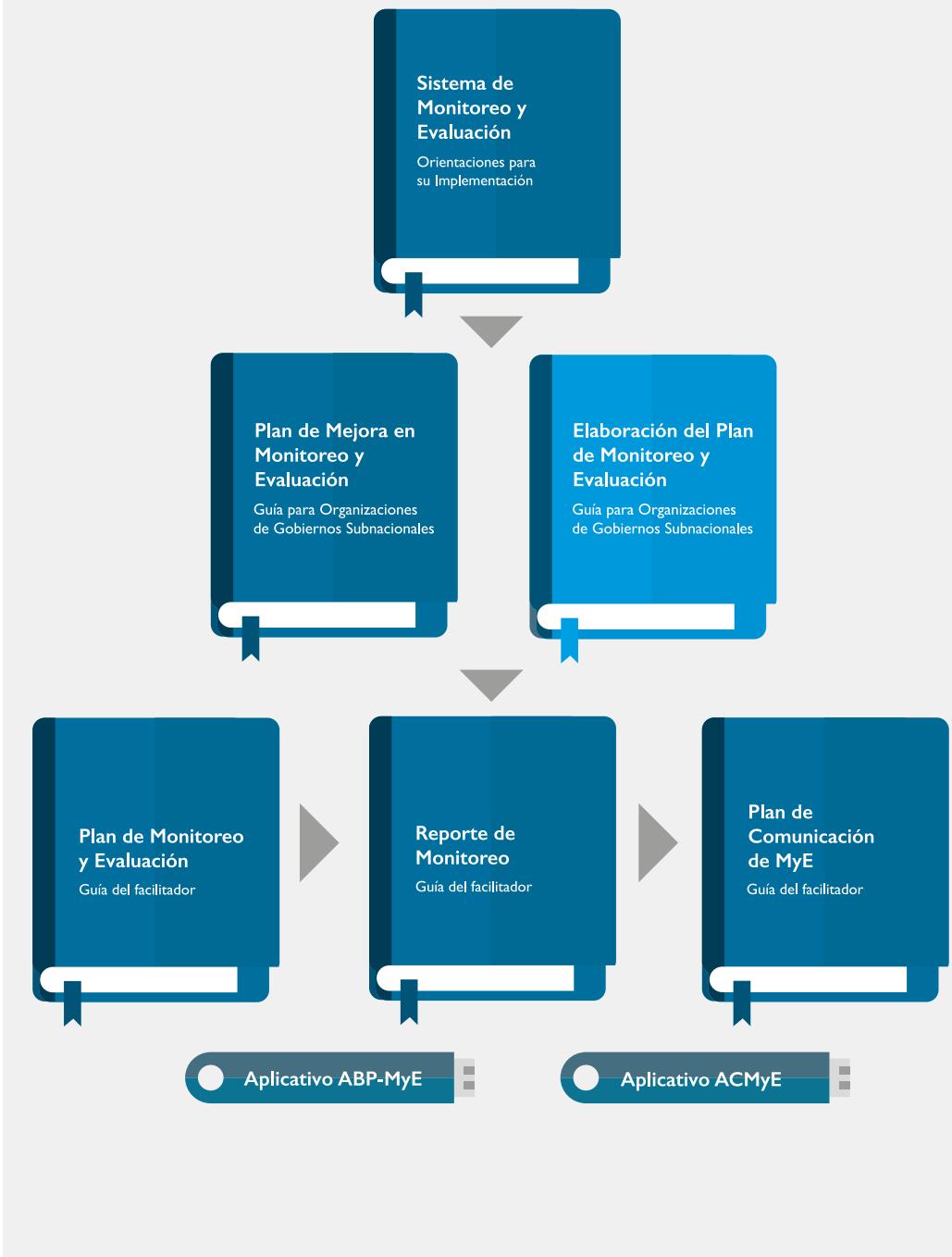
El equipo impulsor debe estar integrado por:

- **Los directivos y profesionales de las direcciones vinculadas al plan, programa o proyecto.**
- **Actores claves** (autoridades, líderes, instituciones aliadas).
- **Responsables de las áreas que aseguren el funcionamiento del sistema.**

¿Cómo se relaciona con los otros materiales?

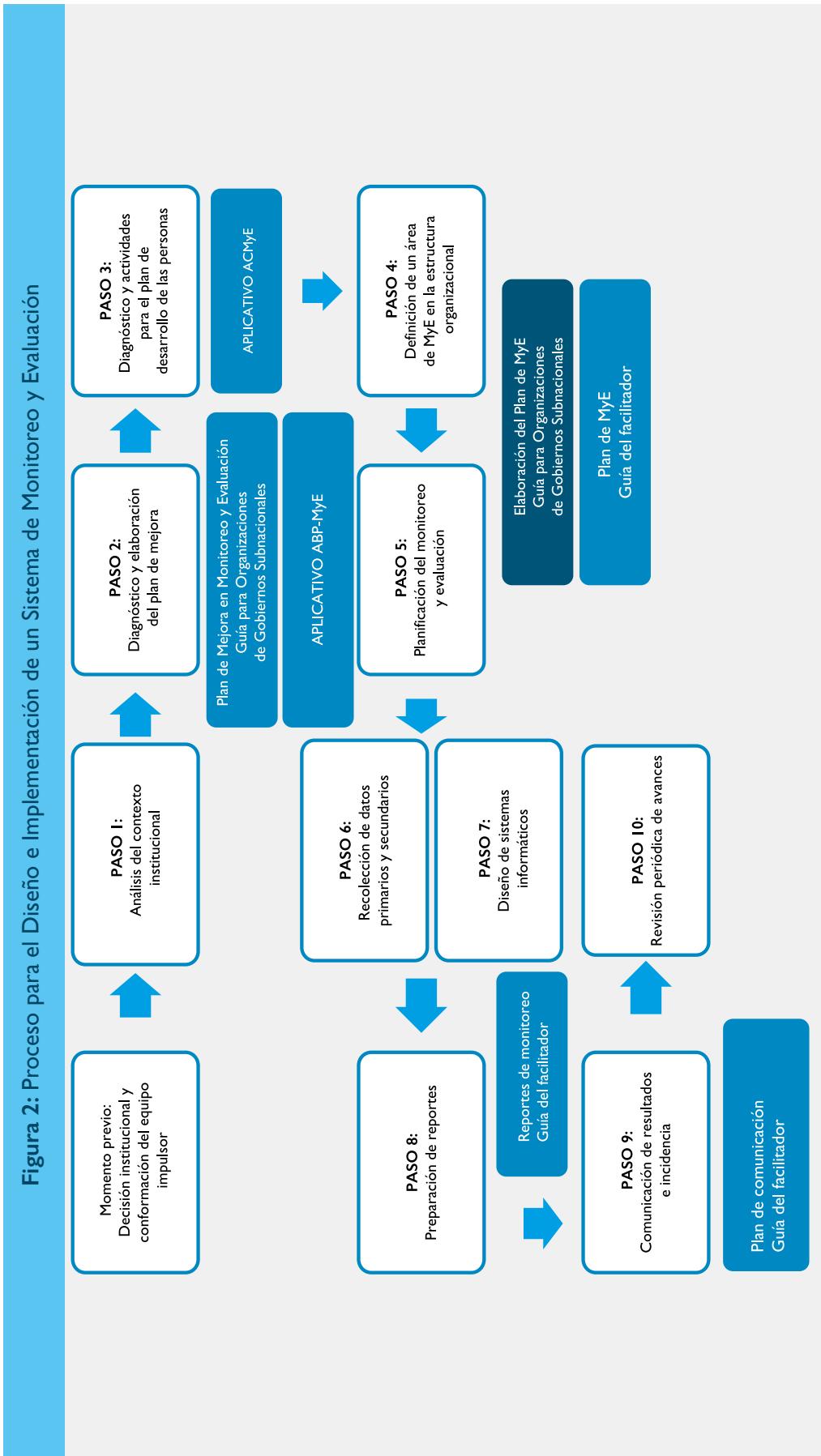
En la Figura I puedes observar la relación de ELABORACIÓN DEL PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN – Guía para organizaciones de gobierno, con los otros materiales y recursos que orientan el proceso de implementación de Sistemas de Monitoreo y Evaluación en organizaciones de gobierno.

Figura 1: Materiales para la Implementación de un Sistema de Monitoreo y Evaluación



En el Proceso de Diseño e Implementación de un Sistema de Monitoreo y Evaluación para Organizaciones de Gobierno (Figura 2), este material orientará tu trabajo en el paso 9: Comunicación de resultados e incidencia.

Figura 2: Proceso para el Diseño e Implementación de un Sistema de Monitoreo y Evaluación



Elaborado por el Proyecto Evaluations de USAID considerando la experiencia de trabajo compartido con el Ministerio de Ambiente, el Gobierno Regional de Ucayali y el Gobierno Regional de San Martín.

¿Cómo está organizada?

La guía está organizada en dos secciones:



En las siguientes páginas encontrarás el concepto y los 10 componentes (fundamentales) para la elaboración del Plan de Monitoreo y Evaluación (PMyE), cada uno de estos componentes te permitirá identificar, analizar, reflexionar, contrastar información en base a tus experiencias y a tus nuevos saberes.

Tendrás la oportunidad de analizar la importancia de los pasos a seguir para la construcción secuencial del PMyE y en las consideraciones finales obtendrás algunas recomendaciones de como validar el documento de PMyE.

Por último tendrás acceso a 10 anexos donde encontrarás ejemplos de matrices completos y otros formatos para el respectivo desarrollo, cabe resaltar que estos anexos cuentan con información que te permitirá una mejor comprensión y desarrollo del plan.

Para la ubicación rápida de la información sobre el desarrollo de los componentes, debes tener en cuenta los siguientes íconos:

- Indica las actividades aplicativas a realizar.
- Indica información de palabras claves que completan tu aprendizaje.
- Indica la ruta para completar información.

EL PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

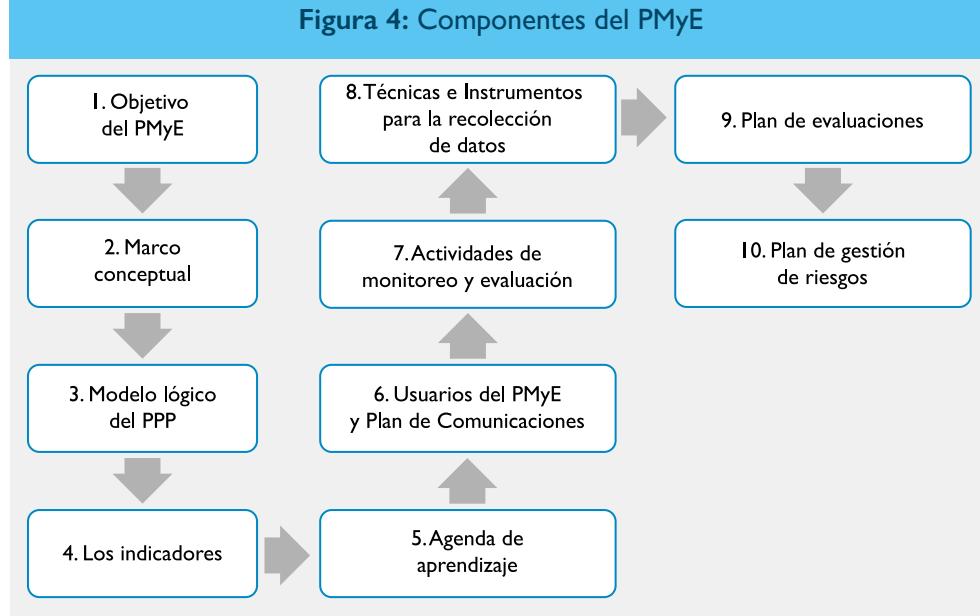
El Plan de Monitoreo y Evaluación (PMyE) es la principal herramienta para planificar y gestionar los procesos de Monitoreo y Evaluación (MyE) de un Plan, Programa o Proyecto (PPP). En el PMyE se describe los procesos base de un sistema de monitoreo y evaluación, permitiendo generar información de calidad que determina el avance y el logro de resultados esperados, para la toma de decisiones, la asignación de recursos, así como activa el proceso de aprendizaje y adaptación de los PPP.

El PMyE tiene el marco orientador para el MyE, pues identifica los elementos que se abordarán en el proceso de MyE, esboza los métodos o enfoques que se usarán, establece los posibles riesgos que pueden presentarse a lo largo del proceso, entre otros elementos que permite tener una gestión eficaz del MyE.

No existe un formato estándar para el PMyE, sin embargo en esta guía te proponemos la descripción de cada uno de los 10 componentes que conforman el PMyE (Figura 4).

¿Qué es el Plan de Monitoreo y Evaluación?

Figura 4: Componentes del PMyE



COMPONENTES PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

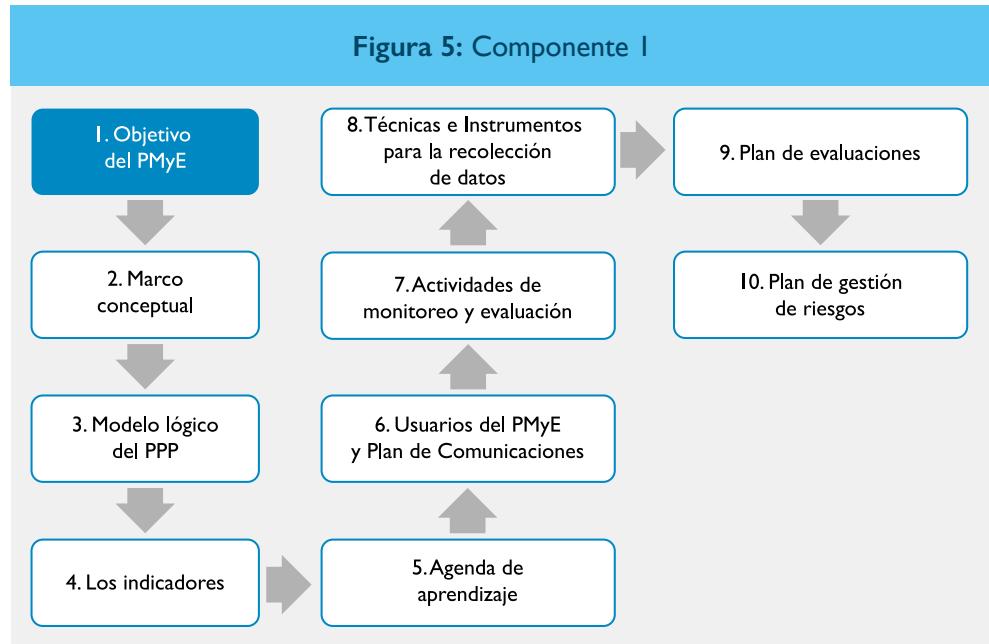
COMPONENTE I: OBJETIVOS DEL PLAN DE MyE



El acuerdo con los involucrados genera un compromiso colectivo que facilita la implementación del PMyE.



Los objetivos guiarán el desarrollo del resto de componentes del PMyE.



La elaboración del PMyE se inicia estableciendo su finalidad (Figura 5). Para ello debes realizar una introducción, incluyendo en ella los objetivos del PMyE claramente redactados y consensuados por los equipos de monitoreo y del PPP.

¿Por qué son importantes los objetivos del PMyE?

Es el componente medular que nos abre al primer paso de una orientación a seguir con los involucrados para acordar objetivos comunes en relación al Sistema de Monitoreo y Evaluación (SMyE), para garantizar el logro de los mismos, y alcanzar los resultados planteados.

Es necesario que definas los objetivos del PMyE para guiar el proceso de su construcción, para la selección de las herramientas de gestión a utilizar y para establecer criterios que puedan ser conocidos por todos los involucrados.

¿Cómo elaboras los objetivos del PMyE?

Debes realizar las siguientes acciones:

a)Describe los antecedentes del PPP o base legal, si fuera el caso.

Es necesario que describas los antecedentes del PPP, considerando:

- La base legal del PPP.
 - Su alineación con objetivos superiores¹, lo cual en el sector público depende del nivel de planificación al cual hace referencia el PPP. En este sentido, se presentan objetivos y acciones estratégicas que son considerados nacionales, sectoriales, territoriales e institucionales, que se desglosan manteniendo consistencia entre sí. Esto sienta las bases para vincular el sistema de indicadores y su interoperabilidad, tanto a nivel estratégico como a nivel operativo, vinculado al ámbito presupuestario donde se definen las metas de las actividades.
- b) Identifica los objetivos (generales y específicos) del PMyE.

Para que determine el objetivo general del PMyE te sugerimos vincularlo a los requerimientos de información de los principales grupos de interés, asociado al requerimiento de rendición de cuentas sobre el logro de resultados y a la generación de conocimiento, según los criterios acordados.

En el caso de los objetivos específicos, los puedes asociar, entre otros, a:

- La mejora de la lógica vertical e indicadores del PPP.
- Los criterios de evaluación.
- La gestión de riesgos.
- La agenda de aprendizaje.
- Las necesidades de información de los interesados.

A continuación te presentamos un ejemplo de objetivos (Cuadro I).



Los objetivos hacen que el PMyE sea realizable.

¹ La Directiva N°001-2017-CEPLAN/PCD, en su Artículo 7, norma la articulación de políticas y planes y la coordinación entre niveles de planificación.

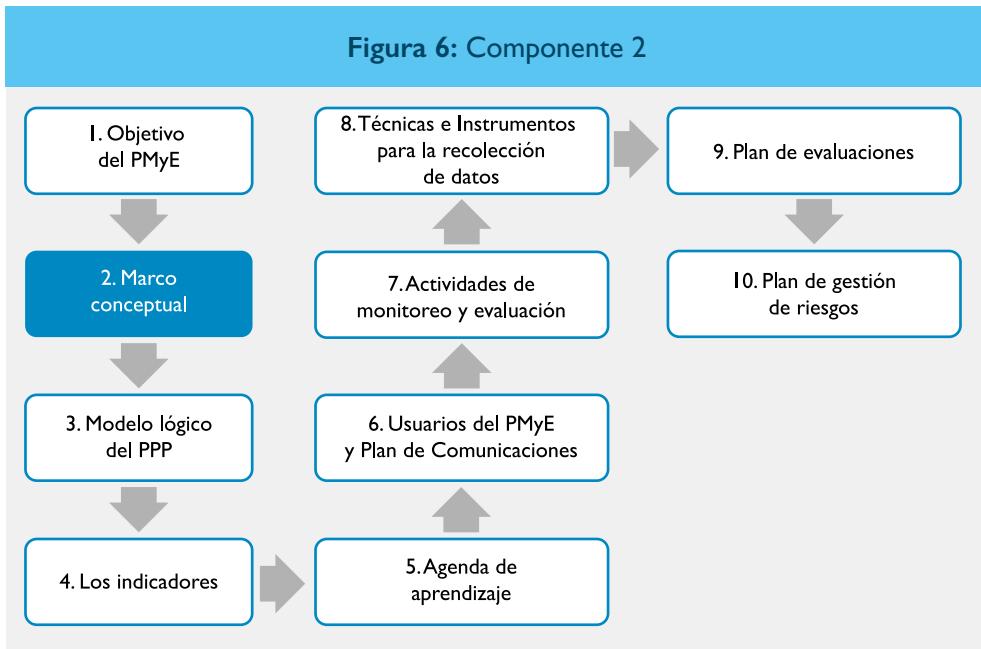
Cuadro 1: Ejemplo de objetivos

Objetivo General

Facilitar el cumplimiento de las metas propuestas en el Programa Presupuestal 0090: Logros de aprendizaje de estudiantes de la educación básica regular, mediante la recopilación, procesamiento y análisis periódico de información clave que permita la toma de decisiones oportuna asegurando el logro de los objetivos establecidos.

Objetivos específicos

- Determinar el logro de los resultados de la intervención en cada uno de sus componentes
- Identificar lecciones aprendidas a partir del programa



COMPONENTE 2: MARCO CONCEPTUAL

¿Por qué es importante el marco conceptual?

Todos los involucrados deben acordar la finalidad del monitoreo y evaluación, así como conocer las definiciones de los términos relacionados a monitoreo y evaluación utilizados en el PPP y en la institución (Figura 6).

Te permite asegurar la comprensión del lenguaje y de la finalidad del monitoreo y evaluación.

¿Cómo elaboras el marco conceptual?

Debes realizar las siguientes acciones:

- Identifica los lineamientos de monitoreo y evaluación que seguirá el PMyE.

Elabora un listado de las normas o lineamientos sobre monitoreo y evaluación que le corresponde al sector al cual pertenece la institución, o las propias de la institución.



El marco conceptual nos da el alcance teórico que utilizaremos en el PPP



Te sugerimos formular el marco conceptual a nivel sectorial de manera que todos los PPP se alineen a él.



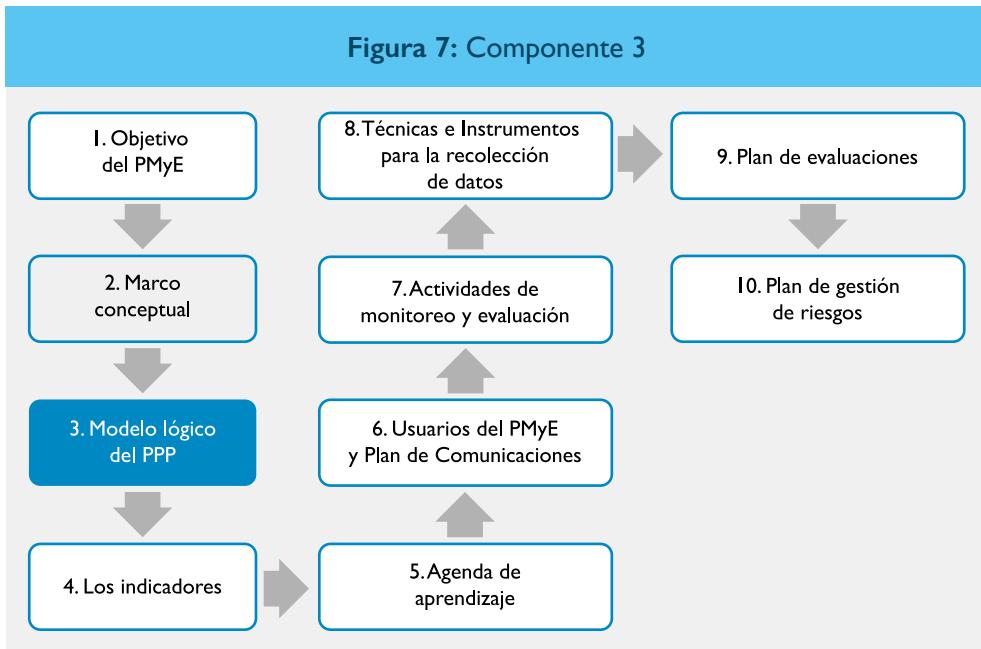
Ten claridad con el enfoque que trabajarás y escoge el apropiado para el PMyE.

b) Identifica y describe los enfoques de monitoreo y evaluación a utilizar

Es necesario que definas el/los enfoques de monitoreo que utilizarás, dado que ello delineará el uso que se dará a la información generada. Algunos de los enfoques de monitoreo utilizados con mayor frecuencia son: monitoreo participativo, orientado a resultados, orientado a las necesidades de los interesados o actores, orientado a la rendición de cuentas, orientado al aprendizaje.

c) Define los principales términos relacionados a monitoreo y evaluación utilizados en el PMyE.

En el campo del monitoreo y evaluación existe diversidad de términos y definiciones. En razón a ello es importante determinar los términos y definiciones a utilizar, esto en función de los lineamientos que se identifiquen.



COMPONENTE 3: MODELO LÓGICO DEL PPP

¿Por qué es importante conocer el modelo lógico del PPP?

Porque asegura el entendimiento del equipo de MyE de la lógica vertical de resultados, con objetivos claramente definidos y encadenados de manera sustentada para la generación de productos, resultados e impactos requeridos. Es necesario describir la lógica horizontal, asegurando que el sistema de indicadores está adecuadamente asociado a los objetivos que buscan reflejar. Finalmente, se requiere presentar los supuestos en función de las amenazas identificadas por los actores involucrados.



El ML se ha posicionado como la herramienta que aporta a la gestión de calidad de un PPP.

¿Por qué se necesita el Modelo Lógico (ML) del PPP?

La comprensión del modelo lógico es necesaria para garantizar que los PPP se encuentren sustentados adecuadamente, lo cual puede aumentar la probabilidad de éxito y reducir los riesgos sobre los cuales no se previó sus consecuencias por falencias del diagnóstico, de la relación de causalidad y de los factores necesarios y suficientes para obtención de resultados.



Ten en cuenta que el Marco Lógico mejora las condiciones de planificación y una mejor definición de los objetivos.

¿Cómo elaboras el modelo lógico del PPP?

Debes realizar las siguientes acciones:



La lógica vertical va desde el objetivo general hasta el más específico.



La lógica horizontal explica y comprueba los cambios propuestos en los niveles de objetivos que permiten medir el cumplimiento o avance.



De no contar con un modelo de Marco Lógico completo, este es el momento para desarrollarlo. Utiliza el anexo 2.

- a) Describe brevemente la situación problemática en la que el PPP busca generar cambios

Es importante exponer brevemente el problema central sobre el cual actúa el PPP, sus causas, a quién/quienes afecta, su magnitud e impacto, los componentes y actividades del PPP, que siguiendo una lógica causal de cambios, lograrían un resultado concreto. Esto a manera de asegurar la comprensión de todo el equipo de monitoreo y evaluación.

- b) Presenta la lógica vertical del PPP en la/s herramienta/s seleccionada/s.

Una vez realizado el análisis de la lógica vertical y horizontal del marco lógico del PPP, es importante explicar los cambios esperados y la forma como se espera determinar su logro.

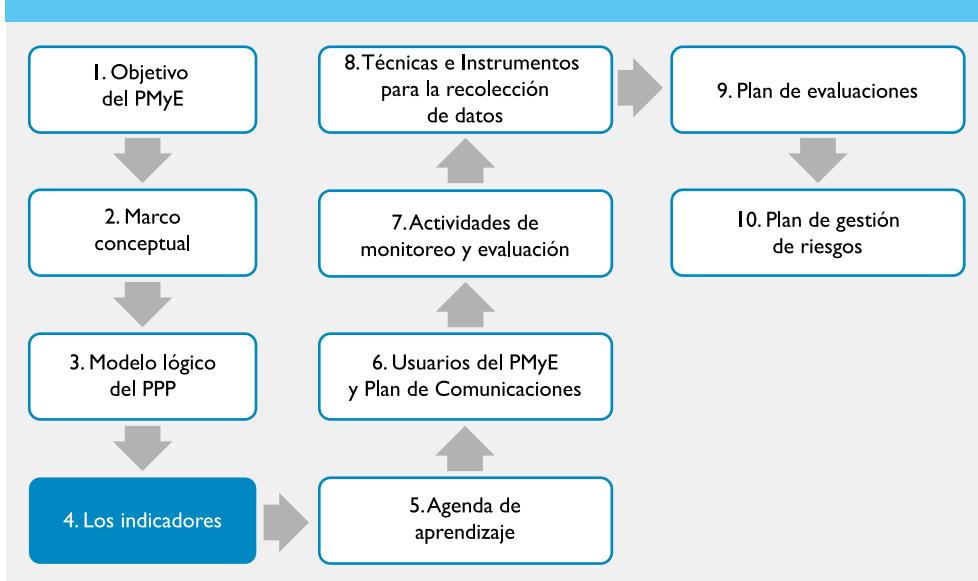
La lógica vertical estructura a través de niveles de objetivos, la propuesta de cambio que plantea el PPP. Dicha lógica propone un ordenamiento que va desde el objetivo más general hasta el más específico y particular, y representa las condiciones necesarias, aunque no suficientes para el logro de los objetivos.

También es fundamental que esta relación de causalidad sea representada adecuadamente, para lo cual es importante definir las herramientas de presentación. Entre las técnicas más utilizadas están los árboles de problemas y de objetivos, esquemas de la Teoría de Cambio, Matriz de Marco Lógico y el Marco de Resultados. Te presentamos ejemplos de estas técnicas (Anexo I).

- c) Describe los supuestos críticos y riesgos que podrían afectar el logro de los objetivos del PPP, los cuales se deberán monitorear a través de indicadores.

Un factor importante y que por lo general no se establece de manera adecuada en la etapa de diseño del PPP, son los supuestos (situación positiva) y riesgos (situación negativa) que podrían afectar el logro de los objetivos. Los riesgos pueden ser ambientales, financieros, institucionales, sociales, políticos, climatológicos u otros factores que pueden hacer que el PPP fracase. De no haberse incluido anteriormente, este es el momento de definirlos. Estos supuestos y riesgos luego serán monitoreados a través de indicadores.

Figura 8: Componente 4



COMPONENTE 4: LOS INDICADORES

Un indicador es una medida cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos, a través de su comparación con períodos anteriores a metas o compromisos (MEF 2015).²

Es un enunciado que permite medir el estado de cumplimiento de un objetivo, facilitando su seguimiento. (CEPLAN)³.

¿Por qué son importantes los indicadores?

Porque te asegura contar con mejor información sobre el avance de los resultados esperados. El sistema de indicadores de desempeño le da sustento al PMyE (Figura 8), en ese sentido es importante revisar los indicadores del PPP o establecerlos de no existir. Operacionalizarlos adecuadamente permite determinar el esfuerzo que se requiere para implementar el SMyE.

¿Para qué necesitas los indicadores?

Te permiten establecer el cumplimiento de los objetivos y actividades del PPP, y su operacionalización permite estimar el esfuerzo que se requiere para la implementación de un SMyE.



Debes establecer los indicadores apropiados.

² Guía metodológica para la definición, seguimiento y uso de indicadores de desempeño de los Programas Presupuestales. Ministerio de Economía y Finanzas. 2015

³ Centro Nacional de Planeamiento Estratégico-Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico-SINAPLAN

¿Cómo elaboras los indicadores?

Debes realizar las siguientes acciones:

- Revisa o diseña los indicadores seleccionados.

Cada uno de los objetivos del PPP, debe tener entre 1 y 3 indicadores como máximo para determinar su avance.

Para asegurar que el PPP tenga los indicadores apropiados, se sugiere aplicar los criterios SMART⁴.

A continuación te presentamos los criterios SMART (Cuadro 2).

Cuadro 2: Criterios SMART⁵

Criterio	Descripción	Preguntas guía
Simple	El indicador debe ser fácil de entender	¿El nombre del indicador es fácil de entender? ¿La fórmula de cálculo del indicador es comprensible?
Específico	El indicador debe ser explícito respecto al objetivo que se quiere medir, permitiendo verificar si el resultado se ha cumplido.	¿Qué, cómo, dónde y cuándo se va a medir el indicador? ¿Qué características del resultado o producto mide el indicador?
Medible	El indicador puede ser cuantificado con las fuentes de datos disponibles o generarse, con relativa facilidad, las fuentes de información para generararlo.	¿El indicador dispone de una fuente de información que sea factible de aplicar o desarrollar?
Apropiado	Algunos indicadores son más apropiados que otros para medir un ámbito de control, por ello se debe seleccionar indicadores más relevantes y que cuantifiquen las dimensiones de resultados y productos del PPP.	¿El indicador cuantifica con alguna limitación el resultado o producto del PP?
Realista	Se refiere a la posibilidad de medir el indicador con los recursos disponibles y la experiencia técnica de la entidad.	¿Hay limitaciones en recursos y capacidades en la entidad que impediría la medición del indicador?
Temporal	El indicador debe permitir que el avance en las metas se refleje en un plazo determinado.	¿El indicador expresa una frecuencia de ocurrencia? ¿Tiene el indicador un tiempo de inicio o de terminación?

⁴ SMART por sus siglas en inglés: Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-bound

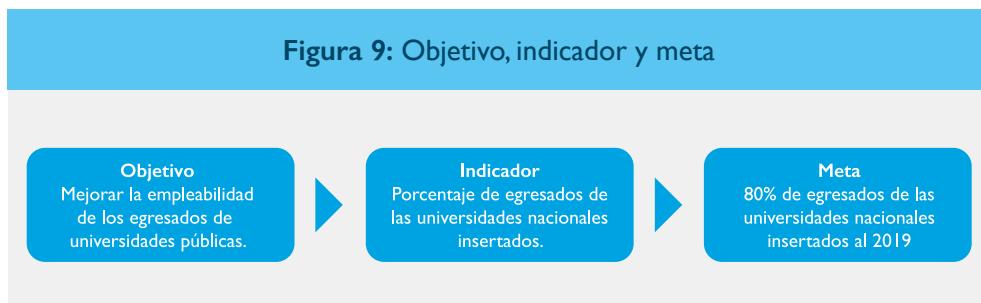
⁵ Tomado de Guía metodológica para la definición, seguimiento y uso de indicadores de desempeño de los Programas Presupuestales. Ministerio de Economía y Finanzas. 2015

Otro criterio que debes considerar es la independencia, que asegura que no existe una relación de causa-efecto entre el indicador y el objetivo que mide.

La información conjunta sobre objetivos, metas e indicadores debe permitir conocer:

- ¿Qué fenómeno o variable se modifica, para poder intervenir en ella?
- ¿En qué sentido se modifica?
- ¿Cuánto se modifica?

A continuación te presentamos un ejemplo de objetivo, indicador y meta (Figura 9).



Si para alguno de los objetivos del PPP no es posible identificar un indicador directo; entonces, como alternativa se podrá recurrir a un indicador proxy o indirecto, el cual se utiliza como sustituto cuando no es posible tener información en el corto plazo.

b) Elabora las fichas técnicas.

Una vez concluida la revisión, modificación o el diseño de los indicadores, es necesario operacionalizarlos utilizando **Fichas Técnicas** para cada uno de ellos. En las fichas técnicas el indicador se define de manera precisa y detallada, indicando su forma de cálculo, identificando la fuente que proporcionará la información sobre el avance del indicador, señalando las metas, entre otros aspectos que permitan tener un conocimiento cabal de lo que se está midiendo y cómo se está midiendo.

A continuación te presentamos un ejemplo de Ficha técnica (Cuadro 3).



Las fichas técnicas representan la base para la recolección permanente y sistemática de datos y la generación de los indicadores.

Cuadro 3 : Ficha técnica del indicador

PROGRAMA	Nombre del Programa
Nombre del indicador	
Ámbito de control	(Nivel de objetivo de la matriz lógica) Resultado esperado del marco lógico del programa, indicando si es un resultado final, específico o producto)
PLIEGOS QUE EJECUTAN ACCIONES EN EL MARCO DEL PROGRAMA PRESUPUESTAL (con recursos asignados en el presupuesto 20__)	Lista de pliegos
Definición	Descripción simple y breve del indicador.
Dimensión de desempeño	Indicar si se refiere a eficacia, eficiencia, calidad o economía
Valor del indicador	Línea de base y mediciones sucesivas realizadas del indicador.
Justificación	Se establecen los atributos del indicador que justifican su utilidad para el seguimiento y monitoreo de los programas presupuestales. Se presenta una descripción de las principales fortalezas en la definición del indicador respecto a otras formas alternativas de medirlo.
Limitaciones y supuestos empleados	Se identifican al comparar el indicador seleccionado, con el indicador ideal para el monitoreo del resultado o producto. Entre las limitaciones más comunes se encuentran los errores de medición de los indicadores, limitaciones en torno a los costos de contar con información estadística confiable sobre el valor del indicador y los problemas asociados a la definición del indicador. Pueden ser: restricciones técnicas, coberturas espaciales, series de tiempos y limitaciones en la comparabilidad.
	Entre los principales supuestos empleados se encuentran aquellos relativos a la población de referencia sobre la cual se relativiza el valor del indicador y aquellos vinculados a la falta de correspondencia entre el valor del indicador y el resultado esperado.





PROGRAMA	Nombre del Programa
Precisiones técnicas	Se presentan algunos detalles específicos en torno al cálculo de los indicadores.
Método de cálculo	Información relativa a los procedimientos utilizados en la producción del indicador. Se especificará la forma matemática de calcular el indicador. También se llama definición operativa del indicador. Dado que la mayor parte de los indicadores constituyen ratios, se especifica de manera independiente el numerador y el denominador. Cabe destacar que tanto las precisiones técnicas como el método de cálculo constituyen el detalle operativo de la definición del indicador.
Periodicidad de las mediciones	Frecuencia de la producción del indicador.
Fuente de datos	Fuente que origina el dato (encuesta de hogares, censo, registro administrativo, encuesta de fecundidad y salud, evaluación participativa, encuesta de uso del tiempo)
Base de datos	Bases de datos de la fuente de información que proporcionan el indicador: en línea (dirección internet), CD, uso interno por tener datos de carácter confidencial, etc.
Instrumento de recolección de información	Presentar preguntas en el caso de una encuesta, etc.
Sintaxis	Conjunto de reglas que definen las secuencias correctas de los elementos de un lenguaje de programación (cuando corresponda)

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas. Lineamientos para la elaboración y la remisión de información necesaria para el cálculo de los indicadores de desempeño de los programas presupuestales. Aprobados con Resolución Directoral N° 001-2017-EF/50.01 MEF

c) Elabora la matriz de seguimiento de indicadores.

Para realizar el seguimiento a los indicadores es una buena práctica registrarlos en una matriz de seguimiento o también denominada matriz de monitoreo y evaluación. En esta matriz se presenta todos los indicadores del PMyE y para cada uno de ellos se detalla parte de la información en la ficha técnica.

Esta matriz se presenta en el cuerpo del PMyE y también se debe anexar en un libro de Excel u otro programa seleccionado para el registro de la base de datos, con el fin de facilitar el cálculo de la eficacia en el logro de las metas.



Para elaborar la matriz de seguimiento de indicadores, utiliza el Anexo 3.

IMPORTANTE

- Establece una línea de base (medición inicial) para cada indicador, puesto que en base a ella se establecerán las metas y se verificará su progreso.
- Toma en cuenta que los indicadores también pueden ser elegidos mediante la evaluación comparativa (benchmarking) utilizando puntos de referencia u otras fuentes de ayuda que pueden ser extraídos de otras organizaciones, países, programas, o de normas técnico-profesionales. Son estándares aceptados que indican cierta calidad.



Es necesario establecer los criterios de calidad de datos para que asegures información confiable.

d) Desarrollo el plan de adquisición de datos

Teniendo como base las fichas técnicas, se debe determinar el flujo de datos desde la fuente (primaria o secundaria) hasta la generación de información. La utilidad de un plan de adquisición de datos reside en la necesidad de recoger información adecuada para el MyE, y que sea válida, confiable, oportuna, precisa e íntegra. Esto quiere decir que al momento de planificar la adquisición de datos debes considerar ciertos estándares de calidad de la información que se recoge.

En el plan de adquisición de datos tienes que determinar lo siguiente para cada uno de los indicadores:

- Fuentes de información
- Técnicas de recolección de datos
- Instrumentos de recolección de datos
- Flujos de datos

A continuación te presentamos los Criterios que debes de considerar para la adquisición de datos (Cuadro 4).

Seguidamente te presentamos los factores que debes de considerar para la elección de las técnicas y herramientas en la recolección de datos (Cuadro 5).

Cuadro 4: Criterios para la adquisición de datos

Criterio	Definición	Consideraciones y preguntas
Validez	Los datos deben representar clara y adecuadamente el resultado deseado	¿Los datos miden directa y claramente el estado de los resultados?
Confiabilidad	Los datos reflejan que los procesos de recopilación y métodos de análisis de datos son estables y consistentes a través del tiempo.	¿Se usan procesos de recopilación de datos y métodos de análisis estables y consistentes en el tiempo?
Oportunidad	Los datos deben estar disponibles con una periodicidad definida, deben estar actualizados, ser lo suficientemente oportunos para influir en la toma de decisiones de gestión.	¿Los datos están disponibles cuando se los necesita?
Precisión	Los datos deben tener un nivel de detalle suficiente para permitir la toma de decisiones de gestión.	¿Los datos tienen suficiente nivel de detalle para tomar decisiones? ¿El indicador es suficiente para brindar información por sí solo? ¿Qué indicadores adicionales se requiere para medir resultados?
Integridad	Los datos recogidos deberían disponer de protección para minimizar el riesgo de error de transcripción o manipulación.	

Cuadro 5: Factores para la elección de técnicas y herramientas en la recolección de datos

Factor	Cuestiones a considerar
Costo	¿Cuál es un precio razonable en el que se puede incurrir para recoger los datos? ¿Algunos de los métodos de recopilación de datos de bajo costo limitan el tipo de información que se puede obtener?
Rapidez	¿Cuál es el tiempo necesario y razonable para recolectar y procesar datos? ¿Un tiempo menor afecta en las características de los datos, nivel de detalle calidad?
Diversidad geográfica	¿En qué área tiene impacto el PPP? ¿Cómo se recopilarán los datos en áreas de difícil acceso o muy dispersas?





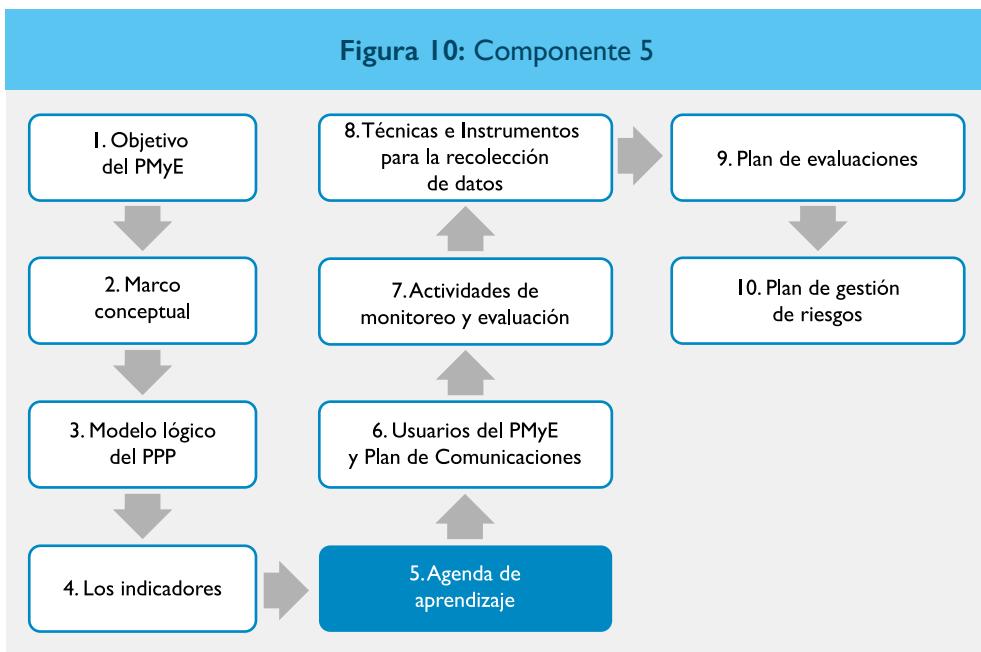
Para que trabajes los fluujogramas te sugerimos utilizar la simbología del American National Standard Institute (ANSI).



Ver ejemplo desarrollado de flujo de datos para el cálculo de un indicador, ubícalo en el Anexo 4.

Factor	Cuestiones a considerar
Diversidad demográfica	<p>¿Cuánta diversidad hay en la población donde se medirá los resultados?</p> <p>Si hay diversidad en uno a más aspectos ¿Cuál debe ser el tamaño de la muestra para obtener resultados válidos, en caso que se tomen muestras?</p>
Nivel de precisión	<p>¿Cuál es el nivel de precisión de los datos? ¿Los datos nacionales son precisos? ¿Cómo equilibrar la precisión de los datos con el costo en el que se incurre para su recolección?</p>
Confiabilidad	<p>¿Se pueden comparar los datos que se recogerán en el futuro usando el mismo método?</p>
Frecuencia	<p>¿Con qué frecuencia se recogen los datos? ¿Cómo ello impacta en los costos?</p>

Una buena técnica para trabajar la forma como se genera, procesa y difunde la información son los fluujogramas, que representan gráficamente las distintas actividades que componen un procedimiento, con el establecimiento de una secuencia cronológica específica dejando claro los responsables por cada uno de los pasos a llevar a cabo.



COMPONENTE 5: AGENDA DE APRENDIZAJE

¿Por qué es importante la agenda de aprendizaje?

Te permite generar mayor conocimiento sobre el PPP, sus hipótesis de cambio, supuestos, entre otros, así como llenar vacíos de información y tomar decisiones informadas.

¿Para qué necesitas la agenda de aprendizaje?

Para establecer los mecanismos y planificar las actividades de gestión de la información y los medios a utilizar sobre la base de las prioridades de los actores identificados.

¿Cómo elaboras la agenda de aprendizaje?

Debes realizar las siguientes acciones:

- Define áreas o temas sobre sobre los cuales el PMyE generará conocimiento.

Entre los principales temas o áreas⁶ sobre los cuales el PMyE puede generar conocimiento se encuentran:

- Contexto en el cual se desenvuelve el PPP.
- La cadena de cambios que plantea el PMyE puede generar información para revisarla, validarla o clarificarla.
- El impacto generado en la población.
- Los logros de los objetivos planteados en el PPP

⁶ Tomado de USAID. <https://usaidlearninglab.org/faq/collaborating-learning-and-adapting-cla>

- Supuestos asumidos.
- La implementación en sí del PPP.

Luego de establecer los temas, debes desarrollar preguntas específicas sobre ellos. Tanto los temas como las preguntas deben ser definidos de manera participativa y consensuada que respondan a las necesidades de información de los actores involucrados en el PPP y la institución.

- b) Establece los mecanismos y productos esperados.

Una vez realizado lo anterior, debo identificar los mecanismos a través de los cuales respondan a estas interrogantes, tales como:

- Acciones de monitoreo.
- Evaluaciones
- Lecciones aprendidas.
- Estudios de casos
- Sistematización de experiencias.
- Testimonios
- Reuniones periódicas, entre otros.

¿Qué es la Gestión del conocimiento?

“La gestión del conocimiento es una disciplina emergente que tiene como objetivo generar, compartir y utilizar el conocimiento tácito (know-how) y explícito (formal) existente en un determinado colectivo u organización, para dar respuestas a las necesidades de los individuos y de las comunidades en su desarrollo. El objetivo es administrar conocimiento y los aprendizajes organizacionales para mejorar el funcionamiento de las entidades, tomando en cuenta buenas prácticas propias o de terceros para retroalimentar el diseño e implementación de sus estrategias de acción y asegurar así resultados positivos y relevantes.”⁷

En este contexto, la gestión de la información, incluye un conjunto de procesos a través de los cuales se producen y almacenan datos e información sobre el conjunto de procesos de la gestión del PPP. Por lo tanto, sus características dan énfasis al intercambio de conocimientos y aprendizajes para lo cual se trabaja tanto con conocimiento tácito como con el explícito.



Ten presente que la transferencia de conocimientos es lo que realmente aporta un valor diferencial a la organización.

⁷ Decreto Supremo N° 004-2013-PCM que aprueba la Política Nacional de Modernización del Estado.

Se puede tener varias estrategias y mecanismos, tales como intercambios presenciales (como reuniones) o virtuales, comunidades de práctica o de aprendizaje, rutas de aprendizaje, webinars, conferencias electrónicas, talleres, sistematizaciones, eventos y metodologías de aprendizaje entre pares: campesino a campesino; evaluación horizontal; espacio abierto (Open Space), entre otros. Se desarrolla estrategias gerenciales para que usen la información del MyE para la toma de decisiones y mejorar la práctica de gestión operativa y estratégica, motivo por el cual el MyE debe reportar, rediseñar programas, asignar presupuestos y hasta mejorar la imagen de las organizaciones involucradas.

Para cada uno de las preguntas o grupos de preguntas establece el mecanismo a utilizar, el público objetivo al cual está dirigida la información, la fecha en la que se requiere la información, el presupuesto necesario y el responsable de recabar la información. Esta información debe ser incorporada en el cronograma de actividades de MyE.

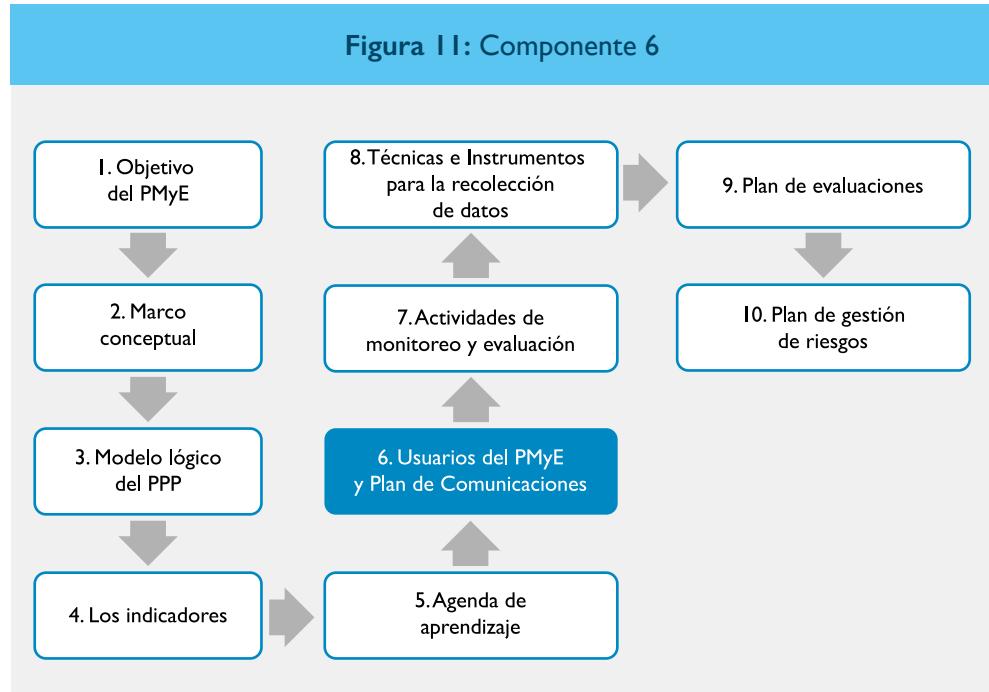
c) Incorpora lo establecido en el cronograma de actividades del PMyE.

En el momento de realizar el cronograma de actividades del PMyE debes asegurar que se encuentren aquellas actividades que respondan a lo establecido en la agenda de aprendizaje.

COMPONENTE 6: USUARIOS DEL PMyE y PLAN DE MUNICACIONES



El momento de la identificación de usuarios es esencialmente importante para el éxito de los involucrados frente al PMyE, ya que define las expectativas del proceso.



A continuación se define a los actores involucrados, indicando el rol de cada uno de ellos en el PPP y en el PMyE, para lo cual se identifica sus necesidades de información, la frecuencia con que la necesitarán, los canales de comunicación a utilizar, los formatos que se usarán, entre otros. Se debe concertar sobre las necesidades de información de los actores, para trazar estrategias y mecanismos de seguimiento con los interesados priorizados (Figura II).

¿Por qué son importantes los usuarios del PMyE y Plan de comunicaciones?

La gestión de interesados es fundamental para definir las expectativas de los involucrados frente al PMyE, en especial para establecer el plan de gestión de comunicaciones.

Se requiere la identificación y clasificación de los interesados para establecer las estrategias de comunicación, así como la agenda de aprendizaje. Ello también condiciona las herramientas de recolección y el análisis de información. Si estas expectativas están identificadas adecuadamente será más fácil brindar la información esperada.

¿Cómo elaboras la identificación de los usuarios del PMyE y el Plan de comunicaciones?

Debes realizar las siguientes acciones:

- a) Identifica a los usuarios de la información generada por el PMyE

Los usuarios del PMyE son todos aquellos actores involucrados, entendidos

como personas u organizaciones que tienen intereses o se ven afectadas directa o indirectamente por el PPP, que necesitan de reportes específicos para tomar decisiones adecuadas. Con algunos de ellos puede existir una exigencia contractual.

Para identificar mejor a los actores interesados en el MyE se les puede clasificar como:

- **Primarios:** aquellos actores directamente afectados por el PPP. Estos actores pueden ser beneficiarios del mismo PPP, que aspiran a incrementar su poder y sus privilegios o que podrían resultar perjudicados de alguna u otra manera.
- **Secundarios:** son aquellos que sólo participan en forma temporal en un PPP, como por ejemplo las organizaciones intermediarias prestadoras de servicios.
- **Clave o centrales:** son aquellos que pueden influir significativamente sobre un PPP dadas sus capacidades, sus conocimientos y/o su posición de poder. Por lo tanto, su apoyo o participación suele resultar indispensable para que un PPP alcance los resultados esperados

Según su grado de interés (bajo y alto) y grado de poder (alto y bajo) los actores se pueden clasificar lo cual permitirá establecer estrategias adecuadas.

A continuación te presentamos la Matriz de grado de interés y grado de poder de actores (cuadro 6).



Incluir a los actores en la identificación de la información te ayuda a asegurar que la información recopilada sea utilizada.

Cuadro 6: Matriz de grado de interés y grado de poder de actores

		Grado de Interés	
		Bajo	Alto
Grado de poder	Alto	Son actores que si bien no tienen mucho interés en el PPP pueden en cualquier momento emerger. Es importante tener buenas relaciones con este grupo.	Actores clave para nuestra actividad por lo que debemos estar muy atentos e incluirlos en la definición de nuestras estrategias.
	Bajo	Son actores que tienen poco interés y poco poder. No debemos enfocar grandes esfuerzos en este grupo.	Si bien su grado de poder es bajo, debemos estar informados sobre sus actividades dado que se pueden convertir en aliados importantes para lograr nuestras metas.

Fuente: Tostes, Marta sobre la base del Project Management Institute. Guía de los fundamentos para dirección de proyecto (Guía del PMBOK) Quinta edición. 2013.

b) Determina sus necesidades de información



Para el desarrollo de la matriz de identificación de actores y de sus necesidades de información, utiliza el Anexo 5.

Para cada uno de los actores identificados es necesario determinar lo siguiente en relación a la información que requiere:

- **¿Para qué la requiere?** Por ejemplo tomar decisiones, recibir y generar información para rendir cuentas, diseñar, realizar ajustes en el PPP, hacer modificaciones en el financiamiento, conocer logros.
- **¿Qué necesita?** Información del contexto, financiera, avance de los indicadores, resultados alcanzados, lecciones aprendidas, experiencias exitosas, reporte de actividades, entre otros.
- **¿Cómo la necesita?** Tipo de formato, canal, forma escrita, oral, en reunión formal, de manera informal.
- **¿Cuándo?:** Frecuencia, inicio, mitad, final, ex-post; permanente.

c) Desarrollo estrategias de comunicación

La gestión de la comunicación debe ser planificada desde el inicio del PPP, para lo cual es necesario trazar estrategias intencionales y que busquen mejorar, adaptar y aprender en su interacción con los interesados. Su finalidad es que la toma de decisiones sea basada en la información generada por el SMyE, por lo que implica la comunicación de resultados para favorecer el uso de varios grupos de actores.

En la implementación de sistemas de MyE, la información que se genera necesita de herramientas para que los interesados la sistematicen, la compartan y la usen en su toma de decisiones. Esta información se debe registrar como rendición de cuentas, difusión de experiencias exitosas de las cuales se puedan replicar algunos elementos, y, por otro lado, como lecciones aprendidas de los PPP monitoreados y evaluados. Esto permite generar mejores prácticas, incrementar los activos de procesos institucionales, cuestionar críticamente estrategias pasadas y ayudar a formular nuevas sobre la base de conocimiento basado en evidencias. Todo ello con el fin de crear un camino mucho más efectivo hacia el logro de los objetivos de PPP similares que puedan ser replicados en el futuro. Se intenta asegurar que todos los PPP estén coordinados unos con otros, se sustenten en una fuerte base de evidencias, y se mantenga un proceso iterativo de adaptación durante la implementación.

d) Determina el flujo de información y las responsabilidades

Una vez realizado lo anterior, es necesaria la planificación e implementación de un plan de gestión de las comunicaciones para asegurar un flujo que permita entregar información relevante a los interesados para la toma de decisión oportuna y eficiente. Se debe incluir también la respuesta a solicitudes de información inesperada u obligatoria.

Este flujo debe plasmarse en el cronograma de actividades de MyE.

COMPONENTE 7: ACTIVIDADES DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

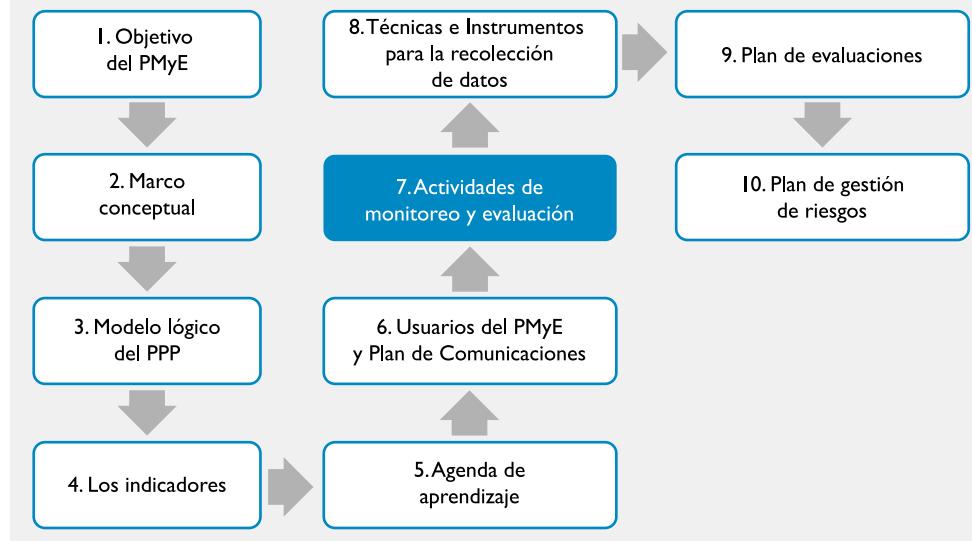


Los recursos necesarios y gestión del tiempo garantizan el éxito de las actividades programadas de MyE.



Las actividades de MyE que se mencionan son necesarias para elaborar el PMyE, y su secuencia se establece en función a las necesidades del PMyE.

Figura 12: Componente 7



¿Por qué son importantes las actividades de MyE?

Es importante programar las actividades del PMyE para asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos en él (Figura 12).

¿Para qué necesitas programar las actividades de MyE?

Se requiere programar las actividades para estimar los recursos requeridos, gestionar adecuadamente el tiempo para su implementación de manera concertada y para garantizar el éxito en el logro de la atención a las expectativas de los involucrados.

¿Cómo elaboras las actividades de MyE?

Debes realizar las siguientes acciones:

- Establece las actividades de MyE.

Para formular el PMyE se requiere tener claro el desglose de las actividades de MyE y la precedencia entre ellas. Así, se puede definir el cronograma y establecer la ruta crítica para establecer la estrategia de gestión de tiempo adecuada para su implementación. Cada actividad debe estar asociada con sus requerimientos para costearla adecuadamente, considerando las partidas presupuestarias pertinentes, y desarrollar el presupuesto para la implementación del PMyE.

A continuación te presentamos las principales actividades para implementar el PMyE (Cuadro 7).

Cuadro 7: Principales actividades para implementar el PMyE

Actividad	Descripción
Línea de base y mediciones secuenciales	Cada indicador debe contar con valores iniciales y mediciones para evaluar las metas cada año, como mínimo.
Programación de evaluaciones	Para el desarrollo de las evaluaciones se debe considerar el tiempo para la elaboración de los términos de referencia, contratación de evaluadores e implementación de las evaluaciones.
Elaboración y validación de instrumentos de recolección de datos	Lo ideal es que el PMyE tenga desde su nacimiento los instrumentos validados. De no ser así, esta debe ser una de las primeras actividades a desarrollar.
Contratación y capacitación del personal de trabajo de campo	Todo el equipo involucrado en su implementación debe conocer el PMyE.
Reuniones de trabajo y visitas de campo	Programar las reuniones con los involucrados en el PPP, así como las visitas de campo para realizar el monitoreo.
Recolección, registro, procesamiento de datos	Considerar los momentos en los cuales se recolectarán los datos, el tiempo de registro y de procesamiento.
Análisis de la calidad de datos	Para asegurar la calidad de la información generada se debe asignar tiempo para la revisión de la data recolectada, la data registrada y la información generada.
Análisis de la información y preparación de reportes	Dependiendo de las necesidades de información de los usuarios, se debe estimar el tiempo requerido para el análisis de la información y la preparación de los diversos reportes.
Elaboración y prueba de sistema informático	Considerar el tiempo de diseño y puesta en marcha del sistema.
Revisión y actualización del plan de MyE	El PMyE es un documento que debe ser revisado anualmente y actualizado de ser necesario.

Al momento de establecer las actividades tienes que considerar lo siguiente:

- Presupuesto
 - Recursos humanos: Considera a todo el personal permanente y temporal que va a ser necesario, tomando en cuenta todas las actividades que va a demandar la ejecución.
 - Bienes: Considera a todo lo que va a ser necesario adquirir para poner en marcha el PMyE, por ejemplo, materiales de escritorio, mochilas, grabadoras, material para el procesamiento de datos, combustibles, etc.
 - Servicios: Considera todos los servicios que deben ser contratados para estos fines, por ejemplo pasajes, alojamiento, impresiones, fletes, etc.
 - Temas administrativos que condicione los plazos, como los procesos de adquisiciones.
 - Contingencias: Generalmente un porcentaje de no más de 5% del presupuesto total.
- b) Defino el cronograma

Las actividades deben ser establecidas en un cronograma identificando para cada una de ellas lo siguiente:

- Responsable de implementar la actividad.
- Duración
- Fecha de inicio y fecha de término.
- Actividad predecesora
- Principales tareas
- Presupuesto estimado

c) Desarrollo el costeo y presupuesto para la implementación del PMyE.

Para cada uno de los elementos del presupuesto se debe considerar una serie de elementos.

A continuación te presentamos los elementos del presupuesto para la implementación del PMyE (Cuadro 8).



Para la elaboración del cronograma utiliza el Anexo 6

Cuadro 8: Elementos del presupuesto para la implementación del PMyE.

Actividad: Contrato de supervisores	
Costo unitario	Es el monto que se va a pagar a los supervisores por unidad de tiempo en que va a ser contratado
Periodo	Es la cantidad de unidades de tiempo que se va a contratar a los supervisores, puede ser meses, semanas o días
Unidad de medida	Es la unidad de tiempo en que se va a pagar a los supervisores.
Cantidad	Es la cantidad de supervisores que se va a contratar.
Total	Es la valorización monetaria del costo de los supervisores que se obtiene multiplicando todos los datos de los conceptos antes citados.

COMPONENTE 8: TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

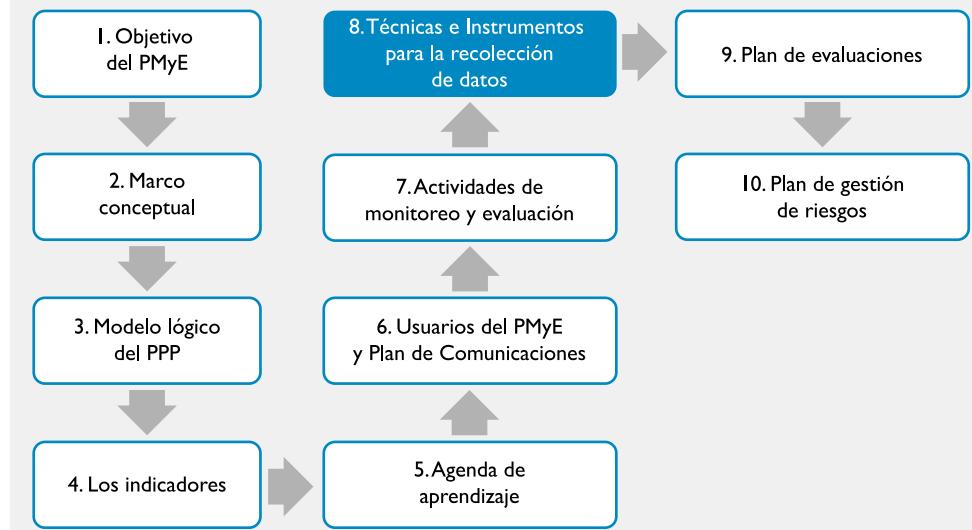


Las técnicas de MyE que elijas deben ser apropiadas al entorno cultural en el cual las aplicarás.



Al incorporar diferentes técnicas para recopilar y evaluar los datos se incrementa la fiabilidad y facilita que los resultados sean válidos y reconocidos por los involucrados (PNUD, 2009).

Figura 13: Componente 8



¿Por qué son importantes las técnicas e instrumentos?

Para la toma de decisiones en base a la mejor evidencia disponible, es necesario producir información válida y creíble, para ello se debe emplear técnicas rigurosas e instrumentos probados de recolección de datos (Figura 13).

¿Para qué se necesita las técnicas e instrumentos?

Ambos son necesarios para poner en marcha el plan de adquisición de datos y así brindar información a los usuarios de acuerdo a sus necesidades.

¿Cómo elaboras las técnicas e instrumentos?

Debes realizar las siguientes acciones:

- Establece las técnicas de recolección de datos.

Las técnicas de recolección de datos son elementos utilizados para reunir información sobre los diversos temas que pretende responder el MyE. De este modo, la elección de una alternativa está sujeta a las evidencias que se necesitan para responder al MyE y a la factibilidad dada por las limitaciones de tiempo y recursos.

A continuación te presentamos algunas técnicas de recolección de datos (Cuadro 9).

Cuadro 9: Técnicas de recolección de datos.

Entrevista en profundidad		Permite obtener información cualitativa y detallada. Se basa en relatos verbales obtenidos en encuentros cara a cara. Se basa en una guía de entrevista que incorpora las preguntas o ideas sobre las que se debe obtener información.
Observación		Consiste en la observación sistemática de determinada variable dentro de su entorno natural. Puede ser estructurada o semiestructurada. Permite capturar datos sobre lo que está sucediendo realmente, evitando el sesgo de pasar por otra persona. Permite observar el entorno físico, actividades, comportamientos o procesos.
Grupos focales		Se constituyen como un microgrupo que representa a un segmento de personas de las que se tienen interés de conocer su punto de vista. Su riqueza radica en la posibilidad de conocer y contrastar los puntos de vista de los diferentes miembros que lo integran.
Registro		Consiste en la utilización de información de hechos relacionados con el funcionamiento de un sistema, llámeselo esta la organización que implementa el PPP o la institución que provee los datos, y que es anotada diariamente o periódicamente. Ejemplos de registros continuos son los resultados de eventos de capacitación, el uso de recursos, personas atendidas en un servicio de salud, asistencia a clases, personas colocadas en empleos, entre otros.
Encuestas		Este es un instrumento estadístico levantado sobre la base de una muestra aleatoria del universo, en este caso de la población objetivo de los involucrados en el sistema de MyE, que permite realizar estimaciones de variables con un alto nivel de confianza estadístico. Esta herramienta se basa en la aplicación de cuestionarios que permitan medir bien las variables consideradas en los objetivos y las hipótesis.
Ánalisis de documentos e informes existentes		Se analiza la información cuantitativa y descriptiva del PPP a evaluar, sus productos e impactos, documentación sobre las actividades de desarrollo de capacidad, los informes de donantes, informe de servicios entregados, etc., que son evidencias que sirven de prueba para medir determinadas variables e indicadores. Hay que considerar que el reto está en verificar la fiabilidad y validez de los datos de estos documentos (PNUD, 2009).



Los informantes deben participar de manera voluntaria en la aplicación de las técnicas e instrumentos. Deben conocer las implicancias potenciales de su participación. Es una cuestión ética que el equipo de MyE no debe descuidar.

Para qué selecciones las técnicas que utilizaras es necesario precisar, otros puntos como:

- si se recoge datos existentes o nuevos.
 - si se utiliza métodos cuantitativos o cualitativos.
 - cómo se garantiza que sean métodos participativos.
 - si se tiene la información a través de diversas fuentes, métodos o técnicas
- b) Elabora y valida los instrumentos

Una vez que hayas definido las técnicas, es necesario desarrollar adecuadamente los instrumentos de recolección de datos en función de cada una ellas y considerando si se recolectará información cuantitativa o cualitativa.

A continuación te presentamos los principales instrumentos de recolección de datos (Cuadro 10).

Durante el desarrollo de los instrumentos es necesario tomar en consideración la desagregación esperada de los indicadores, así asegurarás de incluir los campos requeridos que permitan el posterior análisis.

Una vez culminados los instrumentos es necesario:

- Estructura la base de datos en la cual se ingresará la data.
- Desarrolla manuales o documento con pautas para su aplicación, asegurando que cualquier integrante del equipo de monitoreo aplique el instrumento de la misma forma, asegurando así la consistencia de la información.
- Tienes que validarlos, para ello se deben aplicar a actores con perfil similar a los considerados en el PMyE. Esto te permitirá visualizar potenciales obstáculos, errores en su construcción, o detectar formas de potenciar la herramienta.

Cuadro 10: Principales instrumentos de recolección de datos.

Instrumento	Descripción
Cuestionario	Contiene un conjunto de preguntas (cerradas y/o abiertas) que tienen como objetivo obtener información de un tema en particular.
Fichas de registro continuo	Consisten en formatos donde se anotan los datos básicos que deben ser registrados conforme los sistemas funcionan. El formato debe estar organizado por secciones.
Guía de entrevista	<p>La cual puede ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estructurada. En este caso se aplica la guía de entrevista de manera estricta y se hacen las preguntas una tras otra, pero no se pueden proponer temas imprevistos. - Semi-estructurada, con preguntas flexibles. Esta guía está abierta al surgimiento de temas imprevistos. Puede complementarse con preguntas aclaratorias o profundizadoras de los temas que el entrevistador considere más importantes.
Fichas de registro de información secundaria	Los datos secundarios son la fuente más económica para conseguir información, aunque no necesariamente estén adaptados a las necesidades del sistema de MyE al cual alimentaría. Es importante tener en cuenta la antigüedad de los datos y la escala de análisis.
Lista de control de calidad o listas de chequeo	Dichas listas, que por lo general son preguntas, pueden ser utilizadas y comparadas en momentos diferentes. Estas listas de preguntas pueden prever respuestas a preguntas cerradas (sí/no) o a preguntas con respuestas abiertas
Guía para grupos focales	Esta guía es un listado de interrogantes o temas problemáticos a ser tratados durante la discusión. Las preguntas deben ser abiertas, promover la diversidad de opiniones y la justificación de posturas para abrir la discusión.
Formatos de observación	En la observación cualitativa es necesario captar todo lo que se considere pertinente. Por tal motivo, el monitor/evaluador debe entrenarse en técnicas psicológicas, antropológicas, sociológicas, comunicaciones, educativas y otras similares.

COMPONENTE 9: PLAN DE EVALUACIONES

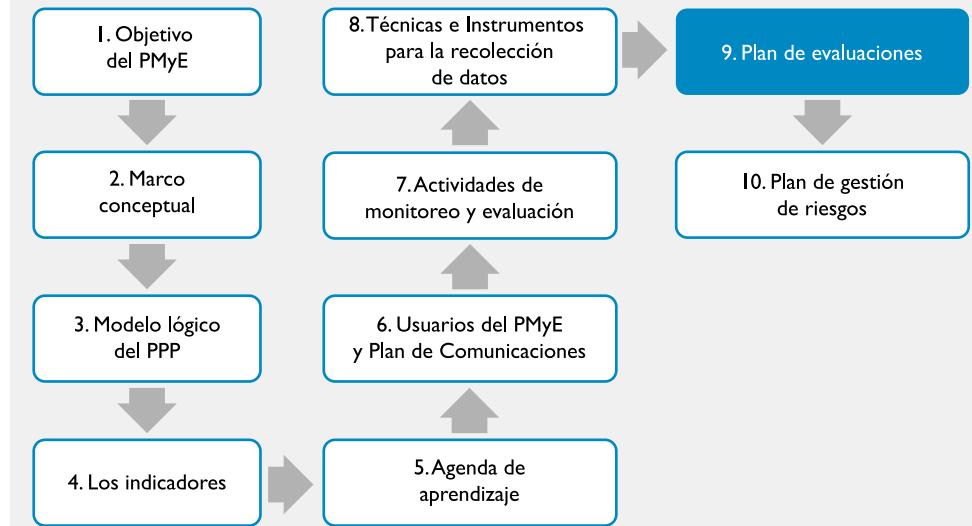


Es muy importante tener en cuenta que aunque las evaluaciones no sean solicitadas, se debe pensar en cómo generar aprendizaje.



Para el desarrollo del listado de evaluaciones, utiliza el Anexo 7.

Figura 14: Componente 9



¿Por qué es importante el plan de evaluaciones?

Te permite programar las evaluaciones que se desarrollarán durante la vida del PPP, desde el inicio o planificación del mismo. Se considera el periodo en que se desarrollarán; los recursos y el presupuesto que se dispone para cada una de ellas; y se esbozan las posibles preguntas que cada evaluación deberá responder.

¿Para qué necesitas el plan de evaluaciones?

Para brindar información sobre el tipo de evaluaciones que se desarrollarán, tales como desempeño o impacto, o algún otro tipo de estudio que genere aprendizaje. Este paso es fundamental para generar una agenda de aprendizaje y lograr la aprobación final del PMyE y del PPP.

¿Cómo elaboras un plan de evaluaciones?

Debes realizar las siguientes acciones:

a) Programa las evaluaciones

En este paso, se requiere identificar las evaluaciones planificadas durante la vida del PPP y concertar entre todos los involucrados sobre el tipo de evaluación, las posibles preguntas de evaluación, el presupuesto estimado, la fecha de inicio y la fecha estimada de finalización.

A continuación te presentamos una serie de ejemplos de cómo plantear preguntas para ser respondidas por la evaluación (Cuadro 11).

Cuadro 11: Ejemplos de preguntas que la evaluación puede responder.

- ¿Cómo se diseñó el programa que se ha implementado?
- ¿Se está beneficiando a la población objetivo? ¿A qué costo?
- ¿Qué actividades fueron las más efectivas para el logro de resultados?
- ¿Se ha tenido eficiencia y eficacia en el logro de los resultados?
- ¿Se puede atribuir ciertos impactos a determinado plan/programa/proyecto de desarrollo?
- ¿Son sostenibles los logros generados por el PPP? ¿Hasta qué punto continuará el impacto del programa después de que este haya finalizado?
- ¿Qué tan bien el programa responde a las causas relevantes del problema identificado?
- ¿Hasta qué punto el programa ha utilizado los menores recursos posibles para lograr la calidad requerida de los productos/resultados?
- ¿Cuánto hemos hecho? ¿Cuán bien lo hemos hecho? ¿Cómo podríamos mejorar?
- ¿Han sido alcanzados los productos y resultados trazados? (Contrastar lo planificado versus ejecutado).
- ¿Fueron entregados los servicios a la población objetivo?
- ¿Está satisfecha la población con el servicio?



Es probable que la institución tenga políticas de evaluación, de ser así, tienes que informar en el plan de evaluaciones sobre cómo éste cumple con estas políticas.

Las tareas que involucra la evaluación del PPP poseen diversos grados de complejidad, por lo que puedes necesitar la contratación de servicios especializados para su realización, que pueden darse bajo el esquema de consultorías. Para ello, los Términos de Referencia (TDR) deben especificar lo que la organización contratante requiere, la manera y la temporalidad en que ésta lo desea. Así, la elaboración de este documento para la contratación de consultorías para el trabajo de campo, deberá contar como mínimo los siguientes datos en la estructura:⁸

⁸ La estructura que se señala recoge la propuesta del Banco Mundial y el CLAD, la misma que, además sirve de base de armonización de la normativa de otros organismos multilaterales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), entre otros. Además, toma en consideración algunos modelos de TDR de algunos países de América Latina y el Caribe, que han implementado o cuentan con Sistemas Nacionales de MyE.

A continuación te presentamos la estructura de los términos de referencia (TDR) (Cuadro 12).

Cuadro 12: Estructura de los Términos de Referencia (TDR).

1. Antecedentes.
2. Objetivo general y objetivos específicos del estudio.
3. Alcance, enfoque del MyE, actores implicados y sus responsabilidades.
4. Metodología.
5. Actividades a realizar.
6. Productos e informes a entregar, con fechas claras.
7. Duración del servicio.
8. Recursos, facilidades y supervisión a ser provistas por la organización contratante.
9. Perfil del equipo o persona que llevará a cabo el MyE.
10. Costos y remuneración.
11. Criterio de selección/evaluación del equipo o persona.
12. Confidencialidad de la información.
13. Anexos (en función del objeto de MyE).

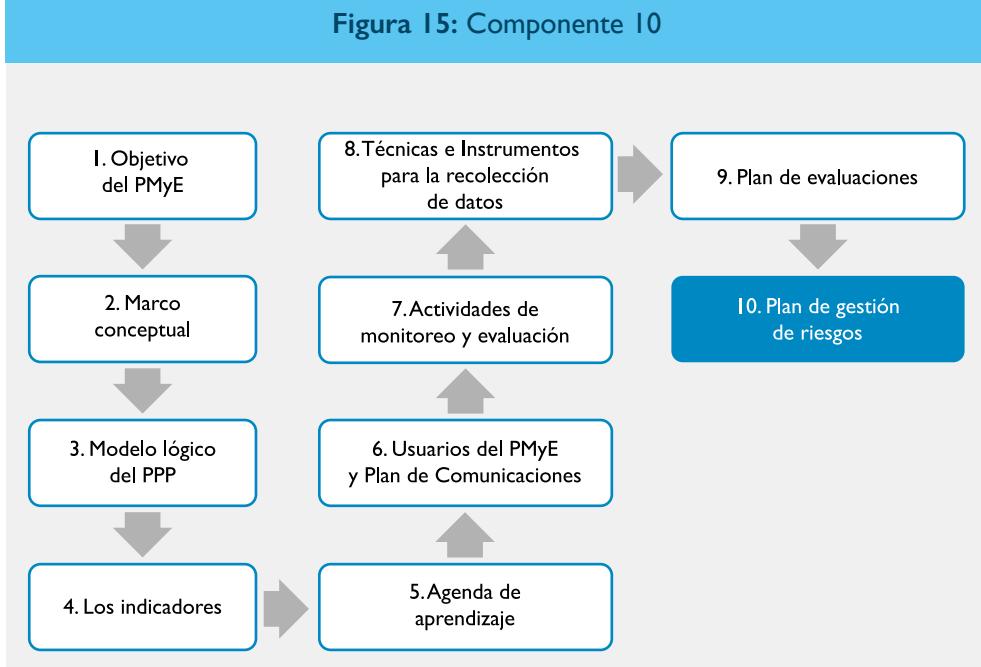
 El contenido de un TDR y preguntas de verificación de cada contenido, ubícalo en el Anexo 8



“Una evaluación que no se utilice como información para la toma de decisiones tiene poco valor. (...) Es esencial que los resultados de una evaluación se comuniquen con claridad y precisión, de manera que permita que la audiencia haga el mejor uso de ella.”

El Camino hacia los resultados. Diseño y realización de evaluaciones eficaces para el desarrollo.
Banco Mundial. 2009

Figura 15: Componente 10



COMPONENTE 10: PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS

¿Por qué es importante el plan de gestión de riesgos?

Te permite identificar y describir las circunstancias o hechos que pondrían en riesgo el cumplimiento de los objetivos del PPP (Figura 15).

¿Para qué necesitas un plan de gestión de riesgos?

Para detectar los riesgos o amenazas, y poder establecer estrategias, alternativas o mecanismos a través de los cuales se hará frente a estos hechos. Ello influirá en la programación de las actividades y tendrá repercusión directa sobre la gestión de interesados.

¿Cómo elaboras un plan de gestión de riesgos?

Debes realizar las siguientes acciones:

- Identifica los riesgos y los factores que podrían desencadenarlos.

Todos los PPP tienen implícito algún tipo de riesgo, pudiéndose entender éste como una amenaza que, si se produce, afecta en forma negativa o positiva los objetivos del PPP.

A continuación te presentamos algunos elementos que deben considerarse para entender este concepto (Cuadro 13).



El riesgo representa el impacto potencial de todas las amenazas u oportunidades que podrían afectar los objetivos.

Cuadro 13: Conceptos claves

Incertidumbres como base para identificar los riesgos

La incertidumbre se da cuando no se conoce la probabilidad de ocurrencia de un evento, mientras que en una situación de riesgo se puede estimar cuál será su probabilidad de ocurrencia. Por ejemplo, incertidumbre sería si no se sabe que vaya a ocurrir una catástrofe climática, mientras que si es posible estimar la probabilidad de mal clima en base a informes meteorológicos, es una situación de riesgo.

Probabilidad de ocurrencia

Cada evento riesgoso tiene alguna probabilidad de ocurrencia. Un hecho improbable que ocurra tiene una probabilidad cercana a cero. Por el contrario, un hecho que es casi seguro que ocurra posee una probabilidad muy cercana a 100%. Por lo tanto, matemáticamente la probabilidad de ocurrencia tiene una escala que es mayor que 0 y menor que 1.

Impacto

El riesgo no se cuantifica sólo por su probabilidad de ocurrencia, sino también por su impacto sobre los objetivos (alcance, tiempo, costo, calidad).

Riesgos desconocidos

Los imprevistos son aquellos riesgos desconocidos que pueden presentarse sin haber anticipado su ocurrencia. Estos sucesos dependen de una inusual combinación de factores que no se pudieron identificar con anticipación. La experiencia indica que los imprevistos son los tipos de riesgos más peligrosos para la viabilidad de un plan. Estos riesgos desconocidos no se pueden gestionar de manera proactiva y podrían considerarse asignando una reserva de gestión general al proyecto.

Reservas para contingencias

Para los riesgos identificados y cuantificados, se puede estimar una reserva monetaria para contingencias, que forman parte de la línea base de costo para las diversas actividades de MyE.

Basado en (LLEDÓ, 2013).

Es necesario que establezcas indicadores para determinar la ocurrencia de los riesgos. A estos indicadores se les debe dar el mismo tratamiento que a los indicadores de la cadena de objetivos.

- b) Define estrategias de reacción.

Una vez identificado los riesgos, es necesario establecer la estrategia de reacción, la cual puede estar orientada a:

- Evitar la ocurrencia del riesgo
- Transferir
- Mitigar el impacto de los riesgos
- Aceptar los riesgos

Por ejemplo, una comunidad que tenga algunas características culturales que puedan significar un rechazo al PPP puede dificultar su ejecución, así como la sostenibilidad de los beneficios que se quiere generar. Si este es el riesgo inicial, o aparece durante la ejecución, se debe considerar el supuesto que la comunidad adopta la estrategia acordada. Para que este supuesto no sea fatal se puede requerir cartas de compromisos de las autoridades de la comunidad, de esta manera se evita la ocurrencia del riesgo.



Para desarrollar la matriz de identificación de riesgos y establecimiento de estrategias, utiliza el Anexo 9.

CONSIDERACIONES FINALES



Desarrolla la lista de verificación para el análisis del PMyE, ubícala en el Anexo 10.



El PMyE aprobado debe ser difundido entre el equipo del PPP y se debe programar la capacitación al equipo responsable de su implementación.

Ahora que has culminado el Plan de Monitoreo y Evaluación, aplica una lista de verificación en la cual se asignan calificaciones a cada componente del PMyE y así se determina la situación actual del documento, permitiendo la identificación de mejoras a realizar. Esta herramienta, está elaborada de manera concertada, lo cual puede ser adaptada según el contenido del PMyE que defina cada institución. Cada apartado de la lista de verificación se vincula a los componentes desarrollados en la guía y abordados en ella.

- Es indispensable que revises el PMyE de manera anual e incorporar los cambios de ser necesarios.
- Te recomendamos tener una sección en el PMyE en la cual se especifiquen los cambios permitidos en el PMyE y se registren en caso de realizarse.
- Para ello se requiere definir los niveles de cambio, las personas responsables debe autorizarlos.
- Recuerda que tener el documento elaborado no basta, pues se requiere su validación y aprobación formal por parte de la alta dirección. Cada institución conoce los mecanismos para dar un carácter formal a este tipo de documento, pero como mínimo se requiere la firma del máximo responsable de la organización que está ejecutando el PPP. Con su aprobación por parte de la dirección, se puede proceder a la difusión adecuada del documento aprobado, en conformidad con el plan de comunicación preparada y los requerimientos de visibilidad de las instituciones involucradas.

Si no hay una aprobación formal del documento de PMyE, se puede comprometer su legitimidad y caer en el riesgo de que no se conozca los criterios por los cuales se va evaluar el PPP y las herramientas de gestión preparadas para este fin.

ANEXOS

A1. Ejemplos de Matriz de Marco lógico y Marco de Resultados.

Matriz de Marco Lógico del programa presupuestal de prevención y tratamiento del consumo de drogas

Resultado final	Indicadores	Medios de verificación
Reducción de la morbilidad por enfermedades no transmisibles – uso de drogas.	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de atención por Trastornos mentales y del comportamiento debido al uso de drogas. • Porcentaje de pacientes que demandan tratamiento por consumo de drogas. 	<p>Reporte del Sistema de Registro HIS del Ministerio de Salud-MINSA.</p> <p>Red de Información de Demanda de Tratamiento por abuso o dependencia a sustancias psicoactivas – RIDET.</p>
Resultado específico	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución del consumo de drogas en la población de 12 a 65 años. 	<p>Encuesta Nacional - Población General.</p> <p>Encuesta Nacional - Población Escolar Secundario (Submuestra específica para colegios del PTCD).</p> <p>Los estudiantes de secundaria conocen los riesgos y tienen programas que los informan, orientan y aconsejan sobre el consumo de drogas.</p> <p>Listado de participación de actividades preventivas que llevan a cabo los Gobiernos Regionales y Locales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prevalencia anual del consumo de drogas en población general. • Prevalencia anual del consumo de drogas en población escolar de nivel secundaria. • Porcentaje de la población general con disposición al consumo de drogas legales e ilegales. • Porcentaje de la población escolar de nivel secundaria con disposición al consumo de drogas legales e ilegales. • Porcentaje de la población de comunidades intervenidas involucrada en acciones de prevención del consumo de drogas.

PRODUCTO I Población desarrolla competencias para la prevención del consumo de drogas.	<p>Productos</p> <ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de población general con alta percepción de riesgo sobre el consumo de drogas. Porcentaje de estudiantes de nivel secundario con alta percepción de riesgo sobre el consumo de drogas. Porcentaje de familias intervenidas que desarrollan habilidades parentales para la prevención del consumo de drogas. Porcentaje de estudiantes intervenidos que desarrollan habilidades psicosociales para la prevención del consumo de drogas. <p>Reporte del Sistema de registro - Habla Franco. Informe de Estudio línea base y evaluación de resultados (cuasi experimental).</p>
	<p>Encuestas Nacionales sobre consumo de drogas en población general.</p> <p>Encuesta Nacional - Población Escolar Secundario - (Submuestra específica para colegios del PTCD).</p> <p>Reporte del Sistema de Evaluación de Familias Fuertes.</p> <p>Los gobiernos locales y regionales, así como diferentes actores institucionales públicos y privados promueven, facilitan e implementan acciones para fortalecer la organización de la comunidad para la prevención el consumo de drogas y otros problemas psicosociales.</p> <p>Los medios de comunicación difunden las acciones logradas y generadas por comunidades organizadas para la prevención del consumo de drogas y otros problemas psicosociales.</p>

PRODUCTO 2 Población atendida en adicciones por consumo de drogas.	Porcentaje de personas atendidas por adicción al consumo de drogas que concluyen el paquete de atención. Porcentaje de personas atendidas por adicción al consumo de drogas satisfechas con el servicio recibido.	Reporte del Sistema de Registro HIS. Reporte del Sistema del registro – Centros de Orientación adolescente (SOA). Reporte del Sistema del registro – INPE.	La población accede voluntariamente y promueve la asistencia de sus padres y familiares a los diferentes servicios para la atención en adicciones por consumo de drogas. Los adolescentes infractores muestran interés y participan voluntariamente en los programas de atención en adicciones por consumo de drogas.
La Autoridad competente en la problemática de adolescentes infractores facilita y promueve la implementación del programa de intervención terapéutica en los Centros Juveniles de Diagnóstico y Rehabilitación, así como el programa de intervención terapéutica en los Servicios de Orientación al Adolescente. La Autoridad competente en la problemática de adolescentes infractores facilita y promueve la implementación del programa de intervención terapéutica en los Centros Juveniles de Diagnóstico y Rehabilitación, así como el programa de intervención terapéutica en los Servicios de Orientación al Adolescente. La población penitenciaria muestra interés y accede a los programas de atención en adicción por consumo de drogas de manera permanente y comprometida. Autoridades y funcionarios del sistema penitenciarios apoyan, promueven y facilitan la implementación de programas de atención en adicción por consumo de drogas de manera permanente y comprometida. La población expuesta a la violencia familiar y sexual tiene interés y está dispuesta recibir información y orientación sobre los impactos negativos del consumo de drogas.			Las autoridades sectoriales, así como los líderes de opinión y medios de difusión promueven y apoyan la difusión de los impactos negativos del consumo de drogas y su relación con la violencia familiar y sexual.

Marco de Resultados del Proyecto “Liderando los aprendizajes de niñas y niños”

1. Marco de Resultados del Proyecto “Liderando los aprendizajes de niñas y niños”	
Fín: Mejorar la calidad educativa en el nivel de educación primaria en la Región Ucayali	Propósito: Mejorar la comprensión lectora y la resolución de problemas (matemática) en los estudiantes del primer, segundo y tercer grado de las instituciones educativas de Coronel Portillo, Padre Abad y Atalaya que participan en el proyecto.
Resultado 1: Docentes mejoran su desempeño en el aula	Producto1.1: Docentes con manejo disciplinario y didáctico para la enseñanza y aprendizaje de la lectura y escritura. Producto1.2: Docentes manejan estrategias de aprendizaje en lectura y escritura utilizando materiales educativos.
Resultado 2: Sistema de evaluación de aprendizajes en las IIEE de intervención funcionando	Producto2.1: Directivos, docentes y padres de familia cuentan con reporte de resultados de la evaluación de aprendizajes.
Resultado 3: Gestión escolar mejorada	Producto 3.1: Directivos mejoran su liderazgo pedagógico en su institución educativa.
Resultado 4: Reconocimiento al desempeño docente	Producto 4.1: Docentes reconocidos por su buen desempeño en el aula. Producto 4.2: Presentación de expedientes de docentes seleccionados con buen desempeño a DREU. Actividad 4.1.1: Identificación de docentes con buen desempeño en el aula. Actividad 4.1.2: Asesoría a directivos en gestión escolar. Actividad 4.1.3: Mesa de directivos.
Actividad 2.1.1: Capacitación de directivos Actividad 3.1.1: Capacitación de directivos Actividad 3.1.2: Asesoría a directivos en gestión escolar.	Actividad 2.1.1: Diseño de base de datos para el sistema de evaluación de aprendizajes. Actividad 2.1.2: Aplicación de la prueba de entrada y de salida. Actividad 2.1.3: Procesamiento de datos y elaboración de reportes. Actividad 2.1.4: Presentación de resultados de la evaluación a actores claves. Actividad 2.1.1: Capacitación en el uso y manejo de materiales educativos. Actividad 1.2.2: Dotación de materiales fungibles a docentes por sección y grado. Actividad 1.2.3: Dotación de materiales de biblioteca de aula a docentes por sección y grado. Actividad 1.1.1. Capacitación a docentes. Actividad 1.1.2. Acompañamiento y asesoría en aula. Actividad 1.1.3. Grupos de interaprendizaje Actividad 1.1.4. Sesiones demostrativas. Actividad 1.1.5. Sesiones de atención diferenciada a estudiantes con dificultades de aprendizaje por institución educativa. Actividad 1.1.6. Jornadas a padres y madres de familia por institución educativa. Actividad 1.1.7. Ferias pedagógicas
Supuestos: Existe mayor interés y compromiso de las autoridades en mejorar la calidad educativa. Los docentes están comprometidos en aplicar los conocimientos adquiridos. Riesgo: Alta rotación de docentes.	

A2. Matriz de Marco Lógico (MML)

Propósito:

Brinda estructura al proceso de planificación y comunica información esencial relativa al PPP.

Descripción:

El formato cuenta con la siguiente estructura:

- Presenta 4 filas.

Las filas de la MML presentan información acerca de cuatro distintos niveles de objetivos como: Fin, Propósito, Componentes y Actividades.

- Presenta cuatro columnas.

Por su parte, las columnas del ML se utilizan para registrar información como: Indicadores verificables objetivamente, Medios de verificación y Supuestos, excepto jerarquía de objetivos.

Momento de aplicación:

Durante el componente 3: Modelo Lógico del PPP

Instrucciones de uso:

- El formato debe ser aplicado durante el componente 3.

- Identifica cada una de los componentes de las columnas y filas de la MML.

- Desarrollo para las columnas:

- La primera fila: corresponde al “Fin” del PPP, y describe la situación esperada una vez que el PPP ha presentado los impactos esperados.

- La segunda fila: corresponde al “Propósito” del PPP y presenta la situación esperada al concluir su ejecución y que depende directamente del PPP.

- La tercera fila: corresponde a los “Componentes o Resultados” del PPP, es decir, lo que debe ser completado (entregado) durante la ejecución o al término de esta.

- La cuarta fila: corresponde a las “Actividades” que deberán ser realizadas durante la ejecución del PPP para producir los componentes o los resultados esperados.

- Desarrollo para las columnas:

- La primera columna: presenta la “Jerarquía de objetivos” o simplemente “Objetivos” y sirve para registrar la forma cómo se entiende la lógica vertical de causalidad entre los diferentes niveles propuestos.

- La segunda columna: detalla los “Indicadores verificables objetivamente” que permitirán controlar el avance del PPP y evaluar los logros alcanzados.

- La tercera columna: presenta los “Medios de Verificación” que son las fuentes de información a los que se puede recurrir para obtener los datos necesarios para verificar y calcular los indicadores definidos en la segunda columna.

- La cuarta columna: llamada “Supuestos” sirve para anotar los factores externos cuya ocurrencia es importante tomar en cuenta para el logro de los objetivos del PPP, y que se obtiene a partir del análisis de riesgos que pueden afectar a la medición de su desempeño.

Estructura básica de la Matriz de Marco Lógico

Jerarquía de objetivos	Indicadores verificables objetivamente	Medios de verificación	Supuestos
Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

Marco Conceptual del Marco Lógico

¿Qué es la Matriz de Marco Lógico?

La metodología del ML surge desde inicio de los años sesenta como una herramienta de planificación, gestión y evaluación, primero utilizada por USAID y después aplicada en la mayoría de agencias de desarrollo, como respuesta a los requerimientos de comprensión del vínculo entre el ámbito operativo de los proyectos de desarrollo y el análisis de los impactos. Se logra con esta herramienta mejores condiciones de planificación, una mejor definición de los objetivos, de la medición del desempeño y del análisis de los supuestos. Desde entonces se ha posicionado como la herramienta que aporta a la gestión de calidad de un PPP, facilitando el desarrollo de otras herramientas de gestión.

La Matriz del Marco Lógico se construye a partir de dos tipos de lógicas de razonamiento. Una de ellas es la **lógica vertical** y la otra la **lógica horizontal**.

- I. La **lógica vertical** estructura a través de niveles de objetivos, la propuesta de cambio que plantea el PPP. Dicha lógica propone un ordenamiento que va desde el objetivo más general hasta el más específico y particular y representa las condiciones necesarias, aunque no suficientes para el logro de los objetivos. A continuación, se explica con mayor detalle cada uno de estos elementos.

Marco Lógico: la lógica vertical

<p>Fin</p> <p>¿Por qué el PPP es importante para los beneficiarios y la sociedad?</p> <p>¿A qué objetivo estratégico contribuye el PPP?</p>	<p>El Fin de un PPP es una descripción breve de la solución a problemas de nivel de importancia superior para activar un cambio en los hábitos o en las condiciones de la población objetivo. Así, el fin constituye un objetivo de desarrollo que generalmente obedece a un nivel estratégico, es decir, ayuda a establecer el contexto, en el cual el PPP se encaja y describe el impacto esperado sobre la población objetivo.</p> <p>Deben enfatizarse dos cosas acerca del Fin. Primero, no implica que el PPP, en sí mismo, será suficiente para lograrlo, pues se requiere una serie de supuestos de los niveles inferiores, así como la acción de otros actores. Es suficiente que el Fin sirva como guía para la acción del proyecto que debe contribuir de manera significativa a su logro. Segundo, la definición del Fin no implica que se logrará la solución de toda esta situación problemática al final del período de su implementación, lo cual depende de la magnitud de la brecha asociada a su gravedad y del alcance de la estrategia de intervención.</p> <p>Ejemplo: Contribuir a mejorar los ingresos de las productoras de cuyes en Cajabamba.</p>
<p>Propósito</p> <p>¿Qué es necesario para los beneficiarios que será provisto por el PPP?</p> <p>¿Qué se espera lograr con el PPP?</p>	<p>El propósito describe los cambios en el comportamiento o en las condiciones de la población que se obtendrá como resultado esperado al final del periodo de ejecución. Por lo tanto, representa el cambio que fomentará directamente el PPP, como resultado de su actuación. Es una hipótesis sobre lo que debiera ocurrir a consecuencia de lograr los componentes. El título del PPP debe surgir directamente de la definición del propósito. La MML requiere que cada PPP tenga solamente un propósito, para que no se tenga ambigüedad en el logro de la principal responsabilidad de la intervención. Si hay más de un propósito puede surgir una situación en la cual el PPP se aproxima más a un objetivo. En tal situación, el ejecutor puede escoger perseguir de manera aleatoria o subjetiva el propósito que percibe como el de mayor importancia, o el más fácil de lograr, o el menos costoso, aunque no sea el que otros involucrados concibían como el más importante.</p> <p>Ejemplo: Rentabilidad de la producción de cuyes incrementada en Cajabamba.</p>

<p>Componentes (resultados)</p> <p>¿Qué entregará el PPP? ¿Qué bienes o servicios debe producir el PPP?</p>	<p>Los Componentes se vinculan a las estrategias de organización de las actividades y reflejan las estrategias de acción a llevarse a cabo como las obras, estudios, servicios, capacitación, asistencia técnica, entre otras, que se requiere que el PPP produzca dentro del presupuesto que se le asigna. Cada uno de los componentes del PPP es necesario para lograr el propósito, y es razonable suponer que si los componentes se producen adecuadamente, se logrará el propósito. La gerencia del PPP es responsable de la producción de los componentes, que deben expresarse claramente. Además, en la MML, los componentes pueden definirse como resultados, vale decir, como obras terminadas, estudios terminados, capacitación terminada, entre otros.</p> <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Productoras de cuyes articuladas al mercado. 2. Productoras hacen la compra conjunta de sus insumos.
<p>Actividades ¿Qué se hará? ¿Cómo se producirán los componentes?</p>	<p>Las actividades son aquellas que el ejecutor tiene que llevar a cabo para producir cada componente e implican el uso de recursos en su implementación. Es importante elaborar una lista detallada de actividades en orden cronológico y estar agrupadas por componentes. En la MML se debe incluir todas las actividades, junto con las metas físicas, financieras y los plazos para lograrlas, aunque el despliegue de los recursos debe venir separado de la matriz resumen.</p> <p>Ejemplos:</p> <p>Para el componente I.</p> <p>Actividad I.3. Capacitación para mejorar las habilidades de gestión de las productoras de cuyes.</p>

Adaptado de: Ortegón E, y otros. 2005. Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Naciones Unidas, CEPAL. Santiago.

2. **La lógica horizontal** explica y comprueba los cambios propuestos en los niveles de objetivos que permiten medir el cumplimiento o avance de los cambios propuestos.

Marco Lógico: la lógica horizontal

El conjunto de objetivo, indicadores, medios de verificación y supuestos define lo que se conoce como lógica horizontal en la matriz de marco lógico.

Ésta puede resumirse en los siguientes puntos:

- Los medios de verificación identificados son los necesarios y suficientes para obtener los datos requeridos para el cálculo de los indicadores.
- Los indicadores definidos permiten hacer un buen seguimiento del PPP y evaluar adecuadamente el logro de los objetivos.
- Las hipótesis contribuyen a lograr el nivel superior de objetivos.
- Los supuestos culminan la lógica horizontal y vincula el logro de este nivel de objetivo con las condiciones necesarias y suficientes para el logro de los objetivos superiores.

Por otro lado el ML enfoca el trabajo técnico en los aspectos críticos, acortando documentos en forma considerable sin que se llegue a perder la coherencia, capacidad de evaluación o lógica entre la perspectiva operativa y el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Con ello, suministra información relevante en forma clara, ordenada, homogénea y cuantificada, en cada uno de los niveles de decisión.

Para verificar su consistencia es necesario revisar los siguientes elementos.

Lista de chequeo sobre el Marco Lógico

Estándares de calidad	Check
1. Existe solo un problema central delimitado geográficamente, está focalizado, no utiliza expresiones de ausencia, ni se refiere a niveles de causalidad diferentes.	
2. Existe una lógica de causalidad sustentada en un diagnóstico con evidencias que presentan las causas y efectos del problema central.	
3. Se presenta un efecto principal que afecta a la población objetivo.	
4. El fin es consistente con un enfoque de desarrollo de la población objetivo.	

Estándares de calidad	Check
5. El proyecto tiene un solo propósito y está claramente focalizado, sin ser un resumen de los componentes.	
6. Los componentes representan medios para lograr superar el problema central, actuando sobre sus causas. Están claramente expresados como líneas de acción para el logro del propósito, siendo necesario el cumplimiento de todos para alcanzarlo.	
7. Las actividades incluyen todas las acciones necesarias para producir cada componente y se encuentran suficientemente desglosadas para facilitar la identificación de los requerimientos para su logro.	
8. La relación jerárquica entre las actividades, los componentes, el propósito y el fin se sustentan en un diagnóstico que analiza la relación de causalidad de la lógica vertical.	
9. El alcance de lo planteado se encuentra coherente con el plazo para su logro y los recursos disponibles para el PPP (triple restricción).	
10. Todos los indicadores tienen: una unidad de medida, los datos del año base, metas y plazo de cumplimiento para poder realizar el seguimiento y determinar el logro de los objetivos.	
11. Los indicadores del fin se vinculan a los impactos, cambios que se quieren generar en las condiciones del entorno de la población objetivo o su comportamiento.	
12. Los indicadores del propósito (o efecto) miden los resultados esperados al final de la ejecución del proyecto.	
13. Los indicadores de los componentes especifican los productos a lograr para obtener el propósito y son la consecuencia de las actividades, motivo por el cual existe un vínculo entre los indicadores de actividades, componentes y propósito.	
14. Los indicadores de las actividades reflejan las metas físicas y financieras que se requieren para el logro de los componentes.	

Estándares de calidad	Check
15. La relación entre el costeo de las actividades y el presupuesto es realista y mantiene la consistencia vinculada a la triple restricción.	
16. La columna de medios de verificación identifica dónde puede hallarse la información para verificar cada indicador y por lo tanto, es una guía para el planteamiento del sistema de monitoreo.	
17. Los supuestos son condiciones o amenazas que el proyecto por sí mismo no puede controlar (externas) y representan una condición de éxito, relacionada al logro de los objetivos de nivel superior.	

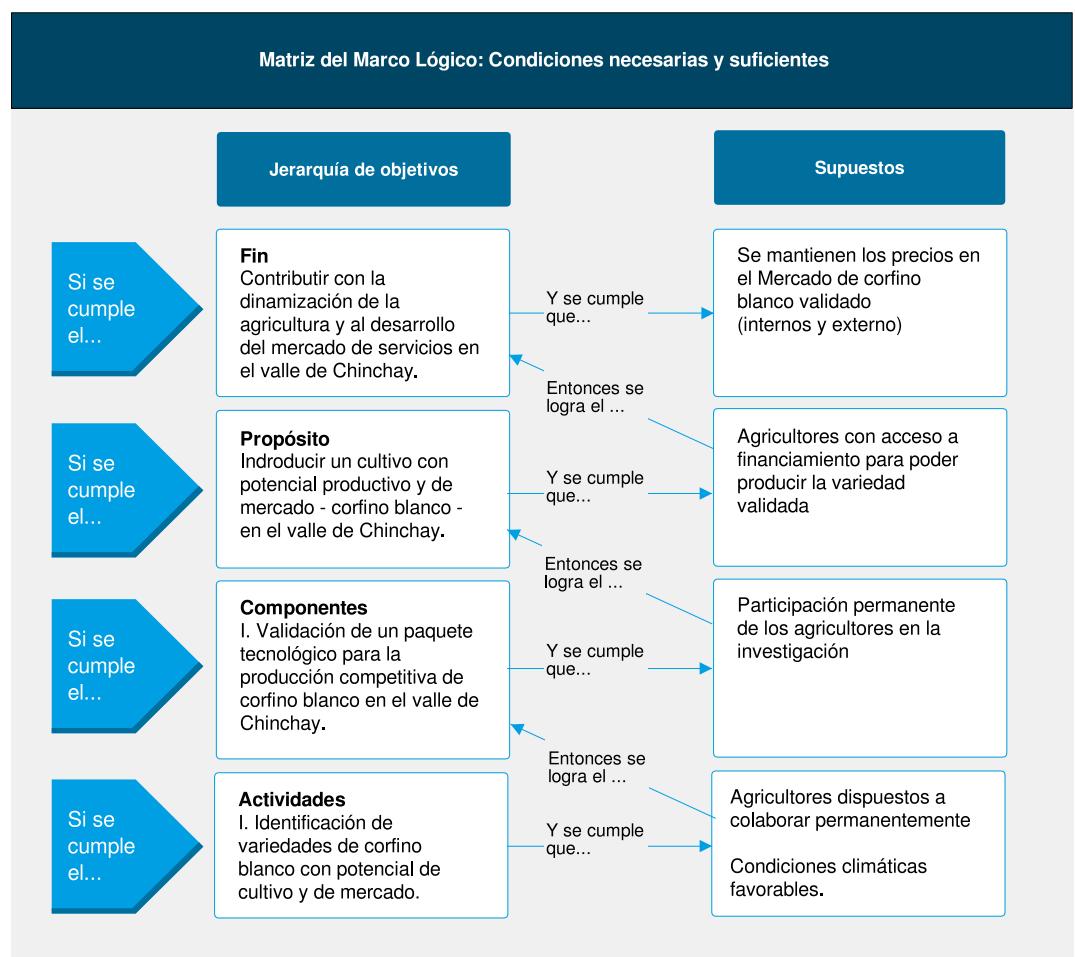
También Identificar los supuestos críticos que podrían afectar el logro de los objetivos del PPP, los cuales se deberán monitorear a través de indicadores

Los supuestos son factores críticos, que están fuera del control de la gerencia del PPP o de la agencia ejecutora (que implican riesgo), cuya ocurrencia es necesaria para que se logren los objetivos y, por lo tanto, afectará sus probabilidades de éxito. Cada PPP comprende riesgos externos ambientales, financieros, institucionales, sociales, políticos, climatológicos u otros factores que pueden hacer que el mismo fracase. La MML requiere que el equipo de diseño identifique los riesgos en cada nivel de objetivos: actividad, componente, propósito y fin.

El riesgo (situación negativa) implica que se tiene que negarlo y construir un supuesto (situación positiva) para avanzar en el cumplimiento de lo planteado al nivel siguiente en la jerarquía de objetivos.

El razonamiento es el siguiente:

- Si llevamos a cabo las actividades indicadas y se cumplen los supuestos de este nivel, entonces produciremos los componentes indicados.
- Si producimos los componentes indicados y se cumplen los supuestos de este nivel, entonces lograremos el propósito del PPP.
- Si logramos el propósito del PPP, y todavía se siguen cumpliendo los supuestos de este nivel, entonces contribuiremos al logro del fin.
- En la primera fila, algunos autores también incluyen supuestos de sostenibilidad que consideran las condiciones externas necesarias para que los beneficios generados por el proyecto continúen en el tiempo.



De este modo, los supuestos representan un juicio de probabilidad de éxito del PPP que comparte el equipo de diseño del PPP, el prestatario, el financiador y el ejecutor, que deben participar en el proceso de diseño. La columna de supuestos juega un papel importante tanto en la planificación como en la ejecución. La etapa de planificación sirve para identificar riesgos que pueden evitarse incorporando actividades o componentes adicionales en el PPP para mitigarlo y estimando los presupuestos correspondientes para ello. Si el supuesto es crítico, y no hay actividad que lo pueda controlar, el equipo de diseño del PPP y la gerencia del mismo deben evaluar si el PPP es muy riesgoso y si se requiere abandonar o postergar la ejecución de la propuesta.

Los supuestos son importantes también en la ejecución y control, pues indican los factores que la gerencia debe anticipar, tratar de influir, y/o encarar con adecuados planes de contingencia. Los indicadores verificables objetivamente son la parte “rígida” del sistema de monitoreo, con las metas concretas y plazos específicos; mientras la parte “flexible” se vincula a los supuestos, que por lo tanto son fundamentales en la estrategia de los gestores para prever posibles amenazas que comprometan el logro de los objetivos que deben ser reportados en el sistema de MyE.

¿Qué necesito para su desarrollo?



Se debe contar con la información básica de planificación, tales como el diseño del PPP, análisis de la vulnerabilidad de la población objetivo, enfoques de desarrollo, gestión del ciclo de PPP de desarrollo, gestión por resultados, plan estratégico institucional y plan operativo anual. Sería importante también tener conocimientos avanzados sobre la situación problemática a la cual se buscará dar una solución.

A3. Matriz de seguimiento de indicadores/Matriz de Monitoreo y evaluación.

Propósito:

Registro de información de todos los indicadores del PMyE, para facilitar el cálculo de la eficacia en el logro de las metas.

Descripción:

El formato cuenta con la siguiente estructura:

- Presenta 16 columnas las cuales son las siguientes: Objetivo, código, indicador, desagregación, unidad de medida ,fuente de información, método de recolección, medio de verificación, frecuencia de reporte, responsable de la medición, año de línea de base, valor de línea de base, meta año 1,resultado año 1,meta año n, resultado año n.

Momento de aplicación:

Durante el componente 4: Los indicadores

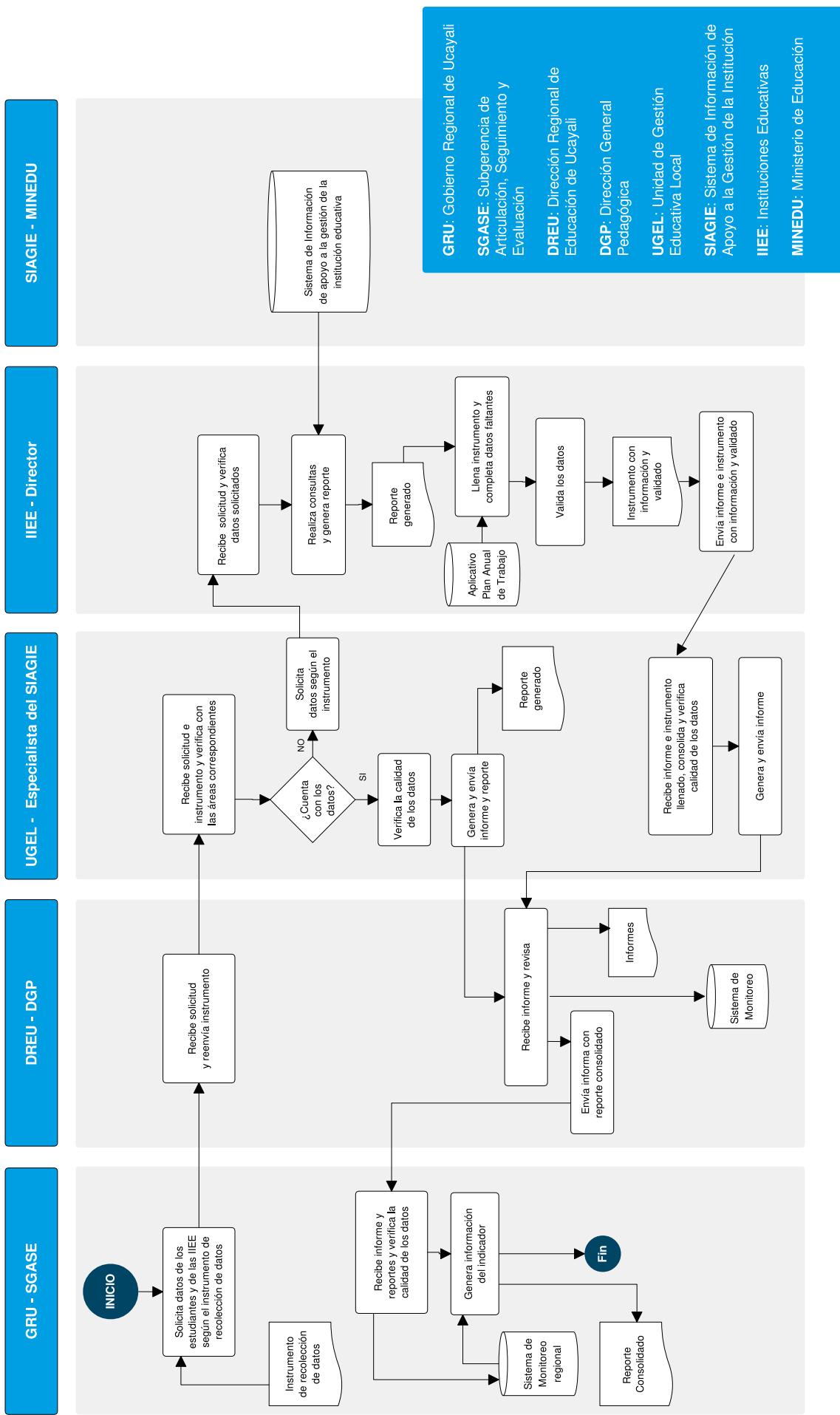
Instrucciones de uso:

- El formato debe ser aplicado durante el componente 4.
- Identifica los componentes de cada una de las columnas.

Matriz de seguimiento de indicadores/ Matriz de Monitoreo y evaluación

Objetivo	Código	Indicador	Desarrollo	Unidad de medida	Fuente de información	Método de recolección	Medio de verificación	Frecuencia de reporte	Áño de línea de base	Valor de línea de base	Meta año I	Resultado año I	Meta año II	Resultado año II	Meta año III	Resultado año III	Meta año IV	Resultado año IV	Resulado año V
----------	--------	-----------	------------	------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	----------------------	------------------------	------------	-----------------	-------------	------------------	--------------	-------------------	-------------	------------------	----------------

A4. Ejemplo de flujo de datos para el cálculo del indicador:Tasa de conclusión primaria, grupo de edades de 12 y 13 años



A5. Matriz de identificación de actores y de sus necesidades de información.

Propósito:

Identificar y clasificar a los actores para establecer las estrategias de comunicación.

Descripción:

El formato cuenta con la siguiente estructura:

- o Columnal: información general (Sub componentes como; clasificación, actores, interés en el PPP y tipo de actor).
- o Columna 2: el análisis de interesados (Sub componentes; grado de interés y grado de poder).
- o Columna 3: rol dentro del MyE.
- o Columna 4: para que requiere la información.
- o Columna 5: el tipo de información que requiere.
- o Columna 6: formato y canal de presentación.
- o Columna 7: Frecuencia.

Momento de aplicación:

Durante el Componente 6; Usuarios del PMyE y Plan de comunicaciones.

Instrucciones de uso:

- El formato debe ser aplicado durante el componente 6.
- Identifica los componentes de cada una de las columnas.

Matriz de identificación de actores y de sus necesidades de información.

Información General			Análisis de Interesados			Rol dentro del MyE	Para qué requiere la información	Tipo de información que requiere	Formato y canal de presentación	Frecuencia
Clasificación	Actores	Interés en el PPP	Tipo de Actor	Grado de Interés	Grado de Poder					
Actores Clave o central				Alto Bajo	Alto Bajo	Si recibe información o si proporciona información.				
Actores Primarios										
Actores Secundarios										

A6. Formato de cronograma de actividades

Propósito:

Establecer la ruta crítica para la estrategia de gestión de tiempo adecuado para su implementación.

Descripción:

El formato cuenta con la siguiente estructura:

- o Columna 1: actividad
- o Columna 2: actividad predecesora
- o Columna 3: Responsable de implementar la actividad
- o Columna 4: fecha de inicio
- o Columna 5: fecha de termino
- o Columna 6: costo estimado
- o Columna 7: duración anual por trimestres

Momento de aplicación:

Durante el componente 7: Actividades de monitoreo y evaluación

Instrucciones de uso:

- El formato debe ser aplicado durante el componente 7.
- Identifica los componentes de cada una de las columnas.

Matriz de identificación de actores y de sus necesidades de información.

	Nº	Actividad	Actividad Predescedora	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de fin	Costo estimado	Año I	Año II	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre	1er Trimestre	
	1																		
	2																		
	3																		
	4																		
	5																		

A7. Listado de evaluaciones

Propósito:

Identifica las evaluaciones planificadas durante todo el proceso del PPP

Descripción:

El formato cuenta con la siguiente estructura:

- o Columna 1: se encuentra tipo de evaluación
- o Columna 2: rol del evaluador
- o Columna 3: responsable
- o Columna 4: presupuesto asignado
- o Columna 5: posibles preguntas a resolver
- o Columna 6:mes de inicio
- o Columna 7: mes fin

Momento de aplicación:

Durante el componente 9: Plan de evaluaciones

Instrucciones de uso:

- El formato debe ser aplicado durante el componente 9.
- Empieza por definir el tipo de evaluación, luego los demás componentes.

Listado de evaluaciones

Nº	Tipo de evaluación	Rol del evaluador	Responsable	Presupuesto asignado	Posibles preguntas a responder	Mes inicio	Mes fin
	Según los resultados del PPP: - Desempeño - Impacto Según la etapa del PPP: - Ex ante - De proceso - Ex post	- Interno - Externo					

A8. Contenidos de los TDR, conceptos y preguntas de verificación

Propósito:

Desarrolla el esquema de contenido para la elaboración de ejemplo como: Contratos de consultorías u otros requerimientos.

Descripción:

El formato cuenta con la siguiente estructura:

- o Columna 1: se encuentran los contenidos como esquema del TDR.
- o Columna 2: corresponde a los conceptos de los contenidos del TDR.
- o Columna 3: Se encuentran preguntas para verificar los contenidos de TDR.

Momento de aplicación:

Durante el componente 9: Plan de evaluaciones

Instrucciones de uso:

- El formato debe ser aplicado durante el Componente 9.
- Identificar cada uno de los componentes para la elaboración de los TDR.

Contenidos	Conceptos de los contenidos de los TDR	Preguntas para verificar contenidos de los TDR
I. Antecedentes <ul style="list-style-type: none"> • Realizar una breve descripción del programa o proyecto gubernamental que se pretende evaluar y de las necesidades a satisfacer. • Incluir una síntesis de la problemática que el programa aborda y los supuestos de su intervención. • Incorporar en la descripción los aspectos generales del programa: objetivo principal, tiempo de implementación, población objetivo, cobertura geográfica, metas y logros de la intervención, principales hallazgos de evaluación previa, contexto institucional en el que se ubica el programa, aspectos organizativos y de gestión del programa, asignación presupuestal, etc. • Identificar las fuentes de financiamiento de la consultoría. 	<p>1. ¿Está claramente identificada la problemática que justifica la intervención?</p> <p>2. ¿Se proporciona la información necesaria y suficiente para comprender los orígenes y fines últimos que persigue el servicio a contratar?</p> <p>3. ¿Están claramente descritos los antecedentes del programa a evaluar?</p> <p>4. En caso de que se requiera precisión conceptual, ¿los antecedentes incluyen un marco conceptual?</p> <p>Incluir definiciones o términos para evitar interpretaciones ambiguas sobre el funcionamiento del programa. Se deben explicar dentro de marco conceptual o también en un glosario que forma parte de los anexos.</p>	

Contenidos	Conceptos de los contenidos de los TDR	Preguntas para verificar contenidos de los TDR
2. Objetivo general y objetivo específico de la consultoría	<ul style="list-style-type: none"> • En el objetivo general se debe describir el propósito esencial que busca los servicios de consultoría a contratar. • En los objetivos específicos se deben señalar con precisión y detalle los propósitos concretos que se pretende alcanzar, como redefinición de metas, definición y ajuste de mecanismos de focalización, elaboración de indicadores, integración de fuentes de información, diseño de sistemas automatizados de indicadores, etc. • Los objetivos sirven como una guía para el consultor en la ejecución de los trabajos designados y una pauta de supervisión para la entidad contratante. 	<p>5. ¿Se describe claramente el propósito que persigue la consultoría? ¿Existe solo un objetivo general?</p> <p>6. ¿Los objetivos específicos describen con precisión y detalle e los propósitos concretos que deben alcanzarse mediante los servicios a contratar?</p> <p>7. ¿Definen los objetivos de manera clara los beneficios que el área técnica y/o la entidad contratante pretenden obtener de los servicios adjudicados?</p> <p>8. ¿Pueden estar los objetivos específicos principalmente bajo el control del consultor y la entidad contratante?</p> <p>9. ¿Está el objetivo general y los específicos claramente alineados a la problemática que da origen a la intervención?</p> <p>10.</p>

Contenidos	Conceptos de los contenidos de los TDR	Preguntas para verificar contenidos de los TDR
<p>3. Alcance, enfoque de la evaluación, actores implicados y sus responsabilidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definir la amplitud y el enfoque de la evaluación es fundamental al redactar los TDR en el campo de monitoreo y evaluación de programas gubernamentales. • Incorporar con precisión y claridad la lista de preguntas clave que deben ser resueltas con la evaluación. • Identificar los atributos más importantes que faciliten la identificación de la modalidad de evaluación requerida como el agente que la realizará (interno, externo o combinación de estos), aspecto o aspectos gerenciales a evaluar (diseño, procesos, satisfacción de beneficiarios, información y/o impacto), el ciclo de vida en que se ubica la evaluación (ex ante, concurrente y de medio término, ex post), y otras dimensiones o atributos de la evaluación antes descritos • Definir el periodo temporal que comprende la evaluación. • Explicar los criterios de evaluación que se asocian a los atributos: pertinencia, validez del diseño, eficacia, eficiencia, productividad, sostenibilidad, impacto, externalidades y otros. • Incorporar una matriz que defina brevemente los principales actores comprendidos en la evaluación, así como su rol, responsabilidades, nivel de participación, y su importancia. 	<p>11. ¿Se ha definido con claridad un conjunto básico de preguntas clave que responderá la evaluación y que permita definir su modalidad?</p> <p>12. ¿Han sido identificadas las dimensiones o atributos principales de la evaluación, tales como tipo de agente evaluador, aspecto gerencial a evaluar, metodología a utilizar, etc.?</p> <p>13. ¿Está la orientación metodológica claramente definida, incluyendo técnicas a aplicar, o bien criterios para evaluarla si es el proveedor quien la desarrollará?</p>

Contenidos	Conceptos de los contenidos de los TDR	Preguntas para verificar contenidos de los TDR
4. Metodología	<ul style="list-style-type: none"> • Incluir elementos conceptuales básicos. • Aplicar técnicas cuyo empleo aumentará la probabilidad de los resultados esperados. • Incorporar métodos y técnicas sistematizadas para que sean empleadas por el consultor. • Realizar estrategias de desarrollo de la consultoría. 	<p>14. Si la metodología viene definida en los TDR, ¿está debidamente definida la metodología por la cual la entidad contratante desea que se procese la información?</p> <p>15. Si el estudio incluye una encuesta por muestreo, ¿se solicitan aspectos de diseño de la muestra, tamaño de muestra y factores de expansión, así como otros elementos de documentación estadística?</p>

Contenidos	Conceptos de los contenidos de los TDR	Preguntas para verificar contenidos de los TDR
5. Actividades a realizar	<ul style="list-style-type: none"> • Describir con precisión las tareas y principales actividades a ser ejecutadas por la consultoría, definiendo su secuencia y articulación, así como los productos y resultados que se esperan obtener, y que permitan lograr el objetivo general y los objetivos específicos de la consultoría a contratar. • En los TDR no se debe establecer una excesiva, dispersa y desconectada variedad de actividades porque las tareas de seguimiento y supervisión se hacen más complejas y resulta difícil identificar su contribución al logro del objetivo. • Incluir en las actividades de campo el trabajo de gabinete o de oficina y los soportes con los que se respalda la información recolectada. Además todas las actividades deben estar contenidas en un cronograma de trabajo, señalando las fechas que deben ser presentados los escritos a la entidad contratante. • Las tareas, según su naturaleza, deben precisar los requerimientos organizativos y técnicos para que puedan llevarse a cabo. Por ejemplo: las modalidades y técnicas de levantamiento de datos, metodologías a utilizar, necesidades especiales de software, georreferenciación de datos, etc. 	<p>16. ¿Están claramente definidas las actividades y tareas que se espera desarrollará el consultor?</p> <p>17. ¿Están las actividades y tareas claramente relacionadas con los objetivos?</p> <p>18. ¿Existe una descomposición del trabajo de manera jerárquica que vincule objetivos, productos, actividades y tareas?</p> <p>19. En caso de requerirse transferencia de conocimiento, ¿se proveen detalles específicos de las características de la transferencia y se solicita a los consultores que presenten sus planes y métodos de entrenamiento?</p>

Contenidos	Conceptos de los contenidos de los TDR	Preguntas para verificar contenidos de los TDR
6. Productos e informes a entregar	<ul style="list-style-type: none"> • Definir los productos con la mayor precisión posible. Su presentación y grado de avance se da generalmente en tres informes: informe inicial, de avance y final. • Determinar la frecuencia de los informes periódicos de avances y las características de los contenidos. • Proporcionar la extensión, el número de ejemplares a entregar, tipo y tamaño de letra, márgenes, tablas, anexos, tipo de soporte en el que se entregarán el impreso y/o magnético, exigencia de un resumen ejecutivo, presentación de los resultados a diferentes audiencias, idioma o idiomas en que serán presentados, nombre y cargo de las personas que recibirán los informes, etc. • En las evaluaciones que involucren la realización de operativos estadísticos, los requerimientos deben ser muy precisos e incluir la documentación requerida como respaldo, objetivos de la operación estadística, instrumento de colecta de información, diseño y tamaño de la muestra, trabajo de campo, etc. 	<p>20. ¿Se definen con precisión y tiempos los entregables que el consultor deberá presentar a la entidad contratante?</p> <p>21. ¿Se definen los informes a presentar, su secuencia, oportunidad y características?</p> <p>22. ¿Se indica el plazo que tendrá la entidad contratante para revisar, aprobar o rechazar los informes o productos?</p>

Contenidos	Conceptos de los contenidos de los TDR	Preguntas para verificar contenidos de los TDR
7. Duración del servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Estimar el periodo para la ejecución del servicio de la consultoría. • Señalar con sumo cuidado la estimación del plazo máximo. Lo más recomendable es que se haga una descomposición estructurada del trabajo. Esta técnica ayuda a distribuir el trabajo en paquetes o bloques facilitando la administración y el seguimiento del alcance del trabajo; además constituyen la base para la asignación de recursos al proyecto y para el análisis de riesgos, costos y elaboración del cronograma. • Incluir un calendario y un cronograma tentativo de ejecución de la consultoría, especificando el periodo en el cual se desarrollará la consultoría (fecha de inicio estimada), las actividades a desarrollar y las fechas parciales y finales previstas. • Si a la entidad contratante no le es posible hacer una estimación confiable en términos de la precisión en calendario, podrá establecerse un plazo indicativo que podrá ser excedido o reducido justificadamente por el licitante en su propuesta. 	<p>23. ¿Se establece el plazo de ejecución del servicio?</p> <p>24. ¿Se indica si el plazo de ejecución fijado es un máximo o es indicativo?</p> <p>25. Si el plazo es máximo, ¿la estimación realizada tiene fundamento en alguna metodología aplicada consistentemente?</p> <p>26. ¿Está la duración de la consultoría sujeta a tiempos legales de entrega de productos a la institución contratante? Si esto es así, ¿se encuentra esta situación claramente definida en los TDR?</p>

Contenidos	Conceptos de los contenidos de los TDR	Preguntas para verificar contenidos de los TDR
8. Recursos y facilidades a ser provistas por la entidad contratante <ul style="list-style-type: none"> • Realizar una lista de recursos y facilidades que la institución contratante proveerá al licitante que resulte adjudicado. Esto debe incluir la información, bienes y servicios que el área técnica considere necesario para llevar a cabo la consultoría, por ejemplo: espacio de oficinas, vehículo, equipo de computación, equipo de impresión, sistema de telecomunicación, etc. En el caso de evaluaciones que involucran trabajo de campo, estos recursos y facilidades constituyen una parte fundamental del trabajo de la consultoría. • Indicar el horario laboral que tendrá el personal que la entidad contratante ponga a disposición del consultor. • Incluir también los documentos que deben ser entregados al consultor y aquellos a los que puede recurrir, dónde los puede encontrar y quién se la puede suministrar. • En algunos casos, para poder realizar la consultoría se requiere visitar propiedad privada o estatal, o consultar información que no es propiedad de la entidad contratante; por ejemplo, la consulta de bancos de información en oficinas de estadística que están protegidos por el principio de confidencialidad o anonimato, etc. En estos casos, la unidad contratante se debe comprometer a solicitar los permisos o autorizaciones necesarias para tal fin, y esta responsabilidad debe ser explícitamente definida en los TDR. • Cuando los trabajos vayan a realizarse en las instalaciones de la entidad contratante, esta podría comprometerse a suministrar el espacio necesario, y en algunos casos las facilidades de comunicación, reproducción y otros servicios generales. 		<p>27. ¿Se indican claramente los insumos que la entidad contratante suministrará al evaluador externo?</p> <p>28. ¿Se indica el personal de la entidad contratante que actuará como contraparte del evaluador externo que resulte adjudicado?</p> <p>29. ¿Se indica el personal de apoyo que la entidad contratante pondrá a la disposición del evaluador externo?</p> <p>30. ¿Se indican los documentos e información que la entidad contratante pondrá a disposición del evaluador externo?</p>

Contenidos	Conceptos de los contenidos de los TDR	Preguntas para verificar contenidos de los TDR
9. Costos Y remuneración	<ul style="list-style-type: none"> • Indicar las reglas aplicables a la determinación de los honorarios, gastos reembolsables y otros costos. • Incluir la forma de cálculo de honorarios, en qué moneda se realizará el pago, formas de pagos en base a la cual el consultor prepara su propuesta. • Considerar los impuestos y tasas locales, ya que constituyen un costo para los consultores. Estos costos normalmente tienen dos componentes: los honorarios o remuneración de los consultores y los denominados gastos reembolsables. • Establecer qué elementos constituyen la remuneración, ya que varían en función a la legislación, industria y sector. Además, la remuneración de los consultores se debe distinguir entre locales y extranjeros, personal profesional, personal de apoyo o administrativo, personal de campo o de oficina, las tarifas debe ser sobre la base de riesgo del país, complejidad del servicio y localización. • Incluir en los costos los gastos imprevistos en un rango que oscila entre un 5% y un 8%, aunque los multilaterales como el BID y el BM manejan porcentajes entre el 10 y el 15% para las consultorías en las que, dada su naturaleza, es difícil definir con precisión y detallar las actividades. • Estimar adecuadamente los costos es muy importante ya que un desfase entre el costo estimado y las actividades previstas puede generar ofertas inadecuadas y problemas durante el transcurso de la implementación. 	<p>31. ¿Se establece con claridad la modalidad de pago; por ejemplo, suma alzada, pago de remuneración y gastos reembolsables, etc.?</p> <p>32. ¿Se establece de manera precisa la forma de pago y la distribución porcentual de cada pago parcial?</p> <p>33. ¿Se indica el tipo de moneda en que se deberá presentar la oferta económica?</p> <p>34. ¿Se precisa cuáles serán los gastos reembolsables?</p> <p>35. ¿Se especifica, de ser necesario, el mecanismo para el pago de impuestos por parte del consultor?</p>

Contenidos	Conceptos de los contenidos de los TDR	Preguntas para verificar contenidos de los TDR
10. Perfil del evaluador externo	<ul style="list-style-type: none"> • La entidad contratante debe indicar los requerimientos mínimos profesionales, divididos en dos partes, formación y experiencia; en lo referente a la formación debe definirse el nivel mínimo (licenciatura, posgrado, doctorado); por su parte, la experiencia profesional se refiere a la experiencia previa en la realización de estudios similares. • Precisar la especialidad que tiene el consultor (consultoría individual), o la del consultor y los miembros de su equipo (firmas de consultoría). • Recalc当地 el país de residencia, ya que a veces hay fondos multilaterales para la evaluación que exigen la nacionalidad. • En el caso de los consultores extranjeros es requisito indispensable tener conocimiento del país, región o regiones afines, excepto cuando se quiere hacer una integración económica y social de otros países. • Especificar las habilidades requeridas, excepto el número o la composición del equipo que se requiere. • Indicar la capacidad operativa y financiera requerida de las firmas consultoras porque constituye un criterio muy importante para la evaluación. • Especificar las limitaciones y prohibiciones a los evaluadores externos. De no respetarse pueden constituir conflictos de interés, por ejemplo, no tener procesos legales pendientes con la entidad contratante, no haber colaborado recientemente como funcionario o consultor de la entidad contratante. 	<p>36. ¿Se indican las características profesionales requeridas y experiencia para el líder del proyecto y los miembros clave del equipo si se trata de una firma, o, en su caso, del consultor individual?</p> <p>37. ¿Se especifica la necesidad de viajar y requerimientos de nacionalidad?</p> <p>38. ¿Se especifican todas aquellas situaciones que pueden constituirse en conflicto de interés, y cómo manejarlas?</p>

Contenidos	Conceptos de los contenidos de los TDR	Preguntas para verificar contenidos de los TDR
<p>II. Criterio de selección/evaluación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar al evaluador externo interesado la posibilidad de realizar un “ejercicio de autoevaluación” y juzgar sobre la base de los resultados, si vale la pena presentarse y participar. • Incorporar en los TDR un apartado de criterios de selección o evaluación que permitan a los evaluadores externos que, al autorevaluarse, perciban que tienen pocas posibilidades, ya sea auto descartarse o bien fortalecer aquellas áreas en las que tienen menor calificación. • Considerar los siguientes criterios de evaluación. <ul style="list-style-type: none"> Experiencia específica en relación con la metodología de evaluación solicitada y el campo. Puntaje 0-10. Calidad de la metodología/plan de trabajo. Puntaje 20-50. Calificaciones personal clave. Puntaje 30-60. Transferencia de conocimientos (de ser necesario). Puntaje 0-10. Otros (participación de personal nacional). Puntaje 0-10. 	<p>39. ¿Es posible que los evaluadores externos puedan realizar una autoevaluación objetiva sobre criterios específicos para juzgar si vale la pena participar en el proceso?</p> <p>40. ¿Los criterios consideran, como mínimo, experiencia, metodología/plan de trabajo, transferencia de tecnología -si aplica- y calidad del personal?</p> <p>41. ¿Se especifica el valor y la ponderación de cada criterio y subcriterio definido?</p>	

Contenidos	Conceptos de los contenidos de los TDR	Preguntas para verificar contenidos de los TDR
12. Confidencialidad de la información	<ul style="list-style-type: none"> • Especificar el grado de privacidad de la información de los estudios, tanto en la información que se entrega para la realización de los estudios como la que se genera durante la realización de las actividades. • Entregar a los consultores toda la información relativa a las normas vigentes en relación con la diseminación estadística. 	<p>42. ¿Se incluyen los párrafos adecuados para salvaguardar la información confidencial?</p> <p>43. ¿Se hace referencia, de ser el caso, a la normativa vigente relativa a los temas de confidencialidad de la información estadística?</p>
13. Anexos	<ul style="list-style-type: none"> • Incluir los mapas, síntesis de evaluaciones anteriores, información gerencial del programa o proyecto (diagnóstico, Marco Lógico, informes de avances), listados de beneficiarios (padrones), información de los sistemas informáticos administrativos y de apoyo del programa, información administrativa y de ejecución presupuestal, organigramas, información relativa a la entidad financiadora, referencias a las estrategias del Plan Nacional de Desarrollo a las que se articula el programa, informes financieros, glosarios, etc. 	<p>44. ¿Se listan los anexos que acompañan a los TDR, es decir, cumplimiento del servicio, términos de confidencialidad, etc.?</p> <p>45. De ser necesario, ¿están definidos en un glosario los términos técnicos o poco usuales?</p>

Fuente: Banco Mundial (2009) Guía para la elaboración de Términos de Referencia orientados a la contratación de servicios de consultoría para la evaluación de programas y proyectos gubernamentales.

A9. Matriz para la identificación de riesgos y establecimiento de estrategias.

Propósito:

Identifica los riesgos y establecer estrategias.

Descripción:

El formato cuenta con la siguiente estructura:

- o Columna 1: se encuentra riesgo/amenaza
- o Columna 2: colocar el tipo de riesgo
- o Columna 3: se encuentra posibilidades
- o Columna 4: en impactos tenemos estas sub categorías que tienen relación con los objetivos (costos, tiempo, alcance y total).
- o Columna 5: severidad del riesgo
- o Columna 6: disparador
- o Columna 7: establecer las estrategias de reacción.

Momento de aplicación:

Durante el componente 10: Plan de gestión de riesgos.

Instrucciones de uso:

- El formato debe ser aplicado durante el componente 10.
- Identifica cada una de los componentes en las columnas; luego anota los hechos que pondrían en riesgo el cumplimiento de los objetivos del PPP.

Matriz para la identificación de riesgos y establecimiento de estrategias

Riesgo / amenaza	Tipo	Probabilidad de ocurrencia	Impactos			Severidad del riesgo	Disparador	Estrategia
			Costos	Tiempo	Alcance			
Económicas	Se puede cuantificar: - 0: probabilidad nula							• Evitar
Sociales	- I: certeza de ocurrencia							• Transferir
Políticas								• Mitigar
Climatológicas	Se puede clasificar: - Baja							• Aceptar
	- Media							
	- Alta							

A10. Lista de verificación para el análisis del PMyE

Propósito:

Permite la identificación de análisis para la mejora del PMyE.

Descripción:

El formato cuenta con la siguiente estructura.

- Presenta tres columnas:
 - o Columna 1: se encuentran todos los contenidos del PMyE, donde de cada componente (preguntas) fueron desarrollados en la guía.
 - o Columna 2: Se coloca el valor correspondiente de acuerdo a su cumplimiento.
 - o Columna 3: se anotan las observaciones resaltantes.

Momento de aplicación:

Al culminar el Plan de Monitoreo y evaluación.

Instrucciones de uso:

Se debe registrar para cada uno de los criterios de las secciones del Plan de MyE, el valor correspondiente a su cumplimiento:

- 0: El Plan de MyE no cumple el criterio
- 1: El Plan de MyE cumple el criterio
- 9: El criterio no es aplicable al Plan de MyE

Lista de verificación para el análisis del PMyE

Contenido	Valor	Observación
INTRODUCCIÓN		
¿El PMyE contiene está sección?		
¿Se explica el propósito del PMyE?		
¿Se presentan los antecedentes del PPP?		
¿Se describe el proceso participativo de elaboración del documento?		
Comentarios:		
MARCO CONCEPTUAL		
¿El PMyE contiene está sección?		
¿Se identifican los lineamientos de monitoreo y evaluación?		
¿Se identifican los enfoques de monitoreo y evaluación a utilizar?		
¿Se definen los principales términos a utilizar en el PMyE?		
Comentarios:		

Contenido	Valor	Observación
MODELO LÓGICO DEL PPP		
¿El PMyE contiene está sección?		
¿Se describe la situación problemática?		
¿Se presenta la lógica vertical y horizontal del PPP?		
¿Se identificó correctamente los supuestos o riesgos?		
Comentarios:		
INDICADORES		
¿El PMyE contiene esta sección?		
¿Están listados todos los indicadores?		
¿Se indica el nivel de cada uno de los indicadores?		
¿Contiene los medios de verificación para cada uno de los indicadores?		
¿Se indica la desagregación de cada uno de los indicadores?		
¿Cada indicador tiene valor de línea de base?		
¿Se indica el año de la línea de base?		
¿Se explica cómo se establecieron las metas de cada uno de los indicadores?		

Contenido	Valor	Observación
¿Cada indicador tiene metas?		
¿Los resultados de los indicadores están actualizados?		
¿La matriz de indicadores está realizada en Excel u otro software?		
¿Cada uno de los indicadores cuenta con Ficha Técnica?		
¿Se desarrolló la matriz de indicadores?		
¿Se elaboró el Plan de adquisición de datos?		
Comentarios:		
AGENDA DE APRENDIZAJE		
¿El Plan de M&E contiene esta sección?		
¿Se han definido las áreas o temas sobre sobre los cuales el PMyE generará conocimiento?		
¿Se presenta los mecanismos y productos esperados?		
Comentarios:		
USUARIOS DEL PMyE Y PLAN DE COMUNICACIONES		
¿Se ha identificado los interesados y establecido los requerimientos de información que necesitan del PPP?		

Contenido	Valor	Observación
¿Se ha elaborado la matriz de requerimientos con las herramientas a utilizar consistente con los objetivos y recursos de las organizaciones involucradas?		
¿Se ha detallado el flujo de información necesaria utilizando el lenguaje de procesos para representar gráficamente los procedimientos?		
PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES DE PMyE		
¿El PMyE contiene está sección?		
¿Se describen las tareas de monitoreo y evaluación?		
¿Se han programado las actividades en un cronograma?		
¿Se ha asignado responsables para cada una de las actividades programadas y se estimó un costeo?		
¿Se han considerado la recolección y análisis de datos como parte de las actividades?		
¿Se han considerado el análisis de calidad de datos como parte de las actividades?		
¿Se han considerado la revisión y actualización del PMyE como parte de las actividades?		
¿Se ha considerado la preparación de reportes como parte de las actividades?		
¿Se han considerado el diseño y realización de evaluaciones o estudios como parte de las actividades?		
¿Se han considerado las visitas de campos como parte de las actividades?		

Contenido	Valor	Observación
Comentarios:		
TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS		
¿El Plan de M&E contiene esta sección?		
¿Se han estimado correctamente las técnicas para la recolección de información?		
¿Se han desarrollado y validado los instrumentos para la recolección de datos?		
Comentarios:		
PLAN DE EVALUACIONES		
¿El PM&E contiene esta sección?		
¿Se indican los diferentes tipos de evaluaciones a realizar?		
¿Se plantean las posibles preguntas de evaluación?		
¿Se da información sobre cómo el plan de evaluación cumple con la política de evaluación de las organizaciones involucradas?		
¿Se ha estimado presupuesto para la realización de cada una de las evaluaciones a realizar?		
¿Se han estimado fecha de inicio y término para cada una de las evaluaciones a realizar?		
Comentarios:		

Bibliografía

- USAID. Manual autoformativo del Módulo de Monitoreo. Diplomado en Monitoreo y Evaluación de Planes, Programas y Proyectos de Desarrollo. 2018



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

Guía del Facilitador

PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

Guía del Facilitador

Plan de Monitoreo y Evaluación
Guía del Facilitador

Febrero, 2018

PROYECTO EVALUATIONS DE USAID

Teléfono: (51-1) 2258110

Av. del Parque Norte 1160 - Oficina 702 San Borja, Lima - Perú

<http://www.pgrd.org/projects/peru-evaluations/publications/>

Elaboración de contenidos

Marta Tostes Vieira

Adriana Torres Ramos

Tratamiento pedagógico

Norma Rodriguez Fernandez

Diseño y diagramación

Luis Fucay Guin

Impresión

Empresa IMSERGRAF E.I.R.L

Dirección: Jr. Antonio Elizalde Nro. 470 Interior E-27 – Lima

Lima, Publicado e impreso en febrero 2018

Tiraje: 200 ejemplares

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2018-02457

Esta guía forma parte del documento: SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN.
Orientaciones para la implementación.

La información contenida puede ser reproducida total o parcialmente, siempre y cuando se mencione la fuente de origen.

Esta guía ha sido posible gracias al apoyo del pueblo de los Estados Unidos de América a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Fue elaborada por Partners for Global Research and Development (PGRD) en el marco del proyecto Evaluations.

El contenido no necesariamente refleja la opinión de USAID ni la del Gobierno de los Estados Unidos.

CONTENIDOS

ACRÓNIMOS	5
INTRODUCCIÓN	7
ORIENTACIONES METODOLÓGICAS	14
CURSO-TALLER	18
I. Planificación	18
2. Ejecución	18
3. Evaluación y Certificación	43
ANEXOS	45
A1. Listas de Chequeo para la Planificación y la Ejecución del Curso-Taller	45
I.1. Lista de Chequeo 1: Planificación del Curso-Taller	46
I.2. Lista de Chequeo 2: Ejecución del Curso-Taller	48
A2. Guías de Talleres	50
2.1. Guía de Caso:Titanic - Notas para el facilitador	52
2.2. Guía del Taller 1: Identificación de usuarios y necesidades de información	54
2.3. Guía del Taller 2: Objetivos del PMyE y selección de indicadores	57
2.4. Guía del Taller 3: Elaboración de la ficha técnica de un indicador	59
2.5. Guía del Taller 4: Elaboración del flujo de datos para el cálculo de un indicador	61
2.6. Guía del Taller 5: Identificación de actividades y elaboración del cronograma	63
2.7. Guía del Taller 6: Gestión de la información y agenda de aprendizaje	65
2.8. Guía del Taller 7: Incorporación de mejoras al PMyE	66
A3. Instrumentos de Evaluación	67
3.1. Escala de estimación de participación	67
3.2. Estimación de evaluación del PMyE	69
3.3. Escala de evaluación del Curso-Taller	73

Acrónimos

CEPLAN	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
ILPES	Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MyE	Monitoreo y Evaluación
PMBOK	Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos <i>Guide to the Project Management Body of Knowledge</i>
PMyE	Plan de Monitoreo y Evaluación
PPP	Plan, Programa o Proyecto
PPT	Presentaciones en formato PowerPoint
Red EvalPerú	Red Peruana de Evaluación
Red PERUME	Red Peruana de Monitoreo y Evaluación
SMyE	Sistema de Monitoreo y Evaluación
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional <i>United States Agency for International Development</i>

Introducción

Estimado Facilitador¹:

Ponemos en tus manos PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN - Guía del Facilitador, que forma parte de la serie de materiales para la implementación del Sistema de Monitoreo y Evaluación (SMyE) en organizaciones de gobierno, especialmente en gobiernos subnacionales.

¿Qué es?

Es una guía que busca orientar y optimizar tu trabajo durante los procesos de planificación, ejecución y evaluación del Curso-Taller para la elaboración del plan de monitoreo y evaluación en organizaciones de gobierno.

La guía te permitirá aplicar los principios metodológicos de la educación de adultos y el aprendizaje colaborativo, valorando los saberes de los participantes y vinculándolos con su propia práctica.



Recuerda que tu acción de facilitador debe centrarse en:

Lograr que los participantes elaboren el Plan de Monitoreo y Evaluación (PMyE) de un plan, programa o de una intervención priorizada por su institución.

¿A quiénes se dirige?

A ti y al equipo facilitador que tienen la responsabilidad de desarrollar y mejorar las capacidades del recurso humano relacionadas con la elaboración del PMyE.



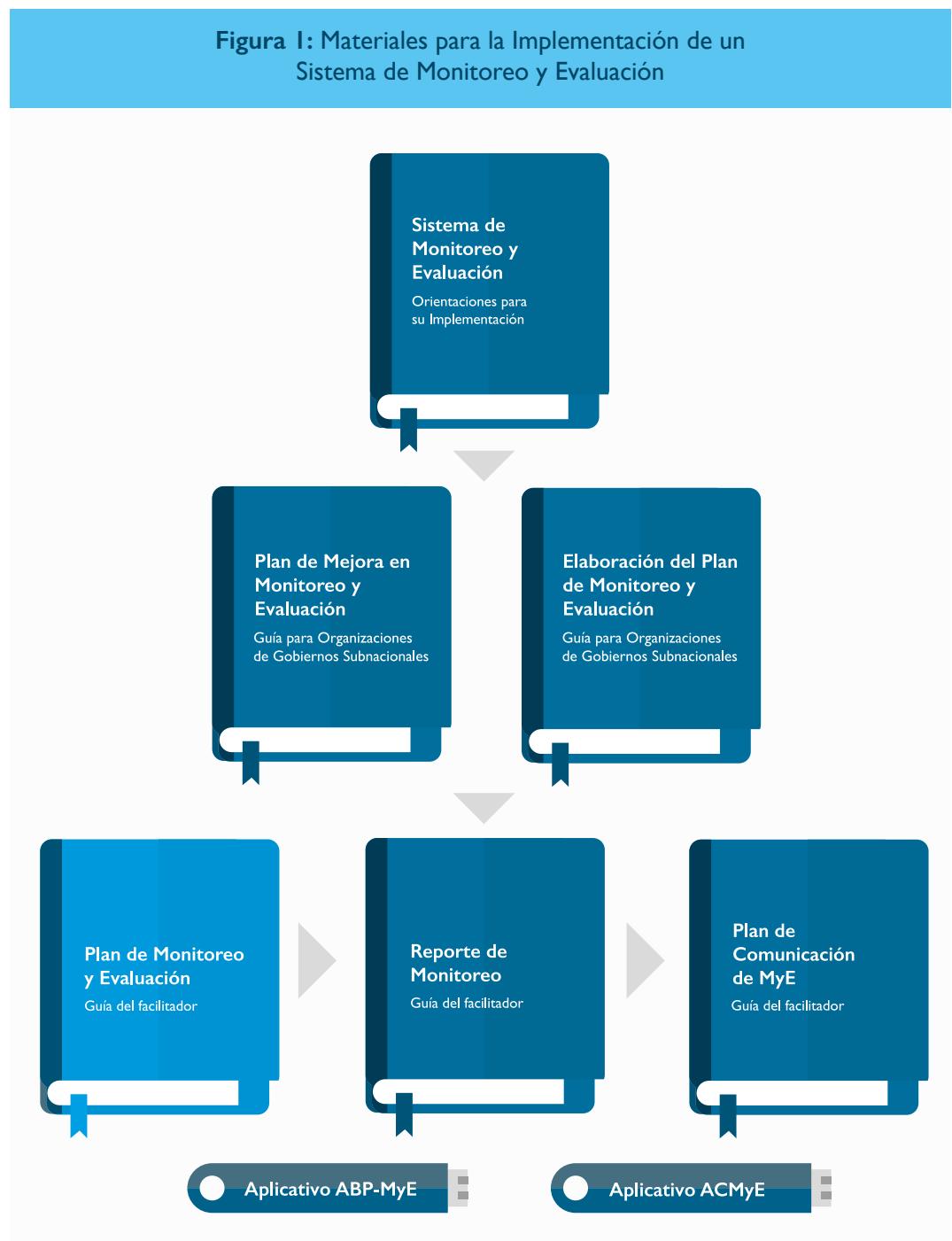
El equipo facilitador debe estar integrado por profesionales que cumplen funciones de monitoreo y evaluación (MyE). Es importante que tengan formación o capacitación en el tema, así como experiencia en la elaboración e implementación de planes de MyE.

Si la institución no cuenta con facilitadores, es necesario formarlos en coherencia con la propuesta del Curso-Taller o solicitar la asistencia técnica al Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), a la Red Peruana de Evaluación (EvalPerú) <http://evalperu.org/> y a la Red Peruana de Monitoreo y Evaluación (Red PERUME) <http://redlacme.org/group/redperume>

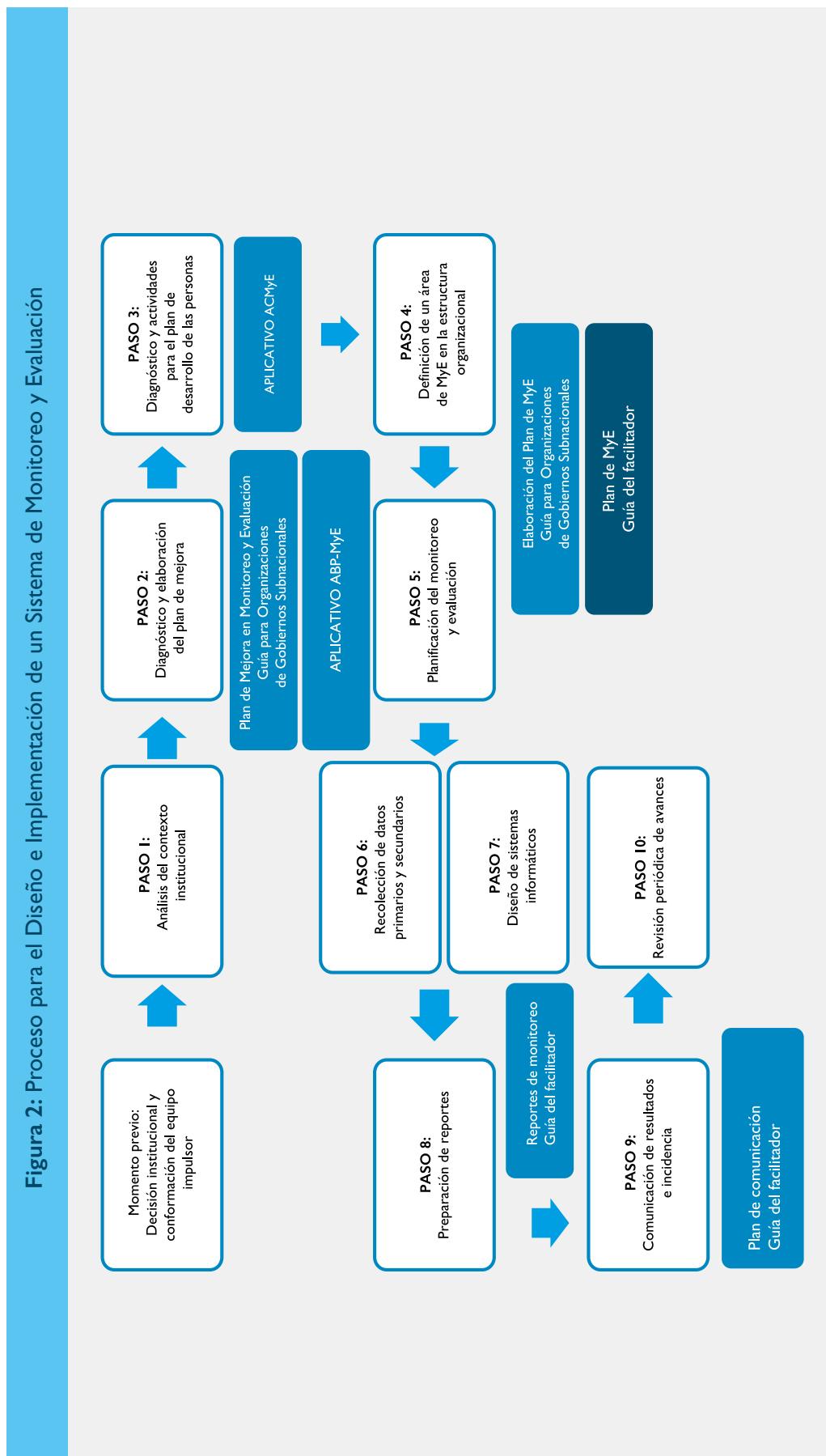
¹ En la guía usaremos la denominación "facilitador" para referirnos a la persona que asume la responsabilidad de generar aprendizajes en el marco de la capacitación, pudiendo ser facilitador o facilitadora.

¿Cómo se relaciona con los otros materiales?

En la Figura 1 puedes observar la relación de PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN - Guía del Facilitador con los otros materiales y recursos que orientan el proceso de implementación de sistemas de monitoreo y evaluación en organizaciones de gobierno.



En el Proceso de Diseño e Implementación de un Sistema de Monitoreo y Evaluación para Organizaciones de Gobierno (Figura 2), este material orientará tu trabajo en el **paso 5: Planificación del Monitoreo y Evaluación**.

Figura 2: Proceso para el Diseño e Implementación de un Sistema de Monitoreo y Evaluación

Elaborado por el Proyecto Evaluations de USAID considerando la experiencia de trabajo compartido con el Ministerio de Ambiente, el Gobierno Regional de Ucayali y el Gobierno Regional de San Martín.

¿Cómo está organizada?

La guía te propone la realización de un Curso-Taller porque es la estrategia educativa que te permite colocar a los participantes en una situación de aprendizaje donde se integran el saber, el pensar y el hacer, impactando directamente en su práctica de MyE.

 El Curso-Taller se caracteriza por:

- Hacer del participante el protagonista del proceso educativo, favoreciendo la autonomía y colaboración en el aprendizaje.
- Enfatizar lo práctico y vivencial, apoyándose en la teoría.
- Estar conducido por un facilitador que favorece el aprendizaje con flexibilidad.
- Desarrollarse en un ambiente físico adecuado.

La guía está organizada en dos secciones: Orientaciones Metodológicas y Curso-Taller (Figura 3).

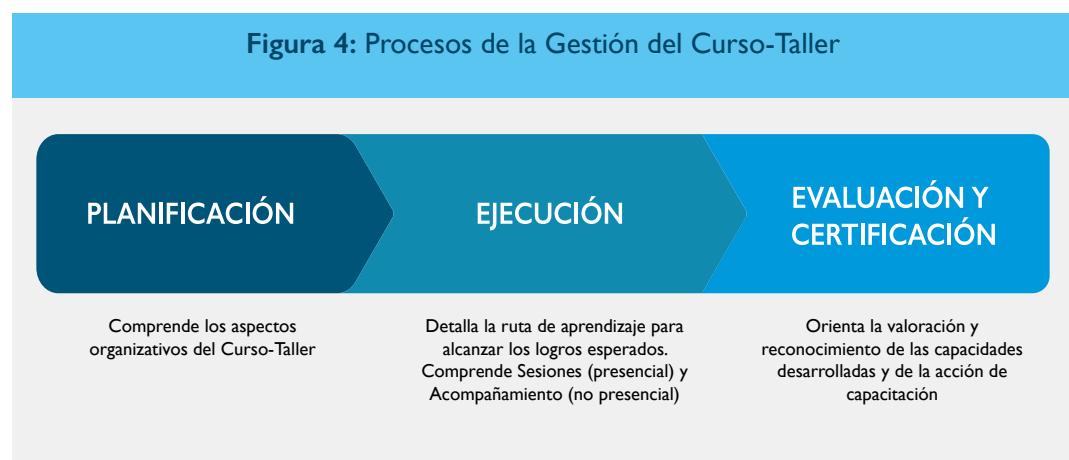


ORIENTACIONES METODOLÓGICAS

En esta sección compartimos contigo reflexiones importantes respecto a la metodología de educación de adultos y al aprendizaje colaborativo para que los consideres en tu labor de facilitador. Seguidamente, identificarás los momentos de la secuencia metodológica para la realización de las Sesiones (presenciales) y orientaciones para el Acompañamiento (no presencial).

CURSO-TALLER

En esta sección encontrarás la descripción de las diversas actividades de los tres procesos de la gestión del Curso-Taller (Figura 4):



Asimismo, te refiere a los recursos que forman parte del desarrollo del Curso-Taller:

- **Lecturas de Apoyo:** son documentos que abordan temas relacionados al PMyE.
- **Presentaciones:** son un conjunto de diapositivas secuenciales que contienen información textual y gráfica. Sirven de apoyo para desarrollar y posicionar conceptos clave (en Formato PowerPoint (PPT)).
- **Guías de los Talleres:** propone una secuencia de actividades que deben desarrollar los participantes de manera individual y grupal, conducentes a productos específicos.
- **Instrumentos de Evaluación:** para valorar el proceso de aprendizaje desarrollado.

¿Cómo usar?

La guía ha sido diseñada como una herramienta de apoyo y consulta que te permite diversos recorridos para su uso. Además de la lectura lineal (de inicio a fin) puedes considerarla como material de consulta para atender necesidades, recomendaciones, herramientas o formatos para la elaboración del PMyE.

Algunos recorridos que puedes hacer de la guía:

- **Recorrido lineal:** para aquellos que tienen alguna experiencia en capacitación, es necesario identificarse con las orientaciones metodológicas para luego conocer la propuesta de capacitación y finalmente manejar las diversas herramientas y formatos (ello incluye las presentaciones).
- **Recorrido para los expertos en capacitación:** pueden avanzar directamente a la sección Curso-Taller para apropiarse de la propuesta de capacitación.
- **Recorrido durante el Curso-Taller:** se puede consultar en cualquier momento para familiarizarse mejor con alguna herramienta, formato, o bien para reforzar el proceso de elaboración del PMyE que realizan los participantes en sus organizaciones.



Esta guía forma parte del conjunto de materiales que busca orientar y apoyar tu labor en el desarrollo de capacidades para que las organizaciones implementen Sistemas de Monitoreo y Evaluación.

Ruta de Aprendizaje

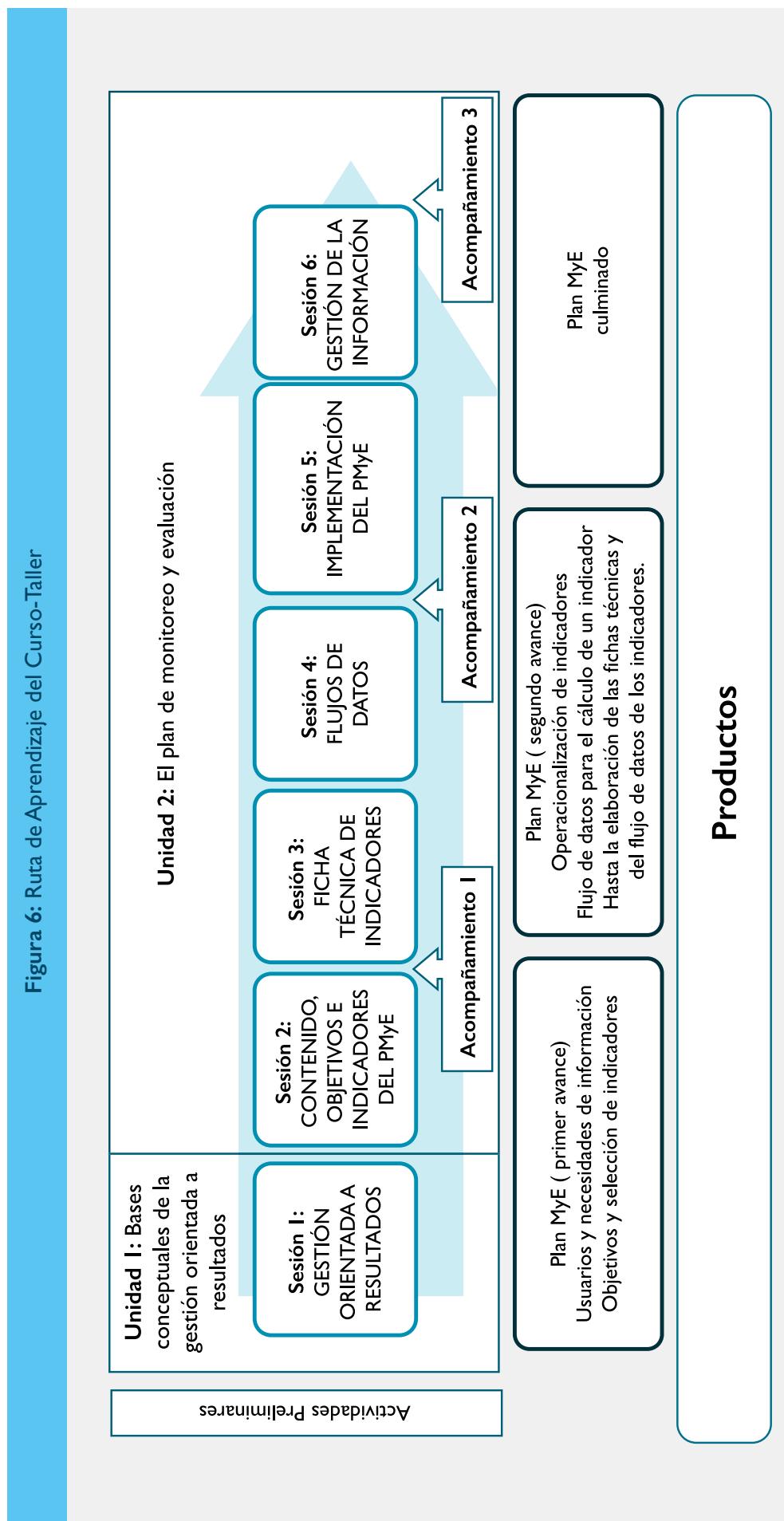
Para el desarrollo del Curso-Taller requieres 75 horas (según la experiencia de trabajo con instituciones regionales), que comprenden sesiones de aprendizaje (presencial) y acompañamiento (no presencial) (Figura 5). Puedes realizarlo en un periodo estimado de 2 a 3 meses, dependiendo de la disponibilidad del equipo facilitador y de los participantes.



El Curso-Taller se estructura en dos unidades: la primera unidad aborda las bases conceptuales de la gestión orientada a resultados y la segunda unidad desarrolla el proceso para la elaboración del PMyE.

Llamamos Ruta de Aprendizaje a la secuencia de sesiones y acompañamiento que, organizados de determinada manera, facilita que los participantes logren elaborar el PMyE para su organización. En la figura 6 te mostramos la Ruta de Aprendizaje del Curso-Taller.

Figura 6: Ruta de Aprendizaje del Curso-Taller



ORIENTACIONES METODOLÓGICAS

Los participantes del Curso-Taller son profesionales adultos que cumplen funciones relacionadas con el monitoreo o evaluación. Ellos tienen una manera particular de aprender, pues cuentan con una amplia experiencia y tienen necesidad de lograr una aplicación práctica de lo que aprenden.

Tal singularidad debes considerarla durante el Curso-Taller y poner en práctica la **Metodología de Educación de Adultos:**

- Desarrollar los contenidos y actividades acordes a las necesidades de aprendizaje de los participantes de manera que pueda mejorar su desempeño.
- Generar la participación activa (en lugar de ser receptiva) identificando y utilizando sus aprendizajes previos o experiencia en el tema que se está tratando, esto favorece su involucramiento y la construcción de los conocimientos.
- Trato horizontal durante el Curso-Taller.

Es pertinente que aproveches la diversidad y riqueza de conocimientos y experiencias de los participantes más aún, considerando que la elaboración del Reporte de Monitoreo es un trabajo de equipo y compromete los esfuerzos de los que forman parte de la institución.

El **Aprendizaje Colaborativo** promueve que los participantes puedan gestionar su propio aprendizaje, organizándose en el aprendizaje centrado en los participantes. Por ello, programa y realiza actividades que permitan el intercambio y la construcción de aprendizajes con los participantes y entre los participantes. Las actividades en grupo y los talleres ayudan a generar una mirada de equipo e integración.

Siendo la organización un aspecto clave del aprendizaje colaborativo, dedica un tiempo especial para motivar y acompañar el proceso de conformación de grupos. Ayuda que se diferencien roles y que los participantes vayan rotando por ellos.

Cada grupo debe contar con los siguientes **roles grupales y funciones:** coordinador, secretario y relator. Realiza las adecuaciones con los participantes.

ROLES GRUPALES		
 Coordinador	 Secretario	 Relator
<ul style="list-style-type: none"> - Ayuda a regular y conducir la tarea del grupo, de acuerdo al resultado de aprendizaje propuesto. - Facilita la participación activa de todos los integrantes del grupo. - Asegura la disponibilidad de insumos, así como la organización del espacio para la elaboración de los productos grupales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lleva registro de los acuerdos del grupo precisando consensos y particularidades, según las orientaciones señaladas por el facilitador. - Prepara la presentación de los aportes grupales, integrando aportes individuales, según los criterios y características establecidos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Expone los aportes del grupo en las plenarias.

