**F4.E1.H1 Plan de Monitoreo y Evaluación**

# Introducción

El Plan de Monitoreo y Evaluación (MyE) debe definir qué es necesario monitorear y evaluar exactamente en el microemprendimiento, cómo se va a hacer, cuándo y por parte de quiénes. Se trata de una herramienta dirigida a asegurar que la información clave para monitorear y evaluar los progresos del proyecto quede recogida de la forma adecuada en el momento adecuado. Este plan ha sido desarrollado para orientar el monitoreo de la implementación de las actividades de microemprendimiento.

Este plan de MyE comienza con la selección de personas beneficiarias y no termina hasta el final del proyecto, y debe servir también para valorar el desarrollo de cada microemprendimiento, así como su impacto en la situación económica de las personas beneficiarias destinatarias de acuerdo con los indicadores del proyecto.

# Indicadores

Hay que establecer varios indicadores, con el fin de poder monitorear y evaluar las actuaciones. Normalmente, se establecerán algunos indicadores clave, así como algunos indicadores secundarios.

Por lo general, los indicadores que se van a monitorear serán aquellos incluidos en el **marco lógico del proyecto relacionado con medios de vida y microemprendimiento**. Pero también se pueden añadir otros indicadores.

* Indicadores específicos relacionados con el funcionamiento de las microempresas seleccionadas, aparte de aquellos incluidos en el marco lógico.
* Indicadores sobre las capacidades de algunos actores implicados (personas beneficiarias, miembros del voluntariado, etc.) en la realización de las actividades.
* Indicadores sobre la sostenibilidad del proyecto de microemprendimiento.

# Proceso

Este consta de cinco etapas:

1. **Planificación**

La planificación consiste en una definición y revisión de un plan de monitoreo en la que se impliquen todos los actores interesados. Es muy importante que todos estos actores (SN, sede central, diversos niveles de personal del proyecto, personas beneficiarias, Sociedades Nacionales Participantes (SNP) —si procede—, asesoría —si procede—) participen en esta etapa. Es crucial reunirse para poner el plan en común y poner a prueba los formularios de monitoreo antes de comenzar con el mismo, de manera que todas las personas implicadas sean conscientes de sus responsabilidades, estén de acuerdo con las mismas y posean las herramientas y capacidades para implementar dicho plan.

Subactividades:

1. Preparar y revisar el plan/calendario/encuestas de Monitoreo y Evaluación.
2. Preparar las versiones definitivas de los formularios del plan/calendario/encuestas de M&E.
3. Llevar a cabo una sesión o taller sobre M&E y poner a prueba las encuestas junto con el equipo en el terreno o con otras partes implicadas (incluyendo la asignación de responsabilidades y de plazos).

En el proceso de preparación del plan de monitoreo resulta recomendable **identificar los riesgos**, tanto internos como externos, que pudieran correrse durante su implementación e **identificar medidas de mitigación *(véase el Anexo 1)*.** Este proceso de identificación de riesgos y de medidas de mitigación debe ser revisado periódicamente.

* Cuando hay miembros del voluntariado o personas beneficiarias implicadas en el propio monitoreo, resulta especialmente recomendable:
* Incluir un apartado en el taller de formación para explicar el sentido de los indicadores en general y en particular de los indicadores del sistema de monitoreo.
* Incluir juegos de rol para simular situaciones de recogida de datos en el terreno, asumiendo los roles de los diversos tipos de personas beneficiarias, instituciones, microempresas, etc.

Resulta esencial elaborar presupuesto para recursos de Monitoreo y Evaluación. En este hay que tener en cuenta:

• El coste de los recursos humanos, incluyendo sus dietas.

• El pago o reembolso de gastos a los representantes comunitarios implicados.

• Gastos esenciales, como los costes de las instalaciones o espacios utilizados, equipos y suministros de oficina, gastos de impresión, publicación y distribución de documentos de M&E.

En cuanto a la Protección, Género e Inclusión (PGI), hay que aprovechar la capacidad de M&E existente, asegurando la participación de miembros de la comunidad afectada y del voluntariado. Entre las actividades participativas se pueden incluir: un monitoreo participativo en el que representantes de la comunidad se encarguen de informar sobre los indicadores clave de monitoreo; y un monitoreo llevado a cabo por miembros del voluntariado y personal del sector.

1. **Recogida de datos en el terreno**

Las personas facilitadoras (personal, voluntariado, asesoría contratada) deberán recoger datos de todas las personas beneficiarias o de un porcentaje de las mismas, utilizando los formularios de monitoreo de la Caja de Herramientas.

* *Formulario de situación inicial (Herramienta P4.S2.T1):* Esta es la primera encuesta que hay que realizar, consistente en conocer los perfiles de las personas beneficiarias y sus situaciones económicas antes de la recepción del apoyo.
* *Formulario de monitoreo de la distribución de ayudas en efectivo, aplicable después de su distribución (Herramienta P4.S3.T2).* Esta encuesta se realiza tras la distribución de las subvenciones en efectivo a las microempresas, con el fin de conocer qué tal está funcionando su puesta en marcha.

Normalmente las subvenciones en efectivo son monitoreadas para comprobar que se hayan invertido en lo previsto; en el caso de las subvenciones en especie, se puede recurrir a la herramienta P4.S3.T1, si bien es menos común.

Para poder monitorear las adquisiciones realizadas con las subvenciones recibidas, se deben realizar fotos de los bienes en cuestión y adjuntar las facturas (si procede).

Instrucciones para tomar las fotos:

* Las fotos deben realizarse en horizontal, incluyendo todo el bien en cuestión.
* Si la persona beneficiaria acepta, es importante que aparezca también en la foto.
* