

Evaluación Participativa

**del Sistema de Monitoreo y Evaluación de la Campaña Nacional
de Diálogo Interétnico ¡Nuestra diversidad es nuestra fuerza!**



**Instituto Internacional de Aprendizaje para la Reconciliación
Social –IIARS -**

Natalia Ortiz – Consultora

Septiembre de 2008

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES	4
2. CARACTERÍSTICAS DE LA EVALUACIÓN	4
2.1. OBJETIVOS	4
2.1. PREGUNTAS DE EVALUACIÓN.....	5
2.2. ENFOQUE METODOLÓGICO	5
2.4. DIFICULTADES Y LIMITACIONES	6
3. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN.....	6
3.1. ADOPCIÓN DEL MA.....	6
3.2. DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE M&E:	7
<i>Los objetivos del sistema de monitoreo se podrían sintetizar de la siguiente manera:</i>	<i>7</i>
<i>Usos que se planteó darle a la información emergente del sistema de M&E:</i>	<i>8</i>
<i>Conformación del equipo de M&E.....</i>	<i>8</i>
<i>La implementación del sistema de M&E se planteó a través de tres “momentos” relacionados con los objetivos anteriormente planteados:</i>	<i>9</i>
3.3. OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN	10
3.5. PROCESAMIENTO, ANÁLISIS Y USO DE LA INFORMACIÓN.....	12
3.6. INSTITUCIONALIZACIÓN DEL SISTEMA	15
3.7. REFLEXIÓN CRÍTICA SOBRE EL USO DEL MA PARA EL MONITOREO DE LA CAMPAÑA.....	16
4. CONCLUSIONES	18
5. RECOMENDACIONES	19

Lista de Acrónimos y Abreviaciones

IIARS	Instituto Internacional de Aprendizaje para la Reconciliación Social
CIID	Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo
MA	Mapeo de Alcances
DI	Diseño Intencional
RI	Relaciones Interétnicas

1. Introducción y Antecedentes

El presente informe recoge el resultado de la evaluación ex post del Sistema de Monitoreo y Evaluación de la Campaña Nacional de Diálogo Interétnico ¡Nuestra diversidad es nuestra fuerza! proyecto implementado entre junio del 2004 y junio del 2006 en 6 regiones del país alcanzando a más de 117,000 personas, a través de los siguientes componentes:

- la Exposición Interactiva ¿Por qué estamos como estamos?;
- un proceso de diálogo guiado sobre el tema de relaciones interétnicas; y
- una serie de actividades de formación académica con docentes de educación media y universitaria, también sobre el tema de las relaciones interétnicas en Guatemala.

La Campaña contó con un sistema de monitoreo y evaluación, financiado por el CIID, que incorporó la *Metodología de Mapeo de Alcances* en combinación con otras estrategias de recolección y análisis de información. Finalizado el despliegue público de la Campaña en junio del 2006, se inició el procesamiento y análisis del material recabado. Esta actividad se extendió hasta el mes de mayo del 2007 y finalizó con una serie de informes sobre los perfiles de los participantes en las herramientas y sus opiniones en torno a los temas planteados por éstas. La síntesis de estos informes ha sido publicada por CIRMA para divulgar los resultados obtenidos por la Campaña. Como parte de las actividades de cierre de la Campaña se realizó una Evaluación Externa. La presente evaluación se concentró en el sistema de M&E interno y no contempló el análisis de la evaluación externa.

Derivado de la experiencia de la Campaña, y como una forma de aprovechar los aprendizajes obtenidos, de maximizar su potencial y la inversión realizada con la misma, el IIARS, organización fundada en el 2007, ha diseñado el proyecto *“Estrategia Pedagógica para el Aprendizaje y Diálogo Social acerca del Racismo y Relaciones Interétnicas en Guatemala ¿Por qué estamos como estamos?”*, que se propone, entre 2008 y el 2012, dejar probado y ampliamente legitimado, en diálogo con el Ministerio de Educación, centros educativos, maestros y organizaciones que desarrollan trabajo en el campo educativo, un paquete pedagógico que prepare a niños, jóvenes y maestros de los diferentes grupos étnicos, para participar en la construcción de una nación en cual todos y todos participen como ciudadanos plenos.

Como una de las formas de asegurar la efectividad de este esfuerzo, el IIARS busca diseñar un sistema de monitoreo y evaluación que tome en cuenta las lecciones aprendidas y recomendaciones emergentes de la presente evaluación.

2. Características de la evaluación

2.1. Objetivos

Objetivo General:

Realizar una evaluación de la estrategia de M&E de la Campaña ¡Nuestra diversidad es nuestra fuerza!, específicamente de la aplicación del Mapeo de Alcances, para identificar los problemas enfrentados, las lecciones y los aprendizajes de la aplicación; y en base a este aprendizaje diseñar un nuevo sistema de monitoreo y evaluación del proyecto Estrategia Pedagógica ¿Por qué estamos como estamos?, que asegure el propósito del Proyecto de producir una propuesta pedagógica efectiva y ampliamente

legitimada para abordar los temas de racismo y relaciones étnicas en el sistema educativo.

Objetivo Específico:

Identificar los problemas enfrentados, las lecciones y aprendizajes de la aplicación sistema de monitoreo y evaluación de la Campaña ¡Nuestra diversidad es nuestra fuerza!, específicamente en la aplicación de la metodología de Mapeo de Alcances.

2.1. Preguntas de evaluación

Con el fin de guiar la presente evaluación, la consultora diseñó y validó con el equipo del monitoreo del IIARS una matriz de evaluación que incluyó los siguientes aspectos a evaluar: Adopción del MA; Diseño del Sistema de M&E; Recolección de Información; Procesamiento y Análisis de Información; Uso de la información; Institucionalización del sistema de M&E; y, Reflexión crítica sobre el sistema de M&E. Adicionalmente la matriz incluyó las preguntas, sub-preguntas y métodos de recolección de información para guiar la indagación sobre cada aspecto (Ver Anexo 1. Matriz de Evaluación).

2.2. Enfoque Metodológico

Se utilizó un enfoque de evaluación participativo en el que se involucraron las 2 personas que asumieron el rol de coordinadores del sistema de M&E de la campaña, asesores y personas del equipo técnico de dicho proyecto. Adicionalmente participaron en la evaluación las integrantes del equipo de M&E, asesores e integrantes del equipo técnico del proyecto “Estrategia Pedagógica”, con el fin de que contribuyeran a la reflexión crítica acerca de la experiencia de M&E de la campaña y a la identificación de lecciones aprendidas para ser aplicadas en el diseño del sistema de M&E.

La evaluación se realizó a través de las siguientes actividades:

- Revisión de documentación disponible: La consultora revisó el documento de diseño del sistema de M&E, informes presentados al CIID acerca de la implementación del sistema de M&E, los informes emergentes del sistema del M&E, informes emergentes de los diálogos, presentaciones en power point utilizadas por el equipo de M&E, documento de evaluación anual corporativa elaborado por el CIID, revisión de algunos de los instrumentos de recolección de información y revisión de documentos síntesis de categorización de variables de análisis e informes de base de datos para análisis de información. Para el detalle de los documentos revisados ver Anexo 2. Documentos y herramientas de recolección de información revisadas.
- Taller de reconstrucción y análisis crítico de la experiencia, en el que participaron personas del proyecto de la Campaña y del proyecto de “Estrategia Pedagógica” (ver Anexo 3. Agenda del taller). Los objetivos del taller fueron:
 - Aclarar el alcance de los sistemas de monitoreo y evaluación (M&E) vs. la investigación;
 - Reconstruir de manera crítica la experiencia de diseño e implementación del sistema de Monitoreo del proyecto;
 - Identificar:
 - fortalezas y debilidades del sistema
 - lecciones aprendidas
 - Recomendaciones para el diseño e implementación del sistema de Monitoreo del proyecto

Para lograr los objetivos del taller se utilizaron diferentes dinámicas y herramientas para obtención de información: entrevista grupal, trabajo en grupos, rueda de prensa y conversación café.

- Entrevistas individuales con personas que estuvieron involucradas de manera directa o indirecta con el sistema de M&E de la Campaña (Ver Anexo 4. Formulario de entrevistas).
- Sesión de entrega y validación de resultados de la evaluación, en el que participaron personas del proyecto “Estrategia Pedagógica”, entre los que se encuentran personas que participaron del proyecto de la Campaña (Ver Anexo 5. Lista de participantes en la evaluación).

2.4. Dificultades y Limitaciones

Las dificultades encontradas en el desarrollo de esta evaluación se sintetizan a continuación:

- La alta complejidad del sistema de monitoreo, que incluyó múltiples propósitos, instrumentos, categorías de análisis y codificación de información hizo difícil una comprensión detallada del sistema en el tiempo disponible para la evaluación.
- El uso de una gran variedad de herramientas de recolección de información y un gran volumen de información procesada y sin procesar, a la que no fue posible acceder de manera ordenada y oportuna para poderla revisar y comprender en detalle en el tiempo disponible para la evaluación.
- La evaluación utilizó como fuentes principales de información las percepciones y opiniones de las personas que estuvieron involucradas de manera directa o indirecta en la implementación del sistema de M&E anterior, y en la revisión de documentos de diseño e implementación del sistema. Sin embargo, por limitaciones de tiempo y dificultades de acceso a la información no fue posible realizar una revisión de todos los instrumentos de recolección de información en sus diferentes versiones, como tampoco se accedió a la base de datos.
- No fue posible consultar a todas las personas que hubiera sido deseable y en la profundidad requerida ya que los coordinadores, algunas personas a cargo de recolectar información en campo y el principal asesor del sistema de M&E de la Campaña no trabajan actualmente para CIRMA o para el IIARS.
- El tiempo que requería la evaluación del sistema de M&E fue subestimado, lo cual implicó invertir más tiempo del planificado, demorando la elaboración del informe de evaluación.

3. Resultados de la evaluación

Las secciones a continuación recogen los hallazgos de la evaluación. Es importante resaltar que la evaluación realiza un análisis crítico del sistema de M&E de la Campaña. Por tanto, se enfoca en identificar las **limitaciones** en el diseño e implementación del sistema que no permitieron la integración efectiva de la metodología Mapeo de Alcances, el aprovechamiento de la información generada para retroalimentar la toma de decisiones del proyecto, ni identificar la efectividad de las herramientas de la Campaña en generar cambios de comportamiento. Todos estos aspectos identificados por el equipo de CIRMA y que dio origen a la realización de la presente evaluación.

3.1. Adopción del MA

La decisión de CIRMA de adoptar el MA como parte de su sistema de monitoreo respondió a diferentes razones:

- Necesidad de explorar metodologías que le permitieran a CIRMA monitorear la socialización de los resultados de investigaciones realizadas por años y su contribución a la sociedad guatemalteca.
- El potencial del MA para identificar a través de información cualitativa cambios de comportamiento -reacciones y efectos- en grupos clave sobre los que se deseaba influir a través de los diferentes instrumentos de la campaña (Exposición, diálogos, actividades universitarias).
- Interés en monitorear la Campaña como medio para ampliar el conocimiento sobre las relaciones interétnicas en Guatemala y para la rendición de cuentas a los múltiples donantes del proyecto.
- Necesidad de financiamiento e interés del CIID en promover y apoyar el uso de la metodología de MA.

El CIID inicialmente facilitó la capacitación en MA de dos representantes del equipo de CIRMA en un taller de formación de formadores. Posteriormente apoyó la realización de un taller en el que con una aproximación de aprender-haciendo se capacitó a los demás integrantes del equipo y se comenzó una primera aplicación del MA en el marco de la Campaña. Este intento de aplicación no contó con un acompañamiento ni asesoría de parte de expertos en monitoreo ni en MA. Los conocimientos adquiridos a través de las capacitaciones fueron transmitidos posteriormente a las personas contratadas como coordinadores del sistema de M&E, quienes luego de leer la metodología, se encargaron de finalizar el diseño del sistema e implementarlo. Como se verá más adelante, estos eventos de capacitación y el estudio de la metodología por parte del equipo de M&E no fueron suficientes para lograr una comprensión adecuada del MA para su uso con fines de M&E.

3.2. Descripción del sistema de M&E:

En esta sección se describen los objetivos y estructura general que originalmente tuvo el sistema de M&E. Adicionalmente incluye un análisis breve de su implementación.

Los objetivos del sistema de monitoreo se podrían sintetizar de la siguiente manera:

- A. Monitorear el despliegue, coordinación y ejecución de las herramientas de la campaña (Exposición interactiva, Diálogos y Actividades Universitarias): ¿Qué se implementó?, ¿qué funcionó adecuadamente y qué no?, y ¿qué se debería ser ajustado?
- B. Identificar la efectividad de la Campaña en generar cambios en los principales actores a los que ésta estaba dirigida en tres niveles de alcances¹:
 - Alcances esperados: Reacción de los socios frente a las herramientas de la Campaña manifiesta principalmente en su asistencia, participación y permanencia en las actividades propuestas a través de las herramientas de la campaña.
 - Alcances deseados: Reflexión de los socios sobre sus propias relaciones interétnicas, su manifestación en el ámbito y contexto en el que se desenvuelven cotidianamente, e identificación de posibles acciones.

¹ Las Señales de Progreso, en este sistema de monitoreo fueron nombradas como Alcances esperados, deseados e ideales.

- Alcances ideales: Replica de las metodologías y herramientas propuestas por la Campaña y realización de actividades complementarias en los ámbitos a los que pertenecen y en contextos más amplios.
- C. Aprovechar el amplio despliegue de la Campaña para profundizar y difundir el conocimiento acerca de las relaciones interétnicas en Guatemala a través de buscar responder a la siguientes preguntas de investigación: ¿Cómo los diversos grupos sociales responden al tema de las relaciones interétnicas y, cómo recrean sus identidades y prácticas sociales para reajustarse o contradecir al modelo de nación que históricamente se les ha impuesto? La pregunta intentó ser respondida a través de indagar en los siguientes temas:
- Las adscripciones étnicas en la sociedad guatemalteca en el marco del multiculturalismo
 - Las posibles causas de la desigualdad social
 - La visualización del binomio indígena-ladino como una construcción social
 - La ciudadanía y su restricción histórica hacia un sector sociocultural
 - Cómo se han tratado las culturas indígenas en Latinoamérica
 - La nación ideal para los guatemaltecos de hoy

Como se explicará más adelante, se podría decir que el objetivo “A” fue logrado; el objetivo “B”, directamente vinculado a la metodología de MA, fue parcialmente logrado; y el objetivo “C”, que usaría como base de su logro parte del los hallazgos del objetivo “B” no fue logrado.

Usos que se planteó darle a la información emergente del sistema de M&E:

- Uso preventivo: Información para uso interno de la campaña, a fin de detectar estrategias inadecuadas y poder reforzar o implementar estrategias novedosas que permitan el mejor funcionamiento de la Campaña a nivel interno y externo.
- Uso informativo para Comités: Información para reuniones con los comités regionales y el Comité Nacional, a fin de historizar el proceso de generación de alianzas estratégicas con las instituciones que respaldan la Campaña.
- Uso evaluativo para Mesa de Donantes: Información para detallar el proceso ante los agentes que financian la Campaña y ofrecerles un análisis completo de lo acontecido en la misma.
- Información pública de algunos de los resultados obtenidos a través de medios electrónicos.

La información emergente del sistema de monitoreo fue utilizada principalmente para los usos *preventivo* y *evaluativo para Mesa de Donantes*. Estos dos usos fueron alimentados por información emergente del monitoreo informal que tuvo lugar a lo largo de la campaña a través de: reuniones informales de los equipos de trabajo, charlas y reflexiones de corredor, conversaciones informales con participantes en la campaña y observaciones no estructuradas de los sucesos. La información a los Comités y al público en general, tuvo lugar pero no como un resultado del sistema de M&E.

Conformación del equipo de M&E

El equipo inicial de M&E fue conformado por personas con experiencia e interés en investigación y no en M&E. Luego de un periodo de iniciado el proyecto, se nombró un coordinador de monitoreo, el cual contó con un asesor temático a tiempo parcial, con la colaboración de digitalizadores, y de personas que apoyaron tanto la obtención de

información, como su procesamiento básico. El coordinador inicial de monitoreo se retiró del proyecto por motivos personales, y el equipo quedó acéfalo por una temporada significativa.

A partir de Febrero del 2006 se contrató un nuevo coordinador de monitoreo quién, desde su perspectiva, intentó darle continuidad al sistema de M&E concebido inicialmente. La imposibilidad de hacer un empalme adecuado entre los dos coordinadores generó cambios en el enfoque del sistema de M&E y, por tanto, en la información que se generó como resultado de éste. Los esfuerzos del nuevo coordinador se enfocaron en: i. Continuar el procesamiento de información existente; ii. Cubrir vacíos de información identificados con el fin de cumplir los objetivos de monitoreo “B” y “C”; iii. Redefinir categorías de análisis de la información existente con el fin de contar con una muestra estadísticamente representativa, como base para el análisis cuantitativo y cualitativo de información; y, iv. Realización de una serie de informes de monitoreo acordados con CIRMA. Su esfuerzo se materializó en una serie de informes que fueron usados posteriormente como insumo de publicaciones y para informar el actual proyecto de la Estrategia Pedagógica y los nuevos contenidos de la Exposición. Sin embargo, por diversos motivos que se explicarán con detalle a lo largo de este informe y por falta de fondos, no se lograron realizar los análisis relacionados con los objetivos B y C (Cambios/Alcances de los socios y comparación entre regiones sobre la forma en que se conciben las relaciones interétnicas).

El haber diseñado el sistema de M&E luego de concebido el proyecto y la falta de un acuerdo dentro del equipo de CIRMA sobre su enfoque, condujo a que tanto su diseño como su implementación se concentrara en el equipo de monitoreo. El sistema de M&E no fue apropiado por el equipo a cargo de las herramientas de la Campaña como una herramienta de gestión, y las labores de obtención y análisis de información fueron vistas como una carga de trabajo adicional de poco beneficio.

Tal como fue diseñado, el sistema de M&E fue demandante en recursos humanos, técnicos y financieros para poder ser implementado adecuadamente. A pesar que se contó con un presupuesto significativo, este no fue suficiente para contar con el personal capacitado requerido para la obtención, procesamiento y análisis de información propuesto.

La implementación del sistema de M&E se planteó a través de tres “momentos” relacionados con los objetivos anteriormente planteados:

- **Momento I** de monitoreo directo de las herramientas de Campaña que contempló la obtención de datos sobre el funcionamiento del proyecto en la implementación de las herramientas, datos descriptivos de los participantes (información sociodemográfica) y el registro de sus reacciones (objetivo A y B).
- **Momento II:** Monitoreo de los alcances de la Campaña en los tres niveles de cambio de comportamiento esperado en los actores en los que se deseaba influir, utilizando el MA como aproximación metodológica (objetivo B).
- **Momento III:** Monitoreo de la resonancia del tema en el entorno y comparación del alcance de la Campaña en las distintas regiones socio geográficas de despliegue (Objetivo B y C).

Solo el Momento I se logró implementar en su totalidad. La información fue obtenida, analizada y reunida en diferentes informes. El Momento II fue implementado marginalmente y el Momento III no fue implementado. La información obtenida con relación a los dos últimos momentos fue marginalmente obtenida y poco analizada.

3.3. Obtención de información

El sistema de M&E contó con una gran cantidad y variedad de instrumentos de obtención de información relacionadas con las herramientas de la campaña (exposición, diálogos y actividades universitarias), como se sintetiza en la tabla a continuación.

Herramienta de la campaña	Actividades de la Campaña	Instrumentos de obtención de información
Exposición Interactiva	<ul style="list-style-type: none"> • Ciudad de Guatemala del 17 de agosto al 1 de octubre del 2004. • Quetzaltenango del 18 de mayo al 30 de septiembre del 2005. • Cobán del 28 de febrero al 6 de abril del 2006. 	<ul style="list-style-type: none"> i. Encuesta de entrada para visitantes individuales; ii. Encuesta de entrada colectiva para grupos; iii. Entrevista colectiva para grupos de estudiantes; iv. Encuesta de salida para visitantes individuales; v. Guía de observación para visitas guiadas de grupos de estudiantes y familias; vi. Guía de informe para recuperación de historias y anécdotas de guías de la exposición; vii. Hoja de control de ingreso a la exposición “cerebro”; viii. Entrevistas personales con participantes. ix. Papelografos de sueños a la salida (escolares y por familia) x. Libro de visitantes.
Actividades Académicas con docentes universitarios y de educación media	<ul style="list-style-type: none"> • Quetzaltenango: 2 Seminarios con Docentes Universitarios y 2 Seminarios con Docentes de Educación Media. Junio y Julio del 2005. • Huehuetenango: 1 Seminario con Docentes Universitarios y 1 Seminario con Docentes de Educación Media. Agosto del 2005. • Mazatenango, Suchitepéquez: 1 Seminario con Docentes Universitarios y 1 Seminario con Docentes de Educación Media. Septiembre del 2005 • Cobán, Alta Verapa: 1 Seminario con Docentes Universitarios y 1 Seminario con Docentes de Educación Media. Marzo del 2006 • Chiquimula: 1 Seminario con Docentes Universitarios y 1 Seminario con Docentes de Educación Media. Junio y Julio del 2006. 	<ul style="list-style-type: none"> i. Encuesta a participantes; ii. Documentación de preguntas y reflexiones durante el proceso; iii. Entrevistas personales con participantes
Estrategias de Relaciones	<ul style="list-style-type: none"> • En cada región se conformaron Comités Regionales de Campaña o 	<ul style="list-style-type: none"> i. Informes de actividades; ii. Monitoreo de cobertura en

Políticas y Comunicación y Relaciones Públicas	Grupos de Amigos de la Campaña y se realizó una intensa labor de reracionamiento con medios de comunicación locales.	medios de comunicación iii. Reuniones de trabajo con equipos para coordinación inter-areas
--	--	---

La obtención de información se enfocó más en responder preguntas de carácter investigativo que de M&E. El tipo de información obtenida se puede dividir en:

- i. El número y caracterización socio demográfica de visitantes;
- ii. Percepciones, sentimientos y reacciones acerca de las relaciones interétnicas, adscripción étnica, ciudadanía e identidad, la concepción de nación ideal para los Guatemaltecos;
- iii. Opiniones de participantes sobre los temas anteriores en diferentes momentos de su interacción con la Campaña;
- iv. Desempeño de los equipos de trabajo y el funcionamiento general de las diferentes herramientas de la Exposición.

Con estos instrumentos fue posible obtener información acerca de las opiniones, sentimientos y reacciones de los socios frente a las herramientas de la Campaña (alcances esperados), y reflexiones acerca de sus propias relaciones interétnicas (un aspecto de los alcances deseados). De manera marginal se obtuvo información acerca de los alcances deseados² para algunos de los Socios (reflexión de los socios sobre sus propias relaciones con otras etnias y acciones en su entorno).

La información sobre los cambios de comportamiento en los ámbitos cotidianos de los socios (alcances deseados) y acerca de la replica de metodologías y herramientas de la Campaña en sus instituciones y contextos más amplios (alcances ideales), fue marginalmente obtenida a través de entrevistas a profundidad y videos de testimonio, no fue procesada en su totalidad, ni analizada. Al final del proyecto no se contó con información que permitiera analizar el verdadero alcance de la campaña en las diferentes regiones de despliegue, ni la comparación entre éstas.

En el diseño del sistema de M&E se contempló el uso de los Diarios de Alcances y de Estrategias como herramienta de monitoreo para identificar el logro de los alcances por parte de los socios. Sin embargo, en la implementación no fueron utilizados. La idea inicial para completar los diarios fue utilizar información almacenada en la base de datos (obtenida a partir de diferentes instrumentos), junto con información obtenida a través de reuniones y de informes que completarían los/las facilitadoras de las actividades de la Campaña. Sin embargo, las reuniones e informes no fueron realizados de manera sistemática, y la idea no logró hacerse operativa.

Al finalizar el proyecto, con el fin de poder dar cuenta de los Alcances de los Socios como resultado de la Campaña, se identificó a los *Diálogos* como la herramienta con la cual se había logrado una interacción de mayor tiempo y profundidad con los Socios y, por tanto, como una oportunidad para reportar sobre cambios de comportamiento. Se planeó comparar las respuestas de las encuestas de entrada a los Diálogos, con la información obtenida en entrevistas a profundidad. Para ello se identificó una muestra de 40 personas (Docentes Universitarios, Docentes de Educación Media, Representantes de ONGs y Estudiantes Universitarios), quienes fueron entrevistados a profundidad (Ver Anexo 7).

² Manera como se nombraron las señales de progreso del nivel de “sería deseable”.

Como resultado de informes esporádicos de algunos equipos, reuniones de reflexión poco sistemáticas y del monitoreo informal (charlas de corredor, reflexiones durante viajes, charlas con socios, etc.), se obtuvo información acerca de funcionamiento operativo de las herramientas de la campaña.