En coherencia con lo señalado, hemos diseñado una serie de pautas metodológicas, actividades, herramientas y formatos para que puedas facilitar los aprendizajes de los participantes, a nivel individual y grupal, tanto en las sesiones (presencial) como en el acompañamiento (no presencial).

Secuencia Metodológica de las Sesiones (Presencial)

Las sesiones son momentos privilegiados de interacción y de construcción del Plan de MyE. Con tu motivación, los participantes podrán recuperar y generar conocimientos (conceptual y metodológicos), aplicándolos a su realidad institucional para la implementación de un sistema de MyE.

En la página siguiente encontrarás detallados los tres momentos que conforman la secuencia metodológica de las sesiones: inicio, desarrollo y cierre.

Te sugerimos la siguiente secuencia metodológica para el desarrollo de las sesiones:

SECUENCIA METODOLÓGICA DE LAS SESIONES (Presencial)			
INICIO	DESARROLLO	CIERRE	
<p>En un primer momento busca romper el hielo y estimular todos los canales de aprendizaje. Esto favorece un clima adecuado para la participación y la interacción, bases de la colaboración.</p> <p>A continuación, esfúérzate en despertar el interés de los participantes, recogiendo los saberes previos en relación al tema de la sesión: qué saben, qué experiencias tienen, qué percepciones traen (positivas y negativas, pues ellas incidirán en los aprendizajes).</p>	<p>Presenta la nueva información, colocando a los participantes en situación reflexiva y analítica, permitiéndoles apropiarse de las exposiciones, lecturas y todo lo que permita el diálogo de saberes (los saberes previos con los saberes nuevos).</p> <p>Para ello, haz uso de actividades de elaboración de esquemas, resúmenes, gráficos, etc. por parte de los participantes.</p> <p>Complementa con ayudas visuales (uso de tarjetas, presentaciones) que destaque las ideas fuerza o conceptos clave.</p> <p>Incorpora ejemplos con situaciones similares a las experiencias que viven los participantes en M&E. Ayuda a identificar lecciones aprendidas.</p>	<p>Focaliza los aprendizajes logrados, a modo de síntesis. Es mejor si involucras a los participantes en esta tarea. La síntesis actúa como refuerzo de lo aprendido.</p> <p>Cierra con actividades de evaluación que permitan valorar los aprendizajes logrados por los participantes, así como la valoración respecto a la sesión (qué ayudó, cuáles fueron las dificultades y cómo mejorar).</p> <p>Finalmente, precisa los compromisos para continuar el proceso de aprendizaje en el marco del Curso-Taller.</p>	<p>Habiéndote asegurado que el participante ha incorporado la nueva información, es momento de ponerlos en situaciones donde apliquen lo aprendido y qué mejor en situaciones vinculadas al trabajo de M&E en su organización.</p>

Orientaciones para el Acompañamiento (No Presencial)

Las personas adultas están en proceso permanente de aprendizaje, por ello lo que abordes en las sesiones con los participantes debe remitirlos y vincularlos con su quehacer laboral en su institución.

El aprendizaje tiene entonces muchas oportunidades, más allá de las sesiones presenciales. Planifica y organiza cuidadosamente el acompañamiento que brindarás a los participantes para favorecer en ellos el aprendizaje autónomo y colaborativo. Ofréceles orientaciones y herramientas para que organicen su tiempo y espacio de estudio (individual y grupal), tales como un plan de estudio que precise las fechas y horario que invertirán en los momentos no presenciales.

Indica a los participantes los medios de comunicación (teléfono, correo electrónico, aula virtual, chat, etc.). Recuerda que los medios, son sólo eso, lo más importante es que nos facilite la comunicación oportuna y atenta para absolver dudas, realizar precisiones y estimular la permanencia en el proceso de aprendizaje que significa el Curso-Taller y especialmente en lograr el PMyE.

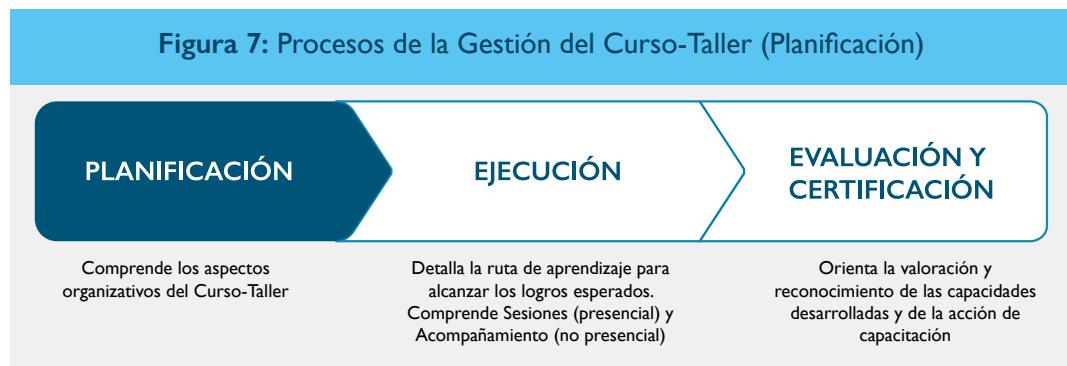
Acuerda con los participantes los mecanismos de consulta sincronizada (que requiere una inmediata respuesta) o también aquellas consultas que no requieren una sincronización (porque pueden esperar un tiempo para ser atendidas).

Para la entrega de productos elaborados por los participantes, y la retroalimentación respectiva, te ayudará contar con un aula virtual (hay servicios gratuitos y sencillos de usar).

Si estimas necesario, también puedes programar acompañamiento presencial. Acuerda lugar, hora de inicio y de fin, así como objetivo o agenda que asegure un buen aprovechamiento del encuentro presencial.

CURSO-TALLER

I. Planificación



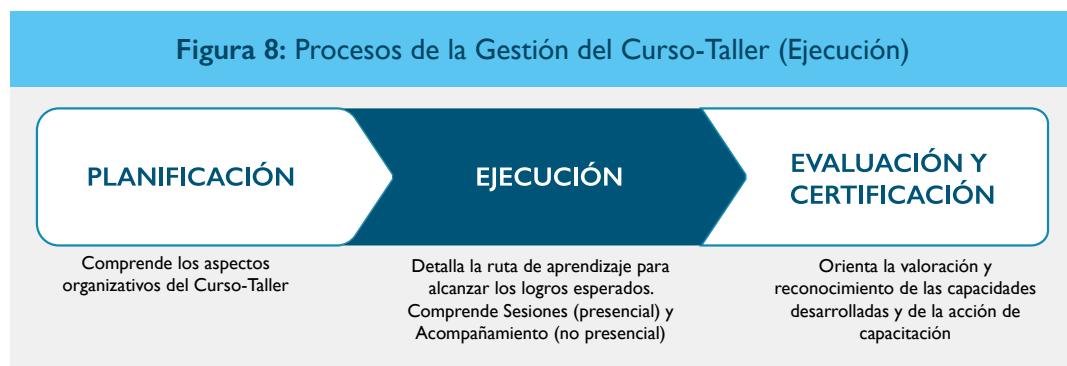
Es importante la dedicación que brindes a este proceso (Figura 7) porque te permitirá asegurar los diversos aspectos para un desarrollo exitoso del Curso-Taller, como son:

- **Actualización del sílabo:** asegura la pertinencia del Curso-Taller a las características del grupo de participantes, así como a las necesidades institucionales respecto al MyE.
- **Actualización de los materiales:** adecua, prioriza o amplía los materiales que propone la guía, en coherencia con el sílabo.
- **Logística:** garantiza el ambiente físico y las condiciones que favorezcan el aprendizaje.
- **Auspicio Académico:** gestiona el respaldo de una entidad académica que garantice la certificación.

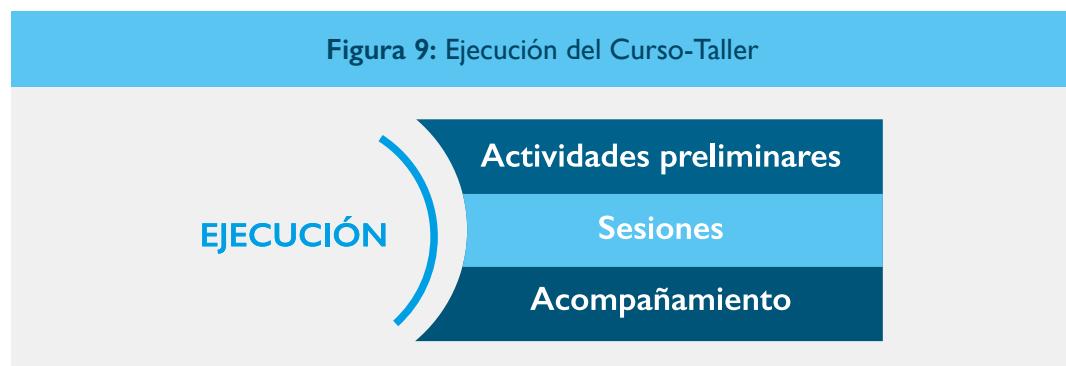


Utiliza la Lista de Chequeo N° I: Planificación del Curso Taller
(anexo I.1)

2. Ejecución



En la Ejecución debes prestar cuidado, tanto a las actividades preliminares como a la realización de las sesiones y al acompañamiento del Curso-Taller. En la pagina 20 te presentamos el Programa del Curso-Taller (Figuras 8 y 9).



Entre las **actividades preliminares** considera las siguientes:

- **Recepción y Registro:** asigna esta tarea a una persona que muestre calidez y respeto con los participantes. Verifica que maneje información básica para atender las consultas de los participantes o derivarlos a quien corresponda.
- **Actividad Protocolar:** considera comprometer la participación de autoridades para que asegures el respaldo institucional.
- **Actividad Integradora:** recuerda que los participantes aprenden mejor si es que se conocen entre sí, tienen confianza y coinciden en objetivos de aprendizaje.

Realiza una actividad integradora que favorezca el conocimiento de los participantes (para tratarse por sus nombres, compartir sus trayectorias en MyE) así como el recojo de sus expectativas sobre el Curso-Taller.

Culmina esta actividad con el acuerdo de Buenas Prácticas de Convivencia del Curso-Taller que establece compromisos de conducta que todos deben cumplir para asegurar un buen desarrollo del Curso-Taller.

 El trato horizontal es importante porque:

- permite conocer a los participantes y tratarlos por su nombre;
- favorece un clima afectivo y de confianza;
- es fundamental para la integración y la colaboración mutua.

- **Presentación del Curso-Taller:** dialoga con los participantes sobre los objetivos, contenidos, actividades y productos a lograr. Motívalos, vinculando con sus expectativas y aclara sus dudas.

Ten en cuenta que cuando los participantes comprenden y se identifican con la propuesta, mejor permanencia e interacción lograrás en el Curso-Taller.



Utiliza la Lista de Chequeo N° 2:
EJECUCIÓN DEL CURSO TALLER (anexo 1.2)

PROGRAMA DEL CURSO-TALLER
“ ELABORACIÓN DEL PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN EN
ORGANIZACIONES DE GOBIERNO”

TIEMPO	ACTIVIDADES
1 hora	<p>ACTIVIDADES PRELIMINARES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Registro de participantes y entrega de materiales. - Acto protocolar. - Actividad integradora. - Presentación del Curso-taller. - Zona de Pendientes.
8 horas	<p>UNIDAD 1: Bases conceptuales de la gestión orientada a resultados Sesión 1: Gestión orientada a resultados</p> <p>INICIO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lectura colectiva <i>Historia del Titánic</i> y reflexiones. - Evaluación de la participación en la <i>Historia del Titánic</i>. <p>DESARROLLO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exposición dialogada 1: <i>Características de una gestión orientada a resultados</i>. - Trabajo de grupos y Plenaria. - Exposición dialogada 2: <i>Usuario y Gestión de la Información</i>. - Taller 1: Identificación de usuarios y necesidades de información. - Plenaria y retroalimentación. <p>CIERRE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Síntesis. - Evaluación a los participantes.
8 horas	<p>UNIDAD 2: El Plan de Monitoreo y Evaluación Sesión 2: Contenido, objetivos e indicadores del PMyE</p> <p>INICIO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actividad Rompe Hielo: <i>Simón manda</i>. - Recuento Sesión 1 y Agenda Sesión 2. <p>DESARROLLO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exposición dialogada 3: <i>Contenido del PMyE, objetivos y objeto de monitoreo y evaluación</i>. - Exposición dialogada 4: <i>Marco Lógico y Matriz de Indicadores</i>. - Ejercicios. - Taller 2: Objetivos del PMyE y selección de indicadores. - Plenaria y retroalimentación. <p>CIERRE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Síntesis. - Organización del Acompañamiento (no Presencial). - Acuerdos y compromisos. - Evaluación a los participantes. - Evaluación del Curso-Taller (Sesiones 1 y 2).





TIEMPO	ACTIVIDADES
10 horas	<p>Acompañamiento I - No Presencial</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actividad Individual: Lecturas. - Actividad Grupal: <ul style="list-style-type: none"> - Tarea 1: Identificación de usuarios y necesidades de información. - Tarea 2: Selección de indicadores para el desarrollo del PMyE.
8 horas	<p>Sesión 3: Ficha técnica de indicadores</p> <p>INICIO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actividad Rompe Hielo: <i>Elementos</i>. <p>DESARROLLO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presentación y Retroalimentación de Tareas 1 y 2. - Exposición dialogada 5: <i>Indicadores y su operacionalización</i> (incluye ejercicios). <ul style="list-style-type: none"> - Taller 3: Elaboración de Ficha Técnica de un indicador. - Plenaria. <p>CIERRE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Síntesis. - Evaluación a los participantes.
8 horas	<p>Sesión 4: Flujos de datos</p> <p>INICIO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actividad Rompe Hielo: <i>Gesto y memoria</i>. - Recapitulación sesión 3. <p>DESARROLLO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exposición dialogada 6 y ejercicios: <i>Flujo de Datos</i>. - Taller 4: Elaboración del flujo de datos para el cálculo de un indicador. - Plenaria y retroalimentación. - Exposición dialogada 7: <i>Técnicas e instrumentos de recolección de datos</i>. <p>CIERRE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Síntesis. - Organización del Acompañamiento (no Presencial). - Evaluación a los participantes. - Evaluación del Curso-Taller (Sesiones 3 y 4).
12 horas	<p>Acompañamiento 2 - No Presencial</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actividad Individual: Lecturas. - Actividad Grupal: <ul style="list-style-type: none"> - Tarea 3: Elaboración de Fichas Técnicas de indicadores. - Tarea 4: Elaboración de flujo de datos de los indicadores.





TIEMPO	ACTIVIDADES
8 horas	<p>Sesión 5: Implementación del PMyE</p> <p>INICIO</p> <ul style="list-style-type: none">- Actividad Rompe Hielo: <i>Los sincronizados.</i> <p>DESARROLLO</p> <ul style="list-style-type: none">- Presentación y Retroalimentación de Tareas 3 y 4.- Exposición dialogada 8: <i>Actividades y el cronograma.</i>- Taller 5: Identificación de actividades de MyE y elaboración del cronograma.- Plenaria y retroalimentación. <p>CIERRE</p> <ul style="list-style-type: none">- Síntesis.- Evaluación a los participantes.
8 horas	<p>Sesión 6: Gestión de la información</p> <p>INICIO</p> <ul style="list-style-type: none">- Actividad Rompe Hielo: <i>Construcción Colectiva.</i>- Presentación de la agenda de aprendizaje y recapitulación del día anterior. <p>DESARROLLO</p> <ul style="list-style-type: none">- Exposición dialogada 9: <i>Gestión de la información. Agenda de aprendizaje.</i>- Taller 6: Gestión de la información y elaboración de agenda de aprendizaje.- Plenaria y retroalimentación.- Taller 7: Incorporación de mejoras al PMyE.- Plenaria y retroalimentación. <p>CIERRE</p> <ul style="list-style-type: none">- Organización del Acompañamiento (no Presencial).- Evaluación a los participantes.- Evaluación del Curso-Taller (Sesiones 5 y 6).
5 horas	<p>Acompañamiento 3 - No Presencial</p> <ul style="list-style-type: none">- Actividad Grupal:- Tarea 5: Culminación del PMyE - incorporación de mejoras.

En las páginas siguientes, encontrarás la Ruta de Aprendizaje o secuencia desarrollada de **Sesiones (Presencial) y Acompañamiento (No Presencial)** del Curso-Taller, incluyendo las Actividades Preliminares.

Para una ubicación rápida de información, ten en cuenta estos íconos:



Presenta los objetivos o resultados de aprendizaje.



Indica el número de horas recomendado para el desarrollo de la Sesión o del Acompañamiento.



Señala el producto que deberán elaborar / entregar los participantes en la Sesión o en el Acompañamiento.



Información conceptual y/o procedimental que se abordará en la Sesión o Acompañamiento.

En las secciones de Actividades Preliminares, Sesiones y Acompañamiento encontrarás una tabla organizada en columnas con la siguiente información.

ACTIVIDADES PRELIMINARES	SESIONES	ACOMPAÑAMIENTO
<ul style="list-style-type: none">- Tiempo a invertir.- Actividades a realizar,- Herramientas y Materiales requeridos (para las Sesiones).- Actividades preliminares y sesiones	<ul style="list-style-type: none">- Tiempo a invertir.- Actividades del Participante.- Materiales.- Pautas para el facilitador.	

ACTIVIDADES PRELIMINARES

	<ul style="list-style-type: none"> - Destacar el apoyo institucional al desarrollo del Curso-Taller. - Integrar a los participantes reconociendo sus expectativas. - Presentar el Curso-Taller. 	 1 hora
Tiempo	Actividades	Herramientas y Materiales
(desde 30 minutos antes)	<p>REGISTRO DE PARTICIPANTES Y ENTREGA DE MATERIALES</p> <p>La persona encargada del registro, recibe a los participantes y les invita a firmar la asistencia, a la vez de verificar la corrección de sus datos personales. Entrega a cada uno su Carpeta del Participante.</p>	Lista de Asistencia Carpeta del Participante
15 minutos	<p>ACTO PROTOCOLAR</p> <p>Saludo y presentación de mesa de Honor.</p> <p>Palabras autoridad de Bienvenida e inauguración del evento (representante de mayor jerarquía o el anfitrión).</p> <p>Foto protocolar de autoridades con participantes.</p> <p>Agradecimiento a autoridades participantes.</p>	Mesa de Honor Tarecos Banderola Cámara de fotos
20 minutos	<p>ACTIVIDAD INTEGRADORA</p> <p>Rompiendo el Hielo: El barco se hunde</p> <p>Coloca un aro en el piso. A la expresión de “El barco se hunde y sólo hay # de lanchas”, los participantes se ubican en el interior del aro (lancha).</p> <p>Poco a poco aumenta el número de aros (lanchas) y continua el juego, hasta que queden conformados los grupos.</p> <p>Invita a los participantes a presentarse: 1º Conocerse (sus nombres, qué es lo que más les gusta hacer, dónde trabajan); 2º Sus saberes (qué experiencia tienen en MyE y qué esperan aprender en el Curso-Taller).</p> <p>Pide a un miembro de cada grupo hacer una breve presentación de sus integrantes a los demás participantes.</p> <p>Anota en papelote las ideas compartidas respecto a su experiencia en MyE y expectativas con el Curso-Taller.</p>	Aros





	<p>Acuerdo de Buenas Prácticas de Convivencia</p> <p>Destaca la importancia de contar con reglas para un buen funcionamiento grupal, especialmente en una situación de aprendizaje.</p> <p>Repite el siguiente proceso hasta tener un acuerdo grupal sobre las Buenas Prácticas de Convivencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> Aleatoriamente entrega una tarjeta y plumón a un participante. Pídele que proponga una Buena Práctica de Convivencia para el Curso-Taller. La colocas en un lugar visible a todos los participantes. Invitas a discutir si están de acuerdo en asumirla como buena práctica de convivencia (Si es necesario puede reformularse la redacción). Acuerda con los participantes cuáles Buenas Prácticas acompañarán todo el proceso de aprendizaje y asegúrate de colócalos en lugar visible. <p>Realiza un comentario final.</p>	Papelote o Tarjeta que titule <i>Buenas Prácticas de Convivencia</i> Tarjetas Plumones gruesos Cinta maskintape
15 minutos	<p>PRESENTACIÓN DEL CURSO-TALLER</p> <p>Explica los objetivos del Curso-Taller, los resultados de aprendizaje propuestos, la ruta de aprendizaje y la evaluación.</p>	Ruta de Aprendizaje Sílabo / Programa
10 minutos	<p>ZONA DE PENDIENTES</p> <p>Identifica previamente un lugar visible a todos donde colocarán preguntas, dudas, u otros aspectos que necesitan resolver.</p> <p>Señala a los participantes que el desafío es que ir liberando esa zona, es decir todo debe ser respondido/ resuelto en el momento que sea oportuno.</p> <p>Recuerda: todo aspecto anotado debe quedar resuelto antes de culminar el Curso-Taller.</p> <p>Para iniciar, invita a un participante voluntario a anotar algún aspecto del Curso-Taller que le genera duda y que considere no se ha resuelto aún.</p> <p>A lo largo del Curso-Taller los participantes o tú, anotarán aquellos aspectos que quedan pendientes de atender.</p>	Papelote o Tarjeta que titule <i>Zona de Pendientes</i> Tarjetas Plumones gruesos Cinta maskintape

UNIDAD I: BASES CONCEPTUALES DE LA GESTIÓN ORIENTADA A RESULTADOS

Sesión I: GESTIÓN ORIENTADA A RESULTADOS

	<ul style="list-style-type: none">- Aplicar los conceptos de gestión orientada a resultados y su relación con el MyE.- Determinar los usuarios de la información y sus necesidades de gestión de la información.	 8 horas
---	---	---



Usuarios y necesidades de información identificados.



- Características de una gestión orientada a resultados.
- Importancia del MyE en una gestión orientada a resultados.
- Definición de conceptos.
- Herramientas para el MyE.
- Gestión de la información.

Tiempo	Actividades	Recursos y Materiales
1 hora 30 minutos	<p>INICIO</p> <p>Lectura <i>Historia del Titánic</i> y reflexiones.</p> <p>Distribuye a los participantes en grupos de diez.</p> <p>Dirige la lectura colectiva <i>Historia del Titánic</i>, solicita a dos participantes que apoyen alternándose en voz alta en la lectura.</p> <p>Durante la lectura, realiza pausas e incluye preguntas para asegurar que los participantes manejen la información precisa e identifiquen a todos los actores.</p> <p>Anota en un papelote / pizarra los roles, según vayan identificándolos. Asegúrate que estén todos.</p> <p>Asigna roles a cada uno de los participantes y motívalos para la realización individual de la ficha escrita de la lectura <i>Historia del Titánic</i>.</p> <p>De manera conjunta facilita:</p> <ul style="list-style-type: none">La identificación de actores, sus funciones durante el viaje y requerimientos de información.El reconocimiento de las malas prácticas de gestión de información.El análisis de riesgos, diferenciarlos de restricciones y entender contingencias. <p>Evaluación de la participación en la <i>Historia del Titánic</i></p> <p>Realiza la evaluación a cada uno de los participantes.</p>	<p>Lectura <i>Historia del Titánic</i></p> <p>Guía de caso I (anexo 2.1)</p> <p>Triángulos con roles</p> <p>Formato de evaluación</p>





Tiempo	Actividades	Recursos y Materiales
1 hora 30 minutos	<p>DESARROLLO</p> <p>Exposición dialogada I: Características de una gestión orientada a resultados Realiza la exposición dialogada, tomando en cuenta los resultados de la actividad anterior.</p> <p>Enfatiza las ideas claves de la gestión orientada a resultados, importancia y función estratégica del MyE.</p>	PPT 1
1 hora 30 minutos	<p>Trabajo de grupos Organiza los equipos de trabajo.</p> <p>Señala los objetivos y tiempo para realizarlo.</p> <p>Explica las pautas para la definición de los principales conceptos de MyE.</p> <p>Plenaria Dirige la plenaria, solicitando a los relatores de cada grupo la presentación del producto grupal.</p> <p>Motiva a los demás participantes que aporten con preguntas, comentarios, sugerencias.</p> <p>Realiza la retroalimentación correspondiente.</p> <p>Agradece la participación.</p>	Papelotes Plumones maskintape
1 hora	<p>(RECESO)</p> <p>Exposición dialogada 2: Usuario y Gestión de la Información. Realiza la exposición dialogada: enfatiza las ideas claves.</p>	PPT 2
1 hora	<p>Taller I: Identificación de usuarios y necesidades de información. Organiza los grupos de trabajo.</p> <p>Precisa los objetivos y tiempo para el trabajo de taller.</p> <p>Explica el uso de la Guía de taller I: señala las pautas para la identificación de usuarios y necesidades de información.</p> <p>Explica en qué consiste el producto del taller.</p> <p>Acompaña el trabajo de los grupos, prestando atención a las consultas e interrogantes.</p>	Guía de taller I: Identificación de usuarios y necesidades de información (anexo 2.2)





Tiempo	Actividades	Recursos y Materiales
1 hora	<p>Plenaria y retroalimentación. Dirige la plenaria, solicitando a los relatores de cada grupo la presentación del producto del taller I: usuarios y necesidades de información identificados. Realiza la retroalimentación correspondiente. Agradece la participación.</p>	Matrices de identificación de usuarios y necesidades de información en papelotes
10 minuto	<p>CIERRE Síntesis Haz una breve síntesis de los puntos centrales de la sesión.</p>	
20 minutos	<p>Evaluación Evalúa la participación de los integrantes de cada grupo en el taller.</p>	Instrumento de evaluación de participación en talleres (anexo 3.I)

UNIDAD 2: EL PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

Sesión 2: CONTENIDO, OBJETIVOS E INDICADORES DEL PMyE



- Identificar el contenido del PMyE.
- Formular objetivos y el objeto de un PMyE.
- Identificar los componentes de un Marco Lógico, su lógica vertical y horizontal.
- Elaborar una matriz de indicadores.



8
horas



PMyE (primera parte): Objetivos e Indicadores seleccionados.



El PMyE:

- Contenido.
- Objetivos del Plan y objeto de Monitoreo.
- El Marco Lógico y la cadena de causalidad.
- La Matriz de Indicadores (línea de base, metas e información sobre indicadores).

Tiempo	Actividades	Recursos y Materiales
20 minutos	<p>INICIO</p> <p>Actividad Rompe Hielo: Simón manda Comunica a los participantes que les darás un conjunto de órdenes que deberán cumplir. Pero que únicamente cumplan aquella orden que vaya acompañada de la frase “Simón manda”.</p> <p>Pierden los participantes que ejecutan la orden cuando no va precedida de la frase indicada.</p> <p>Separa del juego a los participantes que se equivocan.</p> <p>Recuento Sesión I Invita a los participantes que perdieron en el juego que realicen un recuento de lo trabajado en la Sesión I. Anota en la pizarra los aportes de los participantes.</p> <p>Realiza la retroalimentación necesaria.</p> <p>Agenda Sesión 2 Presenta la agenda de la Sesión 2.</p>	Plumones Mota
1 hora 40 minutos	<p>DESARROLLO</p> <p>Exposición dialogada 3: Contenido del PMyE, objetivos y objeto de monitoreo y evaluación Explica el contenido del PMyE.</p> <p>Realiza la exposición dialogada.</p> <p>Enfatiza los objetivos y objeto del monitoreo y evaluación.</p>	PPT 3





Tiempo	Actividades	Recursos y Materiales
1 hora	Exposición dialogada 4: Marco Lógico y Matriz de Indicadores Realiza la exposición dialogada. Precisa los aspectos clave.	PPT 4
2 horas	Ejercicios Presenta y realiza con los participantes ejercicios de aplicación. Conduce el análisis de los ejercicios y refuerza el aprendizaje.	
2 horas	(RECESO) Taller 2: Objetivos del PMyE y selección de indicadores Señala los objetivos y la duración del taller. Explica el uso de la Guía de taller 2 dando las pautas para la formulación de los objetivos del PMyE y la selección de indicadores. Explica en qué consiste el producto del taller. Acompaña el trabajo de los grupos, prestando atención a las consultas e interrogantes.	Guía de taller 2: Objetivos del PMyE y selección de indicadores (anexo 2.3)
30 minutos	Plenaria y retroalimentación Dirige la plenaria, solicitando a los relatores de cada grupo la presentación del producto del taller 2. Realiza la retroalimentación correspondiente, invitando a los participantes a hacer lo propio. Agradece la participación.	Matrices de objetivos e indicadores en papelotes
10 minutos	CIERRE Síntesis Haz una breve síntesis de los puntos centrales de la sesión. Organización del Acompañamiento (no Presencial) Refuerza la organización de los equipos. Revisa con los participantes contenidos y aspectos a trabajar. Presenta las características del producto que se debe elaborar.	Acompañamiento I – Guía de Trabajo





Tiempo	Actividades	Recursos y Materiales
	<p>Acuerdos y compromisos Arriba a acuerdos y compromisos relacionados con la elaboración del producto y el trabajo en equipo.</p> <p>El producto debe ser entregado el primer día de la siguiente sesión.</p>	
	<p>Evaluación Evalúa la participación de los integrantes de cada grupo en el taller.</p> <p>Aplica a todos los participantes el Instrumento de Evaluación del Curso-Taller. Los resultados ayudarán a incorporar mejoras para las propuestas formativas.</p>	Instrumento de evaluación participación en talleres (anexo 3.1) Escala de Evaluación del Curso-Taller (anexo 3.3)

ACOMPAÑAMIENTO I - No Presencial

 Presentar en la Sesión 3: - Identificación de usuarios y necesidades de información. - Selección de indicadores para el desarrollo del PMyE.	 10 horas
--	--

Tiempo	Actividades del Participante	Materiales	Pautas para el Facilitador
1 hora	Actividad Individual: Lectura de documentos relacionados con Conceptos de MyE.	FIDA. 2002. Guía para el seguimiento y evaluación de proyectos. Sección 4: Establecer el Sistema de PMyE. 24 págs.	Revisa detenidamente la Guía del Participante durante el Acompañamiento I.
1 hora	Actividad Individual: Lectura de documentos relacionados con Formulación de indicadores.	ILPES (2011). Formulación de programas con la metodología de marco lógico. Chile. Págs. 81-90.	Anota el mecanismo acordado con los participantes para el envío de las lecturas u otros acuerdos para el Acompañamiento. Brinda orientaciones a los participantes para elaborar sus propios resúmenes o esquemas de las lecturas a realizar.
4 horas	Actividad Grupal: Tarea 1: Identificación de usuarios y necesidades de información.		Solicita a los participantes que definan su organización grupal: coordinador, secretario; agenda de reuniones (fechas y hora).
4 horas	Actividad Grupal: Tarea 2: Selección de indicadores para el desarrollo del PMyE		

Sesión 3: FICHA TÉCNICA DE INDICADORES



- Elaborar Fichas Técnicas de indicadores.



8
horas



Informe de PMyE (segunda parte): hasta operacionalización de indicadores.



- Ficha técnica del indicador (operacionalización).

Tiempo	Actividades	Recursos y Materiales
10 min	<p>INICIO</p> <p>Actividad Rompe Hielo: Elementos Invita a los participantes a colocarse en círculo. Lanza la pelota a un participante y menciona un elemento (aire, agua o tierra), el que recibe la pelota debe nombrar un animal de dicho elemento. Luego repite el ciclo lanzando la pelota a otros participantes.</p>	Pelota
1 hora y 20 minutos	<p>DESARROLLO</p> <p>Presentación de trabajos Solicita a cada grupo de participantes la presentación de los siguientes productos: Tarea 1: Identificación de usuarios y necesidades de información. Tarea 2: Selección de indicadores para el desarrollo del PMyE.</p> <p>Retroalimentación a tareas 1 y 2 Entrega a cada grupo 3 tarjetas de colores diferentes: verde, rosado, amarillo. Después de cada presentación pide que escriban con letra visible su opinión respecto al trabajo: aspecto bien logrado (en la tarjeta verde); aspecto por mejorar (en la tarjeta rosada); preguntas (en la tarjeta amarilla). Colocan sus tarjetas en lugar visible. Realiza la retroalimentación complementando, precisando o corrigiendo los productos y los aportes de los grupos. Posteriormente cada equipo debe incorporar las mejoras respectivas.</p>	Papelotes Tarjetas de colores Plumones Cinta maskintape





Tiempo	Actividades	Recursos y Materiales
3 horas 30 minutos	<p>Exposición dialogada 5: <i>Indicadores y su operacionalización</i> (incluye ejercicios).</p> <p>Realiza la exposición dialogada, haciendo énfasis en los puntos clave de la operacionalización de los indicadores y la construcción de la ficha técnica.</p> <p>Presenta ejercicios de aplicación. Solicita a los participantes que compartan sus ejercicios de aplicación.</p> <p>Analiza los ejercicios y refuerza el aprendizaje.</p> <p>(RECESO)</p>	PPT 5
2 hora y 20 minutos	<p>Taller 3: <i>Elaboración de la Ficha Técnica de un indicador.</i></p> <p>Iniciar el taller 3 indicando los objetivos y duración.</p> <p>Explica el uso de la Guía de taller 3 dando las pautas para la construcción de la ficha técnica.</p> <p>Brinda atención a las consultas de los grupos.</p> <p>Plenaria</p> <p>Dirige la plenaria, solicitando a los relatores de cada grupo la presentación del producto del taller 3.</p> <p>Realiza la retroalimentación correspondiente.</p> <p>Agradece la participación.</p>	Guía del Taller 3 Elaboración de la Ficha Técnica de un indicador (anexo 2.4)
10 minutos	<p>CIERRE</p> <p>Síntesis:</p> <p>Destaca los principales aprendizajes que están logrando los participantes.</p>	
30 minutos	<p>Evaluación</p> <p>Evalúa la participación de los integrantes de cada grupo en el taller.</p>	Instrumento de evaluación de participación en talleres (anexo 3.I)

Sesión 4: FLUJOS DE DATOS



- Desarrollar flujos de datos de los indicadores.



8
horas



PMyE (tercera parte): Flujo de datos para el cálculo de un indicador.



- Flujos de datos para el cálculo y reporte de un indicador.
- Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Tiempo	Actividades	Recursos y Materiales
20 minutos	<p>INICIO</p> <p>Actividad Rompe Hielo: Gesto y memoria Coloca a los participantes en círculo. Comienza diciendo en voz alta tu nombre y un gesto. Tu compañero de la derecha repetirá el nombre y el gesto para luego decir su nombre y hacer otro gesto. Los participantes que sucedan deben repetir lo de los anteriores y añadir el suyo (nombre y gesto).</p> <p>Recapitulación sesión 3 Solicita a dos de los participantes que perdieron en el juego anterior que conjuntamente hagan una síntesis del trabajo realizado en la sesión 3.</p> <p>Realiza la retroalimentación necesaria.</p>	Plumones Mota
1 hora	<p>DESARROLLO</p> <p>Exposición dialogada 6: Flujo de Datos (incluye ejercicios) Realiza la Exposición dialogada, haciendo énfasis en los puntos clave del flujo de datos.</p>	PPT 6
3 horas y 40 minutos	<p>Taller 4: Elaboración del flujo de datos para el cálculo de un indicador. Inicia el taller 4 indicando los objetivos y el tiempo previsto para su realización. Explica el uso de la Guía de taller 4. Da las pautas para la elaboración del flujo de datos para el cálculo del indicador. Brinda atención a las consultas de los grupos.</p>	Guia del Taller 4 Elaboración del flujo de datos para el cálculo de un indicador (anexo 2.5)



Tiempo	Actividades	Recursos y Materiales
1 hora	(RECESO) Plenaria y retroalimentación Dirige la plenaria, solicitando a los relatores de cada equipo la presentación del producto del taller 4. Realiza la retroalimentación correspondiente, invitando a los otros participantes a plantear su retroalimentación. Agradece la participación.	Flujo de datos para el cálculo de un indicador en papelotes
1 hora y 30 minutos	Exposición dialogada 7: Técnicas e instrumentos de recolección de datos Realiza la exposición dialogada, haciendo énfasis en los puntos clave de las técnicas e instrumentos de recolección de datos.	PPT 7
10 minutos	CIERRE Síntesis Haz un breve señalamiento de las ideas fuerza de la sesión. Organización del Acompañamiento (no presencial). Presenta las características del producto que se debe elaborar. El producto debe ser entregado el primer día de la sesión 5 del Curso-Taller. Refuerza la organización de los equipos. Revisa con los participantes las actividades a realizar. Acuerda los mecanismos de la asistencia técnica.	Acompañamiento 2 – Guía de Trabajo
20 minutos	Evaluación Evalúa la participación de los integrantes de cada grupo en el taller. (anexo 3.1) Aplica a todos los participantes el Instrumento de Evaluación del Curso-Taller (anexo 3.2). Recuérdales que los resultados ayudarán a incorporar mejoras para la siguiente fase presencial.	Instrumento de evaluación de participación en talleres (anexo 3.1) Instrumento de evaluación del evento (anexo 3.2)

ACOMPAÑAMIENTO 2 - No Presencial

	Presentar en la Sesión 5: <ul style="list-style-type: none"> - Fichas Técnicas de indicadores. - Flujo de datos de los indicadores del PMyE. 		12 horas
---	--	---	----------

Tiempo	Actividades del Participante	Materiales	Pautas para el Facilitador
1 hora	Actividad Individual: Lectura de documentos relacionados con ficha técnica de e indicadores Ejemplo de Ficha Técnica del indicador.	Manual de autoaprendizaje del Módulo de Monitoreo del Diplomado de Posgrado en MyE de Planes, Programas y Proyectos del proyecto Evaluations de USAID. 2016. Páginas 83 a 95. Ministerio de Economía y Finanzas. Programas presupuestales. Diseño, revisión y articulación territorial 2016. Pág. 81.	Revisa detenidamente la Guía del Participante durante el Acompañamiento 2. Anota el mecanismo acordado con los participantes para el envío de las lecturas u otros acuerdos para el Acompañamiento. Brinda orientaciones a los participantes para elaborar sus propios resúmenes o esquemas de las lecturas a realizar.
1 hora	Actividad Individual: Lectura de documentos relacionados con Flujo de datos	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Guía para la elaboración de Diagramas de Flujo. 2009.	
1 hora	Actividad Individual: Lectura de documentos relacionados con técnicas e instrumentos de recolección de datos	FIDA. 2002. Guía para el seguimiento y evaluación de proyectos. Sección 4: Establecer el Sistema de MyE. Anexo D: D2 y D3. 2002.	
5 horas	Actividad Grupal: Tarea 3: Elaboración de Fichas Técnicas de indicadores.		Solicita a los participantes que definan su organización grupal: coordinador, secretario; agenda de reuniones (fechas y hora).
4 horas	Actividad Grupal: Tarea 4: Elaboración de flujo de datos de los indicadores.		

Sesión 5: IMPLEMENTACIÓN DEL PMyE



- Establecer un cronograma de roles y responsabilidades para la gestión del plan.



8 horas



Informe del PMyE (cuarta parte): Programación de actividades y responsables para la implementación del PMyE.



- Implementación del PMyE (Actividades y cronograma).

Tiempo	Actividades	Recursos y Materiales
20 min	<p>INICIO</p> <p>Actividad Rompe Hielo: Los sincronizados. Forma parejas al azar. Indícales que deben colocarse espalda con espalda y engancharse con los brazos.</p> <p>Señala una ruta que deberán recorrer. Al ritmo de las palmadas las parejas realizan la ruta, alternándose entre sí la conducción.</p> <p>Invítales a que en estas parejas compartan sus aprendizajes e inquietudes durante el acompañamiento.</p>	
1 hora y 20 minutos	<p>DESARROLLO</p> <p>Presentación de trabajos. Solicita a cada equipo de participantes que realicen la presentación de:</p> <p>Tarea 3: Fichas Técnicas de indicadores. Tarea 4: Flujo de datos de los indicadores.</p> <p>Pide a los participantes que por pareja se pongan de acuerdo para plantear una pregunta o un aporte a los grupos.</p> <p>Retroalimenta y compromete a cada equipo para que incorpore las mejoras respectivas.</p>	Matrices con las tareas
1 hora y 20 minutos	<p>Exposición dialogada 8: Actividades y el cronograma. Realiza la Exposición dialogada 8, haciendo énfasis en los puntos clave de las actividades y el cronograma.</p>	PPT 8
2 horas	<p>Taller 5: Identificación de actividades de MyE y elaboración del cronograma. Inicia el taller 5 indicando los objetivos y tiempo para su desarrollo.</p>	Guía de taller 5 Ficha técnica de indicadores (anexo 2.6)





Tiempo	Actividades	Recursos y Materiales
	<p>Explica el uso de la Guía de taller 5 dando las pautas para la identificación de las actividades y elaboración del cronograma.</p> <p>Atiende las consultas de los grupos.</p> <p>(RECESO)</p>	
1 hora	Taller 5 (Continúa)	
1 hora y 30 minutos	<p>Plenaria y retroalimentación</p> <p>Dirige la plenaria, solicitando a los relatores de cada grupo la presentación del producto del taller 5</p> <p>Realiza la retroalimentación correspondiente.</p> <p>Agradece la participación.</p>	Actividades identificadas y cronograma anotadas en papelotes
10 minutos	<p>CIERRE</p> <p>Síntesis:</p> <p>Realiza un recuento del proceso desarrollado y su importancia.</p>	
20 minutos	<p>Evaluación.</p> <p>Evalúa la participación de los integrantes del grupo en el taller.</p>	Instrumento de evaluación de participación en talleres (anexo 3.1)

Sesión 6: GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN



- Diseñar un proceso de gestión de la información.



8
horas



Informe de PMyE (quinta parte): Plan de interesados y Plan de Comunicaciones.



- Gestión de la información (audiencias, agenda de aprendizaje, formatos).

Tiempo	Actividades	Recursos y Materiales
20 minutos	<p>INICIO</p> <p>Actividad Rompe Hielo: construcción colectiva. Un participante dice ser algo (y lo escenifica). Otro repite lo que dijo el anterior participante, añadiendo un objeto/personaje que combine (y lo escenifica). Un tercero repite lo que dijeron los dos primeros y le añade otro objeto/personaje y así se van sumando.</p> <p>Cuando un participante olvida o se equivoca la información se inicia el juego. Ejemplo: P1: Soy un ciclista; P2: Soy la bicicleta que lleva al ciclista; P3: Soy la llanta de la bicicleta que lleva al ciclista; P4: soy el inflador de la llanta de la bicicleta que lleva al ciclista.</p> <p>Presentación de la agenda y recapitulación del día anterior Solicita a un participante que exponga una síntesis del trabajo realizado el día anterior.</p> <p>Realiza la retroalimentación necesaria.</p>	
1 hora y 20 minutos	<p>DESARROLLO</p> <p>Exposición dialogada 9: Gestión de la información. Agenda de aprendizaje. Realiza la Exposición dialogada 9, haciendo énfasis en los puntos clave de las actividades y el cronograma.</p>	PPT 9





Tiempo	Actividades	Recursos y Materiales
2 horas y 20 minutos	<p>Taller 6: Gestión de la información y elaboración de agenda de aprendizaje.</p> <p>Inicia el taller 6 indicando los objetivos y la duración del mismo.</p> <p>Explica el uso de la Guía de taller 6 dando las pautas para la gestión de la información y elaboración de la agenda de aprendizaje.</p> <p>Mantente atento a las consultas de los grupos.</p> <p>Evalúa la participación de los integrantes del grupo en el taller.</p>	<p>Guía de taller 6 Gestión de la información y agenda de aprendizaje (anexo 2.7)</p> <p>Instrumento de evaluación de participación en talleres (anexo 3.1)</p>
1 hora	<p>Plenaria y retroalimentación.</p> <p>Dirige la plenaria, solicitando a los relatores de cada equipo la presentación del producto del taller 6.</p> <p>Realiza la retroalimentación correspondiente.</p> <p>Agradece la participación.</p> <p>(RECESO)</p>	<p>Producto del Taller 6</p>
1 hora y 50 minutos	<p>Taller 7: Incorporación de mejoras al PMyE.</p> <p>Inicia el taller 7 indicando los objetivos y duración del mismo.</p> <p>Explica el uso de la Guía de taller 7 dando las pautas para la incorporación de mejoras al PMyE.</p> <p>Atiende las consultas de los grupos.</p> <p>Evalúa la participación de los integrantes del grupo en el taller.</p>	<p>Guía de taller 7 Incorporación de mejoras al PMyE (anexo 2.8)</p> <p>Conceptos clave sobre Gestión de la información y agenda de aprendizaje anotados en papelotes</p> <p>Instrumento de evaluación de participación en talleres (anexo 3.1)</p>





Tiempo	Actividades	Recursos y Materiales
40 minutos	<p>Plenaria y retroalimentación Dirige la plenaria, solicitando a los relatores de cada grupo la presentación del producto del taller 7.</p> <p>Realiza la retroalimentación correspondiente.</p> <p>Agradece la participación.</p>	Papelotes con la versión preliminar del PMyE
10 minutos	<p>CIERRE</p> <p>Síntesis Haz un breve señalamiento de las ideas fuerza de la sesión.</p> <p>Organización de Acompañamiento 3. Refuerza la organización de los equipos.</p> <p>Acuerdos y compromisos Arriba a acuerdos y compromisos relacionados con la elaboración del producto final y el trabajo en equipo.</p> <p>Acuerda fecha y medio (físico, virtual) y lugar de entrega del producto.</p>	Acompañamiento 3- Guía de Trabajo
20 minutos	<p>Evaluación Evalúa la participación de los integrantes del grupo en el taller. (anexo 3.1)</p> <p>Aplica a todos los participantes el Instrumento de Evaluación del Curso-Taller (anexo 3.3). Los resultados ayudarán a incorporar mejoras para las siguientes propuestas formativa.</p>	Instrumento de evaluación de participación en talleres (anexo 3.1) Instrumento de evaluación del evento (anexo 3.3)

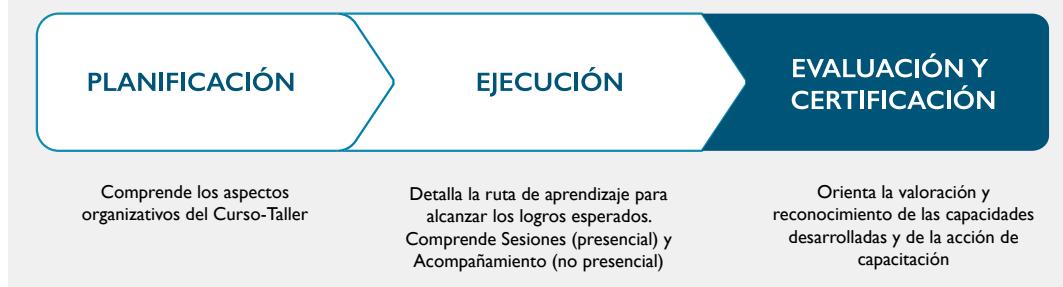
ACOMPAÑAMIENTO 3 - No Presencial

	Entregar: - Versión Final del PMyE		5 horas
---	--	---	-------------------

Tiempo	Actividades del Participante	Materiales	Pautas para el Facilitador
5 horas	Actividad Grupal: Tarea 5: Culminación del PMyE – Incorporación de mejoras. Envío del PMyE al Facilitador responsable del Curso-Taller. Fecha: _____ de _____ de _____		Revisa detenidamente la Guía del Participante durante el Acompañamiento 3. Anota los acuerdos tomados con los participantes para el Acompañamiento. Solicita a los participantes que definan su organización grupal: coordinador, secretario; agenda de reuniones (fechas y hora).

3. Evaluación y Certificación

Figura 10: Procesos de la Gestión del Curso-Taller (Evaluación y Certificación)



3.1. Evaluación de capacidades

Realiza la evaluación como una actividad permanente, a fin de valorar la participación y las capacidades desarrolladas y, según los resultados brindar la retroalimentación oportuna.

Revisa cada una de las actividades de evaluación que te proponemos y familiarízate con los instrumentos para una aplicación eficiente.

Durante la realización de cada una de las actividades de evaluación motiva a los participantes explicándoles su importancia y utilidad. Recuerda informar a los participantes de los resultados de evaluación e involucrarlos en su uso.

EVALUACIÓN DE CAPACIDADES			
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	INSTRUMENTO	PESO
Evaluación de la participación	Es la valoración de la participación en las actividades individuales y grupales propuestas en el Curso-Taller.	Escala de estimación de participación (anexo 3.1)	50%
Evaluación de conocimientos	Es la valoración de la apropiación conceptual sobre PMyE que logra el participante.	Test	30%
Evaluación del Producto Final	Es la valoración del PMyE elaborado por los participantes a lo largo del Curso-Taller.	Lista de Chequeo: Estimación del PMyE (anexo 3.2)	20%
Total			100%

3.2. Evaluación del Curso-Taller

Recoge información sobre los diversos aspectos del Curso-Taller para valorar su pertinencia y calidad. Los participantes son los que te brindarán esta información clave para tomar decisiones de reajuste o reorientación del Curso-Taller.

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	INSTRUMENTO
Evaluación del Curso-Taller	Es la valoración del desempeño de los participantes en las actividades individuales y grupales propuestas en el Curso-Taller.	Escala de Evaluación del Curso-Taller (anexo 3.3)

3.3. Certificación

La certificación reconoce el esfuerzo realizado por los participantes a lo largo del Curso, y da cuenta de las capacidades desarrolladas en la elaboración del PMyE.

Gestiona el otorgamiento de Certificados a los participantes que logran la nota final de 14 ó más a nombre de la institución o si fuese el caso, de la universidad que auspició el Curso-Taller.

Infórmate oportunamente de las exigencias particulares de la universidad respecto a la evaluación de los aprendizajes y a la certificación correspondiente, para realizar las adecuaciones en caso sea necesario.

Anexos

A1. Listas de Chequeo para la Planificación y la Ejecución del Curso-Taller

Propósito:

Verificar de manera ordenada y sistemática el cumplimiento de tareas para la planificación y ejecución del Curso-Taller.

Descripción:

Son herramientas sencillas que te muestran una secuencia de ejecución de tareas que deben realizarse para asegurar una buena planificación y ejecución del Curso-Taller.

Cada lista de chequeo comprende la información siguiente:

- **Aspecto:** precisa los diversos aspectos del Curso-Taller que son clave para su funcionamiento.
- **Tareas:** detalla todas las tareas que deben cumplirse para asegurar los aspectos respectivos.
- **Observaciones:** te permite incluir anotaciones respecto al cumplimiento de las tareas.

Momento de aplicación:

Lista de Chequeo 1: Planificación del Curso-Taller	Durante la Planificación del Curso-Taller
Lista de Chequeo 2: Ejecución del Curso-Taller	Durante la Ejecución del Curso-Taller

Instrucciones de uso:

- Define el momento para aplicar las listas de chequeo.
- Coloca un en los recuadros según hayas cumplido la tarea señalada.
- Revisa las tareas cuyo cumplimiento no han sido verificadas y toma acciones al respecto.

I.I. Lista de Chequeo I

Planificación del Curso-Taller

ASPECTO	TAREAS	OBSERVACIONES
Actualización del Sílabo	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Definir los participantes: quiénes, cuántos, su formación y experiencia en MyE. <input type="checkbox"/> Revisar y actualizar la información. <input type="checkbox"/> Definir fecha y horario. <input type="checkbox"/> Asignar responsables de las actividades. 	
Actualización de los materiales	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Revisar y actualizar los materiales, según criterio del equipo facilitador y en consistencia con lo anotado en el sílabo. <input type="checkbox"/> Sugerencias: incluir una nueva lectura, modificar contenidos en el PPT, modificar las guías, etc. 	
Logística	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Definir la sede con aforo según el número de participantes. <input type="checkbox"/> Identificar puertas de acceso y salida rápida, en caso de sismos u otra emergencia. <input type="checkbox"/> Seleccionar y organizar ambiente para el Curso-Taller (sala principal y salas para trabajos de grupo): iluminado, ventilado y espacioso, acorde al número de participantes. <input type="checkbox"/> Contar con mobiliario (carpetas, sillas o mesas que puedan ser colocadas en U) para facilitar la interacción entre participantes y facilitadores <input type="checkbox"/> Disponer de pizarra y porta papelotes (o un espacio donde colocarlos). <input type="checkbox"/> Definir zona de registro: para la firma de la asistencia y entrega de los materiales. <input type="checkbox"/> Asegurar los equipos audiovisuales / multimedia (verificar calidad de visibilidad y audio). <input type="checkbox"/> Contratar los refrigerios acordes a la estación, priorizando frutas, jugos y café o infusiones. <input type="checkbox"/> Ubicar tópico y mecanismos. 	
Materiales	<p>Imprimir los materiales que utilizará equipo facilitador:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hoja de asistencia - Guía del facilitador - Sílabo y Programa - PPT - Instrumentos de evaluación <p>Imprimir / Fotocopiar los materiales para carpeta de los participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sílabo o Programa - Guías de trabajo de grupo - Lecturas de apoyo - Casos - Hojas de evaluación del Curso-Taller 	





ASPECTO	TAREAS	OBSERVACIONES
Auspicio académico	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Identificar y contactar con entidad académica (universidad) para gestionar auspicio<input type="checkbox"/> Asegurar cumplir los requisitos<input type="checkbox"/> Presentar documentación requerida para el auspicio (uno de ellos es la presentación del sílabo)<input type="checkbox"/> Verificar colocar el logo de la universidad en todos los materiales del Curso-Taller	

1.2. Lista de Chequeo 2

Ejecución del Curso-Taller

ASPECTO	TAREAS	OBSERVACIONES
Adecuación del Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Colocar en U las carpetas, sillas o mesas para que los participantes puedan observarse y establecer una comunicación directa <input type="checkbox"/> Probar plumones y mota de pizarra <input type="checkbox"/> Identificar espacio y cinta para colocar los papelotes <input type="checkbox"/> Probar funcionamiento de equipos (audiovisual / multimedial / de sonido) Colocar y probar las presentaciones en el equipo multimedia <input type="checkbox"/> Ubicar la ZONA DE PENDIENTES 	
Registro de los Participantes	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ubicar zona y materiales de registro de participantes (mesa, carpeta de los participantes, lapiceros...) <input type="checkbox"/> Entregar fotocheck / tarjeta a participantes (con su nombre visible) 	
Actividad Protocolar	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Organizar el Programa de la Actividad Protocolar: definir quien será maestro de Ceremonias (quien presenta a autoridades y entrega la palabra, según el Programa) <input type="checkbox"/> Colocar la mesa de honor (mesa, sillas, tarecos con nombres de autoridades, estandartes, banderola del evento) <input type="checkbox"/> Entregar ayuda memoria del Curso-Taller a autoridad que inaugurará (relevancia, objetivos, participantes) 	
Actividad Integradora	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Organizar y realizar dinámica de integración que permita a los participantes: <ul style="list-style-type: none"> - Conocerse entre sí - Romper el hielo - Reconocer su experiencia en MyE - Conocer y hacer visible sus expectativas respecto al Curso-Taller 	
Actividad Integradora	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Acordar Buenas Prácticas de Convivencia del Curso-Taller: <ul style="list-style-type: none"> - Mantenemos los celulares apagados o en tono silencioso - Salimos de la sala, si caso hay necesidad de atender llamadas telefónicas - Escuchamos y participamos activamente 	



>>

ASPECTO	TAREAS	OBSERVACIONES
	<input type="checkbox"/> Asistimos regularmente y respetamos los horarios. - Respetamos el uso de la palabra - Optimizamos el uso del tiempo - Evitamos opiniones repetitivas - Tenemos cuidado con el uso de los materiales audiovisuales - Mantenemos la limpieza y el orden del ambiente	
Presentación del Curso-Taller	<input type="checkbox"/> Colocar en lugar visible y de manera permanente los objetivos del Curso-Taller	

A2. Guías de Talleres

A continuación, encontrarás ocho guías: la primera orienta el trabajo de un caso y las otras siete corresponden al trabajo de talleres propuestos en el marco de las sesiones. Serán trabajadas de manera individual y/o grupal:

GUÍAS DE TALLERES		
	Guía de Caso: La Historia del Titánic – Notas para el facilitador	INDIVIDUAL Y GRUPAL (anexo 2.1)
	Guía del taller 1: Identificación de usuarios y necesidades de información	INDIVIDUAL Y GRUPAL (anexo 2.2)
	Guía del taller 2: Objetivos del PMyE y selección de indicadores	INDIVIDUAL Y GRUPAL (anexo 2.3)
	Guía del taller 3: Elaboración de la Ficha técnica de un indicador	INDIVIDUAL Y GRUPAL (anexo 2.4)
	Guía del taller 4: Elaboración del flujo de datos para el cálculo de un indicador	INDIVIDUAL Y GRUPAL (anexo 2.5)
	Guía del taller 5: Identificación de actividades y elaboración del cronograma	GRUPAL (anexo 2.6)
	Guía del taller 6: Gestión de la información y agenda de aprendizaje	GRUPAL (anexo 2.7)
	Guía del taller 7: Incorporación de mejoras al PMyE	GRUPAL (anexo 2.8)

La estrategia educativa de taller te permitirá colocar a los participantes en situaciones de construcción del PMyE, ofreciéndoles una secuencia de actividades conducentes a la obtención de un producto específico.

