

Plan de monitoreo, evaluación y aprendizaje (MEL) y sus indicadores

Este recurso ofrece un panorama general de alto nivel de las directrices de Internet Society Foundation sobre los elementos de un plan de monitoreo, evaluación y aprendizaje (MEL), incluidos los indicadores, que son más relevantes a la hora de preparar una postulación para una subvención.



Internet Society
Foundation



Aunque es posible que las convocatorias no soliciten específicamente un plan de monitoreo, evaluación y aprendizaje ni indicadores, al presentar su postulación debería poder describir brevemente cuál será el proceso y el enfoque general que usará para recopilar, analizar y compartir datos de manera periódica. Planificar estos detalles le ayudará a medir el progreso hacia los objetivos del proyecto, a recopilar pruebas sobre los cambios que está generando y a determinar qué funciona y qué no.

Al elaborar su plan de monitoreo, evaluación y aprendizaje, puede consultar [la plantilla modelo de Internet Society Foundation](#). Si bien las organizaciones no tienen la obligación de presentar este archivo con su postulación, completar la plantilla puede ayudarle a planificar sus procesos e indicadores de MEL, lo que hará que sea más fácil resumir esta información en su postulación y asegurará que el presupuesto incluya todos los costos asociados.

Indicadores

Los indicadores permiten medir si se está produciendo un cambio. Un indicador es una variable (algo que cambia con el tiempo) que se puede medir, se define antes de que comiencen las actividades del proyecto y está diseñada para reflejar los cambios vinculados a una actividad. Es una señal de progreso en la implementación de un proyecto o una señal de que se han alcanzado los resultados.

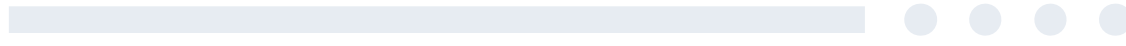
Por ejemplo:

- ▶ Un proyecto que tenga por objetivo mejorar las prácticas de seguridad digital de los propietarios de pequeñas empresas podría realizar un seguimiento de la cantidad de propietarios de pequeñas empresas que participan en las capacitaciones para asegurar que el proyecto esté ofreciendo capacitaciones a la escala planificada.
- ▶ El proyecto también podría desarrollar un indicador para medir si los propietarios ponen en práctica lo aprendido en la capacitación, haciendo un seguimiento del porcentaje de personas capacitadas que implementan un nuevo comportamiento de seguridad en línea (como habilitar la autenticación de dos factores en sus cuentas) dentro de los 30 días posteriores a la finalización de la capacitación.
- ▶ Después, para complementar los indicadores con más detalles que ayuden a presentar un panorama más completo de los resultados del proyecto, el informe final podría incluir descripciones adicionales de las diversas maneras en que las prácticas diarias en Internet de los participantes han cambiado desde la capacitación.

Consejos para diseñar los indicadores

Los indicadores deben ser claros, específicos, vinculados a los resultados y realistas de medir. A medida que vaya desarrollando los indicadores, piense no solo en qué desea medir, sino también en cómo recopilará la información. Considere los métodos y herramientas de recopilación de datos más apropiados para su público objetivo y las actividades del proyecto. Según su contexto, puede utilizar encuestas en línea o impresas, planillas de asistencia o formularios de registro en línea, entrevistas, observaciones, grupos de discusión, etc. Escoger métodos de recopilación de datos realistas desde el inicio facilitará la implementación y la preparación de informes. Al desarrollar los indicadores, también es importante entender el punto de partida (es decir, la línea de base) y establecer metas realistas.

Para elegir la cantidad de indicadores para un proyecto hace falta encontrar un equilibrio. Basarse solo en uno o dos indicadores no reflejará adecuadamente la totalidad de los resultados del proyecto, pero tener demasiados indicadores podría sobrecargar rápidamente al personal y requerir más recursos de los previstos inicialmente.



Un buen equilibrio de los indicadores cubre todos los resultados más importantes del proyecto y a la vez permite medir cada uno de los cambios clave con un único indicador que sea factible de recopilar.

Tipos de indicadores

En muchos casos, Internet Society Foundation les pide a los beneficiarios que informen sobre un conjunto de indicadores “estándar”. Estos indicadores obligatorios aseguran que se pueda realizar un seguimiento coherente de indicadores similares en todos los proyectos y ayudan a Internet Society Foundation a comprender su impacto general. Sin embargo, dado que es posible que no reflejen todos los aspectos importantes de los resultados de un proyecto, se anima a las organizaciones a realizar un seguimiento de indicadores adicionales que reflejen los objetivos específicos del proyecto y a incluir estos indicadores en la postulación (y posteriormente en los informes narrativos). Incluir indicadores personalizados específicos para su proyecto es útil no solo para contar de forma integral la historia de los logros alcanzados, sino también para la adaptación y el aprendizaje continuos.

Al determinar el conjunto de indicadores para su proyecto, Internet Society Foundation recomienda incluir indicadores que midan los productos junto con indicadores que midan los resultados.