Algunos aspectos que afectaron la calidad de la información obtenida y que tuvieron implicaciones en el análisis de información fueron:

- **Aspectos de los instrumentos de recolección de información que generaron limitaciones en el análisis de información:** Las encuestas incluyeron preguntas de carácter muy general y/o en las que se manejan conceptos abstractos cuyo significado se dio por dado (i.e. ¿Es la diversidad cultural una fortaleza o debilidad?); ii. Algunos instrumentos no llevaron registro del tipo de Socio que respondía (i.e. papelógrafo; libro de visitas); iii. Algunas preguntas inducían respuestas en los participantes; y iv. Algunos instrumentos fundamentales para realizar análisis antes-después no incluyeron la identificación de la persona que respondía para poder hacer el seguimiento pertinente.
- **Cambios en instrumentos:** Algunas de las preguntas incluidas en la encuesta de entrada y de salida de la Exposición, *las encuestas de los talleres de arranque y sensibilización* fueron cambiadas para cada despliegue de la campaña. Esto generó limitaciones en análisis antes-después y en la comparación de los resultados entre los diferentes despliegues.
- **Calidad de información obtenida:** La información obtenida varió en calidad y confiabilidad, principalmente debido a que:
 - Las personas que implementaban las actividades de la Campaña en cada despliegue³ se hacían cargo de aplicar los instrumentos de monitoreo, actividad que fue percibida como una carga adicional de trabajo.
 - La inexperiencia de algunas de estas personas en el uso de los instrumentos de obtención de información y, la falta de tiempo y recursos para su entrenamiento generó limitaciones en la confiabilidad de la información obtenida. Errores comunes en la recolección de información fueron: i. Falta de identificación adecuada de la persona que respondía el instrumento; y ii. Registro incompleto e interpretación de las respuestas.

3.5. Procesamiento, análisis y uso de la información

La presente sección sintetiza los principales hallazgos de la evaluación con relación al procesamiento, análisis y uso de la información.

El procesamiento principalmente involucró tareas de transcripción, digitalización, almacenamiento de información en diferentes formatos y codificación de información.

El análisis de la información se realizó a través de diferentes mecanismos, entre los cuales están: la realización de informes poco sistemáticos entregados por personas involucradas en la implementación de las herramientas de la Campaña; la realización de reuniones de los equipos de la Campaña con el equipo de M&E; talleres de sistematización luego de cada despliegue; talleres de cierre de los Diálogos; y la elaboración de una serie de informes realizados una vez finalizado el proyecto por parte del coordinador de monitoreo. Como ha sido mencionado anteriormente, el análisis acerca de los cambios de comportamiento generados por la Campaña más allá de la identificación de reacciones, sensaciones y opiniones, no fue realizado a

³ Las personas que apoyaron la obtención de información en cada despliegue fueron diferentes.

cabalidad. Para ver una relación detallada de los espacios y mecanismo de análisis de información ver el Anexo 8.

Algunas de las características principales y limitaciones del procesamiento y análisis de información que identificó la evaluación son:

- Existe un gran volumen de información almacenada en archivos electrónicos: Excel, Word, PDF, Access, Linux, SPSS. La lógica de su ordenamiento, es difícil de interpretar. Alguna información se repite en diferentes formatos. No se hizo un empalme adecuado de entrega de información entre coordinadores de monitoreo, ni entre CIRMA y el IIARS, ni existe un listado guía que haga referencia a la información existente.
- Para facilitar el almacenamiento y codificación de los datos de los visitantes a la Exposición y de sus percepciones sobre las relaciones interétnicas se decidió establecer una base de datos experimental utilizando el Statistical Package for Social Science (SPSS). El atractivo de este programa para el coordinador de monitoreo inicial fue la posibilidad de variar la codificación de las variables utilizadas. La licencia del programa no se obtuvo, y se intentó mudar el sistema a Linux sin éxito aparente. El segundo coordinador de monitoreo dejó de utilizar el SPSS por ser considerado complejo y no lo suficientemente idóneo para evitar márgenes de error en el procesamiento de información. A partir del 2005 se empleó Access, programa que de acuerdo con el segundo coordinador de monitoreo, utiliza “formularios más accesibles y con un nivel menor de errores de codificación”.⁴ Adicionalmente se hicieron pruebas con MaxQDA para el análisis cualitativo de datos.
- En la transcripción de las entrevistas individuales se cometieron errores que comprometieron el uso de la información para análisis posteriores. En algunos casos no se registraron datos que permitieran caracterizar a la persona entrevistada (por ej: nombre, origen étnico del entrevistado, edad, género, etc.); y, no se incluyó en la transcripción las preguntas a las que responde la persona entrevistada⁵.
- No se contó con una línea de base que permitiera identificar los cambios de comportamiento deseados en los socios antes y después del proyecto. Tampoco se consideraron metodologías como la de tener un grupo de control que sirviera de referente para analizar los cambios en un grupo expuesto y uno no expuesto a la Campaña. Como alternativa se esperó poder construir un punto de referencia para el análisis a partir de las encuestas de entrada. Sin embargo, como ya se ha mencionado anteriormente, éstas estuvieron más enfocadas en identificar características socio-demográficas, reacciones y opiniones, que comportamientos.
- Las categorías y sub-categorías de análisis de información cualitativa fueron definidas a partir de la información obtenida y no a partir de un interés de monitoreo específico relacionado con una categoría específica de socio. En consecuencia las categorías de análisis variaron según la disponibilidad de información y la visión de cada coordinador de M&E, dificultando la comparación de aspectos entre los diferentes despliegues.

⁴ Según el informe “Breve descripción del proceso de monitoreo en el año 2006”.

⁵ Fuente: Dary Fuentes, Claudia & Gómez, Dorotea. Abril 30 de 2008. Entrega del primer borrador de la evaluación del antiguo sistema de monitoreo de la Campaña, como parte del avance del informe trimestral de actividades del Área de Monitoreo y Evaluación.”

- Las herramientas de obtención de información no indagaron sobre aspectos de contexto de las personas que respondían. Este hecho generó limitaciones de interpretación de las respuestas obtenidas. Es posible que para ciudades con estructuras étnicas similares como Xela y Cobán puedan recogerse elementos de contexto a partir de fuentes secundarias o personas conocedoras de la zona, que permitan aprovechar de una mejor manera la información existente en las bases de datos.
- Como ha sido mencionado anteriormente, el análisis acerca de la influencia del proyecto en cambios de comportamiento de los socios no fue posible. Finalizado el proyecto, el segundo coordinador de monitoreo, hizo un esfuerzo por relacionar las señales de progreso (nombradas en el sistema como “alcances”) y estrategias identificadas para cada socio, con las preguntas incluidas en los diferentes instrumentos de obtención de información que podrían aportar información relevante en cuanto alguno de los niveles de cambio esperados (Ver extracto del ejercicio en tabla a continuación). El propósito de este ejercicio fue identificar fuentes y vacíos de información que permitieran realizar un análisis de los cambios de comportamiento de los Socios. Sin embargo, el análisis de información no se llevó a cabo debido a falta de tiempo y recursos, además que se anticipó que la información disponible difícilmente permitiría contar con información que trascendiera las reacciones y cambio de opiniones de los socios a lo largo del proceso.