Cada guía cuenta con la información siguiente:

- **Objetivo:** qué es lo que se espera desarrollar con el taller.
- **Tiempo:** duración aproximada para la realización del taller.
- **Producto:** resultado que se espera produzcan los participantes y que debe ser presentado y/o entregado en las sesiones presenciales.
- **Materiales:** qué necesitas para la realización del taller.
- **Desarrollo:** describe la secuencia de acciones a desarrollar.

Antes de los Talleres:

- Revisa la información de cada una de las Guías de los talleres y verifica su comprensión para que puedas orientar adecuadamente la actividad de los participantes.
- Organiza los grupos de trabajo. En las sesiones encontrarás actividades “Rompiendo el hielo” que tienen por finalidad facilitar la integración de los participantes y la conformación de grupos de trabajo.
- Verifica tener todo el material necesario para la realización de los talleres.
- Define los espacios físicos que se asignarán a los grupos, buscando de no interrumpirse mutuamente.

Durante el desarrollo de los Talleres:

- Explica a los participantes en qué consiste el Taller, qué producto deben lograr, el tiempo y las actividades a realizar.
- Señala si hay momentos de actividad individual y su importancia para los momentos de actividad grupal.
- Indica a los grupos el espacio físico (aula) donde trabajarán.
- Entrega a los grupos el material e insumos necesarios.
- Brinda orientaciones para la organización del grupo: distribución de roles y funciones y administración del tiempo.
- Observa el desempeño de los grupos estimulando su autogestión.
- Recuerda intervenir sólo cuando el grupo lo requiera o cuando consideres necesario alcanzarles alguna precisión o ampliar información.
- Incluye actividades de relajación, cuando sea pertinente.

2.1 Guía de Caso: La historia del Titanic

Notas para el facilitador

Objetivos:

Objetivo general:

Analizar las malas prácticas de gestión de la información y trazar estrategias como lecciones aprendidas.

Objetivos específicos:

- Identificar actores, sus funciones durante el viaje y requerimientos de información.
- Analizar riesgos, diferenciarlos de restricciones y entender contingencias.

Tiempo: 1 hora 30 minutos

Si se cuenta con más tiempo, te sugerimos incluir la revisión de las áreas de conocimiento de la Guía de los Fundamentos para la Dirección del Proyecto (Guía del PMBOK): interesados, alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos (RRHH), comunicaciones, riesgos, adquisiciones.

Materiales:

- Pizarra y plumones.
- Fotocopias del caso.
- Triángulos o etiquetas con roles.
- Formato de informe escrito con explicación de la dinámica.
- Formato de evaluación con explicación de la gestión de tiempo y se sugiere por cada criterio usar marcas, como ✓ o X, y un espacio de nota final.

Desarrollo:

- A. Invita a los participantes a identificar los diversos roles en el caso (asegúrate que estén todos):
1. capitán
 2. presidente del consejo directivo
 3. operadores de Wall street
 4. radiotelegrafista
 5. oficial de guardia
 6. centinela 1 – proa
 7. centinela 2 – popa
 8. pasajeros de primera clase
 9. pasajeros de segunda clase
 10. pasajeros de tercera clase

Otros que no están siendo considerados: familiares, rescatistas, etc.

Las actividades que realizarás con los participantes:

TIEMPO	ACTIVIDAD	INDICACIONES
2 min	Explica los objetivos de la dinámica del Caso <i>El Titanic</i>	Resaltar el objetivo de la actividad.
5 min	1^a Lectura - Conduce la lectura grupal del Caso (cada participante debe tener la lectura). - Solicita a los participantes que marquen (resalten) los diversos actores que identifican, conforme avanzan en la lectura. - Realiza las pausas necesarias para asegurarte que los participantes comprendan el caso. - Invita a los participantes a identificar los diversos actores en el caso (asegúrate que estén todos), anótale en un papelote / pizarra. - En cada grupo asignar roles. - De manera individual cada participante realiza la ficha escrita de la lectura <i>El Titánic</i> .	Solicita a los participantes que identifiquen los actores que aparecen en la lectura. Anota los roles en la pizarra. Una vez finalizado el apunte, revisa que estén todos los actores y de no ser así, completarlos. Coloca triángulo o etiqueta en cada persona para identificarla
5 min	2^a Lectura - Individual: - Identificar funciones, requerimientos de información e información que provee. - Identificar malas prácticas y lecciones aprendidas con riesgos y estrategias.	Poner en formato escrito
20 min	Plenaria - En grupos de 9 ó 10 participantes, cada uno explica en 2 minutos lo que puso en su ficha; y retroalimentación de 1 minutos.	Se evaluará participación y retroalimentación (1 por persona)
10 min	- En grupos por funciones asumidas lean las lecciones aprendidas para afinar los formatos individuales a entregar – 2 minutos por cada.	Si hay tiempo
5 min	- Retroalimentación final del facilitador.	Explicar si se lograron objetivos

EVALUACIÓN

CRITERIO DE EVALUACIÓN	EXPLICACIÓN	PORCENTAJE
Informe Informe escrito: funciones, insumos y productos	Funciones para el viaje Insumos de información Productos de info que se entrega	30
Informe escrito Informe escrito: malas prácticas y lecciones aprendidas	Malas prácticas Lecciones aprendidas con riesgos y estrategias	30
Informe oral: identificación de actores	Participación proactiva, creativa y assertiva	20
Informe oral: plenarias		20

2.2 Guía del Taller I Identificación de usuarios y necesidades de información

Previamente el grupo debe haber identificado el **OBJETO DEL MONITOREO**

Objetivo:

Identificar los actores clave que serán usuarios de la información generada por el PMyE, así como la necesidad de información de cada uno de ellos.

Tiempo: 1 hora

Materiales:

- Lápiz o lapicero para cada participante
- Papelotes para los grupos
- Plumones gruesos (2 colores)
- Cinta maskintape
- Computadora

Producto: Matriz de Actores

Desarrollo:

La Matriz de Actores que elaborarán en grupo es la base para el desarrollo del **Plan de uso y gestión de la información** contenido en el PMyE (producto final del Curso-Taller).

Para ello, consideren dos momentos:

Trabajo individual

- I. En función al objeto del monitoreo, desarrolla la “Matriz de Actores” iniciando con la identificación de los actores clave del Plan, Programa o Proyecto (PPP) seleccionado. Especifica si los actores son internos o externos y su rol en el MyE.
 - **Actor clave:** pueden ser instituciones, unidades orgánicas de instituciones, comunidades, asociaciones civiles, entre otros.
 - **Tipo de actor:** especificar si el actor es interno o externo al PPP seleccionado.
 - **Rol en MyE:** anotar el rol de cada actor clave dentro del monitoreo y evaluación del PPP. Si recibe información, si proporciona información.

MATRIZ DE ACTORES (Primera parte)		
Actor clave	Tipo de actor (interno o externo)	Rol en MyE

2. Continúa el desarrollo de la “Matriz de Actores”, determinando el grado de interés y grado de poder de los actores claves identificados. Para ello utiliza la “Matriz de Grado de interés y grado de poder de los actores”.

MATRIZ DE GRADO DE INTERÉS Y GRADO DE PODER DE LOS ACTORES

		Grado de Interés	
		Bajo	Alto
Grado de Poder	Alto		
	Bajo		

3. Completa la Matriz de Actores.

MATRIZ DE ACTORES (Segunda parte)				
Actor clave	Tipo de actor (interno o externo)	Rol en MyE	Grado de interés	Grado de poder

4. Culmina la “Matriz de Actores” anotando el tipo de información que, desde tu punto de vista, necesita cada uno de los actores identificados (en la primera columna), para que pueda tomar decisiones.

MATRIZ DE ACTORES (Tercera parte)						
Actor clave	Tipo de actor (interno o externo)	Rol en MyE	Grado de interés	Grado de poder	Tipo de información que requieren los tomadores de decisiones	Frecuencia de información requerida

Trabajo grupal

1. Cada integrante presenta al grupo sus aportes individuales de la “Matriz de Actores”.
2. Discutan los aportes individuales y coloquen los acuerdos grupales en la siguiente “Matriz de Actores” (puede ser en papelote o en computadora).

MATRIZ DE ACTORES (Tercera parte)						
Actor clave	Tipo de actor (interno o externo)	Rol en MyE	Grado de interés	Grado de poder	Tipo de información que requieren los tomadores de decisiones	Frecuencia de información requerida

3. Organícese para presentar en la plenaria la “Matriz de Actores” que han elaborado en grupo.



La información de la matriz debe ser completada y validada de acuerdo a la guía para el trabajo del primer momento no presencial



2.3. Guía del Taller 2 Objetivos del PMyE y selección de indicadores

Objetivo:

Definir los objetivos y seleccionar los indicadores que formarán parte del PMyE.

Tiempo: 2 horas.

Materiales:

- Lápiz o lapisero para cada participante
- Papelotes para los grupos
- Plumones gruesos (2 colores)
- Cinta maskintape
- Computadora

Producto:

Objetivos e indicadores del PMyE.

Desarrollo:

Primera parte: Determinar los objetivos del PMyE.

Trabajo individual

- I. En función del Plan, Proyecto o Programa (PPP) seleccionado (objeto de MyE), formula los objetivos del PMyE.

Responde a las siguientes preguntas:

- ¿Qué rol tendrá el MyE en tu organización? Realiza una lista de tres a cinco funciones.
- ¿Por qué contar con un PMyE? Haz una lista de tres a cinco objetivos.

Anota tus respuestas en la siguiente tabla:

ROL DEL MyE EN TU ORGANIZACIÓN	POR QUÉ CONTAR CON UN PMYE

Trabajo grupal

2. Presenta tu aporte individual a tu grupo y discute con ellos los objetivos propuestos. Luego, incorpora los ajustes acordados en grupo.

Duración: 25 minutos.

Segunda parte: Seleccionar los indicadores

3. Revisen el Marco Lógico del proyecto o programa seleccionado e identifica los indicadores que serán parte del PMyE. Si ya se ha realizado una selección inicial, revisala. El objetivo es contar con indicadores de una cadena de varios niveles insumo, actividad, producto, efecto e impacto.
4. Discute y selecciona con tu grupo los indicadores que abarcará el PMyE.

Duración: 35 minutos.

5. Preparen su presentación grupal (incluyan los objetivos e indicadores) para la plenaria (puede ser en papelote o en computadora).



El informe debe ser revisado y completado de acuerdo a la guía para el trabajo del Acompañamiento (no presencial).

2.4. Guía del Taller 3 Elaboración de la ficha técnica de un indicador

Objetivo:

Operacionalizar un indicador seleccionado del PMyE.

Tiempo: 2 horas 20 minutos

Materiales:

- Lápiz o lapicero para cada participante
- Papelotes para los grupos
- Plumones gruesos (2 colores)
- Cinta maskintape
- Computadora

Desarrollo:

Trabajo individual

1. Revisa el formato de Ficha Técnica del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).
Presta atención a los elementos y formulación.

Trabajo grupal

2. Discute en grupo el formato revisado: importancia, formulación.
3. Seleccionen uno de los indicadores del PMyE y desarrolle la Ficha Técnica respectiva.
Ten en cuenta que hay diversos formatos, pero para efectos del taller te solicitamos que utilices el Formato de Ficha Técnica del MEF.



Las fichas técnicas de todos los indicadores deben ser elaborados de acuerdo a las orientaciones del Acompañamiento 2.

FORMATO DE FICHA TÉCNICA DEL MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS

PROGRAMA
Nombre del indicador
Ámbito de control (Nivel de objetivo de la matriz lógica) Resultado esperado del marco lógico del programa, indicando si es un resultado final, específico o producto)
PLIEGOS QUE EJECUTAN ACCIONES EN EL MARCO DEL PROGRAMA PRESUPUESTAL (con recursos asignados en el presupuesto 2016) - Lista de pliegos
Definición
Descripción simple y breve del indicador.
Dimensión de desempeño
Indicar si se refiere a eficacia, eficiencia, calidad o economía
Valor del indicador
Línea de base y mediciones sucesivas realizadas del indicador.
Justificación
Se establecen los atributos del indicador que justifican su utilidad para el seguimiento y monitoreo de los programas presupuestales. Se presenta una descripción de las principales fortalezas en la definición del indicador respecto a otras formas alternativas de medirlo.
Limitaciones y supuestos empleados
Se identifican al comparar el indicador seleccionado, con el indicador ideal para el monitoreo del resultado o producto. Entre las limitaciones más comunes se encuentran los errores de medición de los indicadores, limitaciones en torno a los costos de contar con información estadística confiable sobre el valor del indicador y los problemas asociados a la definición del indicador. Pueden ser: restricciones técnicas, coberturas espaciales, series de tiempos y limitaciones en la comparabilidad. Entre los principales supuestos empleados se encuentran aquellos relativos a la población de referencia sobre la cual se relativiza el valor del indicador y aquellos vinculados a la falta de correspondencia entre el valor del indicador y el resultado esperado.
Precisiones técnicas
Se presentan algunos detalles específicos en torno al cálculo de los indicadores.
Método de cálculo
Información relativa a los procedimientos utilizados en la producción del indicador. Se especificará la forma matemática de calcular el indicador. También se llama definición operativa del indicador. Dado que la mayor parte de los indicadores constituyen ratios, se especifica de manera independiente el numerador y el denominador. Cabe destacar que tanto las presiones técnicas como el método de cálculo constituyen el detalle operativo de la definición del indicador.
Periodicidad de las mediciones
Frecuencia de la producción del indicador.
Fuente de datos
Fuente que origina el dato (encuesta de hogares, censo, registro administrativo, encuesta de fecundidad y salud, evaluación participativa, encuesta de uso del tiempo)
Base de datos
Bases de datos de la fuente de información que proporcionan el indicador: en línea (dirección internet), CD, uso interno por tener datos de carácter confidencial, etc.
Instrumento de recolección de información
Presentar preguntas en el caso de una encuesta, etc.
Sintaxis
Conjunto de reglas que definen las secuencias correctas de los elementos de un lenguaje de programación (cuando corresponda)

2.5. Guía del Taller 4

Elaboración del flujo de datos para el cálculo de un indicador

Objetivo:

Identificar los procesos y responsables necesarios para el cálculo y reporte de un indicador.

Tiempo: 3 horas 40 minutos

Materiales:

- Lápiz o lapisero para cada participante
- Papelotes para los grupos
- Plumones gruesos (2 colores)
- Cinta maskintape
- Computadora

Desarrollo:

Trabajo individual

1. En función al indicador seleccionado en el taller 3, identifica las actividades necesarias para calcular y reportar indicadores desde el recojo de datos hasta la elaboración y presentación de informes. Utiliza como referente la Ficha Técnica desarrollada.
2. Considera todas las actividades dentro del proceso: desde la selección de técnicas, elaboración de instrumentos, validación de los mismos, recojo de datos, procesamiento de los datos, análisis de calidad de datos, elaboración de reportes, presentación de resultados, entre otras.

PROCESOS PARA CALCULAR Y REPORTAR INDICADORES			
Nº	Actividad	Descripción de la actividades	Responsable

Trabajo grupal

3. Presenta tus ideas a tu grupo y discute con ellos las actividades necesarias para el cálculo y reporte del indicador seleccionado. Lleguen a un consenso sobre las actividades a considerar.

PROCESOS PARA CALCULAR Y REPORTAR INDICADORES			
Nº	Actividad	Descripción de la actividades	Responsable

4. Elaboren un cronograma de actividades en el cual deberán incluir la siguiente información para cada una de las actividades identificadas.

CRONOGRAMA							
Nº	Actividad	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de término	Duración en días	Actividad predecesora	Informe

5. En grupo, elaboren un diagrama de flujos de datos utilizando un lenguaje de procesos en función a las actividades identificadas colocando la información previamente identificada en el cronograma.

A continuación, damos algunos ejemplos de lenguaje de procesos:

- Elipse: Inicio y Final (Señala el inicio o final del diagrama de flujos).
- Rectángulo: Representa una actividad.
- ◆ Rombo: Identifica una decisión del tipo “Si” y “No”.
- Círculo: Conector (Representa el enlace de actividades con otra dentro de un procedimiento).
- ▼ Triángulo boca abajo: Representa el archivo de un documento.
- Flecha: Señala la línea del flujo.
- ▲ Triángulo boca arriba: Archivo temporal (Proporciona un tiempo para el almacenamiento del documento).
- Representa a un documento
- Representa a múltiples documentos
- Identifica a una base de datos

6. Presenten en plenaria el trabajo realizado.



Los diagramas de flujos de todos los indicadores deben ser elaborados y validados durante el Acompañamiento 2 (no presencial).

2.6 Guía del taller 5 Identificación de actividades y elaboración del cronograma

Objetivos:

- Identificar las actividades de monitoreo y evaluación que deben ser incluidas en el PMyE.
- Elaborar el cronograma de actividades para la implementación del PMyE.

Tiempo: 2 horas

Materiales:

- Lápiz o lapicero para cada participante
- Papelotes para los grupos
- Plumones gruesos (2 colores)
- Cinta maskintape
- Computadora

Producto:

Actividades y Cronograma.

Desarrollo:

Actividad grupal

1. Considerando el presupuesto y recursos disponibles, identifiquen en grupo cuáles son las actividades necesarias para la implementación del MyE.
2. Luego de la identificación de las actividades, elaboren un cronograma estableciendo responsables, actividades predecesoras (de tenerlas) y presupuesto estimado para su realización.
3. Presenten en plenaria el cronograma desarrollado.

CRONOGRAMA DEL PMyE

Nº	Actividad	Actividad predecesora	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de término	Costo estimado	2018			2019		
							Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	Trim 1	Trim 2
01	Establecimiento de línea de base y metas											
02	Programación de evaluaciones											
03	Elaboración y validación de instrumentos de recolección de datos											
04	Contratación y capacitación del personal de trabajo de campo											
05	Reuniones de trabajo y visitas de campo											
06	Recolección, registro, procesamiento de datos											
07	Ánálisis de la calidad de datos											
08	Ánálisis de la información y preparación de reportes											
09	Elaboración Y prueba de sistema informático											
10	Revisión y actualización del plan de MyE											

2.7 Guía del taller 6 Gestión de la información y agenda de aprendizaje

Objetivo:

- Identificar los productos para la generación de aprendizaje en base a la información del MyE.

Tiempo: 2 horas 20 minutos

Materiales:

- Lápiz o lapicero para cada participante
- Papelotes para los grupos
- Plumones gruesos (2 colores)
- Cinta maskintape
- Computadora

Desarrollo:

Trabajo grupal

1. En grupo identifiquen y hagan un listado de los mecanismos a través de los cuales se generará aprendizaje en la organización, tal como lecciones aprendidas, estudios de casos, sistematización de experiencias, testimonios, reuniones periódicas, entre otros.

Tomen en consideración a los actores y sus necesidades de información, así como el presupuesto y recursos disponibles.

MECANISMOS DE APRENDIZAJE				
Mecanismo de aprendizaje	Propósito	Público objetivo	Periodo de elaboración	Presupuesto requerido

2. Incorporen las actividades identificadas en el cronograma desarrollado en el Taller 5.
3. Presenten en plenaria la agenda propuesta.

2.8 Guía del taller 7 Incorporación de mejoras al PMyE

Objetivo:

- Incorporar mejoras al avance del PMyE teniendo en consideración la retroalimentación recibida en ambos días.

Tiempo: 1 hora 50 minutos

Materiales:

- Lápiz o lapicero para cada participante
- Papelotes para los grupos
- Plumones gruesos (2 colores)
- Cinta maskintape
- Computadora

Desarrollo (Trabajo grupal):

1. En grupo, teniendo como base la retroalimentación recibida en la fase no presencial y la presencial, incorporen las mejoras necesarias al PMyE.
2. Elaboren un cronograma para la culminación del PMyE, identificando responsables.



Envíen la versión final del PMyE al facilitador y establezcan la fecha para presentar el documento a la Alta Dirección para su aprobación formal.

CRONOGRAMA PARA CULMINAR EL PMyE		
Sección del PmyE	Responsables	Fecha
I. Elaboración de secciones del PMyE:		
Introducción		
Marco Conceptual		
Modelo Lógico		
Programación de actividades de MyE		
Plan de interesados y comunicaciones		
Agenda de aprendizaje		
Fichas Técnicas de indicadores		
Matriz de seguimiento de indicadores		
Flujos de datos de los indicadores		
2. Consolidación de las secciones		
3. Revisión general del PMyE	Equipo líder	
4. Incorporación de ajustes	Equipo líder	
5. Envío a Coordinadora del Curso-Taller	Coordinador del Equipo líder	
6. Envío de retroalimentación		
7. Incorporación de últimos ajustes	Equipo líder	
8. Presentación del PMyE a la Alta Dirección para su aprobación	Coordinador del Equipo líder	

A3: Instrumentos de Evaluación

Son instrumentos que te permiten valorar la participación, los conocimientos alcanzados y el producto final que han elaborado los participantes durante el Curso-Taller. También incluye los instrumentos para valorar la realización del Curso-Taller.

Te presentamos los siguientes instrumentos de evaluación:

EVALUACIÓN AL PARTICIPANTE	Escala de estimación de participación	anexo 3.1
	Lista de Chequeo: Estimación del PMyE	anexo 3.2
EVALUACIÓN AL CURSO-TALLER	Escala de Evaluación del Curso-Taller	anexo 3.3

3.1. Escala de estimación de participación

Tiempo: 20 – 30 minutos

Propósito:

Evaluar la participación de los participantes en las actividades del Curso-Taller.

Descripción:

Cuenta con la siguiente estructura:

- Criterios específicos que permiten valorar el aprendizaje, los conocimientos y/o competencias en diversas actividades.
- Calificación a través de puntuaciones.

Momento de aplicación: durante el desarrollo de los Talleres.

Instrucciones de uso:

- Informa a los participantes el proceso de evaluación (uso de instrumentos) en la primera sesión.
- Identifica el momento en que se evaluará a los participantes.
- Coloca los nombres de los participantes
- Escribe en el recuadro correspondiente el puntaje que consideres que refleja el nivel de participación, de acuerdo a los criterios señalados.

EVALUACIÓN DE PARTICIPACIÓN EN LOS TALLERES						
No de Grupo:			Fecha:			
Nombre del taller:						
Facilitador:						
Nº	PARTICIPANTES (Anotar los apellidos y nombres)	Preparación para el taller	Relevancia, pertinencia y consistencia de sus aportes	Valores agregados (revisión de otras lecturas, ejemplos, aplicaciones, experiencias)	Claridad en la identificación y expresión de las ideas principales	PUNTAJE OBTENIDO
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

Elaborado por Eva Miranda. 2016

3.2 Estimación de evaluación del PMyE

Tiempo: 10 – 20 minutos (por PMyE)

Propósito:

Valorar la calidad del PMyE (Producto Final) elaborado por los participantes en el marco del Curso-Taller.

Descripción:

- La primera columna señala las secciones del PMyE.
- La segunda columna describe los criterios de evaluación.
- La tercera columna permite marcar SI cumple o NO el criterio respectivo.

Momento de aplicación: a la entrega del producto final (al término del Curso-Taller)

Instrucciones de uso:

- El instrumento debe ser aplicado al Producto final: **PLAN DE MyE**.
- Leer cada componente del Producto y aplicar los criterios de evaluación.
- Marcar SI o NO, según corresponda.
- Anotar comentarios y recomendaciones.
- Entregar la evaluación a los participantes.

ESTIMACIÓN DEL PMyE

INSTRUCCIONES:

Estimado Evaluador, utilice la presente lista de chequeo para estimar la calidad de la propuesta de PMyE formulados por los participantes en el marco del Curso-Taller desarrollado:

- Llene la información general.
- Lea los criterios y califique marcando con un aspa (X) según considere que SI cumple o NO el criterio respectivo.

Sede	
Evaluador	
Fecha	
Nombre del Trabajo / Organización	
Integrantes de Grupo	

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	CUMPLE		
	SI	NO	
1. Carátula y contra carátula	Incluye el nombre de la institución, del plan, programa o proyecto, la fecha de elaboración o actualización, la fecha de aprobación (si aplicara) y los nombres de responsables.		
2. Introducción	Describe los antecedentes del PPP o base legal si fuera el caso, los objetivos (generales y específicos) y un resumen del proceso de elaboración del Plan de MyE.		
3. Marco conceptual	Presenta la definición del marco conceptual, estableciendo el/los enfoques de monitoreo que se utilizarán. Define los principales términos utilizados en el documento.		
4. El Modelo lógico	4.1 Explica la cadena lógica que sigue el PPP y presenta las herramientas utilizadas: Marco de Resultados, Marco Lógico, Teoría de cambio, entre otras. 4.2 Presenta brevemente la problemática en la que el PPP busca generar cambios, a quién afecta, cuáles son sus causas, su magnitud e impacto, los componentes y actividades del PPP que siguiendo una lógica causal de cambios lograrían un resultado concreto. 4.3 Presenta los supuestos críticos que podrían afectar el logro de los objetivos del PPP, los cuales se deberán monitorear a través de indicadores		





CRITERIOS DE EVALUACIÓN		CUMPLE	
		SI	NO
5. Programación de actividades de MyE	5.1 Se listan las actividades requeridas para el logro de los objetivos del Plan de MyE.		
	5.2 La programación incluye entre otras las siguientes actividades: establecimiento de línea de base y metas, evaluaciones a desarrollarse, elaboración de instrumentos de recolección de datos, validación de instrumentos, contratación y capacitación de personal de trabajo de campo, recolección de datos, análisis de la calidad de datos, registro de la data, procesamiento de información, análisis y elaboración de reportes, presentación de reportes.		
	5.3 Incluye el cronograma y especifica el responsable de la actividad, fecha de inicio y de término, actividad predecesora y presupuesto estimado.*		
	5.4 Existe coherencia entre el presupuesto y las actividades previstas.		
	5.5 Incluye un flujograma de procesos.		
6. Plan de evaluaciones	Presenta las evaluaciones que se realizarán al PPP, las fechas posibles, los tipos de evaluaciones, el presupuesto asignado y las posibles preguntas de evaluación.		
7. Plan de riesgos	7.1 Describe las circunstancias o hechos que podrían en riesgo el cumplimiento de los objetivos del Plan de MyE.		
	7.2 Presenta estrategias, alternativas o mecanismos a través de los cuales se hará frente a estos hechos.		
	7.3 Ha considerado como actividades del monitoreo, el seguimiento a la ocurrencia de los riesgos identificados		
8. Agenda de aprendizaje	Presenta los mecanismos a través de los cuales se generará aprendizaje sobre el PPP, tales como lecciones aprendidas y sistematización de experiencias.		
9. Plan de interesados y plan de comunicaciones	9.1 Se identifican y presentan a los actores involucrados en el PPP, indicando el rol de cada uno de ellos en el PPP y en el Plan de MyE.		
	9.2 En función a los actores identificados, presenta las necesidades de información de cada uno de los actores, la frecuencia en la que necesitarán la información, los canales de comunicación a utilizar, los formatos que se utilizarán, entre otros.		





CRITERIOS DE EVALUACIÓN		CUMPLE	
		SI	NO
10. Permisos de cambios	10.1 Especifica los cambios permitidos en el Plan de MyE. 10.2 Se expone y sustenta los cambios que se han realizado al Plan de MyE durante la vida del PPP.		
11. Anexos	Incluye los siguientes anexos: 11.1 Fichas técnicas de los indicadores: contienen la operacionalización de cada uno de los indicadores. 11.2 Matriz de Seguimiento a indicadores (matriz de MyE): Matriz que presenta los indicadores establecidos para cada uno de los objetivos del PPP y la información relacionada a cada uno de ellos. 11.3 Instrumentos de recolección de datos. 11.4 Formatos de reporte a utilizar. 11.5 Otros: Muestreo		
TOTAL DE ASPECTOS A EVALUAR	TOTAL DE ASPECTOS QUE SI CUMPLE	ASPECTOS QUE AUN NO CUMPLE	COMENTARIOS DEL EVALUADOR
FIRMA DEL EVALUADOR (Fecha)	FIRMAS DE LOS EVALUADOS (Fecha)

3.3 Escala de evaluación del Curso-Taller

Tiempo: 10 minutos

Propósito:

Evaluar la satisfacción de los participantes con respecto a la sesión del Curso-Taller.

Momento de aplicación:

Primera Evaluación	Al finalizar la Sesión 2
Segunda Evaluación	Al finalizar la Sesión 4
Tercera Evaluación	Al finalizar la Sesión 6

Descripción:

Cuenta con la siguiente estructura:

- Criterios específicos que permiten valorar nivel de participación de los participantes.
- Calificación a través de puntuaciones.

Instrucciones de uso:

- Reproducir la rúbrica de acuerdo al número de participantes.
- Repartir y pedir que cada participante llene la rúbrica.

EVALUACIÓN DEL CURSO-TALLER PMyE

Información General:

Sede			
Facilitadores			
Fecha		Nº de participantes:	
Sesiones Evaluadas		Acompañamiento Evaluado	

Estimado participante, solicitamos responder el presente cuestionario cuyo resultado nos permitirá incorporar mejoras en futuros eventos. Muchas gracias.

INSTRUCCIONES: Lea los criterios y califique marcando con un aspa (X) de acuerdo a la escala, donde 5 significa estar completamente de acuerdo y 1 en completo desacuerdo.

1	2	3	4	5
EN DESACUERDO			DE ACUERDO	

CRITERIOS	Calificación				
	1	2	3	4	5
1. Los objetivos del taller fueron claramente definidos.					
2. La información compartida fue clara y comprensible.					
3. La organización de las actividades fue adecuada en función a los trabajos aplicativos y elaboración de productos.					
4. El taller satisfizo sus expectativas.					
5. La secuencia de temas o momentos fue acertada.					
6. El tiempo programado fue suficiente.					
7. La interacción con los facilitadores fue constructiva.					
8. La interacción con los tutores fue constructiva.					
9. La metodología aplicada por el equipo docente fue participativa, activa y favoreció el logro de los objetivos del taller.					
10. El trabajo de grupo y las plenarias contribuyeron a lograr los objetivos de aprendizaje.					
11. Los materiales estuvieron disponibles a tiempo.					
12. Los materiales impresos ayudaron a comprender los contenidos y al desarrollo de las actividades del taller.					
13. El lugar y el ambiente fueron los adecuados.					
14. El taller facilitó la integración de los participantes.					
15. Se lograron los productos esperados.					
16. Considera que ha logrado las competencias.					
INFORMACIÓN ADICIONAL					
¿Qué actividad le pareció más útil?					
¿Qué actividad le pareció menos útil?					
¿Cuáles son los aprendizajes que usted ha logrado en el taller?					
¿Cuáles son las sugerencias para mejorar eventos futuros?					



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

REPORTE DE MONITOREO

Guía del Facilitador

REPORTE DE MONITOREO

Guía del Facilitador

Reporte de Monitoreo
Guía del Facilitador

Febrero, 2018

PROYECTO EVALUATIONS DE USAID

Teléfono: (51-1) 2258110
Av. del Parque Norte 1160 - Oficina 702 San Borja, Lima - Perú
<http://www.pgrd.org/projects/peru-evaluations/publications/>

Elaboración de contenidos

Emma Rotondo Dall'orso
Adriana Torres Ramos
José Luis Orbegoso Peñaherrera

Tratamiento pedagógico

Norma Rodríguez Fernandez
Ruth Liliana Sánchez Requin

Diseño y diagramación

Luis Fucay Guin

Impresión

Empresa IMSERGRAF E.I.R.L
Dirección: Jr.Antonio Elizalde Nro. 470 Interior E-27 – Lima
Lima, Publicado e impreso en febrero 2018
Tiraje: 200 ejemplares

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2018-02457

Esta guía forma parte del documento: **SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN.**
Orientaciones para la implementación.

La información contenida puede ser reproducida total o parcialmente, siempre que se mencione la fuente de origen.

Esta guía ha sido posible gracias al apoyo del pueblo de los Estados Unidos de América a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Fue elaborada por Partners for Global Research and Development (PGRD) en el marco del proyecto Evaluations.

El contenido no necesariamente refleja la opinión de USAID ni la del Gobierno de los Estados Unidos.

CONTENIDOS

ACRÓNIMOS	5
INTRODUCCIÓN	7
ORIENTACIONES METODOLÓGICAS	14
CURSO-TALLER	18
I. Planificación	18
2. Ejecución	18
3. Evaluación y Certificación	34
ANEXOS	37
A1. Listas de Chequeo para la Planificación y la Ejecución del Curso-Taller	37
1.1. Lista de Chequeo 1 - Planificación del Curso-Taller	38
1.2. Lista de Chequeo 2 - Ejecución del Curso-Taller	40
A2. Guías de Talleres	42
2.1 Guía del Taller 1:Análisis de la matriz de interesados	44
2.2 Guía del Taller 2: Identificación de usuarios de la información y selección de indicadores.	47
2.3 Guía del Taller 3: Organización y análisis de Información cuantitativa.	50
2.4 Guía del Taller 4: Organización y análisis cualitativo	53
2.5 Guía del Taller 5: Redacción de conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas.	55
A3: Instrumentos de Evaluación	57
3.1 Escala de estimación de participación	57
3.2 Estimación de evaluación de Reporte de Monitoreo	58
3.3 Escala de evaluación del Curso-Taller	59

Acrónimos

CEPLAN	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
MyE	Monitoreo y Evaluación
PMyE	Plan de Monitoreo y Evaluación
PPT	Presentaciones en formato PowerPoint
PPP	Plan, Programa o Proyecto
Red EvalPerú	Red Peruana de Evaluación
Red PERUME	Red Peruana de Monitoreo y Evaluación
SMyE	Sistema de Monitoreo y Evaluación
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional <i>United States Agency for International Development</i>

Introducción

Estimado Facilitador:

Ponemos en tus manos el **REPORTE DE MONITOREO - Guía del Facilitador**, que forma parte de la serie de materiales para la implementación del Sistema de Monitoreo y Evaluación (SMyE) en organizaciones de gobierno, especialmente en gobiernos subnacionales.

¿Qué es?

Es una guía que busca orientar y optimizar tu trabajo durante los procesos de planificación, ejecución y evaluación del Curso-Taller para la elaboración del reporte de monitoreo y evaluación en organizaciones de gobierno.

La guía te permitirá aplicar los principios metodológicos de la educación de adultos y el aprendizaje colaborativo, valorando los saberes de los participantes y vinculándolos con su propia práctica.



Recuerda que tu acción de facilitador debe centrarse en:

Lograr que los participantes elaboren el Reporte de Monitoreo de un plan o proyecto priorizado o de una intervención priorizada por su organización.

¿A quiénes se dirige?

A ti y al equipo facilitador que tienen la responsabilidad de desarrollar y mejorar las capacidades del recurso humano para la preparación de Reporte de Monitoreo.



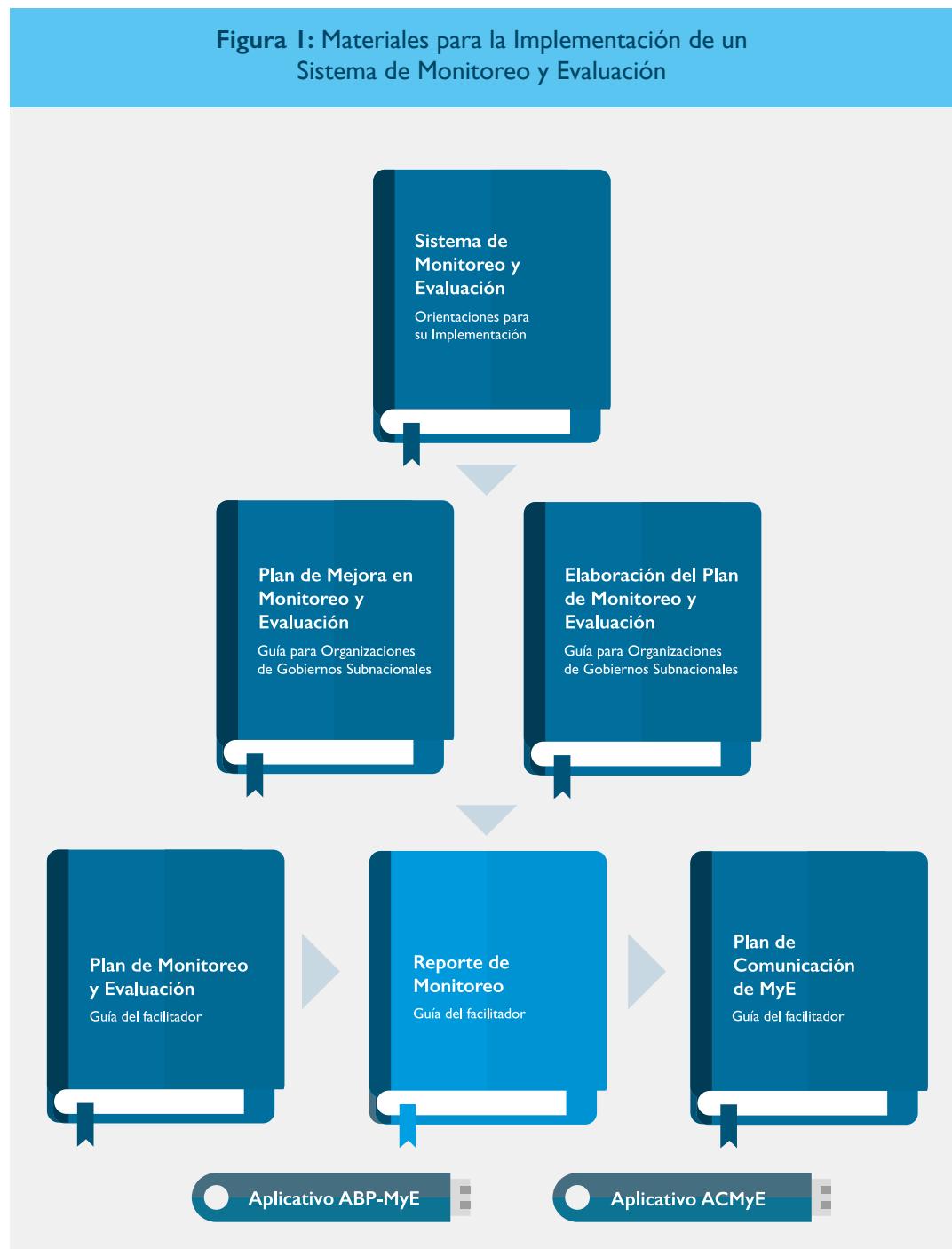
El equipo facilitador debe estar integrado por profesionales que cumplen funciones de monitoreo y evaluación (MyE). Es importante que tengan formación o capacitación en el tema, así como experiencia en la elaboración e implementación de planes de MyE.

Si la institución no cuenta con facilitadores, es necesario formarlos en coherencia con la propuesta del Curso-Taller o solicitar la asistencia técnica al Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), a la Red Peruana de Evaluación (EvalPerú) <http://evalperu.org/> y a la Red Peruana de Monitoreo y Evaluación (Red PERUME) <http://redlacme.org/group/redperume>

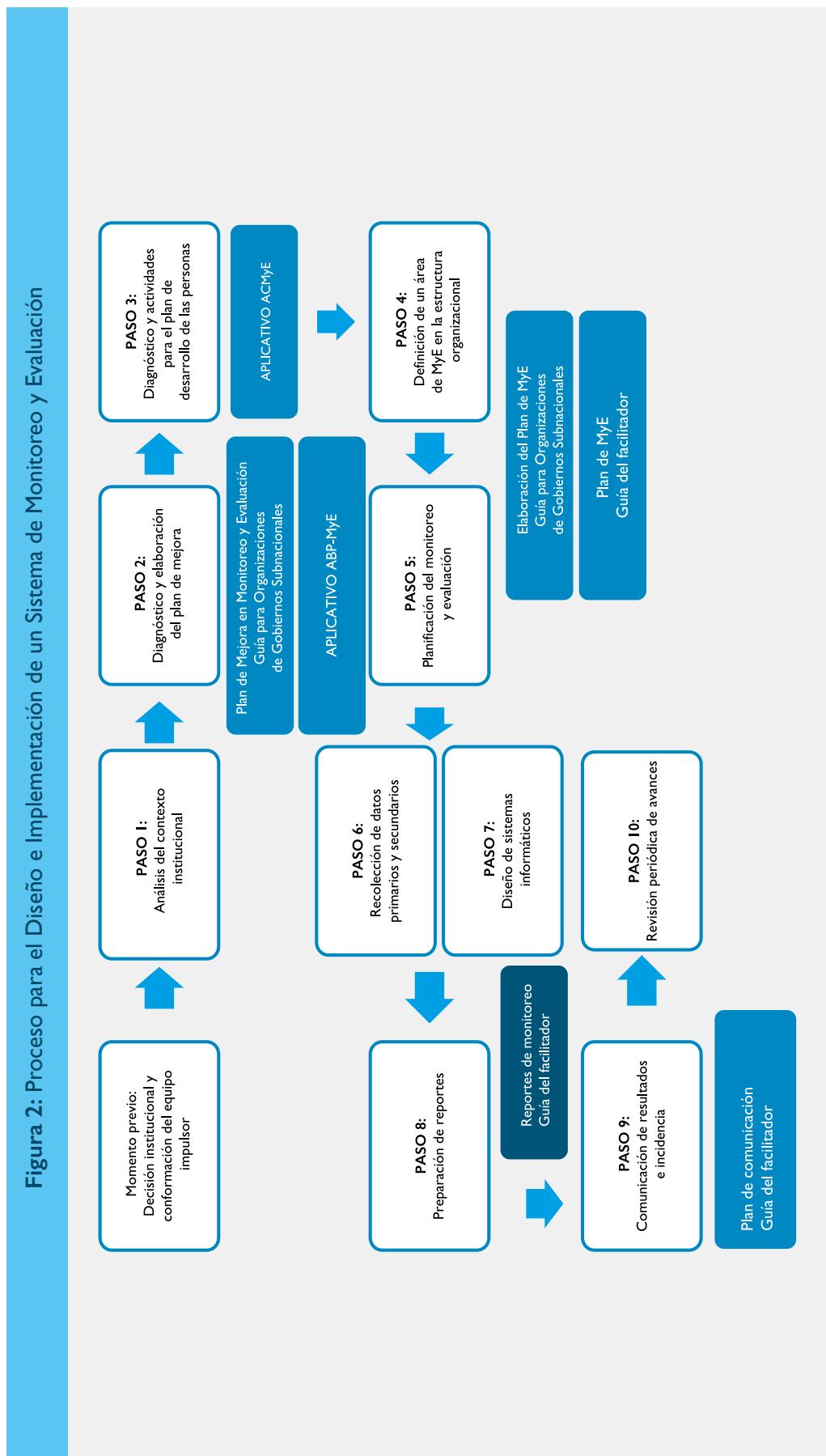
¹ En la guía usaremos la denominación “facilitador” para referirnos a la persona que asume la responsabilidad de generar aprendizajes en el marco de la capacitación, pudiendo ser facilitador o facilitadora.

¿Cómo se relaciona con los otros materiales?

En la Figura I puedes observar la relación de **REPORTE DE MONITOREO - Guía del Facilitador** con los otros materiales y recursos que orientan el proceso de implementación de Sistemas de Monitoreo y Evaluación en Organizaciones de Gobierno.



En el Proceso de Diseño e Implementación de un Sistema de Monitoreo y Evaluación para Organizaciones de Gobierno (Figura 2), este material orientará tu trabajo en el **paso 8: Preparación de Reportes**.

Figura 2: Proceso para el Diseño e Implementación de un Sistema de Monitoreo y Evaluación

Elaborado por el Proyecto Evaluations de USAID considerando la experiencia de trabajo compartido con el Ministerio de Ambiente, el Gobierno Regional de Ucayali y el Gobierno Regional de San Martín.

¿Cómo está organizada?

La guía te propone la realización de un Curso-Taller porque es la estrategia educativa que te permite colocar a los participantes en una situación de aprendizaje donde se integran el saber, el pensar y el hacer, impactando directamente en su práctica de MyE.

 El Curso-Taller se caracteriza por:

- Hacer del participante el protagonista del proceso educativo, favoreciendo la autonomía y colaboración en el aprendizaje.
- Enfatizar lo práctico y vivencial, apoyándose en la teoría.
- Estar conducido por un facilitador que favorece el aprendizaje con flexibilidad.
- Desarrollarse en un ambiente físico adecuado que estimule la participación activa y la interacción entre los participantes.

La guía está organizada en dos secciones: Orientaciones Metodológicas y Curso-Taller. (Figura 3):

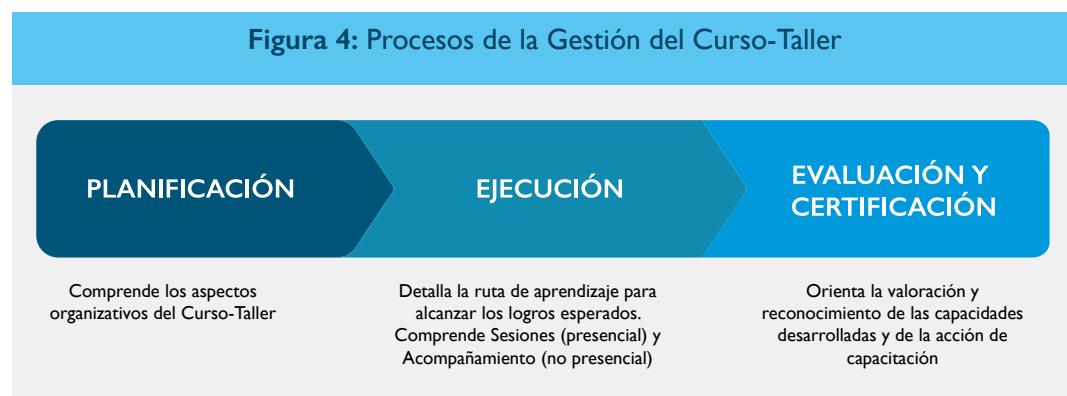


ORIENTACIONES METODOLÓGICAS

En esta sección compartimos contigo reflexiones importantes respecto a la metodología de educación de adultos y al aprendizaje colaborativo para que los consideres en tu labor de facilitador. Seguidamente identificarás los momentos de la secuencia metodológica para la realización de las Sesiones (presenciales) y orientaciones para el Acompañamiento (no presencial).

CURSO-TALLER

En esta sección encontrarás la descripción de las diversas actividades de los tres procesos de la gestión del Curso-Taller. (Figura 4):



Asimismo, te refiere a los recursos que forman parte del desarrollo del Curso-Taller:

- Lecturas de Apoyo: son documentos que abordan temas relacionados a los reportes de monitoreo.
- Presentaciones: son un conjunto de diapositivas secuenciales que contienen información textual y gráfica. Sirven de apoyo para desarrollar y posicionar conceptos claves (en Formato PowerPoint (PPT)).
- Guías de los Talleres: propone una secuencia de actividades que deben desarrollar los participantes de manera individual y grupal, conducentes a productos específicos.
- Instrumentos de Evaluación: para valorar el proceso de aprendizaje desarrollado.

¿Cómo usar?

La guía ha sido diseñada como una herramienta de apoyo y consulta que te permite diversos recorridos para su uso. Además de la lectura lineal (de inicio a fin) puedes considerarlo como material de consulta para atender necesidades, recomendaciones, herramientas o formatos para la elaboración de Reporte de Monitoreo.

Algunos recorridos que puedes hacer de la guía:

- **Recorrido Lineal:** para aquellos que tienen alguna experiencia en capacitación, es necesario identificarse con las orientaciones metodológicas para luego conocer la propuesta de capacitación y finalmente manejar las diversas herramientas y formatos (ello incluye las presentaciones).
- **Recorrido para los expertos en capacitación:** pueden avanzar directamente a la sección Curso-Taller para apropiarse de la propuesta de capacitación.
- **Recorrido durante el Curso-Taller:** se puede consultar en cualquier momento para familiarizarse mejor con alguna herramienta o formato o bien para reforzar el proceso de elaboración de Reporte de Monitoreo que realizan los participantes en sus organizaciones.



Esta guía forma parte del conjunto de materiales que buscar orientar y apoyar tu labor en el desarrollo de capacidades para que las organizaciones implementen Sistemas de Monitoreo y Evaluación.

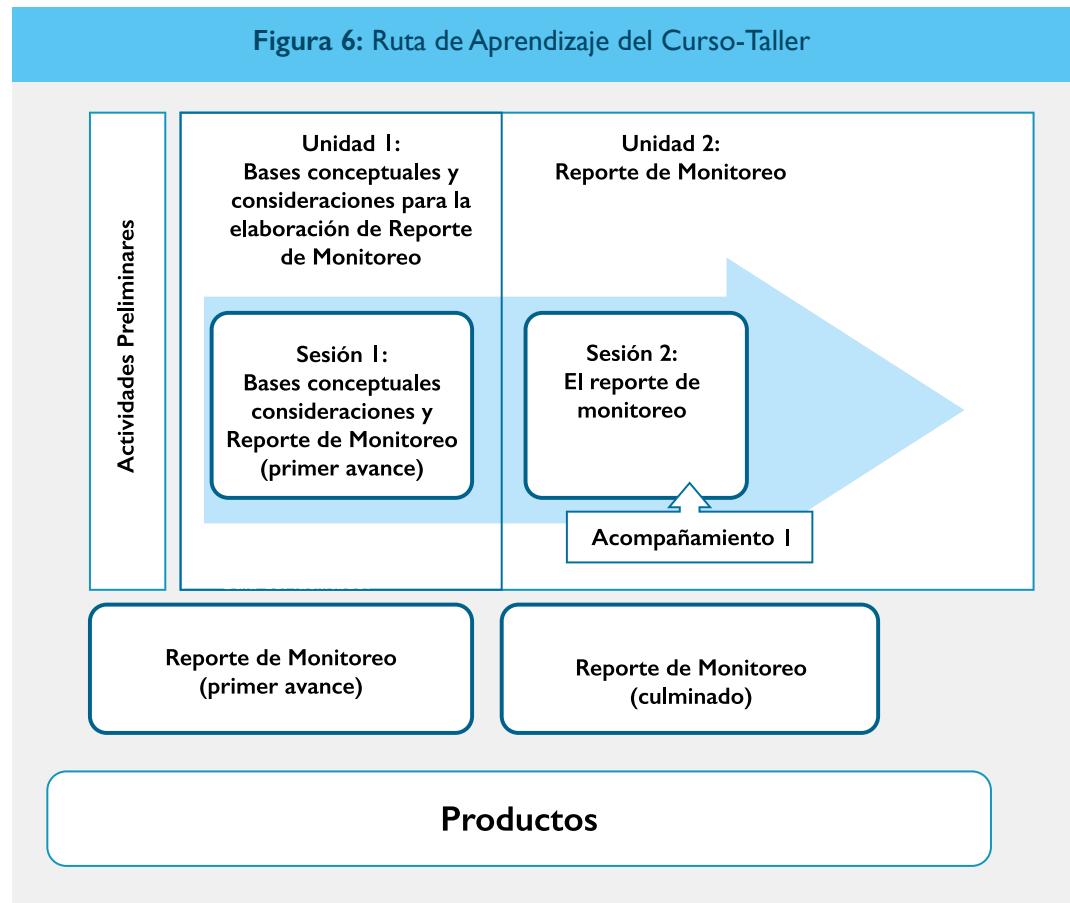
Ruta de Aprendizaje

Para el desarrollo del Curso-Taller se requiere 20 horas, que comprenden 2 sesiones de aprendizaje (presencial) y 1 de acompañamiento (no presencial). Puedes realizarlo en un periodo estimado de 1 mes, dependiendo de la disponibilidad del equipo facilitador y de los participantes (Figura 5).



El Curso-Taller se estructura en dos unidades; la primera unidad aborda Bases conceptuales y consideraciones para la elaboración de reporte de monitoreo y la segunda unidad es el Reporte de Monitoreo.

Llamamos Ruta de Aprendizaje a la secuencia de sesiones y acompañamiento que, organizados de determinada manera, facilita que los participantes logren elaborar el Reporte de Monitoreo para su organización. En la figura 6 te mostramos la Ruta de Aprendizaje del Curso-Taller.



ORIENTACIONES METODOLÓGICAS

Los participantes del Curso-Taller son profesionales adultos que cumplen funciones relacionadas con el monitoreo o evaluación. Ellos tienen una manera particular de aprender, pues cuentan con una amplia experiencia y tienen necesidad de lograr una aplicación práctica de lo que aprenden.

Tal singularidad debes considerarla durante el Curso-Taller y poner en práctica la **Metodología de Educación de Adultos:**

- Desarrollar los contenidos y actividades acordes a las necesidades de aprendizaje de los participantes de manera que pueda mejorar su desempeño.
- Generar la participación activa (en lugar de ser receptiva) identificando y utilizando sus aprendizajes previos o experiencia en el tema que se está tratando, esto favorece su involucramiento y la construcción de los conocimientos.
- Trato horizontal durante el Curso-Taller.

Es pertinente que aproveches la diversidad y riqueza de conocimientos y experiencias de los participantes más aún, considerando que la elaboración del Reporte de Monitoreo es un trabajo de equipo y compromete los esfuerzos de los que forman parte de la institución.

El **Aprendizaje Colaborativo** promueve que los participantes puedan gestionar su propio aprendizaje, organizándose en el aprendizaje centrado en los participantes. Por ello, programa y realiza actividades que permitan el intercambio y la construcción de aprendizajes con los participantes y entre los participantes. Las actividades en grupo y los talleres ayudan a generar una mirada de equipo e integración.

Siendo la organización un aspecto clave del aprendizaje colaborativo, dedica un tiempo especial para motivar y acompañar el proceso de conformación de grupos. Ayuda que se diferencien roles y que los participantes vayan rotando por ellos.

Cada grupo debe contar con los siguientes **roles grupales y funciones:** coordinador, secretario y relator. Realiza las adecuaciones con los participantes.

ROLES GRUPALES		
 Coordinador	 Secretario	 Relator
<ul style="list-style-type: none"> - Ayuda a regular y conducir la tarea del grupo, de acuerdo al resultado de aprendizaje propuesto. - Facilita la participación activa de todos los integrantes del grupo. - Asegura la disponibilidad de insumos, así como la organización del espacio para la elaboración de los productos grupales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lleva registro de los acuerdos del grupo precisando consensos y particularidades, según las orientaciones señaladas por el facilitador. - Prepara la presentación de los aportes grupales, integrando aportes individuales, según los criterios y características establecidos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Expone los aportes del grupo en las plenarias.

En coherencia con lo señalado, hemos diseñado una serie de pautas metodológicas, actividades, herramientas y formatos para que puedas facilitar los aprendizajes de los participantes, a nivel individual y grupal, tanto en las sesiones (presencial) como en el acompañamiento (no presencial).

SECUENCIA METODOLÓGICA DE LAS SESIONES (Presencial)

Las sesiones son momentos privilegiados de interacción y de construcción de Reporte de Monitoreo. Con tu motivación, los participantes podrán recuperar y generar conocimientos (conceptual y metodológicos), aplicándolos a su realidad institucional para la implementación de un sistema de MyE.