- ▶ **Los indicadores de producto** miden lo que el proyecto entrega de inmediato a través de las actividades, como el número de talleres realizados, el número de participantes que asistieron a la capacitación, el número de escuelas que participan en el proyecto o el porcentaje de capacitaciones impartidas de acuerdo con un conjunto de estándares de calidad preestablecidos.
- ▶ **Los indicadores de resultado** miden el cambio que deriva de esas actividades, como el número de participantes en la capacitación que demuestran haber ampliado su conocimiento, el porcentaje de participantes que adoptan prácticas en línea más seguras, el número de docentes que tienen acceso a Internet como resultado del proyecto y lo utilizan activamente en su labor docente, o ejemplos de cambios en las políticas gubernamentales.

Mientras que los proyectos tienen un nivel de control bastante elevado sobre los resultados de los indicadores de producto, los indicadores de resultado miden cambios que generalmente están fuera del control directo del proyecto. Recopilar datos para los indicadores de resultado generalmente requiere un seguimiento con los participantes, las comunidades o las partes interesadas una vez finalizada una actividad.



Monitoreo

El monitoreo es la recopilación periódica de información y resultados sobre una actividad, evento o capacitación en particular. Estos datos se usan para medir el progreso y compararlo con las metas que fijó y determinar si se está avanzando según lo previsto. El monitoreo muestra si su proyecto va por buen camino para alcanzar sus metas y su objetivo general. Le ayuda a detectar tendencias y patrones a medida que surgen para que pueda responder a ellos antes del final del proyecto.

Evaluación

Una evaluación es un esfuerzo para recopilar y analizar sistemáticamente información sobre un proyecto, a menudo con el fin de valorar su impacto o eficacia general. Se enfoca en identificar qué ha cambiado después del proyecto en comparación con la situación anterior.

Las evaluaciones pueden variar considerablemente en cuanto a su tipo, tamaño, escala, rigor y formalidad. Las evaluaciones formales que buscan un mayor nivel de objetividad en su análisis suelen estar dirigidas por un evaluador o consultor externo o por una empresa especializada en evaluación. No obstante, las organizaciones también pueden optar por realizar sus propias evaluaciones como parte de un ejercicio enfocado en el aprendizaje.

¿Por qué realizar una evaluación?

Una evaluación puede tener muchos propósitos. Internet Society Foundation anima a los beneficiarios a participar en actividades de evaluación que promuevan el aprendizaje y apoyen la toma de decisiones, ya que estas actividades ayudan al personal a entender qué funcionó, qué no funcionó como se esperaba y cómo se pueden fortalecer los esfuerzos futuros. Las evaluaciones son un momento para detenerse y analizar los datos de forma sistemática e integral para comprender qué lecciones pueden servir de base para trabajos futuros. Las plantillas de informe final de Internet Society Foundation están diseñadas para capturar este tipo de análisis y reflexión a través de preguntas sobre las lecciones aprendidas, oportunidades para compartir experiencias y otras preguntas que le ayudarán a reflexionar sobre el proyecto y compartir cómo le fue.

Consejos para planificar una evaluación

El nivel de cambio que se puede medir a través de una evaluación depende del alcance, la duración y los recursos del proyecto. Los proyectos más pequeños o de menor duración suelen estar mejor posicionados para evaluar los resultados iniciales o los indicios de cambio, mientras que medir los cambios a largo plazo como los efectos sociales o políticos más amplios generalmente requiere plazos más extensos, mayores presupuestos y enfoques de evaluación más intensivos.

Todas las evaluaciones deben basarse en múltiples fuentes de datos, como datos de monitoreo, comentarios de los participantes, entrevistas, encuestas y otras pruebas recogidas durante la implementación o a través de actividades de seguimiento planificadas específicamente como parte de la evaluación. Una buena evaluación utiliza una combinación de datos cuantitativos (por ejemplo, resultados numéricos de encuestas o estadísticas de participación) y datos cualitativos (por ejemplo, relatos compartidos en entrevistas, observaciones, comentarios escritos). Cuando los datos son relevantes y de alta calidad, ambos tipos de datos proporcionan evidencia valiosa.

Tipos de evaluaciones

La evaluación puede realizarse en diferentes etapas de un proyecto y enfocarse en distintos aspectos. Las evaluaciones finales o reflexiones al final del proyecto se realizan en los últimos meses del proyecto y suelen evaluar los resultados, su eficacia y las lecciones aprendidas. Las evaluaciones intermedias y las evaluaciones de proceso se realizan en una etapa más temprana del proyecto y priorizan la valoración de aspectos como los resultados iniciales, las lecciones aprendidas, el buen funcionamiento del proyecto y la necesidad de realizar ajustes.