Key Progreso	CAUSAL	DE PERSUASIÓN	DE APOYO
Líderes de ONGs			
Alcance esperado			
21 Asisten al taller de sensibilización y Exposición.	IN Las convocatorias son entregadas de manera personal y se da seguimiento. <i>FI: Herramienta de Diálogo</i> <i>FI: [YANO] Estrategia de Convocatoria</i>	La divulgación que se hará a través de los medios de comunicación y otros medios de publicidad. <i>FI: [YANO] Estrategia de Comunicación-Medios</i>	El comité regional toma acciones para convocar a líderes de ONGs a que participen en los talleres. <i>FI: Entrevista Comité Regional</i> <i>FI: [YANO] Estrategia de Políticas</i>
	EN Se organizan los talleres de sensibilización. <i>FI: Herramienta de Diálogo</i> <i>FI: [YANO] Monitoreo</i>		
22 Asisten a los talleres de arranque y se involucran en el proceso de diálogo.	IN Se promueven talleres de arranque para la captación de líderes y lideresas. <i>FI: Herramienta de Diálogo</i> <i>FI: [YANO] Monitoreo</i>	Los facilitadores diseñan horarios flexibles para lograr una mayor participación de los líderes en las sesiones de diálogo. <i>FI: Herramienta de Diálogo</i>	
Alcance deseado			
23 Los líderes y lideresas completan el proceso de la metodología de diálogo y conversan sobre sus relaciones interétnicas con otros sectores sociales.	IN Los facilitadores garantizan la participación de líderes y lideresas en todo el proceso mediante la incentivar y facilitación dinámica de todo el proceso. <i>FI: Herramienta de Diálogo</i>	En las sesiones de dialogo se trata de promover que se converse del tema de RI desde los espacios donde se relaciona a diario. <i>FI: Herramienta de Diálogo</i>	La organización logística de cada evento para crear un ambiente que favorezca los talleres y sesiones. <i>FI: Herramienta de Diálogo</i>

En cuanto al uso de información emergente del sistema de monitoreo formal se puede afirmar que fue marginal. Su principal uso fue para la rendición de cuentas a los cooperantes, por lo cual se favoreció el procesamiento y análisis cuantitativo de la información socio demográfica con el fin de demostrar la amplia cobertura de la Campaña en las diferentes regiones. Por otro lado la generación de informes esporádicos de algunas de las áreas, el desarrollo de reuniones y el monitoreo informal permitieron alimentar la toma de decisiones de carácter operativo y coordinación de actividades en cada despliegue.

Los demás informes resultado del análisis de la información obtenida se realizaron al final del proyecto y por tanto no fueron útiles para realimentar el proyecto. Ocho informes sobre diferentes temas fueron elaborados: Expo: Relaciones Interétnicas;

Expo Diversidad Cultural; Expo Causas de Desigualdades; Expo: Opiniones sobre diversidad Cultural, comparación Guatemala entrada-salida; Actividades Universitarias: El abordaje (actual y futuro) del tema RI en las Universidades; Exposición: Como mejorar la actividad, despliegue Guatemala; Diálogo: Lo más interesante del diálogo interétnico; Análisis sectorial de docentes Universitarios y docentes de educación nivel medio, participantes de actividades universitarias y visitantes de la Exposición Interactiva, sobre la realidad actual de las relaciones interétnicas.

Algunas de los aspectos que limitaron las posibilidades de usar la información procesada o analizada fueron:

- No se previeron espacios para analizar la información emergente del sistema de M&E, como tampoco se pre-identificaron los flujos de información necesarios entre el sistema y los diferentes usuarios.
- La información emergente del sistema de M&E no se concibió como un recurso que se podría utilizar para mejorar la efectividad de las herramientas de la Campaña y alimentar la toma de decisiones a diferente nivel. Es posible pensar que esta fue una de las razones por las que el análisis de información fue realizado al finalizar el proyecto.
- No se plantearon espacios para reflexionar críticamente acerca de la información emergente del monitoreo. El equipo de monitoreo no fue parte del grupo de “Comando” de la campaña y generalmente no fue involucrado en los espacios de toma de decisiones que fueron altamente centralizados por las personas a cargo de las herramientas de la campaña.

3.6. Institucionalización del sistema

A la luz del análisis anterior se realizó un ejercicio con las personas consultadas en la evaluación para identificar el nivel de institucionalización del sistema de M&E. Para tal fin se utilizó como base del análisis la “Web de Institucionalización”, desarrollada por Karen Levy (1996) (Ver Anexo 9).

La disposición institucional de implementar un sistema de M&E que integrara la metodología de MA como mecanismo para monitorear información cualitativa existió. Sin embargo, la incorporación tardía del MA, el desconocimiento acerca de cómo diseñar e implementar sistemas de M&E y, la gran demanda de esfuerzo y tiempo que requirió la Campaña limitaron sustancialmente la institucionalización del sistema.

En la práctica, existió un divorcio entre la implementación del sistema de M&E y del proyecto, y los puntos de encuentro formales fueron muy pocos. De acuerdo con las personas consultadas durante la evaluación, el modelo de gestión organizacional, jerárquico y centralizado en unos pocos, característico en CIRMA no favoreció la institucionalización del sistema de M&E. Adicionalmente, la falta de una cultura reflexiva en la organización no favoreció la apropiación del sistema de M&E.

No se definieron políticas, ni se formalizaron procedimientos organizacionales para incentivar e integrar la labor de monitoreo a las actividades cotidianas del proyecto, relegándose la implementación del sistema al coordinador de Monitoreo y a un pequeño equipo de apoyo para el procesamiento de información.

Los espacios de reflexión crítica dentro del proyecto no se formalizaron, y generalmente la reflexión realizada se hizo en torno a procedimientos y aspectos operativos de la Campaña, más no con relación a aspectos de fondo que permitieran

hacer explícitas y cuestionar las hipótesis de cambio implícitas en cada herramienta de la Campaña.

Finalmente, las demandas de los 19 donantes de la Campaña con respecto al monitoreo y rendición de cuentas de la Campaña desbordaron la capacidad interna. La falta de institucionalización de un sistema formal de M&E limitó la capacidad de negociar con los cooperantes la adopción de un sistema unificado para rendición de cuentas que armonizara los intereses de las diferentes partes. La rendición de cuentas a los cooperantes consumió demasiado tiempo y recursos.