Te sugerimos la siguiente secuencia metodológica para el desarrollo de las sesiones:

SECUENCIA METODOLÓGICA DE LAS SESIONES (Presencial)			
INICIO	DESARROLLO	CIERRE	
<p>En un primer momento busca romper el hielo y estimular todos los canales de aprendizaje. Esto favorece un clima adecuado para la participación y la interacción, bases de la colaboración.</p> <p>A continuación, esfúérzate en despertar el interés de los participantes, recogiendo los saberes previos en relación al tema de la sesión: qué saben, qué experiencias tienen, qué percepciones traen (positivas y negativas, pues ellas incidirán en los aprendizajes).</p>	<p>Presenta la nueva información, colocando a los participantes en situación reflexiva y analítica, permitiéndoles apropiarse de las exposiciones, lecturas y todo lo que permite el diálogo de saberes (los saberes previos con los saberes nuevos).</p> <p>Para ello, haz uso de elaboración de esquemas, resúmenes, gráficos, etc. por parte de los participantes.</p> <p>Complementa con ayudas visuales (uso de tarjetas, presentaciones) que destaquen las ideas fuerza o conceptos clave.</p>	<p>Focaliza los aprendizajes logrados, a modo de síntesis. Es mejor si involucras a los participantes en esta tarea. La síntesis actúa como refuerzo de lo aprendido.</p> <p>Cierra con actividades de evaluación que permitan valorar los aprendizajes logrados por los participantes, así como la valoración respecto a la sesión (qué ayudó, cuáles fueron las dificultades y cómo mejorar).</p> <p>Finalmente precisa los compromisos para continuar el proceso de aprendizaje en el marco del Curso-Taller.</p>	<p>Incorpora ejemplos con situaciones similares a las experiencias que viven los participantes en el Reporte de Monitoreo. Ayuda a identificar lecciones aprendidas.</p> <p>Habiéndote asegurado que el participante ha incorporado la nueva información, es momento de ponerlos en situaciones donde apliquen lo aprendido y que mejor en situaciones vinculadas al trabajo de Reporte de Monitoreo en su organización.</p>

Orientaciones para el Acompañamiento (No Presencial)

Las personas adultas están en proceso permanente de aprendizaje, por ello lo que abordes con ellos en las sesiones debe remitirlos y vincularlos con su quehacer laboral en su institución.

El aprendizaje tiene entonces muchas oportunidades, más allá de las sesiones presenciales. Planifica y organiza cuidadosamente el acompañamiento que brindarás a los participantes para favorecer en ellos el aprendizaje autónomo y colaborativo. Ofréceles orientaciones y herramientas para que organicen su tiempo y espacio de estudio (individual y grupal), tales como un plan de estudio que precisen las fechas y horario que invertirán en los momentos no presenciales.

Indica a los participantes los medios de comunicación (teléfono, correo electrónico, aula virtual, chat, etc.). Recuerda que los medios, son sólo eso, lo más importante es que nos facilite la comunicación oportuna y atenta para absolver dudas, realizar precisiones y estimular la permanencia en el proceso de aprendizaje que significa el Curso-Taller y especialmente en lograr el Reporte de Monitoreo.

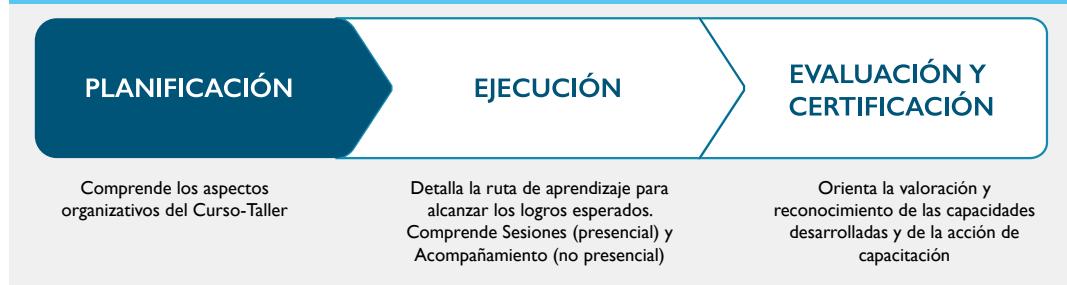
Acuerda con los participantes los mecanismos de consulta sincronizada (que requiere una inmediata respuesta) o también aquellas consultas que no requieren una sincronización (porque pueden esperar un tiempo para ser atendidas).

Para la entrega de productos elaborados por los participantes, y la retroalimentación respectiva, te ayudará contar con un aula virtual (hay servicios gratuitos y sencillos de usar). Si estimas necesario, también puedes programar acompañamiento presencial. Recuerda acordar lugar, hora de inicio y de fin, así como objetivo o agenda que asegure un buen aprovechamiento del encuentro presencial.

CURSO-TALLER

I. Planificación

Figura 7: Procesos de la Gestión del Curso-Taller (Planificación)



Es importante la dedicación que brindes a la planificación (Figura 7) porque te permitirá asegurar los diversos aspectos para un desarrollo exitoso del Curso-Taller, como son:

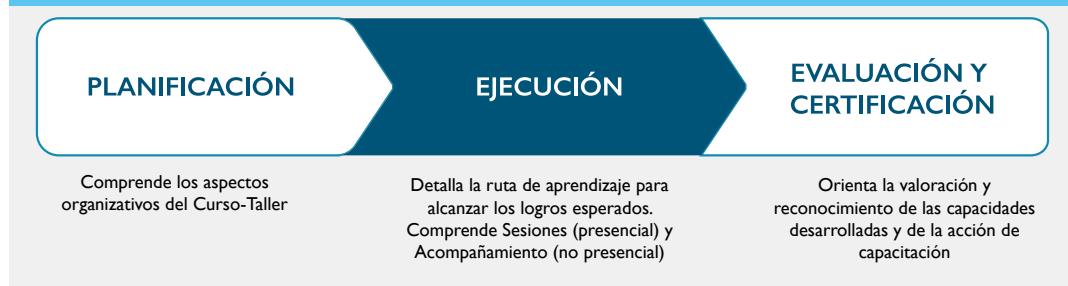
- **Actualización del sílabo:** asegura la pertinencia del Curso-Taller a las características del grupo de participantes, así como a las necesidades institucionales respecto al Reporte de Monitoreo.
- **Actualización de los materiales:** adecua, prioriza o amplía los materiales que propone la guía, en coherencia con el sílabo.
- **Logística:** garantiza el ambiente físico y las condiciones que favorezcan el aprendizaje.
- **Auspicio Académico:** gestiona el respaldo de una entidad académica que garantice la certificación.



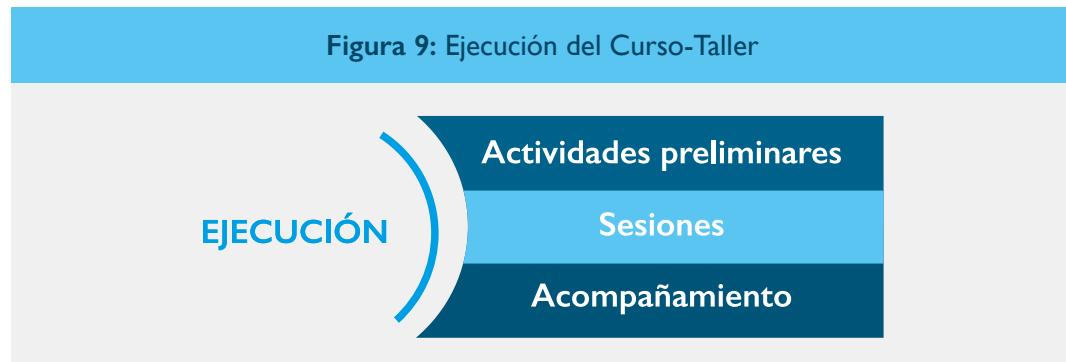
Utiliza la Lista de Chequeo N° I: PLANIFICACIÓN DEL CURSO-TALLER
(Anexo I.I)

2. Ejecución

Figura 8: Procesos de la Gestión del Curso-Taller (Ejecución)



En la Ejecución debes prestar cuidado, tanto a las actividades preliminares como a la realización de las sesiones del Curso-Taller (Figuras 8 y 9).



Entre las **actividades preliminares** considera las siguientes:

- **Recepción y Registro:** asigna esta tarea a una persona que muestre calidez y respeto con los participantes. Verifica que maneje información básica para atender las consultas de los participantes o derivarlos a quien corresponda.
- **Actividad Protocolar:** considera comprometer la participación de autoridades para que asegures el respaldo institucional.
- **Actividad Integradora:** recuerda que los participantes aprenden mejor si es que se conocen entre sí, tienen confianza y coinciden en objetivos de aprendizaje.

Realiza una actividad integradora que favorezca el conocimiento de los participantes (para tratarse por sus nombres) así como el recojo de sus expectativas sobre el Curso-Taller.

Culmina esta actividad con el acuerdo de Buenas Prácticas de Convivencia del Curso-Taller que establece compromisos de conducta que todos deben cumplir para asegurar un buen desarrollo del Curso-Taller.



El trato horizontal es importante porque:

- permite conocer a los participantes y tratarlos por su nombre,
- favorece un clima afectivo y de confianza;
- es fundamental para la integración y la colaboración mutua.

- **Presentación del Curso-Taller:** dialoga con los participantes sobre los objetivos, contenidos, actividades y productos a lograr. Motívalos, vinculando con sus expectativas y aclara sus dudas.

Ten en cuenta que cuando los participantes comprenden y se identifican con la propuesta, mejor permanencia e interacción lograrás en el Curso-Taller.



Utiliza la Lista de Chequeo N° 2: EJECUCIÓN DEL CURSO TALLER
(Anexo I.2)

En las páginas siguientes, encontrarás la Ruta de Aprendizaje o secuencia desarrollada de **Sesiones (Presencial) y Acompañamiento (No Presencial)** del Curso-Taller, incluyendo las Actividades Preliminares.

Para una ubicación rápida de información, ten en cuenta estos íconos:



Presenta los objetivos o resultados de aprendizaje.



Indica el número de horas recomendado para el desarrollo de la Sesión o del Acompañamiento.



Señala el producto que deberán elaborar / entregar los participantes en la Sesión o en el Acompañamiento.



Información conceptual y/o procedimental que se abordará en la Sesión o Acompañamiento.

En las secciones de Actividades Preliminares, Sesiones y Acompañamiento encontrarás una tabla organizada en columnas con la siguiente información:

ACTIVIDADES PRELIMINARES	SESIONES	ACOMPAÑAMIENTO
<ul style="list-style-type: none">- Tiempo a invertir.- Actividades a realizar,- Herramientas y Materiales requeridos (para las Sesiones).- Actividades preliminares y sesiones		<ul style="list-style-type: none">- Tiempo a invertir.- Actividades del Participante.- Materiales.- Pautas para el facilitador.

ACTIVIDADES PRELIMINARES



- Destacar el apoyo institucional al desarrollo del Curso-Taller.
- Integrar a los participantes reconociendo sus expectativas.
- Presentar el Curso-Taller.



1 a 2 horas

Tiempo	Actividades	Herramientas y Materiales
(desde 30 minutos antes)	REGISTRO DE PARTICIPANTES Y ENTREGA DE MATERIALES La persona encargada del registro, recibe a los participantes y les invita a firmar la asistencia, a la vez de verificar la corrección de sus datos personales. Entrega a cada uno su Carpeta del Participante.	Lista de Asistencia Carpeta del Participante
15 minutos	ACTO PROTOCOLAR Saludo y presentación de mesa de Honor Palabras autoridad de Bienvenida e inauguración del evento (representante de mayor jerarquía o el anfitrión) Foto protocolar de autoridades con participantes Agradecimiento a autoridades participantes	Mesa de Honor Tarecos Banderola Cámara de fotos
20 minutos	ACTIVIDAD INTEGRADORA Rompiendo el Hielo: Terremoto Pide a los participantes que formen grupos de a 3. Solo quedas libre tú. En cada trío: dos participantes se toman de las manos frente a frente para formar la <i>casa</i> y dentro de ella se coloca el tercer participante, que será el <i>inquilino</i> . El participante que queda fuera (inicialmente el facilitador) dice en voz alta una de las siguientes palabras: <i>Casa, Inquilino, Terremoto</i> . Si dice <i>Casa</i> : los inquilinos y todas las casas (sin romperse) salen a buscar otro inquilino. Si dice <i>Inquilino</i> : las casas permanecen en su sitio y los inquilinos salen a buscar otra casa.	





Tiempo	Actividades	Herramientas y Materiales
	<p>Si dice Terremoto: se derrumban las casas y los inquilinos quedan desalojados. Todos se organizan en nuevos tríos.</p> <p>Repite el juego varias veces. Cuando observas que los participantes están integrados haces un alto (asegúrandote que estén formados los tríos).</p> <p>Invita a los participantes a presentarse (en los tríos):</p> <p>1° Conocerse (sus nombres, qué es lo que más les gusta hacer, dónde trabajan).</p> <p>2° Sus saberes (qué experiencia tienen con la elaboración de Reporte de Monitoreo y qué esperan aprender en el Curso-Taller).</p> <p>Pide a un miembro de cada grupo hacer una breve presentación de sus integrantes a los demás participantes.</p> <p>Toma nota en papelote las ideas que comparten los participantes organizando dos columnas: Nuestra experiencia en MyE y en Reportes de Monitoreo; nuestras expectativas para el Curso-Taller.</p> <p>Realiza un comentario general.</p>	
10 minutos	<p>Acuerdo de Buenas Prácticas de Convivencia</p> <p>Destaca la importancia de contar con reglas para un buen funcionamiento grupal, especialmente en una situación de aprendizaje.</p> <p>Repetirás el siguiente proceso hasta tener un acuerdo grupal sobre las Buenas Prácticas de Convivencia:</p> <p>Aleatoriamente entrega una tarjeta y plumón a un participante.</p> <p>Pídele que proponga una Buena Práctica de Convivencia para el Curso-Taller.</p> <p>La colocas en un lugar visible a todos los participantes</p> <p>Invitas a discutir si están de acuerdo en asumirla como buena práctica de convivencia (Si es necesario puede reformularse la redacción).</p>	<p>Papelote o Tarjeta que titule <i>Buenas Prácticas de Convivencia</i></p> <p>Tarjetas</p> <p>Plumones gruesos</p> <p>Cinta maskintape</p>





Tiempo	Actividades	Herramientas y Materiales
	<p>Acuerda con los participantes cuáles Buenas Prácticas acompañarán todo el proceso de aprendizaje y asegúrate de colócalos en lugar visible</p> <p>Realiza un comentario final</p> <p>Para iniciar, invita a un participante voluntario anote algún aspecto del Curso-Taller que le genera duda y que considere no se ha resuelto aún.</p> <p>A lo largo del Curso-Taller los participantes o tú, anotarán aquellos aspectos que quedan pendientes de atender.</p>	
10 minutos	PRESENTACIÓN DEL CURSO-TALLER <p>Explica los objetivos del Curso-Taller, los resultados de aprendizaje propuestos, la ruta de aprendizaje y la evaluación.</p>	Ruta de Aprendizaje Sílabo / Programa
5 minutos	ZONA DE PENDIENTES <p>Identifica previamente un lugar visible a todos donde colocaremos preguntas, dudas, u otros aspectos que necesitamos resolver.</p> <p>Señala a los participantes que nuestro desafío es que vayamos liberando esa zona, es decir todo debe ser respondido/ resuelto en el momento que sea oportuno.</p> <p>Recuerda: todo aspecto anotado debe quedar resuelto antes de culminar el Curso-Taller.</p>	Papelote o Tarjeta que titule Zona de Pendientes Tarjetas Plumones gruesos Cinta maskintape
ZONA DE PENDIENTES		

UNIDAD I: BASES CONCEPTUALES Y CONSIDERACIONES PARA LA ELABORACIÓN DE MONITOREO

Sesión I: BASES CONCEPTUALES, CONSIDERACIONES Y REPORTE DE MONITOREO

	<ul style="list-style-type: none">- Organizar, interpretar y analizar información proveniente del monitoreo.- Elaborar el Reporte de Monitoreo (primer avance).	 8 horas
---	--	---



Reporte de Monitoreo (primer avance)



- Contenido y conceptos.
- Análisis de la matriz de interesados y comunicaciones.
- Reporte de Monitoreo

Tiempo	Actividades	Herramientas y Materiales
10 minutos	<p>INICIO</p> <p>Actividad Rompe Hielo: Ensalada de Frutas</p> <p>Además de crear un clima de confianza, esta actividad te permite formar grupos de 6 a 8 participantes.</p> <p>Entrega a cada participante una tarjeta con el nombre de una fruta (plátano, manzana, naranja...)</p> <p>Para decidir cuántas frutas, realiza la operación siguiente: #participantes / 8 = #frutas).</p> <p>Los participantes se mueven en cualquiera de estas consignas:</p> <p>“Me voy al mercado y compraré __ fruta”: se juntarán los que tienen la tarjeta con el nombre de esa fruta.</p> <p>“Tutti Fruti”: formarán grupos de 8, buscando no repetir de fruta en un mismo grupo.</p> <p>Estos grupos se mantendrán para todas las actividades del Curso-Taller.</p>	Plumones Tarjetas Cinta maskintape





Tiempo	Actividades	Herramientas y Materiales
20 minutos	<p>Problematización: ¿Cómo son los reportes que elaboramos?</p> <p>Invita a los participantes a realizar esta actividad en parejas.</p> <p>Motívalos a realizar una lluvia de ideas sobre el uso de la información de monitoreo en sus organizaciones.</p> <p>Previamente, escribe con letra legible cada una de las preguntas siguientes en tarjetas de cartulina (de preferencia que sean de distintos colores) y pégalas en zona visible a todos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿A qué “interesados” entregas <i>información de Monitoreo</i>? - ¿De quién o de quiénes recibes <i>información de Monitoreo</i>? - ¿Qué aspectos se debe mejorar en los <i>reportes que recibes</i>? - ¿Qué aspectos se debe mejorar en los <i>reportes que elaboras</i>? <p>Lee en voz alta cada una de las preguntas. Pide a los participantes que en pareja escriban sus respuestas en tarjetas (proporciona a cada pareja 4 tarjetas y un plumón).</p> <p>Presenta ejemplos de respuestas a las preguntas propuestas.</p> <p>Indica a los participantes que peguen en el muro sus respuestas.</p> <p>Con ayuda de los participantes agrupa las ideas similares.</p> <p>Profundiza la reflexión hacia la necesidad de contar con reportes acordes a las necesidades de los usuarios de la información.</p> <p>Arriba a conclusiones y anótalas en un papelote.</p>	Plumones Tarjetas Cinta maskintape Papelotes





Tiempo	Actividades	Herramientas y Materiales
30 minutos	<p>DESARROLLO</p> <p>Exposición dialogada I: Bases conceptuales y ¿Cómo analizamos la matriz de interesados?</p> <p>Realiza la exposición dialogada, enfatizando los conceptos básicos para la comprensión y elaboración de reporte de monitoreo acorde a las necesidades de los usuarios de información.</p> <p>Ilustra los conceptos con ejemplos cercanos a la experiencia de los participantes o solicitando que ellos compartan ejemplos.</p>	PPT I
30 minutos	<p>Taller I: Análisis de la Matriz de interesados y comunicaciones</p> <p>Refuerza la utilidad de la matriz de interesados y comunicaciones para el reporte de monitoreo, en cuanto a la identificación de necesidades específicas de información.</p> <p>Brinda las pautas para el correcto análisis de la matriz de interesados y comunicaciones.</p> <p>Observa la dinámica de los grupos y atiende sus consultas (cuando lo requieran).</p> <p>Indica que deben concertar sus conclusiones para presentarlos en la plenaria.</p>	Guía de Taller I: Análisis de la Matriz de Interesados (Anexo 2.I)
30 minutos	<p>Plenaria I</p> <p>Explica la dinámica de la plenaria I.</p> <p>Solicita a los relatores de cada grupo que realicen la presentación del producto: Análisis de la Matriz de interesados.</p> <p>Al finalizar la presentación de cada grupo invita a los participantes a plantear preguntas y/o aportes.</p> <p>Agradece su participación.</p> <p>Concluidas todas las presentaciones realiza la retroalimentación correspondiente.</p> <p>Invita a dos de los participantes a compartir sus conclusiones de la actividad desarrollada.</p>	Papelote Plumones Cinta maskintape





Tiempo	Actividades	Herramientas y Materiales
1 hora 30 minutos	<p>Taller 2: Identificación de usuarios de la información y selección de indicadores</p> <p>Inicia el taller precisando los objetivos y tiempo. Brinda pautas para la identificación de los usuarios y seleccionar los indicadores.</p> <p>Presenta y explica la propuesta de formatos (Reportes de Monitoreo y Contenido de Reporte de Monitoreo).</p> <p>Señala que existen diferentes esquemas para elaborar el Reporte de Monitoreo.</p> <p>Acompaña a los participantes en el análisis, selección y argumentación de sus respuestas.</p> <p>Para sus respuestas, los grupos deben elaborar 2 formatos (usuarios de información y fichas técnicas de indicadores). Revisar el PMyE.</p> <p>Observa la dinámica de los grupos y atiende sus consultas (cuando lo requieran).</p>	<p>Guía de Taller 2: Identificación de usuarios de la información y selección de indicadores (Anexo 2.2)</p> <p>Formato de reporte de monitoreo</p>
	(RECESO)	
	Continuación del Taller 2.	
30 minutos	<p>Plenaria 2</p> <p>Explica la dinámica de la plenaria.</p> <p>Solicita a los relatores de cada grupo que realicen la presentación del producto.</p> <p>Invita a los participantes a plantear preguntas y/o aportes.</p> <p>Pide a los grupos que tomen nota de las observaciones y sugerencias propuestas en la plenaria para mejorar sus trabajos.</p> <p>Realiza un recuento de las principales sugerencias u observaciones para considerar en la mejora de sus trabajos grupales.</p> <p>Agradece su participación.</p>	<p>Producto del Taller 2</p>





Tiempo	Actividades	Herramientas y Materiales
30 minutos	<p>Exposición dialogada 2: Como organizar y analizar la información cuantitativa.</p> <p>Realiza la exposición dialogada, dando las pautas para la interpretación de la información cuantitativa.</p> <p>Ilustra los conceptos presentando ejemplos cercanos a la experiencia de los participantes o solicitando que ellos los comparten.</p> <p>Aclara sus interrogantes.</p> <p>Recuerda despertar motivación e inquietud sobre el tema.</p>	PPT 2
2 horas	<p>Taller 3: Organización y análisis de la información cuantitativa.</p> <p>Del tablero de control al reporte de monitoreo.</p> <p>Dar soporte para la generación de los reportes del tablero de control, su organización e interpretación.</p> <p>Inicia el taller precisando el objetivo y tiempo.</p> <p>Haz una breve y motivadora explicación del Taller 3.</p> <p>Precisa que los grupos deben contar con la consolidación de información trabajada en el Taller 2; formatos de usuarios de información y fichas técnicas de Indicadores (desarrollado).</p> <p>Explica que para IDENTIFICAR el análisis de la información tienen que revisar el tablero de control</p> <p>Explica que para ORGANIZAR la información identificada deben utilizar la “Matriz de consolidación de indicadores”, en ella tienen que organizar la data por regiones y desagregar por sexo.</p> <p>Presenta ejemplos, de preferencia tomados de la propia experiencia de los participantes.</p> <p>Explica cómo van a desarrollar la información del análisis cuantitativo.</p> <p>Presenta la “Matriz de análisis cuantitativo”.</p>	Guía del Taller 3: Organización y análisis de Información cuantitativa (anexo 2.3)





Tiempo	Actividades	Herramientas y Materiales
	<p>Realiza un ejemplo con la data de uno de los participantes.</p> <p>Indica que deben elaborar los gráficos, tablas, etc. de la identificación, organización y análisis de información cuantitativa.</p> <p>Observa la dinámica de los grupos y atiende sus consultas (cuando lo requieran).</p>	Producto del Taller 3: "Análisis cuantitativo elaborado para el Reporte de Monitoreo"
1 hora	<p>Plenaria 3</p> <p>Explica la dinámica de la plenaria 3:</p> <p>Solicita a los relatores de cada grupo la presentación del producto del Taller 3.</p> <p>Al culminar la plenaria motiva a los demás participantes a plantear preguntas / comentarios / sugerencias.</p> <p>Realiza la retroalimentación correspondiente</p> <p>Agradece la participación.</p>	Producto del Taller 3: "Análisis cuantitativo elaborado para el Reporte de Monitoreo"
10 minutos	<p>CIERRE</p> <p>Síntesis</p> <p>Haz una breve síntesis de los puntos centrales de la sesión y su importancia.</p> <p>Destaca los avances de los grupos, y las lecciones aprendidas.</p> <p>Brinda orientaciones para la fase de acompañamiento Indica la fecha y mecanismo de envío de los trabajos</p>	
20 minutos	<p>Evaluación</p> <p>Evalúa la participación de los integrantes del grupo en el Taller.</p>	Instrumento de evaluación de participación en talleres (anexo 3.I)

UNIDAD 2: EL REPORTE DE MONITOREO

Sesión 2: El Reporte de Monitoreo

	- Elaborar el Reporte de Monitoreo		8 horas
--	------------------------------------	--	---------



Reporte de Monitoreo (final).



- Construcción de Reporte de Monitoreo.
- Conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas

Tiempo	Actividades	Materiales y Recursos
10 minutos	<p>INICIO</p> <p>Actividad Rompe Hielo: “Las islas”</p> <p>Dibuja en el piso 4 islas de un 1 metro cada una.</p> <p>Nombra a cada una: “La Isla de los científicos, las islas de los artistas”, etc...</p> <p>Divide, en igual número, a los participantes en cada isla.</p> <p>Diles que en la isla de los científicos un volcán hizo erupción y para salvarse todos los científicos deben irse a otra isla, los participantes deben saltar a las otras islas y salvarse... Repite expresiones similares cambiando los sujetos (artistas...) sucesivamente hasta que quede una sola isla.</p> <p>Los participantes que se caigan de las islas pierden.</p>	Tiza Pizarra Plumones, Mota
20 minutos	<p>Recuento de la sesión I</p> <p>Invita a los participantes que perdieron en el juego que realicen una síntesis de lo trabajado en la Sesión I.</p> <p>Anota en la pizarra los aportes de los participantes</p> <p>Realiza la retroalimentación necesaria.</p> <p>Presenta la agenda de la Sesión 2.</p>	





Tiempo	Actividades	Materiales y Recursos
30 minutos	<p>DESARROLLO</p> <p>Exposición dialogada 3: ¿Cómo organizar y analizar la información cualitativa?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Enfatiza las ideas claves que respondan a la pregunta a estos dos elementos, luego céntrate en el tema. <p>Ilustra los conceptos presentando ejemplos cercanos a la experiencia de los participantes o solicitando que ellos los compartan.</p> <p>Recuerda despertar motivación e inquietud sobre el tema.</p>	PPT 3
2 horas	<p>Taller 4: Organización y análisis cualitativo</p> <p>Inicia el taller precisando el objetivo y tiempo.</p> <p>Haz una breve y motivadora explicación de la Guía del Taller 4.</p> <p>Presenta y explica la estructura de la “Matriz de consolidación de análisis cualitativo” a todos los participantes.</p> <p>Presenta ejemplos para ilustrar el ejercicio.</p> <p>Observa la dinámica de los grupos y atiende sus consultas (cuando lo requieran).</p> <p>Indica a todos los integrantes del grupo que tienen que desarrollar la matriz de consolidación de análisis cualitativo, de acuerdo al ejemplo.</p> <p>Es importante enfatizar que la redacción del análisis cualitativo debe ser clara y precisa.</p> <p>(RECESO)</p> <p>Plenaria 4</p>	Guía del Taller 4: Organización y análisis cualitativa (Anexo 2.4)
1 hora	<p>Explica la dinámica de la plenaria 4: tiempo, orden de presentación, intervenciones de los demás participantes.</p> <p>Dirige la plenaria, solicitando a los relatores de cada grupo la presentación del producto del taller 4: análisis cualitativo elaborado de acuerdo a la matriz respectiva.</p>	Producto del Taller 4: Formato matriz cualitativa





Tiempo	Actividades	Materiales y Recursos
	<p>Después de la presentación de cada grupo, invita a los demás participantes a plantear preguntas / aportes.</p> <p>Realiza la retroalimentación correspondiente.</p> <p>Agradece la participación</p>	
30 minutos	<p>Exposición dialogada 4: Cómo formular conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas</p> <p>Explica la importancia de la consolidación del contenido de los talleres 1, 2, 3 y 4.</p> <p>Invita a los participantes a expresar sus dificultades y compartir sus experiencias en grupo. Explica la diferencia entre conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas. Presenta ejemplos para mejor comprensión de los conceptos.</p>	PPT 4
2 horas	<p>Taller 5: Conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas.</p> <p>Inicia el taller precisando el objetivo y tiempo. Haz una breve y motivadora explicación del taller 5.</p> <p>Precisa que los grupos deben contar con la consolidación de toda información desarrollada en los talleres.</p> <p>Acompaña a los grupos en la redacción de las conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas, sobre todo enfatiza ese orden.</p> <p>Observa la dinámica de los grupos y atiende sus consultas (cuando lo requieran).</p>	Guía del Taller 5: Redacción de conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas (anexo 2.5)
1 hora	<p>Plenaria 5</p> <p>Explica la dinámica de la plenaria 5: tiempo, orden de presentación, intervenciones de los demás participantes.</p> <p>Dirige la plenaria, solicitando a los relatores de cada grupo la presentación del producto del taller 5.</p>	Producto del Taller 5: Redacción de las conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas





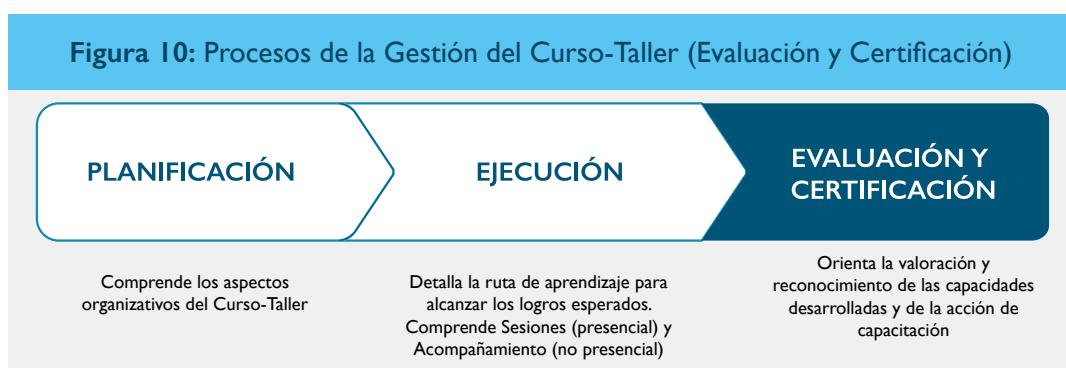
Tiempo	Actividades	Materiales y Recursos
	<p>Al culminar la plenaria los integrantes del grupo estarán atentos a las preguntas que realicen sus compañeros (mínimo 2).</p> <p>Realiza la retroalimentación correspondiente, invitando a los participantes a hacer lo propio.</p> <p>Agradece la participación.</p>	
10 minutos	<p>CIERRE</p> <p>Síntesis Haz una breve síntesis de los puntos centrales de la sesión y su importancia.</p> <p>Destaca los avances de los grupos.</p> <p>Indica fecha y mecanismo de envío de los trabajos. Indica que tienen que completar el análisis de todos los indicadores que falten desarrollar.</p> <p>Explica sobre la presentación del producto final de Reporte de Monitoreo con ajustes (de acuerdo al acompañamiento I)</p> <p>Enfatiza la importancia de revisar y asegurar la coherencia del documento.</p>	
20 minutos	<p>Evaluación Evalúa a los integrantes del grupo en el taller, de acuerdo a la escala de estimación de participación.</p> <p>Aplica a todos los participantes el Instrumento de Evaluación del Curso-Taller. Los resultados ayudarán a incorporar mejoras para las siguientes propuestas formativa.</p>	Escala de estimación de participación (anexo 3.1) Escala de evaluación del Curso-Taller (anexo 3.3)

ACOMPAÑAMIENTO I - No Presencial

 - Reporte de Monitoreo (consolidado) (*) Establecer la fecha de entrega	 4 horas
---	--

Tiempo	Actividades del Participante	Materiales	Pautas para el Facilitador
2 horas	Realicen una revisión de Reporte de Monitoreo formulado en la sesión anterior(indicadores culminados), verificando el cumplimiento de los criterios señalados en la Escala de estimación para la evaluación	Lista de Chequeo 3: Estimación de evaluación de Reporte de Monitoreo(Anexo 3.2)	Sugiere que los participantes tomen nota de los cambios a realizar. Verifica los resultados de la aplicación (Anexo 3.2)
2 horas	Reajusten el Reporte de Monitoreo de acuerdo a la revisión anterior. Luego enviar el Reporte de Monitoreo (final)		Expresa tu disponibilidad a atender consultas de los grupos para el reajuste de Reporte de Monitoreo Palabras de agradecimiento por su participación en el Curso-Taller

3. Evaluación y Certificación



3.1. Evaluación de capacidades y seguimiento.

Realiza la evaluación como una actividad permanente, a fin de valorar la participación y las capacidades desarrolladas y, según los resultados brindar la retroalimentación oportuna (Figura 10).

Revisa cada una de las actividades de evaluación que te proponemos y familiarízate con los instrumentos para una aplicación eficiente (Cuadro 1).

Durante la realización de cada una de las actividades de evaluación motiva a los participantes explicándoles su importancia y utilidad.

Recuerda informar a los participantes de los resultados de evaluación e involucrarlos en su uso.

Cuadro 1: Evaluación del Aprendizaje

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	INSTRUMENTO	PESO
Evaluación de la participación	Es la valoración de la participación en las actividades individuales y grupales propuestas en el Curso-Taller.	Escala de estimación de participación (Anexo 3.1)	20%
Evaluación de conocimientos	Es la valoración de la apropiación conceptual sobre reporte de monitoreo que logra el participante.	Cuestionario	30%
Evaluación del Producto Final	Es la valoración de Reporte de Monitoreo elaborado por los participantes a lo largo del Curso-Taller.	Lista de Chequeo: Estimación de Reporte de Monitoreo (Anexo 3.2)	50%
Total			100%

3.2. Evaluación del Curso-Taller

Recoge información sobre los diversos aspectos del Curso-Taller para valorar su pertinencia y calidad. Los participantes son los que te brindarán esta información clave para tomar decisiones de reajuste o reorientación del Curso-Taller.

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	INSTRUMENTO
Evaluación del Curso-Taller	Es la valoración del desempeño de los participantes en las actividades individuales y grupales propuestas en el Curso-Taller.	Escala de Evaluación del Curso-Taller (Anexo 3.3)

3.3. Certificación

La certificación reconoce el esfuerzo realizado por los participantes a lo largo del Curso, y da cuenta de las capacidades desarrolladas en la elaboración de Reporte de Monitoreo.

Gestiona el otorgamiento de Certificados a los participantes que logran la nota final de 14 o más a nombre de la institución o si fuese el caso, de la universidad que auspició el Curso-Taller.

Infórmate oportunamente de las exigencias particulares de la universidad respecto a la evaluación de los aprendizajes y a la certificación correspondiente, para realizar las adecuaciones en caso sea necesario.

ANEXOS

A1. Listas de Chequeo para la Planificación y la Ejecución del Curso-Taller

Propósito

Verificar de manera ordenada y sistemática el cumplimiento de tareas para la planificación y ejecución del Curso-Taller.

Descripción

Son herramientas sencillas que te muestran una secuencia de ejecución de tareas que deben realizarse para asegurar una buena planificación y ejecución del Curso-Taller.

Cada lista de chequeo comprende la información siguiente:

- Aspecto: precisa los diversos aspectos del Curso-Taller que son clave para su funcionamiento.
- Tareas: detalla todas las tareas que deben cumplirse para asegurar los aspectos respectivos.
- Observaciones: te permite incluir anotaciones respecto al cumplimiento de las tareas.

Momento de aplicación

Lista de Chequeo 1: PLANIFICACIÓN DEL CURSO-TALLER	Durante la Planificación del Curso-Taller
Lista de Chequeo 2: EJECUCIÓN DEL CURSO-TALLER	Durante la Ejecución del Curso-Taller

Instrucciones de uso

- Define el momento para aplicar las listas de chequeo.
- Coloca un en los recuadros según hayas cumplido la tarea señalada.
- Revisa las tareas cuyo cumplimiento no han sido verificadas y toma acciones al respecto.

I.I. Lista de Chequeo I

Planificación del Curso-Taller

ASPECTO	TAREAS	OBSERVACIONES
Actualización del Sílabo	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Definir los participantes: quiénes, cuántos, su formación y experiencia en MyE. <input type="checkbox"/> Revisar y actualizar la información. <input type="checkbox"/> Definir fecha y horario. <input type="checkbox"/> Asignar responsables de las actividades. 	
Actualización de los materiales	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Revisar y actualizar los materiales, según criterio del equipo facilitador y en consistencia con lo anotado en el sílabo. <input type="checkbox"/> Sugerencias: incluir una nueva lectura, modificar contenidos en el PPT, modificar las guías, etc. 	
Logística	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Definir la sede con aforo según el número de participantes. <input type="checkbox"/> Identificar puertas de acceso y salida rápida, en caso de sismos u otra emergencia. <input type="checkbox"/> Seleccionar y organizar ambiente para el Curso-Taller (sala principal y salas para trabajos de grupo): iluminado, ventilado y espacioso, acorde al número de participantes. <input type="checkbox"/> Contar con mobiliario (carpetas, sillas o mesas que puedan ser colocadas en U) para facilitar la interacción entre participantes y facilitadores <input type="checkbox"/> Disponer de pizarra y porta papelotes (o un espacio donde colocarlos). <input type="checkbox"/> Definir zona de registro: para la firma de la asistencia y entrega de los materiales. <input type="checkbox"/> Asegurar los equipos audiovisuales / multimedia (verificar calidad de visibilidad y audio). <input type="checkbox"/> Contratar los refrigerios acordes a la estación, priorizando frutas, jugos y café o infusiones. <input type="checkbox"/> Ubicar tópico y mecanismos. 	
Materiales	<p>Imprimir los materiales que utilizará equipo facilitador:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hoja de asistencia - Guía del facilitador - Sílabo y Programa - PPT - Instrumentos de evaluación <p>Imprimir / Fotocopiar los materiales para carpeta de los participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sílabo o Programa - Guías de trabajo de grupo - Lecturas de apoyo - Casos - Hojas de evaluación del Curso-Taller 	





ASPECTO	TAREAS	OBSERVACIONES
Auspicio académico	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Identificar y contactar con entidad académica (universidad) para gestionar auspicio<input type="checkbox"/> Asegurar cumplir los requisitos<input type="checkbox"/> Presentar documentación requerida para el auspicio (uno de ellos es la presentación del sílabo)<input type="checkbox"/> Verificar colocar el logo de la universidad en todos los materiales del Curso-Taller	

1.2. Lista de Chequeo 2

Ejecución del Curso-Taller

ASPECTO	TAREAS	OBSERVACIONES
Adecuación del Ambiente	<input type="checkbox"/> Colocar en U las carpetas, sillas o mesas para que los participantes puedan observarse y establecer una comunicación directa <input type="checkbox"/> Probar plumones y mota de pizarra <input type="checkbox"/> Identificar espacio y cinta para colocar los papelotes <input type="checkbox"/> Probar funcionamiento de equipos (audiovisual / multimedial / de sonido) <input type="checkbox"/> Colocar y probar las presentaciones en el equipo multimedia <input type="checkbox"/> Ubicar la ZONA DE PENDIENTES	
Registro de los Participantes	<input type="checkbox"/> Ubicar zona y materiales de registro de participantes (mesa, carpeta de los participantes, lapiceros...) <input type="checkbox"/> Entregar fotocheck / tarjeta a participantes (con su nombre visible)	
Actividad Protocolar	<input type="checkbox"/> Organizar el Programa de la Actividad Protocolar: definir quien será maestro de Ceremonias (quien presenta a autoridades y entrega la palabra, según el Programa) <input type="checkbox"/> Colocar la mesa de honor (mesa, sillas, tarecos con nombres de autoridades, estandartes, banderola del evento) <input type="checkbox"/> Entregar ayuda memoria del Curso-Taller a autoridad que inaugurará (relevancia, objetivos, participantes)	
Actividad Integradora	<input type="checkbox"/> Organizar y realizar dinámica de integración que permita a los participantes: - Conocerse entre sí - Romper el hielo - Reconocer su experiencia en MyE - Conocer y hacer visible sus expectativas respecto al Curso-Taller	





ASPECTO	TAREAS	OBSERVACIONES
Actividad Integradora	<input type="checkbox"/> Acordar Buenas Prácticas de Convivencia del Curso-Taller: <ul style="list-style-type: none"> - Mantenemos los celulares apagados o en tono silencioso - Salimos de la sala, si caso hay necesidad de atender llamadas telefónicas - Escuchamos y participamos activamente 	
	<input type="checkbox"/> Asistimos regularmente y respetamos los horarios. <ul style="list-style-type: none"> - Respetamos el uso de la palabra - Optimizamos el uso del tiempo - Evitamos opiniones repetitivas - Tenemos cuidado con el uso de los materiales audiovisuales - Mantenemos la limpieza y el orden del ambiente 	
Presentación del Curso-Taller	Colocar en lugar visible y de manera permanente los objetivos del Curso-Taller	

A2. Guías del Taller

A continuación, encontrarás 5 guías de Talleres, los mismos que forman parte de las 2 sesiones del Curso-Taller, serán trabajados de manera grupal.

GUÍAS DE TALLERES		
	Guía del Taller 1: Análisis de la matriz de interesados.	GRUPAL (Anexo 2.1)
	Guía del Taller 2: Identificación de usuarios de la información y selección de indicadores.	GRUPAL (Anexo 2.2)
	Guía del Taller 3: Organización y análisis de información cuantitativa.	GRUPAL (Anexo 2.3)
	Guía del Taller 4: Organización y análisis cualitativo.	GRUPAL (Anexo 2.4)
	Guía del Taller 5: Redacción de conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas.	GRUPAL (Anexo 2.5)

La estrategia educativa de Taller te permitirá colocar a los participantes en situaciones de construcción del Reporte de Monitoreo, ofreciéndoles una secuencia de actividades conducentes a la obtención de un producto específico.

Cada guía cuenta con la información siguiente:

- **Objetivo:** qué es lo que se espera desarrollar con el taller.
- **Tiempo:** duración aproximada para la realización del taller.
- **Producto:** resultado que se espera produzcan los participantes y que debe ser presentado y/o entregado en las sesiones presenciales.
- **Materiales:** qué necesitas para la realización del taller.
- **Desarrollo:** describe la secuencia de acciones a desarrollar.

Antes de los Talleres:

- Revisa la información de cada una de las Guías de los talleres y verifica su comprensión para que puedas orientar adecuadamente la actividad de los participantes.
- Organiza los grupos de trabajo. En las sesiones encontrarás actividades “Rompiendo el hielo” que tienen por finalidad facilitar la integración de los participantes y la conformación de grupos de trabajo.
- Verifica tener todo el material necesario para la realización de los talleres.
- Define los espacios físicos que se asignarán a los grupos, buscando de no interrumpirse mutuamente.

Durante el desarrollo de los Talleres:

- Explica a los participantes en qué consiste el Taller, qué producto deben lograr, el tiempo y las actividades a realizar.
- Señala si hay momentos de actividad individual y su importancia para los momentos de actividad grupal.
- Indica a los grupos el espacio físico (aula) donde trabajarán.
- Entrega a los grupos el material e insumos necesarios.
- Brinda orientaciones para la organización del grupo: distribución de roles y funciones y administración del tiempo.
- Observa el desempeño de los grupos estimulando su autogestión.
- Recuerda intervenir sólo cuando el grupo lo requiera o cuando consideres necesario alcanzarles alguna precisión o ampliar información.
- Incluye actividades de relajación, cuando sea pertinente.



2.1 Guía del Taller I: Análisis de la matriz de interesados

Objetivos

Analizar la matriz de interesados del PMyE.

Tiempo: 1 hora

Materiales

- Plumones
- Papelotes
- Formato de matriz de identificación de interesados
- Cinta maskintape
- Computadora

Producto

Informe de Análisis de la matriz de interesados del PMyE.

Desarrollo

Trabajo grupal:

1. Organicen el funcionamiento del grupo: distribuyan roles, dispongan del material necesario,
2. Verifiquen que cada integrante tenga a mano el documento del PMyE aprobado por su organización. y ubiquen la *Matriz de interesados (Desarrollado en el PMyE)*, pueden ver el ejemplo que se adjunta.
3. Realicen el análisis de la *Matriz de interesados (Desarrollado en el PMyE)*, respondiendo a las preguntas siguientes:
 - ¿A qué “interesados” entregan información de Monitoreo?
 - ¿De quién o de quiénes reciben información de Monitoreo?
 - ¿Que aspectos se debe mejorar en los reportes que reciben?
 - ¿Que aspectos se debe mejorar en los reportes que elaboran?
4. Si tienen dudas consulten al facilitador, quien les apoyará para una mejor argumentación de las conclusiones.

Ejemplo: Matriz interesados (Desarrollado en el PMyE)

Actor clave	Tipo de actor(interno o externo)	Rol de monitoreo y evaluación	Grado de interés	Grado de poder	Tipo de información que requieren los tomadores de decisiones	Frecuencia de información requerida
Ministerio de Educación	Externo	Ente rector normativo	Alto	Alto	Censo escolar, plan de distribución, costo de transporte, reporte de contrato de transporte, reporte de pecosas entregadas a las instituciones educativas, el reporte final de distribución.	Anual, semestral
Gobierno regional	Externo	Monitorea y supervisa	Bajo	Alto	Reporte de distribución, informe final de distribución	Trimestral, anual
DRE	Interno	Órgano de asistencia Técnica y monitoreo	Alto	Alto	Censo escolar, plan de distribución, costo de transporte, reporte de contacto de transporte, reporte de pecosas entregadas a ii.ee, el informe final de distribución, informes de saldos de existencias del uso del material.	Anual, semestral
UGEL	Interno	Instancia de gestión Operativo, asistencial Técnica y supervisión	Alto	Alto	Censo escolar, plan de distribución, costo de transporte, reporte de contrato de transporte, importe de pecosas entregadas a ii.ee, el informe final de distribución, informes de saldos de existencias y norma técnica, lineamientos, programación de cantidades llegadas y especificaciones del uso material.	Anual, semestral, trimestral y mensual
Gobierno local	Externo	Soporte y vigilancia	Bajo	Bajo	Plan de distribución	Semestral
Institución educativa	Interno	Recepción, almacenamiento y uso de materiales	Alto	Bajo	Norma técnica y cronograma de distribución y reporta conformidad	Trimestral, anual
Director	Interno	Garantiza la distribución y el buen uso	Alto	Bajo	Norma técnica y cronograma de distribución, Reporta conformidad	Trimestral, anual

5. El moderador organiza a su grupo para la plenaria de acuerdo a las indicaciones del facilitador,
6. El relator presenta las conclusiones del análisis de la matriz de interesados del PMyE a toda la audiencia.
7. Al culminar la plenaria estén atentos a las preguntas que realizan sus compañeros.

Mensajes

- La matriz de información debe ser utilizada en una primera etapa de gestión de información.
- El momento de la identificación de usuarios es esencialmente importante para el éxito del proceso de elaboración de Reporte de Monitoreo.
- Incluir a los actores en la identificación de la información.
- La matriz de información es un esquema de documentos y/o transacciones realizado en forma secuencial y sistemática con fines de analizar la *consistencia* de cada uno de los componentes que la conforman.



El facilitador presentará la propuesta de formatos (Reporte de Monitoreo y Contenido de Reporte de Monitoreo)



2.2 Guía del Taller 2: Identificación de usuarios de la información y selección de indicadores.

Objetivos

- Identificar al usuario o grupo de usuarios de la información para la elaboración del Reporte de Monitoreo.
- Seleccionar indicadores para la elaboración de Reporte de Monitoreo.

Tiempo: 2 horas

Materiales

- Computadora
- Documento del PMyE aprobado por su organización o el que considere (uso obligatorio)
- Formatos de usuarios de información y fichas técnicas de Indicadores (Modelo en PMyE)
- Formato modelo de reportes

Producto

Usuarios de reporte identificados e indicadores seleccionados

Desarrollo

Trabajo grupal

1. Roten los roles del taller anterior.
2. Verifiquen de tener a mano el documento del PMyE aprobado por su organización o el que considere (uso obligatorio).
3. Dar lectura al documento del PMyE aprobado por su organización, en usuarios de la información e indicadores.
4. Preparen su presentación usando los formatos de usuarios de información y fichas técnicas de Indicadores. Cuiden de precisar sus argumentos.
5. Presten atención y anoten las preguntas, comentarios y aportes de los demás participantes durante el plenario.
6. Al culminar la plenaria estén atentos a las preguntas que realizan sus compañeros.
7. Incorporen las correcciones o sugerencias propuestas en el ajuste del trabajo.

Mensajes:

- El momento de la identificación de usuarios es esencialmente importante para el éxito de los involucrados frente al PMyE, ya que define las expectativas del proceso.
- Incluir a los actores en la identificación de la información te ayuda a asegurar información recopilada para ser utilizada.

- La interacción de los actores relevantes y la selección de indicadores permite un intercambio constructivo que se aprecia el entendimiento del uso que se dará a los indicadores en términos de toma de decisiones relativas a la gestión del PPP.
- Un indicador es una indicación de cambio, es por ello que la selección es clave para la elaboración de Reporte de Monitoreo.

Las fichas técnicas representan la base para la recolección permanente y sistemática de datos, así como la generación de indicadores de desempeño para verificar si se están logrando los resultados deseados y si la ejecución del PPP esta direccionado positivamente.

Formato de Reporte de Monitoreo (Propuesta)

USUARIO I: _____		
Objetivo de reporte ¿Para qué sirve? ¿Qué uso se le dará? ¿Qué decisión tomará en función a la información?		
Frecuencia ¿Cada qué tiempo se debe entregar el reporte al usuario?		
Extensión de reporte ¿Cuántas páginas debe tener?		
Forma de presentación ¿Cómo presentar la información? ¿Gráficos, tablas, narrativo? ¿En reuniones, documento impreso?		
Contenido ¿Cuál es el contenido indispensable?	Sección 1	Descripción, breve instructivo.
	Sección 2	
	Sección 3	

Contenido mínimo de un Reporte de Monitoreo (Propuesta)

CONTENIDO	DESCRIPCIÓN
Resumen Ejecutivo	En no más de 2 páginas se debe presentar un resumen de lo expuesto en todo el documento.
Metodología	Explicar los pasos y procedimientos usados para llegar a los hallazgos, así como la metodología utilizada.
Presentación de la información	<p>A través de gráficos, cuadros, tablas, figuras, fotografías, entre otros, apropiadas según el usuario y el tipo de información.</p> <p>Los datos de los indicadores reportados deben estar acompañados de una explicación, de su significado, su análisis y de contextualización.</p> <p>En el reporte se deben reconocer las limitaciones de la información presentada.</p>
Hallazgos	Se deben presentar los hallazgos como resultado del monitoreo, los cuales deben estar apoyados en pruebas creíbles e información de calidad.
Conclusiones	En el reporte se deben presentar las conclusiones sobre los hallazgos basados en las evidencias
Recomendaciones	<p>Son propuestas de acción, concretas, prácticas y realistas, derivadas de las conclusiones basadas en evidencia (presentación previa).</p> <p>Implica sopesar alternativas.</p> <p>Cada recomendación debe identificar el grupo destinatario.</p>
Lecciones Aprendidas	<p>Resultado de un proceso reflexivo.</p> <p>Indican las fortalezas y debilidades del proceso del PPP.</p> <p>Son una reflexión en base a las evidencias y deben ser presentadas de manera escrita y/o gráfica dependiendo del usuario de Reporte de Monitoreo.</p>
Información financiera	Nivel de ejecución presupuestal.



Recuerda que: Existe la posibilidad de adoptar un formato común para minimizar la carga de trabajo del equipo de Reporte de Monitoreo; sin embargo, pueden existir requerimientos diferentes y por ende formatos de reporte distintos.



2.3 Guía del Taller 3: Organización y análisis de Información cuantitativa.

Objetivo

Organizar y analizar la información cuantitativa del tablero de control y llevarla al Reporte de Monitoreo.

Tiempo: 3 horas

Materiales

- Computadora
- Data de consolidación de formatos de usuarios de información y fichas técnicas de Indicadores (desarrollado en el Taller 2).

Producto

Análisis cuantitativo elaborado para el Reporte del Monitoreo.

Desarrollo

Trabajo grupal

1. Recuerden que si hubo correcciones o sugerencias de los aportes del facilitador y tus compañeros es muy importante que lo hayan considerado y trabajado; ya que permite comprender y utilizar la información en este taller.
2. A continuación, revisen el tablero de control (consolidación de data informática trabajada en el taller 2), identificar los datos correspondientes a la situación inicial, el proceso y actual o satisfactoria del indicador seleccionado y luego **desagregar** por provincia y sexo.
3. Sitúen la información de uno de los indicadores seleccionados y desarrollados, para analizar el periodo de tiempo de medición (antes del año), así mismo ver la ubicación del ranking nacional.
4. Para **ORGANIZAR** la información identificada ustedes deben utilizar la “Matriz de consolidación de indicadores”, en ella organicen la data por regiones y **desagregar** por sexo.

Matriz de consolidación de indicadores

Indicador:						
Provincia	Año 1:		Año 2:		Año 3:	
	Promedio:		Promedio:		Promedio:	
	Hombre:	Mujer:	Hombre:	Mujer:	Hombre:	Mujer:
	Promedio:		Promedio:		Promedio:	
	Hombre:	Mujer:	Hombre:	Mujer:	Hombre:	Mujer:
	Promedio:		Promedio:		Promedio:	
	Hombre:	Mujer:	Hombre:	Mujer:	Hombre:	Mujer:
	Promedio:	Promedio:	Promedio:		Promedio:	
	Hombre:	Mujer:	Hombre:	Mujer:	Hombre:	Mujer:

5. Para el desarrollo del análisis cuantitativo ustedes deben realizar un análisis descriptivo y comparativo (cómo y cuánto), (más y menos) avanza el indicador en provincia y por sexo.
6. Para un mejor entendimiento del análisis ustedes deben responder las 8 preguntas que se encuentran en la “Matriz de análisis cuantitativo”.
7. A continuación hagan los gráficos, tablas, etc., de la identificación, organización y análisis de información cuantitativa.

Matriz de análisis cuantitativo	
1.¿En qué lugar se encontraba el indicador el año anterior a la medición, respecto a otras regiones?	
2.¿Avanzó o no el indicador promedio regional respecto al año anterior de la medición? ¿Cuánto avanzó?	
3.¿Qué provincias mantienen el promedio?	
4.¿Qué provincias avanzaron?	
5.¿Qué provincias retrocedieron?	
6.¿Los promedios de las mujeres respecto a los hombres son iguales o diferentes? Si son diferentes indique cuánto más o cuánto menos.	
7.¿En qué provincias tienen mejor desempeño las mujeres respecto a los varones?	
8.¿En qué provincias tienen menor desempeño las mujeres respecto a los varones? Indique cuánto	

8. Organízense para la plenaria de acuerdo a las indicaciones del facilitador, así como contar con el material de exposición.

- Presenten el producto de gráficos, tablas, etc. de la identificación, organización y análisis de información cuantitativa a toda la audiencia.
- Al culminar la plenaria estarán atentos a las preguntas que realizan sus compañeros.
- En caso de correcciones o sugerencias de los aportes del facilitador y de tus compañeros es muy importante que lo trabajen ya que permitirá comprender y utilizar la información para el siguiente taller.
- Por ultimo realicen el envío de los avances trabajados vía virtual al facilitador, ahí tendrás acompañamiento para consolidar el primer producto.