Algunas evaluaciones buscan demostrar el impacto a largo plazo o probar la atribución (es decir, que un cambio se produjo únicamente gracias al proyecto). Este tipo de evaluaciones requieren diseños y métodos rigurosos (como el uso de grupos de comparación) y una inversión considerable de recursos. Por el contrario, las evaluaciones que se llevan a cabo en el marco de una subvención típica de Internet Society Foundation suelen centrarse en comprender los resultados alcanzados durante el proyecto, identificar indicios tempranos de posibles cambios a largo plazo y evaluar la contribución (es decir, si el proyecto contribuyó de forma plausible a los cambios observados y qué pruebas respaldan esta conclusión). Al combinar datos de seguimiento, comentarios de los participantes, relatos de cambio, encuestas o entrevistas de seguimiento y otras fuentes de evidencia, las organizaciones pueden demostrar de forma creíble que su trabajo contribuyó a resultados positivos.

Una nota sobre el término “impacto”: el término “impacto” se utiliza de diferentes maneras en distintas organizaciones y sectores. En el contexto de las evaluaciones, las “evaluaciones de impacto” miden de manera científica el efecto causal que puede atribuirse específicamente a un proyecto. Son más intensivas, menos habituales y generalmente requieren recursos adicionales y una experiencia más especializada.

Aprendizaje

Aprendizaje es el proceso de tomar lo que se ha descubierto a través del monitoreo, la evaluación y la implementación en general y utilizar esa información para orientar el proyecto actual y los proyectos futuros. El aprendizaje ayuda a poner a prueba los supuestos; a comprender qué funciona, para quién y bajo qué condiciones; y a identificar cualquier aspecto del proyecto o de su enfoque que no esté funcionando según lo previsto y deba ajustarse.

Para estructurar el aprendizaje en su proyecto, una buena práctica consiste en identificar al inicio algunas preguntas de aprendizaje que le gustaría responder al final. Por ejemplo, si su proyecto busca mejorar las habilidades digitales, quizás quiera comprender no solo cuántos participantes adquirieron o aplicaron nuevas habilidades, sino también cómo las utilizaron en su vida diaria, sus estudios o su trabajo, además de los desafíos y oportunidades que encontraron.

Las preguntas de aprendizaje pueden ayudarle a entender mejor qué funcionó bien, qué se puede mejorar y qué lecciones pueden ser útiles para futuros proyectos. Una forma de asegurar que estas preguntas se respondan a lo largo del proyecto es organizar sesiones periódicas de reflexión o debate con los miembros relevantes del equipo. Incluir a los socios que respaldan la implementación del proyecto también puede ser una buena idea. Comparta con anticipación las preguntas que se debatirán para que los participantes tengan tiempo de reflexionar sobre ellas. Durante la reunión, comience con una revisión de cualquier información reciente que sea relevante para responder a las preguntas, como datos de los indicadores, observaciones o informes del personal y comentarios de los participantes y socios. Luego pida al grupo que debata cada pregunta de aprendizaje una por una y tome notas de la discusión.

Algunos ejemplos de preguntas de aprendizaje incluyen:

- ▶ **¿El proyecto está alcanzando las metas** que establecimos para los indicadores? ¿Cómo lo sabemos? ¿Qué factores están ayudando o dificultando nuestro progreso hacia el logro de los objetivos?
- ▶ **¿Hay otras partes importantes** de nuestra historia que no se reflejan en los indicadores?
- ▶ **¿Qué tipo de cambios se están produciendo en nuestro proyecto?** ¿Qué pruebas nos indican que se están produciendo estos cambios?
- ▶ **Con base en los resultados recientes del monitoreo o la evaluación,** ¿qué partes de la implementación han funcionado bien y cuáles podrían mejorarse? ¿Qué partes de nuestro proyecto han sido más exitosas y por qué?

► **¿Enfrentamos algún desafío reciente** en las actividades de nuestro proyecto? ¿Cómo nos adaptamos? ¿Qué aprendimos? ¿Qué nos dijeron los resultados sobre nuestro enfoque? ¿Deberíamos intentar algo nuevo?

► **¿Qué lecciones de este proyecto** podemos aplicar a otros proyectos que estamos implementando o que implementaremos en el futuro?

► **¿Cómo podemos compartir** las lecciones aprendidas con un público más amplio? (si corresponde)



En conclusión

Sin importar qué tipo de actividades de monitoreo, evaluación y aprendizaje decida incluir al diseñar su proyecto, en general las buenas prácticas de monitoreo, evaluación y aprendizaje incluyen:

- ▶ Recopilar de manera consistente y durante toda la implementación datos relacionados con los cambios que su proyecto espera lograr
- ▶ Combinar evidencia cuantitativa y cualitativa
- ▶ Proporcionar ejemplos específicos al describir los cambios que han ocurrido
- ▶ Reflexionar sobre los resultados y las lecciones aprendidas antes de que finalice el proyecto, durante toda la implementación
- ▶ Documentar los resultados (tanto los esperados como los inesperados), los desafíos y las adaptaciones
- ▶ Utilizar los hallazgos para mejorar los proyectos futuros y la toma de decisiones

**Plan de
monitoreo,
evaluación y
aprendizaje (MEL)
y sus indicadores**



Internet Society
Foundation