3.7. Reflexión crítica sobre el uso del MA para el monitoreo de la Campaña

Originalmente la Campaña y, en particular, la Exposición fueron concebidas como medios de difusión de los resultados de las investigaciones de CIRMA con el fin de generar reacciones y opiniones en diferentes públicos acerca de las relaciones interétnicas en Guatemala; más no como medios para propiciar cambios de comportamiento.

Sin embargo, la exposición del equipo de CIRMA al MA, propició el cuestionamiento acerca del alcance de la difusión de esta información a través de la Campaña en públicos específicos. Como resultado de esto se construyó la primera versión del Diseño Intencional, identificando como socios directos a: Maestros de Estudios sociales de secundaria, de instituciones públicas y privadas; Autoridades Universitarias a nivel nacional y regional, y unidades académicas; Empresarios regionales y nacionales; y, Líderes sociales y políticos de ONG's. Posteriormente los socios Directos fueron ajustados como: Maestros de educación media de instituciones públicas y privadas; Autoridades Universitarias a nivel nacional y regional; docentes universitarios a nivel regional; líderes sociales y políticos de ONGs.

En la práctica la convocatoria de los socios fue abierta y no se contemplaron mecanismos que pudieran garantizar que grupos identificables de éstos participara de manera continua en las diferentes actividades desarrolladas en la Campaña. Esto limitó de manera significativa las posibilidades del proyecto de influir en cambios de comportamiento como son concebidos en el MA.

Adicionalmente, no hubo un acuerdo en el equipo del proyecto acerca del significado de cambios de comportamiento y del potencial de la campaña para contribuir a su logro. El equipo de monitoreo terminó definiendo de manera aislada las señales de progreso expresadas en los tres niveles de alcance expuestos en la sección anterior. Desde la perspectiva metodológica, algunas de las señales de los niveles "deseable e ideal" no fueron definidas como comportamientos observables y su materialización podía ser interpretada de múltiples maneras.

Como consecuencia de no contar con una visión común al interior del equipo de CIRMA y, entre éste, y las personas a cargo de monitoreo acerca del alcance de campaña, no se logró la articulación de un conjunto coherente de estrategias que permitieran influir en cambios de comportamiento más allá de la generación de reacciones y reflexiones en torno a los temas propuestos. La Campaña no intencionó estrategias específicas para contribuir al logro de los alcances "deseados e ideales", a pesar que estos fueron incluidos en el Diseño Intencional.

Muchos son los factores que influyeron en la falta de una visión común del alcance de la Campaña y en la articulación de estrategias para lograrlos. Entre los principales se pueden mencionar: i. El carácter innovador del proyecto; ii. la tradición de CIRMA de enfocarse en la generación de productos de investigación y su poca experiencia en

proyecto enfocados en garantizar el uso de éstos productos por otros y/o influirlos; iii, La introducción del MA cuando el proyecto ya estaba en marcha; y, iv. el conocimiento limitado en monitoreo y del potencial del MA para este fin de las personas involucradas.

El uso del MA para monitorear un proyecto, requiere que sea posible la identificación de categorías identificables y limitadas de socios sobre los que se desea influir o apoyar cambios de comportamiento específicos en función de la *Visión*. En este sentido el MA no es la herramienta más apropiada para monitorear el alcance de una Campaña dirigida al público en general o a categorías abiertas y anónimas de grupos de actores específicos.

El MA también presupone que es posible anticipar la influencia o apoyo de cierto tipo de comportamientos en los Socios Directos. Lo innovador del tema y de las herramientas utilizadas en la campaña, junto con el desconocimiento del contexto cotidiano (organizacional, institucional), en el que se desenvolvían los socios directos de la campaña, hicieron difícil que el equipo pudiera imaginar un conjunto coherente de cambios de comportamiento que podrían generarse a lo largo del proceso, e imaginarse la combinación y articulación adecuada de estrategias requeridas para ello.

En la práctica, el monitoreo se enfocó en “entender las lógicas actuales desde donde las personas entienden y viven sus relaciones interétnicas, así como la importancia que le otorgan al tema para su vida cotidiana, sus principales ideas en torno a su modelo de ciudadanía y nación en el marco de la multiculturalidad”⁶. Objetivos de investigación que buscaron aprovechar el amplio despliegue de la campaña para comprender mejor las relaciones interétnicas en el país, se impusieron sobre el objetivo de monitorear la efectividad de la campaña como medio para generar cambios en la sociedad Guatemalteca. Se confundió la motivación y los objetivos de la investigación, con aquellos de un sistema de M&E. Es importante comprender que a pesar de que el M&E se apoya en herramientas comúnmente utilizadas por la investigación en ciencias sociales, su objetivo, las preguntas que se tratan de responder, la información requerida para ello, los criterios para juzgar la información obtenida y la generalidad de los fenómenos estudiados son diferentes. Para mayor detalle acerca de las diferencias y aspectos comunes entre investigación y M&E ver el Anexo 6.

En síntesis el MA motivó la reflexión crítica dentro del equipo de CIRMA sobre el alcance de la campaña, y al cuestionamiento de la Exposición como un fin en sí mismo, aunque la discusión no fue del todo resuelta. Se logró una versión del Diseño Intencional (DI) con deficiencias metodológicas que no fue socializada y compartida por el equipo del proyecto. El DI no se usó como base del sistema de monitoreo, el cual se enfocó más en tratar de responder preguntas de investigación, que en analizar en que medida el proyecto contribuía o no a los cambios de comportamiento anticipados en los socios. La mayor parte de la información obtenida y procesada por el sistema de monitoreo da cuenta de los alcances esperados de los socios (reacción de éstos frente al proyecto y reflexiones en torno al tema de relaciones interétnicas relacionadas con las preguntas de investigación formuladas), más no de cambios de comportamiento específicos influidos o apoyados por el proyecto con respecto a su ámbito de trabajo y contexto (alcances deseados e ideales).

⁶ Presentación en ppt del Sistema Global de M&E.