Mensajes:

- En el análisis de datos cuantitativos encontrarás la síntesis de la información ilustrada en cuadros estadísticos, gráficos, etc.
- El análisis cuantitativo tiene el propósito de extraer una invariante o estructura que nos interese a partir de los datos.



Producto de sesión I: Reporte de Monitoreo (primer avance)



2.4 Guía del Taller 4: Organización y análisis cualitativo

Objetivo

- Organizar y analizar información cualitativa para la elaboración de Reporte de Monitoreo.
- Identificar los factores que favorecieron y dificultaron el avance de los resultados.

Tiempo: 3 horas

Materiales:

- Formato de matriz de análisis cualitativo.
- Computadora
- Data de consolidación (identificación, organización y análisis de información cuantitativa Taller 3) elaboración de Gráficos, tablas, etc.

Producto

- Análisis cualitativo elaborado

Desarrollo

Trabajo grupal

1. Para el desarrollo de esta actividad ustedes deben contar con la consolidación de información anteriormente trabajada en el taller 3.
2. Recuerden que si hubo correcciones o sugerencias de los aportes del facilitador y de tus compañeros es muy importante que lo hayan considerado y trabajado; ya que permite comprender y utilizar la información en esta actividad.
3. A continuación te presentamos las pautas y estructura de la “Matriz de consolidación de Análisis cualitativo”, para su correcto desarrollo.
4. En la Columna “Principales avances”: describir cuál ha sido el resultado o cambio logrado a la fecha comparando con la situación anterior (Especificar los actores involucrados).
5. En la Columna “Factores facilitadores”: describir las acciones, medidas, elementos o circunstancias internas o externas que han facilitado el avance en el resultado del indicador. Señale las razones (Especificar los actores involucrados).
6. En la Columna “Factores limitantes”: describir las acciones, medidas, elementos o circunstancias internas o externas que han desacelerado u obstaculizado el logro del indicador. Señale cuales son las razones (Especificar los actores involucrados).
7. En la Columna “Aprendizajes”: reflexionar acerca de las lecciones que han surgido para mejorar la acción efectiva para el logro del indicador luego responda a las preguntas ¿qué volvería a hacer y qué no? Señale las razones (Especificar los actores involucrados).

8. Describan y realicen un breve debate para priorizar la información concertada de sus aportes en la “Matriz de consolidación de análisis cualitativo. (Colocar en cada columna).

- Es importante que redacten la información en forma de frases.

La Matriz de consolidación de análisis cualitativo

Matriz de Consolidación de Análisis Cualitativo OBJETIVO:					
Indicador priorizado	Principales avances (Descripción de cuál es el cambio del resultado - comparación)	Factores facilitadores	Factores limitantes	Aprendizajes ¿Qué volvería hacer y qué no?	Recomendaciones para el usuario principal
	Mujeres: Hombres: Provincia que más avanzó: (colocar de más a menos) Provincia 1 Provincia 2 Provincia 3 Provincia 4				(liste los usuarios)

9. Preparen y presenten el desarrollo de la “Matriz de consolidación de análisis cualitativo.

10. Al culminar la plenaria estarán atentos a las preguntas que realicen sus compañeros.

11. Si hay correcciones o sugerencias de los aportes del facilitador y de tus compañeros es muy importante que lo trabajen ya que te permitirá comprender y utilizar la información para el siguiente taller.

Mensajes

- A través de los datos cuantitativos podrás seleccionar, valorar, sintetizar, estructurar, reflexionar con el fin de llegar a resultados relevantes.
- El análisis cualitativo recoge los discursos completos de los sujetos, para luego proceder a su interpretación, analizando las relaciones de significado que se producen en un determinado contexto.



2.5 Guía del Taller 5: Redacción de conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas.

Objetivo

- Redactar las conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas.

Tiempo: 3 horas

Materiales

- Computadora
- Matriz de consolidación cuantitativo y cualitativo (Talleres 3 y 4) elaborados.

Producto

- Conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas redactadas.

Desarrollo

Trabajo grupal

1. Elaboren las conclusiones, las recomendaciones y por último las lecciones aprendidas.
2. Para el desarrollo de esta actividad ustedes deben contar con la consolidación de toda la información trabajada en los talleres anteriores.
3. Recuerden que si hubo correcciones o sugerencias de los aportes del facilitador y de tus compañeros es muy importante que lo hayan considerado, ya que permite comprender y utilizar la información en este taller.
4. Para la elaboración de las conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas los integrantes del grupo deben tener en cuenta lo siguiente:

Conclusiones	<ul style="list-style-type: none">- Las conclusiones representan una síntesis de los hallazgos cuantitativos y cualitativos.- Para su redacción tomen en cuenta lo siguiente:<ul style="list-style-type: none">• Indiquen con datos cuáles fueron los avances y retrocesos tomando en cuenta el promedio o meta deseada regional y compare con la nacional.- Sigan las respuestas indicadas en la matriz de análisis cuantitativo, mencionando los datos y comparando el antes y el después.- Precisen por qué se avanzó, se detuvo o retrocedió el indicador, vinculando con el logro o no del objetivo o resultado esperado.
Recomendaciones	<ul style="list-style-type: none">- Las recomendaciones representan prescripciones de acciones o curso a seguir por parte del grupo de usuarios.- Para su formulación se debe tomar en cuenta las acciones a tomar en el corto y mediano plazo a nivel programático, gerencial y financiero.

	<ul style="list-style-type: none"> - Desagreguen por tipo de usuario imaginando las decisiones que debe tomar. - Recordar que las recomendaciones deben ser factibles y viables. Lean las diapositivas entregadas para este taller para mayor esclarecimiento. - Para que sean priorizadas, determine de tres a cinco recomendaciones.
Lecciones Aprendidas	<ul style="list-style-type: none"> - Las lecciones aprendidas representan generalizaciones sobre lo que se volvería a hacer y lo que no, a nivel programático, gerencial y/o financiero a nivel de su institución. Pueden ser positivas o negativas. - Lean las diapositivas entregadas para este taller para mayor esclarecimiento.

5. Organízense para la plenaria de acuerdo a las indicaciones del facilitador, así como contar con el material de exposición.
6. Presenten la redacción de lo solicitado a toda la audiencia.
7. Al culminar la plenaria estarán atentos a las preguntas que realicen sus compañeros.
8. Habiendo culminado el proceso de construcción del Reporte de Monitoreo de los indicadores seleccionados, ustedes deben completar el análisis de todos los indicadores que faltan desarrollar.
9. Consoliden toda la información para el producto final del Reporte de Monitoreo, dándole la coherencia respectiva y utilizando el formato indicado por el facilitador.

Mensajes

- En las conclusiones se pueden resaltar resultados positivos, negativos, cuestiones pendientes, etc.
- Las recomendaciones deben ser factibles y viables.
- Las conclusiones son valoraciones de los hallazgos que indican factores de éxito y fracaso.
- Las recomendaciones representan prescripciones de acciones o curso a seguir por parte del grupo de usuarios.
- Las lecciones aprendidas representan generalizaciones sobre lo que se volvería a hacer y lo que no, a nivel programático, gerencial y/o financiero a nivel de su organización.

A3: Instrumentos de Evaluación

Son instrumentos que te permiten valorar la participación, los conocimientos alcanzados y el producto final que han elaborado los participantes durante el Curso-Taller. También incluye los instrumentos para valorar la realización del Curso-Taller.

Te presentamos los siguientes instrumentos de evaluación:

EVALUACIÓN AL PARTICIPANTE	Escala de estimación de participación Lista de Chequeo: Estimación de Reporte de Monitoreo	Anexo 3.1 Anexo 3.2
EVALUACIÓN AL CURSO-TALLER	Escala de Evaluación del Curso-Taller	Anexo 3.3

3.1 Escala de estimación de participación

Tiempo: 20 – 30 minutos

Propósito

Evaluar la participación de los participantes en las actividades del Curso-Taller.

Descripción

Cuenta con la siguiente estructura:

- Criterios específicos que permiten valorar el aprendizaje, los conocimientos y/o competencias en diversas actividades.
- Calificación a través de puntuaciones.

Momento de aplicación: durante el desarrollo de los Talleres

Instrucciones de uso

- Informa a los participantes el proceso de evaluación (uso de instrumentos) en la primera sesión.
- Identifica el momento en que se evaluará a los participantes.
- Coloca los nombres de los participantes
- Escribe en el recuadro correspondiente el puntaje que consideres que refleja el nivel de participación, de acuerdo a los criterios señalados.

Evaluación de participación en los talleres										
No de Grupo:			Fecha:							
Nombre del taller:										
Facilitador:										
Nº	PARTICIPANTES (Anotar los apellidos y nombres)	Preparación para el taller	Relevancia, pertinencia y consistencia de sus aportes	Valores agregados (revisión de otras lecturas, ejemplos, aplicaciones, experiencias)	Claridad en la identificación y expresión de las ideas principales	PUNTAJE OBTENIDO				
			0 - 4	0 - 6	0 - 4	0 - 6				
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										

Elaborado por Eva Miranda. 2016

3.2 Estimación de evaluación de Reporte de Monitoreo

Tiempo: 10 – 20 minutos (por Reporte de Monitoreo)

Propósito:

- Valorar la calidad del Reporte del Monitoreo (Producto Final) elaborado por los participantes en el marco del Curso-Taller.

Descripción

- La primera columna señala las secciones del Reporte de monitoreo.
- La segunda columna describe los criterios de evaluación
- La tercera columna permite marcar SI cumple o NO el criterio respectivo.

Momento de aplicación: a la entrega del producto final (al término del Curso-Taller)

Instrucciones de uso

- El instrumento debe ser aplicado al Producto final: **Reporte de Monitoreo**.
- Leer cada componente del Producto y aplicar los criterios de evaluación.
- Marcar SI o NO, según corresponda.
- Anotar comentarios y recomendaciones.
- Entregar la evaluación a los participantes.

ESTIMACIÓN DEL REPORTE DE MONITOREO

INSTRUCCIONES:

Estimado Evaluador, utilice la presente lista de chequeo para estimar la calidad de la propuesta de Reporte de Monitoreo formulados por los participantes en el marco del Curso-Taller desarrollado:

- Llene la información general
- Lea los criterios y califique marcando con un aspa (X) según considere que SI cumple o NO el criterio respectivo.

Sede	
Evaluador	
Fecha	
Nombre del Trabajo / Organización	
Integrantes de Grupo	

CRITERIOS DE EVALUACIÓN		CUMPLE	
		SI	NO
1. Carátula	Incluye el nombre de la institución, de Reporte de Monitoreo, la fecha de elaboración y los nombres de responsables.		
2. Resumen Ejecutivo	Presenta en 2 páginas un resumen de lo expuesto en todo el documento.		
3. Metodología	3.1. Explica los pasos y procedimientos usados para llegar a los hallazgos, así como la metodología utilizada.		
4. Presentación de la información	4.1. Presenta gráficos, cuadros, tablas, figuras, fotografías, entre otros, apropiadas para la presentación de la información.		
	4.2. Los datos de los indicadores reportados están acompañados de una explicación, de su significado, su análisis y de contextualización		

CRITERIOS DE EVALUACIÓN		CUMPLE	
		SI	NO
	4.3. Presenta las limitaciones de la información presentada.		
5. Hallazgos	Presenta los hallazgos como resultado del monitoreo los cuales deben estar apoyados en pruebas creíbles e información de calidad.		
6. Conclusiones	Presenta las conclusiones sobre los hallazgos basados en las evidencias.		
7. Recomendaciones	Incluye recomendaciones, las cuales son concretas, prácticas y realistas y se derivan de las conclusiones.		
8. Lecciones Aprendidas	8.1 Resultado de un proceso reflexivo. 8.2 Indican las fortalezas y debilidades del proceso del PPP.		
	8.3 Son una reflexión en base a las evidencias y deben ser presentadas de manera escrita y/o gráfica dependiendo del usuario del Reporte de Monitoreo.		
9. Información Financiera	Nivel de ejecución presupuestal.		

TOTAL DE ASPECTOS A EVALUAR	TOTAL DE ASPECTOS QUE SI CUMPLE	ASPECTOS QUE AUN NO CUMPLE
..... FIRMA DEL EVALUADOR (Fecha) FIRMA DE LOS EVALUADOS (Fecha)	

3.3 Escala de evaluación del Curso-Taller

Tiempo: 10 minutos

Propósito

Evaluar la satisfacción de los participantes con respecto a las sesiones del Curso-Taller.

Momento de aplicación

Primera Evaluación	Al finalizar la Sesión 1
Segunda Evaluación	Al finalizar la Sesión 2

Descripción

Cuenta con la siguiente estructura:

- Criterios específicos que permiten valorar el nivel de satisfacción de los participantes.
- Calificación a través de puntuaciones.

Instrucciones de uso

- La sección Información General debe ser llenada por el Facilitador, previo a la reproducción del instrumento.
- Reproducir la evaluación, según el número de participantes del Curso-Taller.
- Repartir, dar orientaciones a los participantes y pedir que cada uno evalúe el Curso-Taller utilizando el instrumento.

EVALUACIÓN DEL CURSO-TALLER REPORTE DE MONITOREO

Información General:

Sede			
Facilitadores			
Fecha		Nº de participantes:	
Sesiones Evaluadas		Acompañamiento Evaluado	

Estimado participante, solicitamos responder el presente cuestionario cuyo resultado nos permitirá incorporar mejoras en futuros eventos. Muchas gracias.

INSTRUCCIONES: Lea los criterios y califique marcando con un aspa (X) de acuerdo a la escala, donde 5 significa estar completamente de acuerdo y 1 en completo desacuerdo.

1	2	3	4	5
EN DESACUERDO			DE ACUERDO	

1. Los objetivos del taller fueron claramente definidos.				
2. La información compartida fue clara y comprensible.				
3. La organización de las actividades fue adecuada en función a los trabajos aplicativos y elaboración de productos.				
4. El taller satisfizo sus expectativas.				
5. La secuencia de temas o momentos fue acertada.				
6. El tiempo programado fue suficiente.				
7. La interacción con los facilitadores fue constructiva.				
8. La interacción con los tutores fue constructiva.				
9. La metodología aplicada por el equipo docente fue participativa, activa y favoreció el logro de los objetivos del taller.				
10. El trabajo de grupo y las plenarias contribuyeron a lograr los objetivos de aprendizaje.				
11. Los materiales estuvieron disponibles a tiempo.				
12. Los materiales impresos ayudaron a comprender los contenidos y al desarrollo de las actividades del taller.				
13. El lugar y el ambiente fueron los adecuados.				
14. El taller facilitó la integración de los participantes.				
15. Se lograron los productos esperados.				
16. Considera que ha logrado las competencias.				

INFORMACIÓN ADICIONAL

¿Qué actividad le pareció más útil?
¿Qué actividad le pareció menos útil?
¿Cuáles son los aprendizajes que usted ha logrado en el taller?
¿Cuáles son las sugerencias para mejorar eventos futuros?



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

PLAN DE COMUNICACIÓN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

Guía del Facilitador

PLAN DE COMUNICACIÓN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

Guía del Facilitador

Plan de Comunicación de Monitoreo y Evaluación
Guía del Facilitador

Febrero, 2018

PROYECTO EVALUATIONS DE USAID

Teléfono: (51-1) 2258110
Av. del Parque Norte 1160 - Oficina 702 San Borja, Lima - Perú
<http://www.pgrd.org/projects/peru-evaluations/publications/>

Elaboración de contenidos

Emma Rotondo Dall'orso
Adriana Torres Ramos
José Luis Orbegoso Peñaherrera

Tratamiento pedagógico

Norma Rodríguez Fernandez
Ruth Liliana Sánchez Requin

Diseño y diagramación

Luis Fucay Guin

Impresión

Empresa IMSERGRAF E.I.R.L
Dirección: Jr. Antonio Elizalde Nro. 470 Interior E-27 – Lima
Lima, Publicado e impreso en febrero 2018
Tiraje: 200 ejemplares

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2018-02457

Esta guía forma parte del documento: SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN.
Orientaciones para la implementación.

La información contenida puede ser reproducida total o parcialmente, siempre y cuando se mencione la fuente de origen.

Esta guía ha sido posible gracias al apoyo del pueblo de los Estados Unidos de América a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Fue elaborada por Partners for Global Research and Development (PGRD) en el marco del proyecto Evaluations.

El contenido no necesariamente refleja la opinión de USAID ni la del Gobierno de los Estados Unidos.

CONTENIDOS

ACRÓNIMOS	5
INTRODUCCIÓN	7
ORIENTACIONES METODOLÓGICAS	14
CURSO-TALLER	18
1. Planificación	18
2. Ejecución	18
3. Evaluación y Certificación	35
ANEXOS	37
A1. Listas de Chequeo para la Planificación y la Ejecución del Curso-Taller	37
I.1 Lista de Chequeo 1: Planificación del Curso-Taller	38
I.2 Lista de Chequeo 2: Ejecución del Curso-Taller	40
A2. Guías de Talleres	42
2.1 Guía del Taller 1: Identificación de objetivos de comunicación y público	44
2.2 Guía del Taller 2: Identificación de los mensajes principales	46
2.3 Guía del Taller 3: Desarrollo del plan de comunicaciones	47
2.4 Guía del Taller 4: Desarrollo de mensajes (contenido) para un plan de comunicación digital en redes sociales	49
2.5 Guía del Taller 5: Creación de la matriz de contenido e integración del plan de comunicación digital dentro del plan de comunicaciones	57
A3: Instrumentos de Evaluación	58
3.1 Escala de estimación de participación	58
3.2 Estimación de evaluación de Plan de Comunicación	60
3.3 Escala de evaluación del Curso-Taller	63

Acrónimos

CEPLAN	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
MyE	Monitoreo y Evaluación
PMyE	Plan de Monitoreo y Evaluación
PPT	Presentaciones en formato PowerPoint
PPP	Plan, Programa o Proyecto
Red EvalPerú	Red Peruana de Evaluación
Red PERUME	Red Peruana de Monitoreo y Evaluación
SMyE	Sistema de Monitoreo y Evaluación
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional <i>United States Agency for International Development</i>

Introducción

Estimado Facilitador¹:

Ponemos en tus manos PLAN DE COMUNICACIÓN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN - Guía del Facilitador, que forma parte de la serie de materiales para la implementación del Sistema de Monitoreo y Evaluación en organizaciones de gobierno, especialmente en gobiernos subnacionales.

¿Qué es?

Es una guía que busca orientar y optimizar tu trabajo durante los procesos de planificación, ejecución y evaluación del Curso-Taller para la elaboración del plan de comunicaciones de resultados del monitoreo y evaluación en organizaciones de gobierno.

La guía te permitirá aplicar los principios metodológicos de la educación de adultos y el aprendizaje colaborativo, valorando los saberes de los participantes y vinculándolos con su propia práctica.



Recuerda que tu acción de facilitador debe centrarse en:

Lograr que los participantes elaboren un Plan de comunicación acorde al público objetivo, con énfasis en el plan de comunicación digital.

¿A quiénes se dirige?

A ti y al equipo facilitador que tienen la responsabilidad de desarrollar y mejorar las capacidades del recurso humano para la preparación del Plan de Comunicación de MyE.



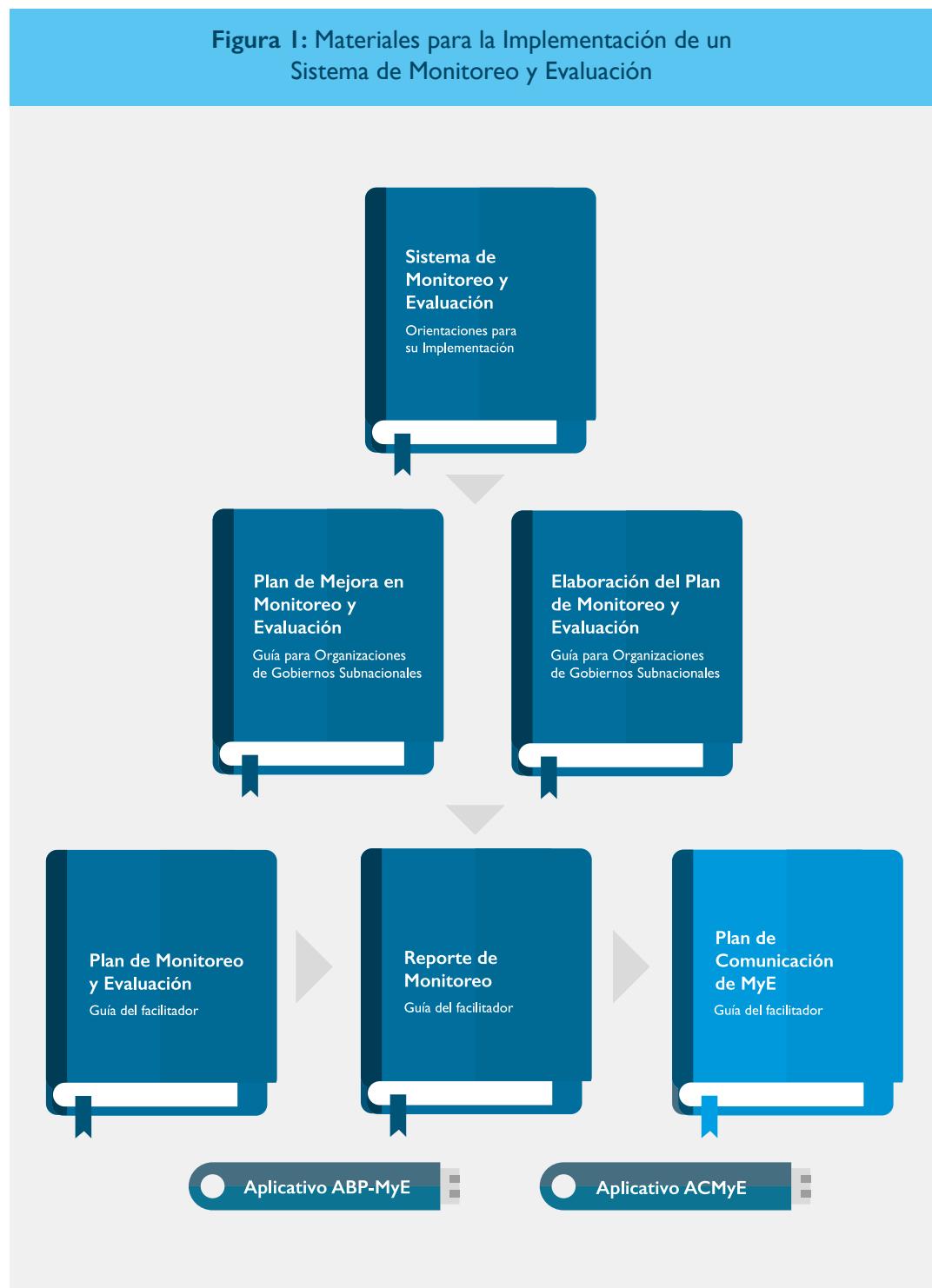
El equipo facilitador debe estar integrado por profesionales que cumplen funciones de monitoreo y evaluación (MyE). Es importante que tengan formación o capacitación en el tema, así como experiencia en la elaboración e implementación de planes de MyE.

Si la organización no cuenta con facilitadores, es necesario formarlos en coherencia con la propuesta del Curso-Taller o solicitar la asistencia técnica al Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), la Red Peruana de Evaluación (EvalPerú) <http://evalperu.org/> y a la Red Peruana de Monitoreo y Evaluación (Red PERUME) <http://redlacme.org/group/redperume>

¹ En la guía usaremos la denominación "facilitador" para referirnos a la persona que asume la responsabilidad de generar aprendizajes en el marco de la capacitación, pudiendo ser facilitador o facilitadora.

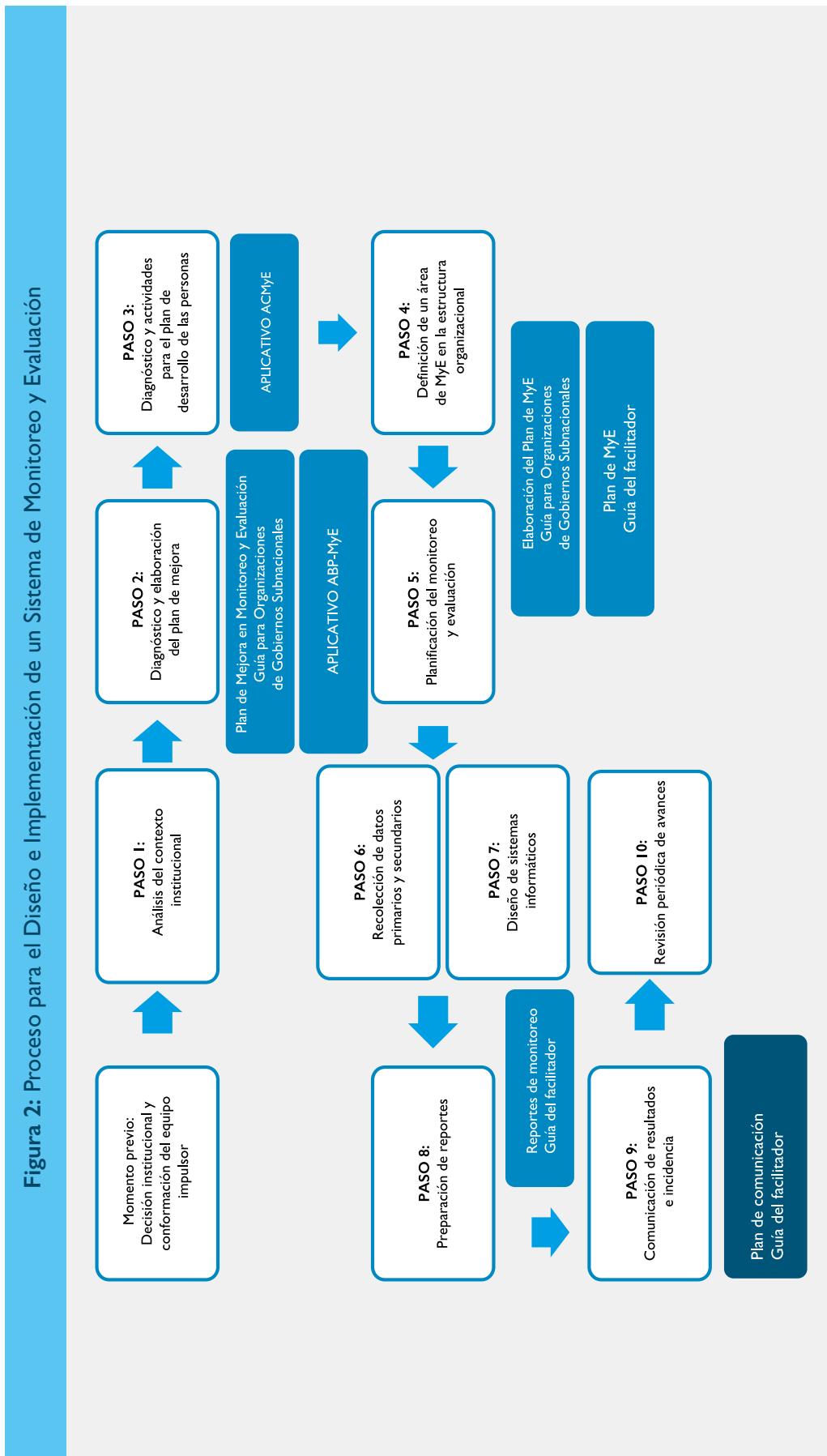
¿Cómo se relaciona con los otros materiales?

En la Figura 1 puedes observar la relación del PLAN DE COMUNICACIÓN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN- Guía del Facilitador con los otros materiales y recursos que orientan el proceso de implementación de Sistemas de Monitoreo y Evaluación en Organizaciones de Gobierno.



En el Proceso de Diseño e Implementación de un Sistema de Monitoreo y Evaluación para Organizaciones de Gobierno (Figura 2), este material orientará tu trabajo en el paso 9: Comunicación de resultados e incidencia.

Figura 2: Proceso para el Diseño e Implementación de un Sistema de Monitoreo y Evaluación



Elaborado por el Proyecto Evaluations de USAID considerando la experiencia de trabajo compartido con el Ministerio de Ambiente, el Gobierno Regional de Ucayali y el Gobierno Regional de San Martín.

¿Cómo está organizada?

La guía te propone la realización de un Curso-Taller porque es la estrategia educativa que te permite colocar a los participantes en una situación de aprendizaje donde se integran el saber, el pensar y el hacer, impactando directamente en su práctica de MyE.



El Curso-Taller se caracteriza por:

- Hacer del participante el protagonista del proceso educativo, favoreciendo la autonomía y colaboración en el aprendizaje.
- Enfatizar lo práctico y vivencial apoyándose en la teoría.
- Estar conducido por un facilitador que favorece el aprendizaje con flexibilidad.
- Desarrollarse en un ambiente físico adecuado que estimule la participación activa y la interacción entre los participantes.

La guía está organizada en dos secciones: Orientaciones Metodológicas y Curso-Taller. (Figura 3):

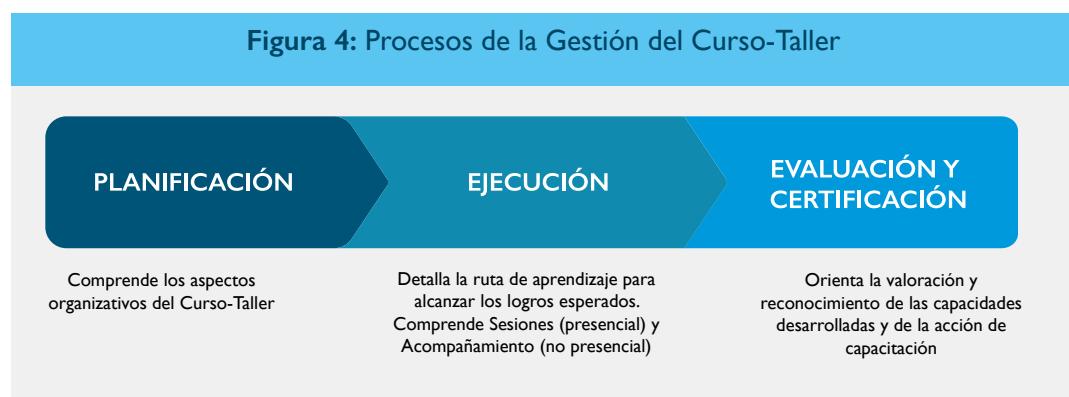


ORIENTACIONES METODOLÓGICAS

En esta sección compartimos contigo reflexiones importantes respecto a la metodología de educación de adultos y al aprendizaje colaborativo para que los consideres en tu labor de facilitador. Seguidamente identificarás los momentos de la secuencia metodológica para la realización de las Sesiones (presenciales) y orientaciones para el Acompañamiento (no presencial).

CURSO-TALLER

En esta sección encontrarás la descripción de las diversas actividades de los tres procesos de la gestión del Curso-Taller (Figura 4).



Asimismo, te refiere a los recursos que forman parte del desarrollo del Curso-Taller:

- Lecturas de Apoyo: son documentos que abordan temas relacionados al Plan de Comunicación de MyE.
- Presentaciones: son un conjunto de diapositivas secuenciales que contienen información textual y gráfica. Sirven de apoyo para desarrollar y posicionar conceptos clave (en Formato PowerPoint (PPT)).
- Guías de los Talleres: propone una secuencia de actividades que deben desarrollar los participantes de manera individual y grupal, conducentes a productos específicos.
- Instrumentos de Evaluación: para valorar el proceso de aprendizaje desarrollado.

¿Cómo usar?

- La guía ha sido diseñada como una herramienta de apoyo y consulta que te permite diversos recorridos para su uso. Además de la lectura lineal (de inicio a fin) puedes considerarlo como material de consulta para atender necesidades, recomendaciones, herramientas o formatos para la elaboración del Plan de Comunicación de MyE.

Algunos recorridos que puedes hacer de la guía:

- **Recorrido Lineal:** para aquellos que tienen alguna experiencia en capacitación, es necesario identificarse con las orientaciones metodológicas para luego conocer la propuesta de capacitación y finalmente manejar las diversas herramientas y formatos (ello incluye las presentaciones).
- **Recorrido para los expertos en capacitación:** pueden avanzar directamente a la sección Curso-Taller para apropiarse de la propuesta de capacitación.
- **Recorrido durante el Curso-Taller:** se puede consultar en cualquier momento para familiarizarse mejor con alguna herramienta o formato o bien para reforzar el proceso de elaboración del Plan de Comunicación de MyE que realizan los participantes en sus organizaciones.



Esta guía forma parte del conjunto de materiales que buscar orientar y apoyar tu labor en el desarrollo de capacidades para que las organizaciones implementen Sistemas de Monitoreo y Evaluación.

Ruta de Aprendizaje

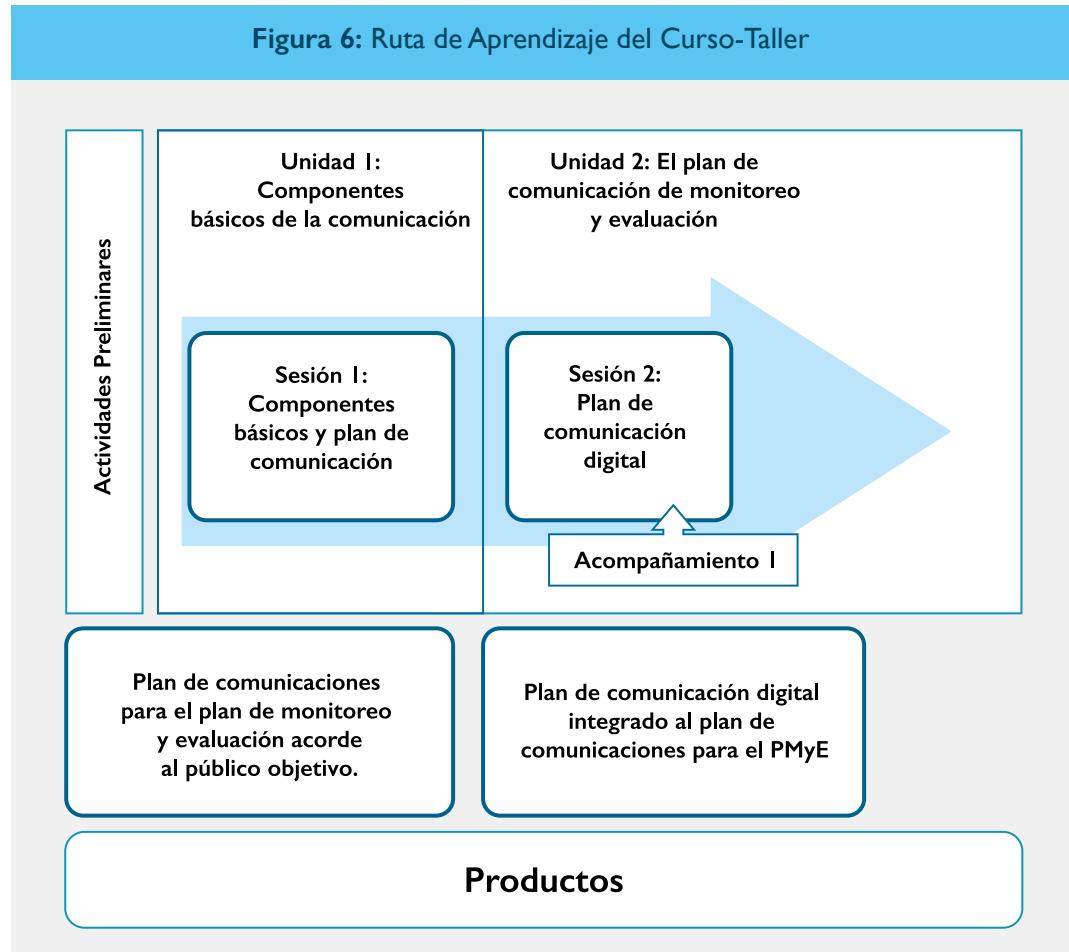
Para el desarrollo del Curso-Taller requieres 18 horas, que comprenden 2 sesiones de aprendizaje (presencial) y 1 acompañamiento (no presencial) (Figura 5). Puedes realizarlo en un periodo estimado de 1 mes, dependiendo de la disponibilidad del equipo facilitador y de los participantes.

Figura 5: Organización del Curso-Taller



El Curso-Taller se estructura en dos unidades; la primera unidad aborda los Componentes básicos de la comunicación y la segunda unidad es desarrolla el Plan de comunicación de Monitoreo y Evaluación.

Llamamos Ruta de Aprendizaje a la secuencia de sesiones y acompañamiento que, organizados de determinada manera, facilita que los participantes logren elaborar el Plan de Comunicación de MyE, para su organización. En la figura 6 te mostramos la Ruta de Aprendizaje del Curso-Taller.



ORIENTACIONES METODOLÓGICAS

Los participantes del Curso-Taller son profesionales adultos que cumplen funciones relacionadas con el monitoreo o evaluación. Ellos tienen una manera particular de aprender, pues cuentan con una amplia experiencia y tienen necesidad de lograr una aplicación práctica de lo que aprenden.

Tal singularidad debes considerarla durante el Curso-Taller y poner en práctica la **Metodología de Educación de Adultos:**

- Desarrollar los contenidos y actividades acordes a las necesidades de aprendizaje de los participantes de manera que pueda mejorar su desempeño.
- Generar la participación activa (en lugar de ser receptiva) identificando y utilizando sus aprendizajes previos o experiencia en el tema que se está tratando, esto favorece su involucramiento y la construcción de los conocimientos.
- Trato horizontal durante el Curso-Taller.

Es pertinente que aproveches la diversidad y riqueza de conocimientos y experiencias de los participantes más aún, considerando que el Plan de Comunicación de MyE es un trabajo de equipo y compromete los esfuerzos de los que forman parte de la institución.

El **Aprendizaje Colaborativo** promueve que los participantes puedan gestionar su propio aprendizaje, organizándose en el aprendizaje centrado en los participantes. Por ello, programa y realiza actividades que permitan el intercambio y la construcción de aprendizajes con los participantes y entre los participantes. Las actividades en grupo y los talleres ayudan a generar una mirada de equipo e integración.

Siendo la organización un aspecto clave del aprendizaje colaborativo, dedica un tiempo especial para motivar y acompañar el proceso conformación de grupos. Ayuda que se diferencien roles y que los participantes vayan rotando por ellos.

Cada grupo debe contar con los siguientes **roles grupales y funciones:** coordinador, secretario y relator. Realiza las adecuaciones con los participantes.

ROLES GRUPALES		
 Coordinador	 Secretario	 Relator
<ul style="list-style-type: none"> - Ayuda a regular y conducir la tarea del grupo, de acuerdo al resultado de aprendizaje propuesto. - Facilita la participación activa de todos los integrantes del grupo. - Asegura la disponibilidad de insumos, así como la organización del espacio para la elaboración de los productos grupales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lleva registro de los acuerdos del grupo precisando consensos y particularidades, según las orientaciones señaladas por el facilitador. - Prepara la presentación de los aportes grupales, integrando aportes individuales, según los criterios y características establecidos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Expone los aportes del grupo en las plenarias.

En coherencia con lo señalado, hemos diseñado una serie de pautas metodológicas, actividades, herramientas y formatos para que puedas facilitar los aprendizajes de los participantes, a nivel individual y grupal, tanto en las sesiones (presencial) como en el acompañamiento (no presencial).

SECUENCIA METODOLÓGICA DE LAS SESIONES (Presencial)

Las sesiones son momentos privilegiados de interacción y de construcción del Reporte de Monitoreo. Con tu motivación, los participantes podrán recuperar y generar conocimientos (conceptual y metodológicos), aplicándolos a su realidad institucional para la implementación de un sistema de MyE.

Te sugerimos la siguiente secuencia metodológica para el desarrollo de las sesiones:

SECUENCIA METODOLÓGICA DE LAS SESIONES (Presencial)			
INICIO	DESARROLLO	CIERRE	
<p>En un primer momento busca romper el hielo y estimular todos los canales de aprendizaje. Esto favorece un clima adecuado para la participación y la interacción, bases de la colaboración.</p> <p>A continuación, esfúérzate en despertar el interés de los participantes, recogiendo los saberes previos en relación al tema de la sesión: qué saben, qué experiencias tienen, qué percepciones traen (positivas y negativas, pues ellas incidirán en los aprendizajes).</p>	<p>Presenta la nueva información, colocando a los participantes en situación reflexiva y analítica, permitiéndoles apropiarse de las exposiciones, lecturas y todo lo que permite el diálogo de saberes (los saberes previos con los saberes nuevos).</p> <p>Para ello, haz uso de elaboración de esquemas, resúmenes, gráficos, etc. por parte de los participantes.</p> <p>Complementa con ayudas visuales (uso de tarjetas, presentaciones que destaque las ideas fuerza o conceptos clave).</p>	<p>Focaliza los aprendizajes logrados, a modo de síntesis. Es mejor si involucras a los participantes en esta tarea. La síntesis actúa como refuerzo de lo aprendido.</p> <p>Cierra con actividades de evaluación que permitan valorar los aprendizajes logrados por los participantes, así como la valoración respecto a la sesión (qué ayudó, cuáles fueron las dificultades y cómo mejorar).</p>	<p>Finalmente precisa los compromisos para continuar el proceso de aprendizaje en el marco del Curso-Taller.</p> <p>Incorpora ejemplos con situaciones similares a las experiencias que viven los participantes en el Plan de Comunicación de MyE. Ayuda a identificar lecciones aprendidas.</p> <p>Habiéndote asegurado que el participante ha incorporado la nueva información, es momento de ponerlos en situaciones donde apliquen lo aprendido y que mejor en situaciones vinculadas al trabajo del Plan de Comunicación de MyE en su organización.</p>

Orientaciones para el Acompañamiento (No Presencial)

Las personas adultas están en proceso permanente de aprendizaje, por ello lo que abordes con los participantes en las sesiones debe remitirlos y vincularlos con su quehacer laboral en su institución.

El aprendizaje tiene entonces muchas oportunidades, más allá de las sesiones presenciales. Planifica y organiza cuidadosamente el acompañamiento que brindarás a los participantes para favorecer en ellos el aprendizaje autónomo y colaborativo. Ofréceles orientaciones y herramientas para que organicen su tiempo y espacio de estudio (individual y grupal), tales como un plan de estudio que precisen las fechas y horario que invertirán en los momentos no presenciales.

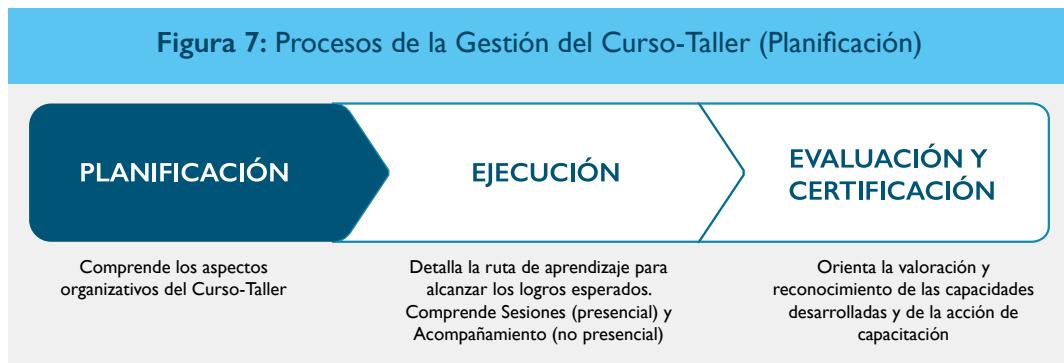
Indica a los participantes los medios de comunicación (teléfono, correo electrónico, aula virtual, chat, etc.). Recuerda que los medios, son sólo eso, lo más importante es que nos facilite la comunicación oportuna y atenta para absolver dudas, realizar precisiones y estimular la permanencia en el proceso de aprendizaje que significa el Curso-Taller y especialmente en lograr el Plan de Comunicación.

Acuerda con los participantes los mecanismos de consulta sincronizada (que requiere una inmediata respuesta) o también aquellas consultas que no requieren una sincronización (porque pueden esperar un tiempo para ser atendidas).

Para la entrega de productos elaborados por los participantes, y la retroalimentación respectiva, te ayudará contar con un aula virtual (hay servicios gratuitos y sencillos de usar). Si estimas necesario, también puedes programar acompañamiento presencial. Recuerda acordar lugar, hora de inicio y de fin, así como objetivo o agenda que asegure un buen aprovechamiento del encuentro presencial.

CURSO-TALLER

I. Planificación



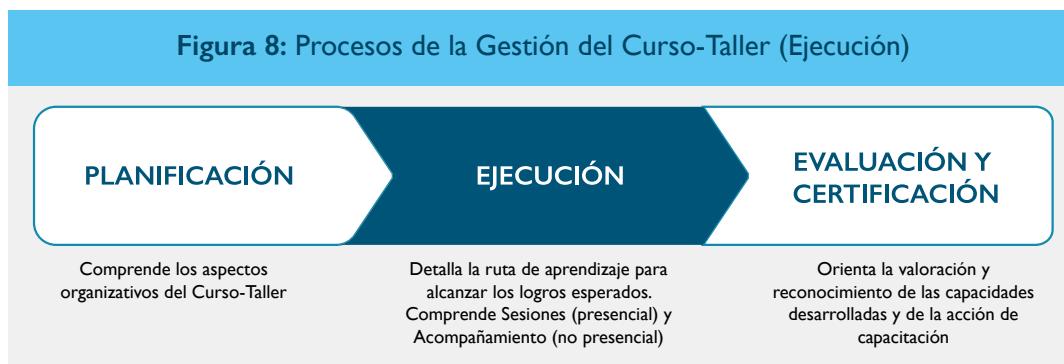
Es importante la dedicación que brindes a la planificación (Figura 7) porque te permitirá asegurar los diversos aspectos para un desarrollo exitoso del Curso-Taller, como son:

- **Actualización del sílabo:** asegura la pertinencia del Curso-Taller a las características del grupo de participantes, así como a las necesidades institucionales respecto al Plan de Comunicación de MyE.
- **Actualización de los materiales:** adecua, prioriza o amplía los materiales que propone la guía, en coherencia con el sílabo.
- **Logística:** garantiza el ambiente físico y las condiciones que favorezcan el aprendizaje.
- **Auspicio Académico:** gestiona el respaldo de una entidad académica que garantice la certificación.

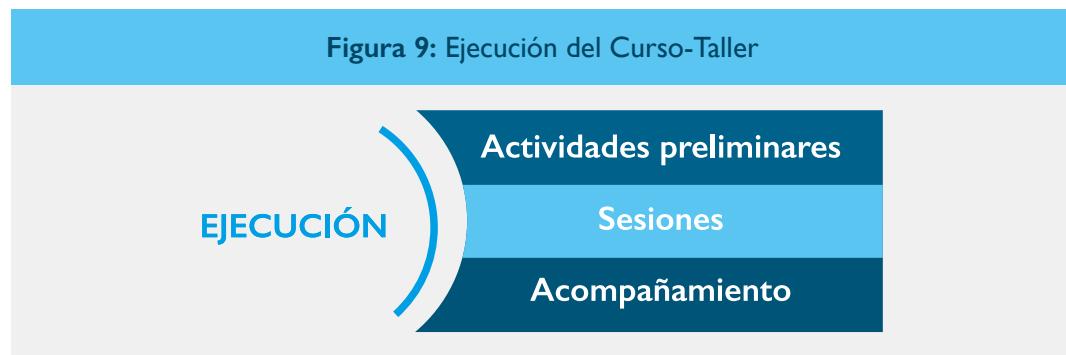


Utiliza la Lista de Chequeo N° I: PLANIFICACIÓN DEL CURSO TALLER (anexo I.1)

2. Ejecución



En la Ejecución debes prestar cuidado, tanto a las actividades preliminares como a la realización de las sesiones del Curso-Taller (Figuras 8 y 9).



Entre las **actividades preliminares** considera las siguientes:

- **Recepción y Registro:** asigna esta tarea a una persona que muestre calidez y respeto con los participantes. Verifica que maneje información básica para atender las consultas de los participantes o derivarlos a quien corresponda.
- **Actividad Protocolar:** considera comprometer la participación de autoridades para que asegures el respaldo institucional.
- **Actividad Integradora:** recuerda que los participantes aprenden mejor si es que se conocen entre sí, tienen confianza y coinciden en objetivos de aprendizaje.

Realiza una actividad integradora que favorezca el conocimiento de los participantes (para tratarse por sus nombres) así como el recojo de sus expectativas sobre el Curso-Taller.

Culmina esta actividad con el acuerdo de Buenas Prácticas de Convivencia del Curso-Taller que establece compromisos de conducta que todos deben cumplir para asegurar un buen desarrollo del Curso-Taller.



El trato horizontal es importante porque:

- permite conocer a los participantes y tratarlos por su nombre
- favorece un clima afectivo y de confianza.
- es fundamental para la integración y la colaboración mutua.

- **Presentación del Curso-Taller:** dialoga con los participantes sobre los objetivos, contenidos, actividades y productos a lograr. Motívalos, vinculando con sus expectativas y aclara sus dudas.

Ten en cuenta que cuando los participantes comprenden y se identifican con la propuesta, mejor permanencia e interacción lograrás en el Curso-Taller.



Utiliza la Lista de Chequeo N° 2: EJECUCIÓN DEL CURSO TALLER (anexo I.2)

En las páginas siguientes, encontrarás la Ruta de Aprendizaje o secuencia desarrollada de **Sesiones (Presencial) y Acompañamiento (No Presencial)** del Curso-Taller, incluyendo las Actividades Preliminares.

Para una ubicación rápida de información, ten en cuenta estos íconos:



Presenta los objetivos o resultados de aprendizaje.



Indica el número de horas recomendado para el desarrollo de la Sesión o del Acompañamiento.



Señala el producto que deberán elaborar / entregar los participantes en la Sesión o en el Acompañamiento.



Información conceptual y/o procedimental que se abordará en la Sesión o Acompañamiento.

En las secciones de Actividades Preliminares, Sesiones y Acompañamiento encontrarás una tabla con la información siguiente, organizada en columnas:

ACTIVIDADES PRELIMINARES	SESIONES	ACOMPAÑAMIENTO
<ul style="list-style-type: none">- Tiempo a invertir.- Actividades a realizar,- Herramientas y Materiales requeridos (para las Sesiones).- Actividades preliminares y sesiones	<ul style="list-style-type: none">- Tiempo a invertir.- Actividades del Participante.- Materiales.- Pautas para el facilitador.	

ACTIVIDADES PRELIMINARES

	<ul style="list-style-type: none"> - Destacar el apoyo institucional al desarrollo del Curso-Taller. - Integrar a los participantes reconociendo sus expectativas. - Presentar el Curso-Taller. 	 1 hora
---	--	---

Tiempo	Actividades	Herramientas y Materiales
(desde 30 minutos antes)	REGISTRO DE PARTICIPANTES Y ENTREGA DE MATERIALES <p>La persona encargada del registro, recibe a los participantes y les invita a firmar la asistencia, a la vez de verificar la corrección de sus datos personales.</p> <p>Entrega a cada uno su Carpeta de Participante</p>	Lista de Asistencia Carpeta de Participante
15 minutos	ACTO PROTOCOLAR <p>Saludo y presentación de mesa de Honor</p> <p>Palabras autoridad de Bienvenida e inauguración del evento (representante de mayor jerarquía o el anfitrión)</p> <p>Foto protocolar de autoridades con participantes</p> <p>Agradecimiento a autoridades participantes</p>	Mesa de Honor Tarecos Banderola Cámara de fotos
20 minutos	ACTIVIDAD INTEGRADORA <p>Rompiendo el Hielo: <i>La pelota presentadora</i></p> <p>Explica que la dinámica busca saber quiénes estamos presente y cuáles son nuestras expectativas.</p> <p>Invita a los participantes a colocarse en círculo.dos presentarse.</p> <p>2º Sus saberes (qué experiencia tienen en Plan de comunicación de MyE, qué esperan aprender en el Curso-Taller).</p> <p>Se sigue lanzando la pelota, y el que la recibe comparte brevemente su experiencia en Plan de comunicación de MyE y qué espera aprender en el Curso-Taller.</p>	Pelota Papelotes Plumones Cinta maskintape



Tiempo	Actividades	Herramientas y Materiales
10 minutos	<p>Acuerdo de Buenas Prácticas de Convivencia</p> <p>Destaca la importancia de contar con reglas para un buen funcionamiento grupal, especialmente en una situación de aprendizaje.</p> <p>Repetirás el siguiente proceso hasta tener un acuerdo grupal sobre las Buenas Prácticas de Convivencia</p> <p>Aleatoriamente entrega una tarjeta y plumón a un participante.</p> <p>Pídele que proponga una Buena Práctica de Convivencia para el Curso-Taller.</p> <p>La colocas en un lugar visible a todos los participantes</p> <p>Invitas a discutir si están de acuerdo en asumirla como buena práctica de convivencia (Si es necesario puede reformularse la redacción).</p> <p>Acuerda con los participantes cuáles Buenas Prácticas acompañarán todo el proceso de aprendizaje y asegúrate de colócalos en lugar visible</p> <p>Realiza un comentario final.</p>	Papelote o Tarjeta que titule Buenas Prácticas de Convivencia Tarjetas Plumones gruesos Cinta maskintape
10 minutos	<p>PRESENTACIÓN DEL CURSO-TALLER</p> <p>Explica los objetivos del Curso-Taller, los resultados de aprendizaje propuestos, la ruta de aprendizaje y la evaluación.</p>	Ruta de Aprendizaje Sílabo / Programa
5 minutos	<p>ZONA DE PENDIENTES</p> <p>Identifica previamente un lugar visible a todos donde colocaremos preguntas, dudas, u otros aspectos que necesitamos resolver.</p> <p>Señala a los participantes que nuestro desafío es que vayamos liberando esa zona, es decir todo debe ser respondido/ resuelto en el momento que sea oportuno.</p>	Papelote o Tarjeta que titule Zona de Pendientes Tarjetas Plumones gruesos Cinta maskintape



PLAN DE COMUNICACIÓN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

Guía del facilitador



Tiempo	Actividades	Herramientas y Materiales
	<p>Recuerda: todo aspecto anotado debe quedar resuelto antes de culminar el Curso-Taller.</p> <p>Para iniciar, invita a un participante voluntario anote algún aspecto del Curso-Taller que le genera duda y que considere no se ha resuelto aún.</p> <p>A lo largo del Curso-Taller los participantes o tú, anotarán aquellos aspectos que quedan pendientes de atender.</p>	

ZONA DE PENDIENTES

UNIDAD I:
COMPONENTES BÁSICOS DE LA COMUNICACIÓN
Sesión I: COMPONENTES BÁSICOS Y PLAN DE COMUNICACIÓN

	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar los componentes básicos de la comunicación, estrategia, planes, herramientas y canales. - Elaborar plan de comunicaciones para el MyE 		8 horas
---	--	---	-------------------

 Plan de comunicaciones para el plan de monitoreo y evaluación acorde al público objetivo.



- Herramientas de comunicación.
- El rol de las comunicaciones para el emprendimiento de políticas.
- ¿Qué contiene un plan de comunicación?
- Construcción del plan de comunicación

Tiempo	Actividades	Recursos y Materiales
30 minutos	<p>INICIO</p> <p>Actividad Rompe Hielo:Animales Juguetones</p> <p>Además de crear un clima de confianza esta actividad te permite formar grupos. Conforma grupos de 6 a 8 participantes.</p> <p>Entrega a cada participante una tarjeta doblada con el nombre de un animal juguetón</p> <p>(Divide el número de participantes entre 6 ú 8, el resultado te indica el número de animales a considerar.</p> <p>Ej: 30 participantes /6 = 5 animales)</p> <p>Indica que, a la voz de 3, todos leerán el contenido de la tarjeta, harán los gestos o sonidos de ese animal y buscarán a sus similares formando grupos.</p> <p>En esos grupos acordarán una pequeña canción para presentarse a los demás (usando sonido y gestos como el animal que les tocó)</p> <p>Los grupos conformados se presentan a los demás. Al final de cada presentación, agradece su participación.</p>	<p>Tarjetas con nombres de animales para cada participante</p> <p>Papelotes Plumones Cinta maskintape</p>





Tiempo	Actividades	Recursos y Materiales
30 minutos	<p>Problematización: nuestra experiencia de comunicación de los resultados del MyE</p> <p>Inicia el Curso-Taller invitando a los participantes a realizar una discusión abierta acerca de la comunicación de los resultados del MyE.</p> <p>Utiliza las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Por qué es importante la comunicación de los resultados del MyE? - ¿Qué herramientas de comunicación conocemos y/o utilizamos para compartir avances y/o resultados del MyE? - ¿Qué dificultades encontramos en la comunicación de los resultados del MyE? <p>Anota las conclusiones de la actividad en un papelote y colócalo en un lugar visible.</p> <p>Revisa los resultados de esta discusión a lo largo del Curso-Taller, sobre todo al introducir nuevos conceptos, con el fin de vincularlos con los saberes de los participantes.</p>	Papelotes Plumones Cinta maskintape
30 minutos	<p>DESARROLLO</p> <p>Exposición dialogada 1: rol de las comunicaciones para el emprendimiento de políticas.</p> <p>Realiza la exposición dialogada, tomando en cuenta los resultados de la actividad anterior.</p> <p>Enfatiza las ideas claves de la comunicación como orquesta y los componentes del plan de comunicaciones. Ilustra los conceptos presentando ejemplos cercanos a la experiencia de los participantes o solicitando a ellos a compartirlos.</p> <p>Recuerda despertar motivación e inquietud en torno al tema.</p>	PPT 1
30 minutos	<p>Exposición dialogada 2: Qué contiene el plan de comunicaciones</p> <p>Realiza la exposición dialogada, describiendo las características de cada componente del plan de comunicaciones.</p>	PPT 2





Tiempo	Actividades	Recursos y Materiales
	<p>Invita a que dos participantes comenten desde su experiencia logros y dificultades con el plan de comunicaciones del MyE</p>	
30 minutos	<p>Taller 1: Identificación de objetivos de comunicación y público objetivo.</p> <p>Inicia el taller precisando sus objetivos y duración.</p> <p>Haz una breve y motivadora explicación de la Guía de Taller 1</p> <p>Enfatiza las pautas para la construcción del plan de comunicaciones y la elaboración del producto del Taller 1.</p> <p>Observa la dinámica de los grupos y atiende sus consultas (cuando lo requieran).</p> <p>Incorpora explicaciones y/o ejemplos que faciliten o reorienten el trabajo grupal, acorde a los objetivos.</p>	<p>Guía del taller 1: Identificación de los objetivos de comunicación y el público objetivo (Anexo2.1)</p> <p>Papelotes Plumones Cinta maskintape</p>
20 minutos	<p>Plenaria I</p> <p>Explica la dinámica de la plenaria I: tiempo, orden de presentación, intervenciones de los demás participantes,</p> <p>Solicita a los relatores de cada grupo que realicen la presentación del producto del taller 1.</p> <p>Al finalizar la presentación de cada grupo invita a los participantes a plantear preguntas y/o aportes.</p> <p>Concluidas todas las presentaciones realiza la retroalimentación correspondiente.</p> <p>Agradece la participación.</p>	<p>Producto del Taller I: Objetivos y Público Objutivo Identificados</p>
1 hora	<p>Taller 2: Identificación de los mensajes principales</p> <p>Inicia el taller precisando sus objetivos y duración.</p> <p>Haz una breve y motivadora explicación de la Guía de Taller 2, dando las pautas para la identificación de los mensajes principales.</p> <p>Observa la dinámica de los grupos y atiende sus consultas (cuando lo requieran).</p>	<p>Guía del Taller 2: Desarrollo de los mensajes</p>



PLAN DE COMUNICACIÓN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN
Guía del facilitador

Tiempo	Actividades	Recursos y Materiales
	Incorpora explicaciones y/o ejemplos que faciliten o reorienten el trabajo grupal, acorde a los objetivos.	
20 minutos	<p>Plenaria 2</p> <p>Explica la dinámica de la plenaria 1: tiempo, orden de presentación, intervenciones de los demás participantes.</p> <p>Solicita a los relatores de cada grupo que realicen la presentación del producto del taller 2.</p> <p>Al finalizar la presentación de cada grupo invita a los participantes a plantear preguntas y/o aportes.</p> <p>Concluidas todas las presentaciones realiza la retroalimentación correspondiente.</p> <p>Agradece la participación.</p>	Papelotes Plumones Cinta maskintape Producto del Taller 2: Mensajes Principales Desarrollados
30 minutos	<p>Exposición dialogada 3: presupuesto y financiamiento de los productos de la comunicación</p> <p>Indica a los participantes que inicien la lectura 1 Consejos para escribir mejor. Autora: Carolina Kern, luego solicita que organicen sus ideas en una línea de argumento clara.</p> <p>Realiza la exposición dialogada, presentando información básica sobre el presupuesto y financiamiento de los productos de la comunicación.</p> <p>Pide que comparten sus ideas, para ello puedes coger la lista de asistencia y aleatoriamente nombrar un apellido.</p> <p>Ilustra el tema con ejemplos prácticos plantea sugerencias de aplicación para el desarrollo de la estrategia de comunicaciones del MyE.</p> <p>Alterna tu exposición con intervenciones de los participantes.</p> <p>(RECESO)</p>	PPT 3 Lectura: Consejos para escribir mejor. Autora: Carolina Kern
2 horas	<p>Taller 3: Desarrollo del plan de comunicaciones de los resultados de MyE.</p> <p>Inicia el taller precisando sus objetivos, duración y producto a lograr.</p>	





Tiempo	Actividades	Recursos y Materiales
	<p>Haz una breve y motivadora explicación de la Guía de Taller 3, dando las pautas para la culminación del plan de comunicaciones.</p> <p>Observa la dinámica de los grupos y asegúrate de focalizar sus avances.</p> <p>Incorpora explicaciones y/o ejemplos que faciliten o reorienten el trabajo grupal, acorde a los objetivos.</p>	Guía del taller 3: Desarrollo del plan de comunicaciones de acuerdo a los resultados del MyE (Anexo2.3)
50 minutos	<p>Plenaria 3</p> <p>Explica la dinámica de la plenaria I: tiempo, orden de presentación, intervenciones de los demás participantes.</p> <p>Solicita a los relatores de cada grupo que realicen la presentación del producto del taller 3.</p> <p>Al finalizar la presentación de cada grupo invita a los participantes a plantear preguntas y/o aportes.</p> <p>Concluidas todas las presentaciones realiza la retroalimentación correspondiente.</p> <p>Agradece la participación.</p>	Producto del Taller 3: Plan de Comunicaciones (Formato digital)
10 minutos	<p>CIERRE</p> <p>Síntesis</p> <p>Haz una breve síntesis de los puntos centrales de la sesión y su importancia.</p> <p>Destaca los avances de los grupos y llama la atención sobre el proceso que se desarrolla.</p>	
20 minutos	<p>Evaluación</p> <p>Evalúa la participación de los integrantes del grupo en el taller.</p>	Instrumento de evaluación de participación en talleres (Anexo 3.1) Instrumento de evaluación del evento (Anexo 3.3)

UNIDAD 2:
EL PLAN DE COMUNICACIONES
Sesión 2: PLAN DE COMUNICACIÓN DIGITAL



- Elaborar un plan de comunicaciones digital acorde al público objetivo e integrarlo al plan de comunicaciones para el PMyE



8
horas



Plan de comunicación digital integrado al plan de comunicaciones para el PMyE



- Desarrollo del plan de comunicación digital

Tiempo	Actividades	Recursos y Materiales
	INICIO Realiza una recapitulación de la sesión anterior. Presenta la agenda de la sesión.	
10 Minutos	Actividad Rompe Hielo: El engranaje Invita a los participantes a formarse en dos círculos concéntricos (uno dentro del otro). Pide que se miren entre sí los participantes del círculo interno con los participantes del círculo externo. Indica que al ritmo de una pandereta (o de tus palmadas) giren los círculos en sentido contrario. Al detener el ritmo, invita a intercambiar frases de saludos agradables entre participantes que quedaron mirándose uno al otro. Haz girar los círculos al menos 5 veces.	Pandereta
10 Minutos	(Sigue la dinámica El engranaje) Cambia ahora el sentido de giro de los círculos. Cuando detengas el ritmo y por tanto se detenga el giro de los círculos, invita a los participantes a intercambiar su experiencia en las redes sociales: - qué tanto usa las redes sociales - para qué usa las redes sociales - cómo se siente con el uso de las redes sociales	Pandereta





Tiempo	Actividades	Recursos y Materiales
	Agradece su participación en la dinámica e invítalos a regresar a sus asientos.	
10 Minutos	<p>Motívalos a compartir lo conversado en “el engranaje” sobre las redes sociales focalizando en los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none">- cuánto conocen de las redes sociales- tipo de uso que le dan a las redes sociales- beneficios que le reconocen a las redes sociales- dificultades que encuentran en las redes sociales <p>Anota en el papelote las conclusiones de la actividad y coloca en un lugar visible.</p> <p>Incorpora estas ideas en el desarrollo de las actividades del plan de comunicación digital.</p>	Papelotes Plumones Cita maskintape
30 Minutos	<p>DESARROLLO</p> <p>Exposición dialogada 4: Introducción a la comunicación digital.</p> <p>Realizar la exposición dialogada presentando la información sobre la comunicación digital, formulación de mensajes efectivos y características de los mensajes para diferentes plataformas.</p> <p>Vincula los conceptos con la información compartida por los participantes en la dinámica anterior.</p>	PPT 4
10 minutos	<p>Trabajo individual: Tweeteando</p> <p>Entrega una hoja y plumón a cada participante. Solicita que cada uno redacte un tweet acerca de su trabajo. Precisa que el mensaje debe ser sencillo y atractivo (qué jale, qué provoque muchos “likes”).</p> <p>Pide que cada uno pegue en el muro su tweet.</p> <p>Invita a los participantes que se den un tiempo para leer los tweets producidos y que dibujen una carita feliz a los 3 que más le gustaron.</p>	Papel bond papelotes Plumones Cinta maskintape





Tiempo	Actividades	Recursos y Materiales
10 minutos	<p>Discusión grupal: Me gusta este Tweet</p> <p>Coloca a un lado los tweets que tuvieron más “likes” (caritas felices).</p> <p>Pide a dos participantes que te ayuden con la lectura en voz alta y clara de los tweets.</p> <p>Genera una discusión con las preguntas: ¿por qué nos gustaron más esos tweets? ¿qué características tienen - en contenido y forma - para que nos gusten? ¿qué rol juegan la intención y el momento en que se redacta el tweet?</p> <p>Cierra precisando criterios y pautas para la redacción de tweets.</p>	
30 minutos	<p>Exposición dialogada 5: ¿Qué es un plan de comunicación digital?</p> <p>Realiza la exposición dialogada presentando el concepto y ejemplos de un plan de comunicación digital.</p> <p>Brinda ejemplos de mensajes para redes sociales, consejos para escribir mejor, claves para crear mejores fotos y videos</p>	PPT 5
2 horas 10 minutos	<p>Taller 4: Desarrollo de mensajes (contenido) para un plan de comunicación digital en redes sociales</p> <p>Inicia el taller precisando sus objetivos y duración.</p> <p>Haz una breve y motivadora explicación de la Guía de Taller 4, dando las pautas para el desarrollo de mensajes (contenido) para un plan de comunicaciones en redes sociales.</p> <p>Observa la dinámica de los grupos, atiende sus consultas (cuando lo requieran)</p> <p>Incorpora explicaciones y/o ejemplos que faciliten o reorienten los trabajos grupales.</p>	Guía del taller 4: Desarrollo de mensajes (contenido) para un plan de comunicación digital en redes sociales (Anexo 2.4)





Tiempo	Actividades	Recursos y Materiales
30 minutos	<p>Exposición dialogada 6: ¿Cómo crear una matriz de contenido digital I?</p> <p>Realizar la exposición dialogada, presentando las pautas para la creación de una matriz de contenido digital.</p> <p>(RECESO)</p>	PPT 6
2 horas 10 minutos	<p>Taller 5: Creación de matriz de contenido e integración del plan de comunicación digital dentro del plan de comunicaciones</p> <p>Inicia el taller precisando sus objetivos, duración y producto a lograr.</p> <p>Haz una breve y motivadora explicación de la Guía de Taller 5, dando las pautas para el desarrollo de mensajes (contenido) para un plan de comunicaciones en redes sociales.</p> <p>Observa la dinámica de los grupos y asegúrate de focalizar sus avances.</p> <p>Incorpora explicaciones y/o ejemplos que faciliten o reorienten el trabajo grupal, acorde a los objetivos.</p>	Guía del taller 5: Creación de la matriz de contenido e integración del plan de comunicación digital dentro del plan de comunicaciones (Anexo 2.5)
50 minutos	<p>Plenaria 5</p> <p>Explica la dinámica de la plenaria 4: tiempo, orden de presentación, intervenciones de los demás participantes,</p> <p>Solicita a los relatores de cada grupo que realicen la presentación matriz de contenido digital y roles dentro del plan de comunicación digital.</p> <p>Al finalizar la presentación de cada grupo invita a los participantes a plantear preguntas y/o aportes.</p> <p>Concluidas todas las presentaciones realiza la retroalimentación correspondiente.</p> <p>Invita a darse una lluvia de aplausos a todos por el trabajo realizado.</p>	Producto del Taller 5: Plan de Comunicación para los resultados del MyE, incluyendo un plan de contenido digital para redes sociales.





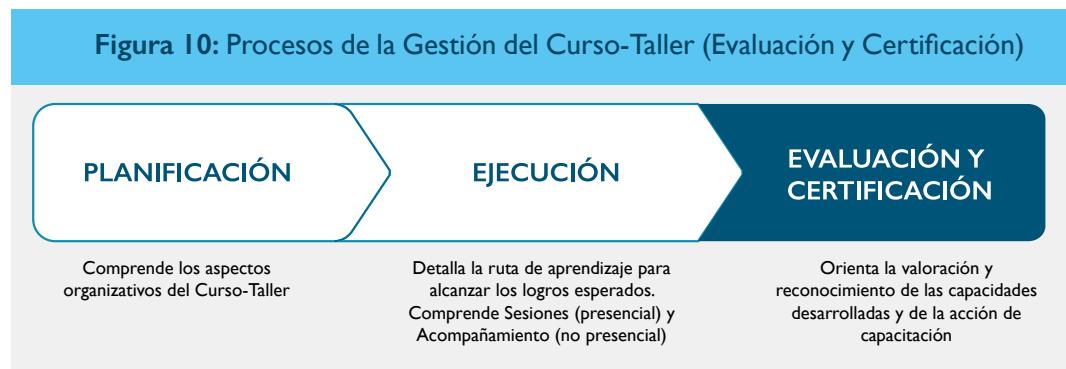
Tiempo	Actividades	Recursos y Materiales
10 minutos	<p>CIERRE</p> <p>Síntesis</p> <p>Entrega una hoja y plumón por pareja de participantes. Invítales a escribir con letra clara y visible una idea que refleje lo que aprendieron en las sesiones.</p> <p>Pide que peguen en el muro sus ideas.</p> <p>Sobre esta base, has un recuento de las ideas resaltando las más importantes.</p> <p>Culmina enfatizando la necesidad de participar en el proceso de implementación del sistema de monitoreo y evaluación de la institución y específicamente en el proceso de comunicación de resultados y evidencia para la toma de decisiones.</p>	
20 minutos	<p>Evaluación</p> <p>Evalúa la participación de los integrantes del grupo en el taller.</p> <p>Aplica a todos los participantes el instrumento de Evaluación del Curso-Taller. Los resultados ayudarán a incorporar mejoras para los siguientes propuestas formativas.</p>	Instrumento de evaluación de participación en talleres (anexo 3.1) Escala de evolución del Curso-Taller (anexo 3.3)

ACOMPAÑAMIENTO - No Presencial

 - Plan de Comunicación de MyE (consolidado) (*) Establecer la fecha de entrega	 2 horas
--	--

Tiempo	Actividades del Participante	Materiales	Pautas para el Facilitador
1 hora	<p>Realicen una revisión de lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan de comunicaciones para el plan de monitoreo y evaluación acorde al público objetivo - Plan de comunicación digital integrado al plan de comunicaciones para el plan de monitoreo y evaluación <p>Verificando el cumplimiento de los criterios señalados en la Escala de estimación para la evaluación</p>	Escala de estimación para la evaluación del Plan de Comunicación de MyE (anexo 3.2)	<p>Sugiere que los participantes tomen nota de los cambios a realizar.</p> <p>Verifica los resultados de la aplicación del anexo 3.2</p>
1 hora	<p>Reajusten, luego enviar lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> Plan de comunicaciones para el plan de monitoreo y evaluación acorde al público objetivo(final) Plan de comunicación digital integrado al plan de comunicaciones para el plan de monitoreo y evaluación(final) 		<p>Expresa tu disponibilidad a atender consultas de los grupos para el reajuste del Plan de Comunicación de MyE</p> <p>Palabras de agradecimiento por su participación en el Curso-Taller</p>

3. Evaluación y Certificación



3.1. Evaluación de capacidades

Realiza la evaluación como una actividad permanente, a fin de valorar la participación y las capacidades desarrolladas y, según los resultados brindar la retroalimentación oportuna.

Revisa cada una de las actividades de evaluación que te proponemos y familiarízate con los instrumentos para una aplicación eficiente (Cuadro I).

Durante la realización de cada una de las actividades de evaluación motiva a los participantes explicándoles su importancia y utilidad.

Recuerda informar a los participantes de los resultados de evaluación e involucrados en su uso.

Cuadro I: Evaluación de Capacidades

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	INSTRUMENTO	PESO
Evaluación de la participación	Es la valoración de la participación en las actividades individuales y grupales propuestas en el Curso-Taller.	Escala de estimación de participación (anexo 3.1)	20%
Evaluación de conocimientos	Es la valoración de la apropiación conceptual sobre Plan de Comunicación que logra el participante.	Cuestionario.	30%
Evaluación del Producto Final	Es la valoración del Plan de Comunicación elaborado por los participantes a lo largo del Curso-Taller.	Lista de Chequeo: Estimación Plan de Comunicación de MyE (anexo 3.2)	50%
Total			100%

3.2. Evaluación del Curso-Taller

Recoge información sobre los diversos aspectos del Curso-Taller para valorar su pertinencia y calidad. Los participantes son los que te brindarán esta información clave para tomar decisiones de reajuste o reorientación del Curso-Taller.

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	INSTRUMENTO
Evaluación del Curso-Taller	Es la valoración del desempeño de los participantes en las actividades individuales y grupales propuestas en el Curso-Taller.	Escala de Evaluación del Curso-Taller (anexo 3.3)

3.3. Certificación

La certificación reconoce el esfuerzo realizado por los participantes a lo largo del Curso, y da cuenta de las capacidades desarrolladas en la elaboración del Plan de Comunicación de MyE.

Gestiona el otorgamiento de Certificados a los participantes que logran la nota final de 14 ó más a nombre de la institución o si fuese el caso, de la universidad que auspició el Curso-Taller.

Infórmate oportunamente de las exigencias particulares de la universidad respecto a la evaluación de los aprendizajes y a la certificación correspondiente, para realizar las adecuaciones en caso sea necesario.

ANEXOS

A1. Listas de Chequeo para la Planificación y la Ejecución del Curso-Taller

Propósito

Verificar de manera ordenada y sistemática el cumplimiento de tareas para la planificación y ejecución del Curso-Taller.

Descripción

Son herramientas sencillas que te muestran una secuencia de ejecución de tareas que deben realizarse para asegurar una buena planificación y ejecución del Curso-Taller.

Cada lista de chequeo comprende la información siguiente:

- Aspecto: precisa los diversos aspectos del Curso-Taller que son clave para su funcionamiento.
- Tareas: detalla todas las tareas que deben cumplirse para asegurar los aspectos respectivos.
- Observaciones: te permite incluir anotaciones respecto al cumplimiento de las tareas.

Momento de aplicación

Lista de Chequeo 1: PLANIFICACIÓN DEL CURSO-TALLER	Durante la Planificación del Curso-Taller
Lista de Chequeo 2: EJECUCIÓN DEL CURSO-TALLER	Durante la Ejecución del Curso-Taller

Instrucciones de uso

- Define el momento para aplicar las listas de chequeo.
- Coloca un en los recuadros según hayas cumplido la tarea señalada.
- Revisa las tareas cuyo cumplimiento no han sido verificadas y toma acciones al respecto.

I.I. Lista de Chequeo I

Planificación del Curso-Taller

ASPECTO	TAREAS	OBSERVACIONES
Actualización del Sílabo	<input type="checkbox"/> Definir los participantes: quiénes, cuántos, su formación y experiencia en MyE. <input type="checkbox"/> Revisar y actualizar la información. <input type="checkbox"/> Definir fecha y horario. <input type="checkbox"/> Asignar responsables de las actividades.	
Actualización de los materiales	<input type="checkbox"/> Revisar y actualizar los materiales, según criterio del equipo facilitador y en consistencia con lo anotado en el sílabo. <input type="checkbox"/> Sugerencias: incluir una nueva lectura, modificar contenidos en el PPT, modificar las guías, etc.	
Logística	<input type="checkbox"/> Definir la sede con aforo según el número de participantes. <input type="checkbox"/> Identificar puertas de acceso y salida rápida, en caso de sismos u otra emergencia. <input type="checkbox"/> Seleccionar y organizar ambiente para el Curso-Taller (sala principal y salas para trabajos de grupo): iluminado, ventilado y espacioso, acorde al número de participantes. <input type="checkbox"/> Contar con mobiliario (carpetas, sillas o mesas que puedan ser colocadas en U) para facilitar la interacción entre participantes y facilitadores <input type="checkbox"/> Disponer de pizarra y porta papelotes (o un espacio donde colocarlos). <input type="checkbox"/> Definir zona de registro: para la firma de la asistencia y entrega de los materiales. <input type="checkbox"/> Asegurar los equipos audiovisuales / multimedia (verificar calidad de visibilidad y audio). <input type="checkbox"/> Contratar los refrigerios acordes a la estación, priorizando frutas, jugos y café o infusiones. <input type="checkbox"/> Ubicar tópico y mecanismos.	
Materiales	Imprimir los materiales que utilizará equipo facilitador: - Hoja de asistencia - Guía del facilitador - Sílabo y Programa - PPT - Instrumentos de evaluación Imprimir / Fotocopiar los materiales para carpeta de los participantes: - Sílabo o Programa - Guías de trabajo de grupo - Lecturas de apoyo - Casos - Hojas de evaluación del Curso-Taller	





ASPECTO	TAREAS	OBSERVACIONES
Auspicio académico	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Identificar y contactar con entidad académica (universidad) para gestionar auspicio<input type="checkbox"/> Asegurar cumplir los requisitos<input type="checkbox"/> Presentar documentación requerida para el auspicio (uno de ellos es la presentación del sílabo)<input type="checkbox"/> Verificar colocar el logo de la universidad en todos los materiales del Curso-Taller	

1.2 Lista de Chequeo 2: Ejecución del Curso-Taller

ASPECTO	TAREAS	OBSERVACIONES
Adecuación del Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Colocar en U las carpetas, sillas o mesas para que los participantes puedan observarse y establecer una comunicación directa. <input type="checkbox"/> Probar plumones y mota de pizarra. <input type="checkbox"/> Identificar espacio y cinta para colocar los papelotes. <input type="checkbox"/> Probar funcionamiento de equipos (audiovisual / multimedia / de sonido). <input type="checkbox"/> Colocar y probar las presentaciones en el equipo multimedia. <input type="checkbox"/> Ubicar la ZONA DE PENDIENTES. 	
Registro de los Participantes	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ubicar zona y materiales de registro de participantes (mesa, carpeta de los participantes, lapiceros...). <input type="checkbox"/> Entregar fotocheck / tarjeta a participantes (con su nombre visible). 	
Actividad Protocolar	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Organizar el Programa de la Actividad Protocolar: definir quién será maestro de Ceremonias (quien presenta a autoridades y entrega la palabra, según el Programa) <input type="checkbox"/> Colocar la mesa de honor (mesa, sillas, tarecos con nombres de autoridades, estandartes, banderola del evento). <input type="checkbox"/> Entregar ayuda memoria del Curso-Taller a autoridad que inaugurará (relevancia, objetivos, participantes). 	
Actividad Integradora	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Organizar y realizar dinámica de integración que permita a los participantes: <ul style="list-style-type: none"> - Conocerse entre sí - Romper el hielo - Reconocer su experiencia en Plan de Comunicación de MyE - Conocer y hacer visible sus expectativas respecto al Curso-Taller <input type="checkbox"/> Acordar Buenas Prácticas de Convivencia del Curso-Taller: <ul style="list-style-type: none"> - Mantenemos los celulares apagados o en tono silencioso. - Salimos de la sala, si caso hay necesidad de atender llamadas telefónicas. - Escuchamos y participamos activamente. 	



PLAN DE COMUNICACIÓN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

Guía del facilitador



ASPECTO	TAREAS	OBSERVACIONES
Presentación del Curso-Taller	<p><input type="checkbox"/> Asistimos regularmente y respetamos los horarios.</p> <ul style="list-style-type: none">- Respetamos el uso de la palabra.- Optimizamos el uso del tiempo.- Evitamos opiniones repetitivas.- Tenemos cuidado con el uso de los materiales audiovisuales.- Mantenemos la limpieza y el orden del ambiente. <p><input type="checkbox"/> Colocar en lugar visible y de manera permanente los objetivos del Curso-Taller.</p>	

A2. Guías de Talleres

A continuación, encontrarás 5 guías de Talleres, los mismos que forman parte de las 2 sesiones del Curso-Taller y serán trabajados de manera individual y/o grupal:

	Guía del Taller 1: Identificación de objetivos de comunicación y público (Momento 1)	INDIVIDUAL Y GRUPAL (anexo 2.1)
	Guía del Taller 2: Identificación de los mensajes principales (Momento 2)	INDIVIDUAL Y GRUPAL (anexo 2.2)
	Guía del Taller 3: Desarrollo del plan de comunicaciones de acuerdo a los resultados del MyE (Momento 3)	INDIVIDUAL Y GRUPAL (anexo 2.3)
	Guía del Taller 4 Desarrollo de mensajes (contenido) para un plan de comunicación digital en redes sociales (Momento 4)	INDIVIDUAL Y GRUPAL (anexo 2.4)
	Guía del taller 5: Creación de la matriz de contenido e integración del plan de comunicación digital dentro del plan de comunicaciones (Momento 5)	INDIVIDUAL Y GRUPAL (anexo 2.5)

La estrategia educativa de Taller te permitirá colocar a los participantes en situaciones de construcción del Plan de Comunicación de MyE, ofreciéndoles una secuencia de actividades conducentes a la obtención de un producto específico.

Antes de los Talleres:

Revisa la información de cada una de las Guías de los Talleres y verifica su comprensión para que puedas orientar adecuadamente la actividad de los participantes. Cada guía cuenta con la información siguiente:

- **Objetivo:** qué es lo que se espera desarrollar con el Taller.
- **Tiempo:** duración aproximada para la realización del Taller.
- **Producto:** resultado que se espera produzcan los participantes y que debe ser presentado y/o entregado en las sesiones presenciales
- **Materiales:** qué necesitas para la realización del Taller
- **Desarrollo:** describe la secuencia de acciones a desarrollar.

Durante el desarrollo de los Talleres:

- Explica a los participantes en qué consiste el Taller, qué producto deben lograr, el tiempo y las actividades a realizar.
- Señala si hay momentos de actividad individual y su importancia para los momentos de actividad grupal.
- Indica a los grupos el espacio físico (aula) donde trabajarán.
- Brinda orientaciones para la organización del grupo: distribución de roles y funciones y administración del tiempo.
- Observa el desempeño de los grupos estimulando su autogestión.
- Recuerda intervenir sólo cuando el grupo lo requiera o cuando consideres necesario alcanzarles alguna precisión o ampliar información.
- Incluye actividades de relajación, cuando sea pertinente.



2.1 Guía del Taller I: Identificación de objetivos de comunicación y público.

Objetivos

- En base a los resultados del monitoreo y la evaluación y a la información recibida en la exposición dialogada
- Identificar los objetivos de comunicación de sus proyectos.
- Identificar a los usuarios que transmiten la información.

Tiempo: 30 minutos

Materiales

- Lápiz o lapicero para cada participante
- Papelotes para los grupos
- Plumones gruesos (2 colores)
- Cinta maskintape
- Computadora

Producto

- Objetivos y Público Objetivo Identificados

Desarrollo

Trabajo individual

- I. En base a los resultados del monitoreo y la evaluación de tu proyecto, responde a las preguntas siguientes:

PREGUNTA	MI RESPUESTA
OBJETIVOS ¿Qué queremos lograr con los resultados del MyE? Por ejemplo: ¿Informar? ¿Incidir? ¿Accionar?	
¿Qué significa “éxito” para mi reporte?	
PÚBLICO ¿Quién tiene que leer los resultados del MyE para lograr los objetivos?	
¿A quién tenemos que llegar para poder ver el cambio que quieren ver?	

Trabajo grupal

2. Comparte con tu grupo tus reflexiones individuales.
3. Escriban en la tabla siguiente los objetivos de comunicación.

PLAN DE COMUNICACIÓN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN
Guía del facilitador

En la formulación de objetivos considera responder a las preguntas siguientes: qué quiero lograr, en quién voy a lograr, cómo lo voy a lograr.

NUESTROS OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN DE MyE	
Nº	Objetivos
1	
2	
3	
4	
5	

4. Definan cuál es el público objetivo. Para ello, consideren responder a la pregunta siguiente: ¿Quién me tiene que leer/escuchar para generar el cambio que quiero ver?

PÚBLICO OBJETIVO			
Nº	Objetivos (copia los objetivos de la tabla anterior)	Público objetivo	
		Principales	Secundarios
1			
2			
3			
4			
5			



2.2 Guía del Taller 2: Identificación de los mensajes principales.

Objetivo

Formular mensajes principales en el marco del Plan de MyE.

Tiempo: 1 hora

Materiales

- lápiz o lapicero para cada participante
- Papelotes para los grupos
- Plumones gruesos (2 colores)
- Cinta maskintape
- Computadora

Producto

- Mensajes Principales Desarrollados

Desarrollo

Trabajo grupal

1. Con las preguntas orientadoras que te proponemos en la tabla siguiente, discutan en grupo: qué es lo que quieren lograr con la comunicación de resultados del monitoreo.

Preguntas Orientadoras	Nuestras Respuestas
¿Informar?	
¿Incidir?	
¿Cambiar de comportamiento o actitud?	
¿Compartir?	
¿Responder o comunicar a otros?	
¿Asistir o formar parte de un evento?	

2. Considerando los resultados del Momento 1, formulen los mensajes principales según objetivos y público objetivo:

Nº	Objetivos	Público objetivo		Mensajes principales
		Principales	Secundarios	
1				
2				
3				
4				
5				



2.3. Guía del Taller 3: Desarrollo del plan de comunicaciones.

Objetivo

Concluir la elaboración del Plan de Comunicaciones del MyE

Tiempo: 2 horas

Materiales

- Computadora
- Plantilla y archivo digital “Formato- Estrategia de comunicaciones”

Producto

- Plan de Comunicaciones

Desarrollo

Trabajo grupal

Usando la plantilla y el archivo digital “Formato- Estrategia de comunicaciones”, culminen la elaboración del plan de comunicaciones.

Plantilla para elaborar el plan de comunicaciones

Sobre el plan de Monitoreo y Evaluación: 2017

Una breve descripción del plan del MyE (aproximadamente 500 palabras). Incluir las actividades de comunicación que se llevaran a cabo y su impacto, de saberlo.

Mirando hacia delante: 2018

Una breve descripción de las expectativas del plan del MyE en el año que viene, qué actividades de comunicaciones quieren lograr y cuál es el impacto que esperan de éstas.

Público objetivo (Momento I)

¿A quién necesitan llegar para lograr sus objetivos principales? ¿Sus objetivos secundarios? ¿Quiénes son los receptores de su información? ¿Quién nos tiene que leer para lograr ver el cambio que quieren ver?

1. Público objetivo 1
2. Público objetivo 2
3. Público objetivo 3
4. Público objetivo 4
5. Público objetivo 5

Metas/objetivos (Momento I)

¿Qué significa “éxito” para sus actividades comunicacionales? ¿Qué quieren lograr al hacer más comunicación sobre su trabajo?

1. Objetivo principal 1
2. Objetivo principal 2

3. Objetivo secundario 1
4. Objetivo secundario 2
5. Objetivo secundario 3

Mensajes principales (Momento 2)

Identifiquen los mensajes principales: ¿Son para promover su trabajo? ¿Son de incidencia? Pregúntense ¿Cuál es el cambio que quiero ver?

1. Mensaje principal 1
2. Mensaje principal 2
3. Mensaje principal 3
4. Mensaje principal 4
5. Mensaje principal 5

Canales y herramientas de comunicación

Ejemplos:

- Publicaciones: ¿Qué tipo de documentos quieren (y pueden) producir?
- Medios
- Eventos
- Plataformas digitales

Actividades específicas

Ejemplos:

- Calendario de publicaciones
- Plan de medios
- Plan de eventos
- Plan de comunicación digital
- Aproximamiento a actores interesados
- Continuación del proyecto, nueva investigación

Calendario (tentativo)

¿Pueden definir un calendario de actividades para los siguientes 6 meses, considerando algunas de las actividades que proponen en la sección anterior?

Monitoreo y evaluación de las comunicaciones

¿Qué indicadores proponen para hacer el monitoreo y evaluación de sus actividades de comunicación? ¿Cómo van a definir “impacto”? ¿Retorno de inversión (tiempo y dinero)?



2.4. Guía del Taller 4: Desarrollo de mensajes (contenido) para un plan de comunicación digital en redes sociales.

Objetivo

Identificar los objetivos de un plan de contenido digital y sus audiencias.

Tiempo: 2 horas 10 minutos

Materiales

- Computadora

Producto

Contenido Digital para Redes para audiencias identificadas

Desarrollo

Trabajo grupal

- Identifiquen los objetivos de un plan de contenido digital y sus audiencias.
- Considerando los consejos propuestos por el facilitador para formular contenidos y las características de las distintas plataformas para exponer contenido digital, formulen una serie de mensajes para promover su investigación:
 - 8 mensajes para Twitter: ¡recuerden los # y las @!
 - 8 mensajes para Facebook
 - 2 ideas para infografías

Incluyan también:

- Una idea de un blog (contenido)
- Una idea para una columna de opinión (contenido)
- Consideren comunicar su trabajo antes, durante y después del “reporte final.” Traten de tener contenido listo para aquellas ventanas de oportunidad que se pueden abrir.
- Recuerden que un plan de comunicación digital existe en el marco de un plan de comunicaciones, alimentan los objetivos generales y hablan al público objetivo del proyecto.
- En la segunda parte del momento 4 se debe integrar los recursos visuales a sus mensajes

TWITTER

Se usará:

- Antes
- Durante
- Después

La intención es:

- Dar un avance
- Informar
- Incidir
- Promover una acción
- Ej. Visiten esta página, inscríbanse en este taller, firmen esta petición
- Promueven otro contenido
- Lean el reporte completo

Mensaje (Máximo 140 caracteres, incluyendo espacios)

FACEBOOK

Se usará:

- Antes
- Durante
- Después

La intención es:

- Dar un avance
 - Informar
 - Incidir
 - Promover una acción
- Ej. Visiten esta página, inscríbanse en este taller, firmen esta petición
- Promueven otro contenido
 - Invitar a leer el reporte completo

Mensaje (Máximo 100 palabras)

BLOG

Se usará:

- Antes
- Durante
- Después

¿Qué tipo de blog es?

- Esquema de investigación
- Avances de investigación
- Pieza de incidencia
- Comentario
- Revisión de hechos
- Reporte de evento o reunión
- Entrevista con experto

Título:

Descripción del contenido:

COLUMNAS DE OPINIÓN

Se usará:

- Antes
- Durante
- Después

¿Cuál es el objetivo de la columna de opinión?

Título:

Descripción del contenido:

INFOGRAFÍA

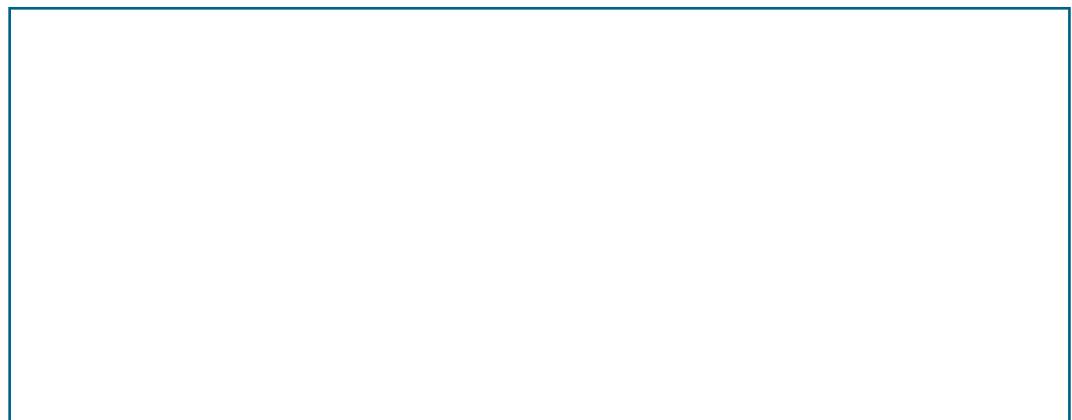
Se usará:

- Antes
- Durante
- Después

La intención es:

- Dar un avance
- Informar
- Incidir
- Promover una acción
- Ej. Visiten esta página, inscríbanse en este taller, firmen esta petición
- Promueven otro contenido
- Lean el reporte completo

Descripción del contenido:



BLOG

Retomar lo Rural

Por Carolina Trivelli ;

<https://peru21.pe/opinion/opina21-carolina-trivelli/carolina-trivelli-retomar-rural-374409>

La pobreza rural ha perdido peso en el debate sobre pobreza e inclusión. Al parecer nos hemos creído que el asunto está resuelto o en vías de solución y que la caída en pobreza rural se mantendrá si seguimos haciendo más de lo mismo, por ello ahora el tema es la pobreza urbana.

Pues bien, es muy importante enfrentar la pobreza urbana, algo más de la mitad de los peruanos en situación de pobreza vive en centros urbanos. Pero eso no debe contraponerse con la urgencia de profundizar los esfuerzos para reducir la pobreza rural.

Casi uno de cada dos pobladores rurales (44%) vive en pobreza. Es ahí donde vive la otra mitad de peruanos en pobreza y el 80% de los que enfrentan la pobreza extrema.

No hay crecimiento inclusivo ni inclusión social si no renovamos los esfuerzos orientados a eliminar la pobreza rural. Esta bajó entre 2007 y 2016 de 74% a 44% y la pobreza extrema rural, de 33% a 13%; un progreso enorme. Son avances valiosos pero insuficientes. Este avance tiene que profundizarse y sobre todo sostenerse.

Hoy se ve que la reducción de la pobreza rural ha comenzado a perder velocidad y tiene menos atención de quienes deciden las políticas.

La menor atención hacia la pobreza rural no es exclusiva del Perú, igual está pasando en el resto de América Latina. Será porque es más difícil y costosa de atender, en particular ante estrecheces fiscales; será porque da menos votos que lo urbano; será porque está más lejos y no se ve tanto o porque confiamos en que seguirá cayendo sin nuevos esfuerzos. Sea por lo que sea, si queremos en serio un crecimiento inclusivo, urge volver a poner lo rural en la agenda.

COLUMNAS DE OPINIÓN

Abimael Guzmán en tu Habitación

Por Oswaldo Molina;

<http://semanaeconomica.com/article/legal-y-politica/politica/244257-abimael-guzman-en-tu-habitacion/>

Pocos recuerdos guardo con tanta nitidez como aquella noche en que se anunció la captura de Abimael Guzmán. Incrédulos, nos mirábamos unos a otros sin poder reaccionar. Recuerdo que a la mañana siguiente fui con mi hermano a comprar el periódico y no podía dejar de mirar alrededor —las casas, las calles—, pensando en el futuro que se abría frente a nosotros. Hoy, como todos, celebro esta fecha en que nos alejamos definitivamente del abismo en que nos había empujado el fanatismo terrorista. Sin embargo, no puedo dejar de pensar que, aun cuando Abimael Guzmán purga cadena perpetua, la violencia que él y sus huestes engendraron todavía nos persigue y acecha, como una sombra ineludible que nos acompaña en silencio sin siquiera percarnos.

Esa violencia fratricida persiste en diferentes ámbitos de nuestra sociedad, incluso en los más privados e íntimos. Anestesiados, somos testigos de indeseables niveles de violencia no solo en la prensa, la política y otros ámbitos del quehacer nacional, sino también dentro de nuestros hogares. Veinticinco años después, en cada uno de esos momentos —ahí, por ejemplo, cuando se podía ver por TV cómo un hombre golpeaba a su pareja—, uno puede hallar todavía un pequeño triunfo de quienes nos llevaron al filo de la barbarie. No nos dimos cuenta, pero los coches bomba, los asesinatos y el miedo nos fueron acostumbrando a la violencia y desconfianza, y hoy todavía no somos capaces de sacudirnos.

Para darnos una idea del alcance de este problema, mis colegas Ítalo Gutiérrez, investigador de RAND, y José Gallegos, investigador de la Universidad de Syracuse, analizan el impacto del terrorismo sobre los niveles actuales de violencia doméstica. Sus hallazgos son dolorosos: las mujeres que crecieron durante su niñez y adolescencia en regiones más afectadas por la violencia terrorista, son más proclives actualmente a sufrir de violencia en sus hogares. Más allá de la mayor violencia que puede persistir todavía en dichas regiones, los autores encuentran que una de las principales razones que explican estos resultados es que estas mujeres son justamente más permisivas frente a la violencia. Y como la violencia es una norma de conducta que se aprende, es posible que sus hijos sigan reproduciendo estos patrones en el futuro.

No podemos permitir que ese legado de Sendero Luminoso nos siga persiguiendo y, como enredadera, crezca sobre los cimientos de nuestra convivencia. Particular responsabilidad tienen nuestros líderes de opinión y políticos, que parecen empecinados en querernos acostumbrar a que para opinar y hacer política en este país se requiere violencia. Pero responsables también todos nosotros, que cuando cerramos las puertas de nuestros hogares, salones de clase y oficinas, reproducimos distintos niveles de violencia hacia el más débil. Y más responsables aún por nuestra indiferencia ante las víctimas del pasado terrorista y las actuales, aquellas que sufren del círculo de violencia en que seguimos atrapados. Se me vienen a la mente los versos del poeta español Miguel Hernández, quien justamente sufrió los embates de la guerra civil de su país: “Todas las casas son bocas / que escupen, muerden y besan” y recuerdo nuevamente la imagen que tenía de niño esa mañana que fui a comprar el periódico y pensaba en el nuevo país que construiríamos. A pesar de todo lo avanzado, no habremos vencido por completo la barbarie senderista hasta que las calles estén pobladas de casas que entre sus paredes no escondan los hijos de esos años de terror.



2.5. Guía del Taller 5: Creación de la matriz de contenido e integración del plan de comunicación digital dentro del plan de comunicaciones.

Objetivo

Integrar el plan de comunicación digital dentro del plan de comunicaciones del MyE.

Tiempo: 2 horas 10 minutos

Materiales

- Lápiz o lapicero para cada participante
- Papelotes para los grupos
- Plumones gruesos (2 colores)
- Cinta maskintape
- Computadora

Producto

- Plan de Comunicación para los resultados del MyE, incluyendo un plan de contenido digital para redes sociales

Desarrollo

Trabajo grupal

- Elaborar la matriz de contenido digital (en plantilla digital proporcionada)
- Integrar el plan de comunicación digital dentro del Plan de Comunicación para los resultados del MyE, respondiendo:
 - ¿Qué función cumple?
 - ¿Dónde encaja considerando las otras actividades propuestas?
 - ¿Qué otros planes son necesarios?

A3. Instrumentos de Evaluación

Son instrumentos que te permiten valorar la participación, los conocimientos alcanzados y el producto final que han elaborado los participantes durante el Curso-Taller. También incluye los instrumentos para valorar la realización del Curso-Taller.

Te presentamos los siguientes instrumentos de evaluación:

PARA EVALUAR	INSTRUMENTO	ANEXO
Al Participante	Escala de estimación de participación	Anexo 3.1
	Lista de Chequeo: Estimación del Plan de Comunicación de MyE	Anexo 3.2
Al Curso-Taller	Escala de Evaluación del Curso-Taller	Anexo 3.3

3.1 Escala de estimación de participación Objetivos:

Tiempo: 20 – 30 minutos

Propósito

Evaluar la participación de los participantes en las actividades del Curso-Taller.

Descripción

Cuenta con la siguiente estructura:

- Criterios específicos que permiten valorar el aprendizaje, los conocimientos y/o competencias en diversas actividades.
- Calificación a través de puntuaciones.

Momento de aplicación: durante el desarrollo de los Talleres

Instrucciones de uso

- Informa a los participantes el proceso de evaluación (uso de instrumentos) en la primera sesión.
- Identifica el momento en que se evaluará a los participantes.
- Coloca los nombres de los participantes
- Escribe en el recuadro correspondiente el puntaje que consideres que refleja el nivel de participación, de acuerdo a los criterios señalados.

PLAN DE COMUNICACIÓN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN
Guía del facilitador

Evaluación de participación en los talleres						
No de Grupo:			Fecha:			
Nombre del taller:						
Facilitador:						
Nº	PARTICIPANTES (Anotar los apellidos y nombres)	Preparación para el taller	Relevancia, pertinencia y consistencia de sus aportes	Valores agregados (revisión de otras lecturas, ejemplos, aplicaciones, experiencias)	Claridad en la identificación y expresión de las ideas principales	PUNTAJE OBTENIDO
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

Elaborado por Eva Miranda. 2016

3.2 Estimación de evaluación de Plan de Comunicación

INSTRUCCIONES:

Estimado Evaluador, utilice la presente lista de chequeo para estimar la calidad de la propuesta de Reporte de Monitoreo formulados por los participantes en el marco del Curso-Taller desarrollado:

- Llene la información general
- Lea los criterios y califique marcando con un aspa (X) según considere que SI cumple o NO el criterio respectivo.

Instrumento de evaluación del producto final	
No de Grupo:	Fecha:
Producto evaluado: Plan de comunicaciones	
Facilitador:	

ASPECTOS A EVALUAR UN PLAN DE COMUNICACIÓN	Calificación		
	Puntaje Base	Puntaje Obtenido	
Análisis del contexto	- El plan explicita el ámbito de la incidencia: público o privado, el nivel: internacional, nacional, regional, local, institucional o en medios de comunicación. - Presenta el problema identificado y sus causas o consecuencias. El contexto en el que se realizará la incidencia incluyendo los diferentes actores involucrados, los diversos procesos relacionados, las políticas relacionadas, la coyuntura y los cambios posibles. - El análisis permite visualizar en qué medida será necesario hacer ajustes al plan frente a cambios inesperados y aprovechar nuevas ventanas de oportunidad.	10	
Objetivos	Los objetivos están relacionados con el problema/causas/consecuencias y permiten identificar los pasos a seguir. Asimismo, permite visualizar los resultados que se esperan al implementar y los compromisos de mejora previamente establecidos.	15	
Actores y alianzas	Presenta la identificación de los actores vinculados con los objetivos (facilitadores y obstaculizadores) según su poder e intereses. Anota posibles alianzas.	10	





ASPECTOS A EVALUAR UN PLAN DE COMUNICACIÓN	Calificación	
	Puntaje Base	Puntaje Obtenido
Definición de la Propuesta: como generar el impacto deseado	18	
La propuesta:		
- Responde al problema identificado, o a una de sus principales causas o consecuencias.		
- Está dirigida a los objetivos específicos que se establecieron.		
- Se ha construido teniendo en cuenta los intereses y el nivel de poder de los principales involucrados que deberían comprometerse de alguna forma en el proceso de incidencia o comunicación de las evidencias.		
- Está orientada a las personas encargadas de tomar decisiones.		
- Es viable y motivadora.		
- Genera una corriente de opinión favorable.		
- Se apoya en evidencias que surgen de investigaciones serias.		
- Puede alcanzarse en el corto o mediano plazo.		
- Es económicamente factible.		
- Contribuye a la generación de alianzas.		
Estrategias y acciones	15	
- Están claramente vinculadas a los objetivos y a la naturaleza de la propuesta.		
- Describe el conjunto de actividades para lograr los objetivos concretos.		
- Para plantear las estrategias y acciones ha tomado en cuenta:		
- Los espacios y momentos específicos para la incidencia.		
- Las fortalezas y debilidades del ámbito donde se hará la incidencia.		
- Las oportunidades y amenazas del contexto político, social, económico.		
- Los actores relevantes, sus intereses y motivaciones, en función de lo analizado en el Mapa de Actores.		
- Ha involucrado a un público más amplio y a la comunidad (si acaso corresponde) y considera los recursos que se asignarán.		





ASPECTOS A EVALUAR UN PLAN DE COMUNICACIÓN		Calificación	
		Puntaje Base	Puntaje Obtenido
Plan de comunicación	<p>Incluye a los actores, medios y mensajes clave y el sustento respectivo de cada uno.</p> <p>El Plan define claramente:</p> <ul style="list-style-type: none">- El contenido: ¿Qué es lo más importante que se quiere decir? ¿Cuáles son los aspectos prioritarios del problema y por qué es relevante la propuesta?- El público: a quien se dirige y quiere que llegue el mensaje. Para esto toma en cuenta el mapa de actores y el mapa de influencias o poder.- El lenguaje: formato y recursos (metáforas, experiencias, relatos, comparaciones). ¿Cómo se pueden expresar más convincentemente los argumentos?- La Fuente. ¿A través de quién es conveniente diseminar los mensajes?- El Tiempo y espacio. ¿Cuándo y dónde es más oportuno comunicar?	10	
Recursos y cronograma	<ul style="list-style-type: none">- Presenta los recursos humanos necesarios, identificando su roles.- Describe la estrategia de financiamiento, tipo de apoyo económico requerido, fuentes de financiamiento y de rendición de cuentas.- Presente el cronograma de las actividades considerando eventualidades e imprevistos.	5	
Monitoreo	<p>El plan prevé indicadores y mecanismos de seguimiento para conocer el porcentaje de avance de las actividades y el grado de cumplimiento de la ejecución de éstas. Permite la identificación de lo que se está haciendo y su comparación con lo programado.</p> <p>El plan prevé herramientas informáticas para contar con información oportuna sobre el avance del Plan y tomar las decisiones respectivas.</p>	5	
Evaluación	<p>El plan prevé mecanismos de evaluación para conocer los resultados y beneficios obtenidos de la implementación de las evidencias.</p> <p>Los mecanismos de evaluación previsto en el plan permiten determinar la pertinencia, la eficiencia, la eficacia, el efecto y la sostenibilidad de lo que se está incidiendo o comunicando.</p>	5	





ASPECTOS A EVALUAR UN PLAN DE COMUNICACIÓN		Calificación	
		Puntaje Base	Puntaje Obtenido
Documento general	El informe respeta las normas de un trabajo universitario. El informe es presentado con el rigor metodológico. La redacción utiliza un lenguaje técnico y prolíjo. La secuencia del informe es coherente.	7	
	TOTAL	100	

3.3 Escala de evaluación del Curso-Taller

Tiempo: 10 minutos

Propósito

- Evaluar la participación de los participantes en las actividades del Curso-Taller.

Momento de aplicación

Primera Evaluación	Al finalizar la Sesión 1
Segunda Evaluación	Al finalizar la Sesión 2

Descripción

Cuenta con la siguiente estructura:

- Criterios específicos que permiten valorar el aprendizaje, los conocimientos y/o competencias en diversas actividades.
- Calificación a través de puntuaciones.

Instrucciones de uso

- La sección Información General debe ser llenada por el Facilitador, previo a la reproducción del instrumento.
- Reproducir la rúbrica, según el número de participantes del Curso-Taller.
- Repartir, dar orientaciones a los participantes y pedir que cada uno evalúe el Curso-Taller utilizando el instrumento.

EVALUACIÓN DEL CURSO-TALLER PLAN DE COMUNICACIÓN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

Información General:

Sede			
Facilitadores			
Fecha		Nº de participantes:	
Sesiones Evaluadas		Acompañamiento Evaluado	

Estimado participante, solicitamos responder el presente cuestionario cuyo resultado nos permitirá incorporar mejoras en futuros eventos. Muchas gracias.

INSTRUCCIONES: Lea los criterios y califique marcando con un aspa (X) de acuerdo a la escala, donde 5 significa estar completamente de acuerdo y 1 en completo desacuerdo.

1	2	3	4	5
EN DESACUERDO				DE ACUERDO

CRITERIOS	Calificación				
	1	2	3	4	5
1. Los objetivos del taller fueron claramente definidos.					
2. La información compartida fue clara y comprensible.					
3. La organización de las actividades fue adecuada en función a los trabajos aplicativos y elaboración de productos.					
4. El taller satisfizo sus expectativas.					
5. La secuencia de temas o momentos fue acertada.					
6. El tiempo programado fue suficiente.					
7. La interacción con los facilitadores fue constructiva.					
8. La interacción con los tutores fue constructiva.					
9. La metodología aplicada por el equipo docente fue participativa, activa y favoreció el logro de los objetivos del Curso-Taller.					
10. El trabajo de grupo y las plenarias contribuyeron a lograr los objetivos de aprendizaje.					
11. Los materiales estuvieron disponibles a tiempo.					
12. Los materiales impresos ayudaron a comprender los contenidos y al desarrollo de las actividades del Curso-Taller.					
13. El lugar y el ambiente fueron los adecuados.					
14. El taller facilitó la integración de los participantes.					
15. Se lograron los productos esperados.					
16. Considera que ha logrado las competencias.					
INFORMACIÓN ADICIONAL					
¿Qué actividad le pareció más útil?					
¿Qué actividad le pareció menos útil?					
¿Cuáles son los aprendizajes que usted ha logrado en el taller?					
¿Cuáles son las sugerencias para mejorar eventos futuros?					



¿Qué es?

Es un conjunto de herramientas para el diseño y puesta en marcha de un sistema de monitoreo y evaluación.

¿Cuál es su objetivo?

Orientar y articular los pasos para la implementación de sistemas de monitoreo y evaluación a través del desarrollo de capacidades institucionales y de las personas.

¿Cuál es su fortaleza?

Se articula con el quinto pilar de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública del Perú: sistema de información, seguimiento, monitoreo, evaluación y gestión del conocimiento, valorando el enfoque del servicio al ciudadano, la cultura de la comunicación y el uso de la información para tomar decisiones.

Asimismo, los pasos descritos y los contenidos han sido elaborados a partir de la experiencia de trabajo conjunto con instituciones públicas, principalmente regionales, sin embargo las herramientas pueden ser aplicadas en instituciones públicas y privadas.

¿Cómo está organizada?

Consta de un documento orientador que explica en detalle cada paso para el diseño e implementación; además cinco guías que amplían la información para el desarrollo de los pasos 2, 5, 8 y 9, y dos aplicativos para la medición del desempeño institucional y de las competencias de las personas para el monitoreo y la evaluación.

Esta Caja de Herramientas ha sido posible gracias al apoyo del pueblo de los Estados Unidos de América a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Fue elaborada por Partners for Global Research and Development (PGRD) en el marco del proyecto Evaluations.

El contenido no necesariamente refleja la opinión de USAID ni la del Gobierno de los Estados Unidos

CAJA DE HERRAMIENTAS PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

Febrero, 2018

PROCESO Y HERRAMIENTAS PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