4. Conclusiones

Sobre el diseño del sistema:

- La adopción del Mapeo de Alcances generó la reflexión en CIRMA sobre la Campaña como un medio para influir en cambios de comportamiento y no como un fin en sí misma. Sin embargo, la magnitud de la Campaña, la poca experiencia de CIRMA en proyectos fuera del ámbito de la investigación y las limitaciones financieras, no hicieron posible articular un conjunto de estrategias que permitiría influir en cambios de comportamiento en un conjunto identificables de Socios Directos. La Campaña se enfocó principalmente en incidir en la opinión y reacción de categorías abiertas de socios acerca de las relaciones interétnicas.
- El diseño del sistema de M&E fue sobredimensionado y ambicioso. Se planteó responder preguntas de investigación acerca de las relaciones interétnicas, identificar alcances en diferentes categorías de socios, comparar la comprensión de las relaciones interétnicas en diferentes regiones, hacer seguimiento de variables socio-demográficas y de aspectos operativos de la Campaña
- El sistema se diseñó iniciado el proyecto sin involucrar al equipo a cargo de implementar la Campaña, por lo cual éste no fue apropiado ni visto como útil.
- Los recursos disponibles para M&E no fueron suficientes para cumplir los objetivos de monitoreo formulados.
- No se contó con una línea de base de referencia que permitiera hacer análisis antes-después, ni se estructuraron mecanismos alternativos para suplir éste vacío.

Sobre la implementación:

- La implementación del sistema de M&E se enfocó prioritariamente en los objetivos de investigación y demandas de los diferentes cooperantes, y no en el los relacionados con el aprendizaje y la retroalimentación del proyecto.
- Los espacios de monitoreo informal (charlas con socios y entre el equipo, reuniones informales, etc.), fueron bien aprovechados para obtener y analizar información acerca de la Campaña.
- El cambio en la coordinación del M&E y la falta de un empalme claro entre el coordinador saliente y el entrante cambió el enfoque del sistema.

Obtención, procesamiento, análisis y uso de información emergente del sistema de M&E:

- Existieron demasiados instrumentos de obtención de información con vinculación poco explícita a los diferentes objetivos de monitoreo, que no estuvieron intencionados a grupos de socios específicos.
- Los instrumentos fueron transformados entre despliegue y despliegue sin tener en cuenta de las implicaciones posteriores para el análisis de la información.
- La mayoría de los instrumentos de obtención de información fueron dirigidos al total de la población y no focalizados a sub-grupos de interés, lo cual generó un volumen de información inmanejable y no siempre útil.
- La calidad y confiabilidad de la información obtenida fue diversa, lo cual generó limitaciones en el análisis.
- Las personas a cargo obtener la información no contaron con el entrenamiento adecuado para ello y la actividad fue vista como una sobrecarga de trabajo.
- La codificación y software utilizados para el procesamiento y almacenamiento de información cambiaron de acuerdo a la visión de cada coordinador de monitoreo, este hecho dificultó el análisis de información disponible e hizo compleja su accesibilidad para otras personas interesadas.

- La información obtenida fue parcialmente procesada y analizada al finalizar el proyecto para rendir cuentas a los cooperantes, por lo que no fue de utilidad a las necesidades de la Campaña. De manera formal o informal, algunos de los hallazgos incluidos en los informes de monitoreo han sido tenidos en cuenta en el proyecto de la Estrategia Pedagógica.

Sobre la institucionalización del sistema de M&E:

- No se estableció un proceso que permitiera institucionalizar y hacer funcional el sistema de M&E dentro del equipo. Este hecho se reflejó principalmente en: i. La falta de voluntad política para establecer el sistema; ii. ausencia de políticas y procedimientos requeridos para su funcionamiento efectivo; iii. No se asignaron las responsabilidades, ni crearon las capacidades requeridas para cumplirlas.

5. Recomendaciones

Para el futuro diseño de sistemas de M&E:

- El diseño e implementación del sistema de M&E debe ser participativo y responder a los intereses del equipo del proyecto para que sea más fácilmente apropiado y aprovechado por éste.
- Para aumentar la viabilidad y utilidad del sistema de M&E es importante definir un marco conceptual claro como base de su diseño, que contemple: Propósitos, preguntas de monitoreo (aprendizaje, desempeño, de contexto, otras), usuarios y uso que se espera éstos hagan de los hallazgos.
- La magnitud y ambición del diseño debe corresponder a los recursos financieros y humanos disponibles.
- Establecer claramente quién (usuarios) necesita qué tipo de información y cuándo de manera que el sistema pueda proveerla oportunamente.
- Establecer una línea de base como punto de referencia para análisis antes-después, o planear mecanismos alternativos como grupos de control para poder identificar los diferentes niveles de influencia del proyecto. Para el proyecto Estrategia Pedagógica se sugiere aprovechar la información generada por el sistema de monitoreo para estructurar una línea de base. Para poder aprovechar esta información se sugiere solicitar el apoyo del último coordinador de M&E, quién codificó y estructuró la información en una base de datos.

Obtención, procesamiento, análisis y uso de la información:

- Limitar el número de los instrumentos de obtención de información y validarlos en conjunto con el equipo del proyecto, para garantizar que la información obtenida permita responder las preguntas de M&E.
- Integrar la obtención de información a las actividades del proyecto, involucrando en lo posible al equipo y socios del proyecto en esta labor.
- Seleccionar el tipo y complejidad de los instrumentos de acuerdo a la disponibilidad de recursos y a la capacidad humana disponible.
 - Diseñar los instrumentos de obtención de información teniendo en cuenta el tipo de análisis que se desea realizar para garantizar la utilidad de ésta.
- Se debe buscar obtener la información mínima suficiente requerida para responder las preguntas de monitoreo de acuerdo a los usuarios y usos identificados, de forma que esta pueda ser procesada y canalizada oportunamente.

- Los criterios y procedimientos para procesar y almacenar la información deben corresponder al tipo de preguntas de monitoreo planteadas y a los requerimientos de los usuarios del sistema.
- Es importante identificar los flujos de información de M&E requeridos para garantizar que los usuarios cuenten con la información de manera oportuna.
- Se requiere planificar espacios organizacionales y frecuencias para el análisis de información y la toma de decisiones con base en ésta.

Institucionalización de sistemas de M&E en el IIARS:

- La voluntad política de las personas que Dirigen la organización y las áreas clave del proyecto para implementar un sistema de M&E es esencial para su efectiva implementación y uso.
- Se sugiere establecer políticas organizacionales que incentiven la efectiva implementación del sistema.
- El establecimiento de procedimientos, metodologías y herramientas claras son críticas para la implementación efectiva del sistema.
- La asignación clara de responsabilidades entre los/las involucrados(as) y el desarrollo de las capacidades requeridas para poder asumirlas, es fundamental para garantizar que la obtención, procesamiento y análisis de información, y la consecuente toma de decisiones ocurra.
- Se sugiere intentar negociar con los diferentes cooperantes del proyecto un marco común de M&E y rendición de cuentas para hacer el proceso más costo-efectivo y beneficioso.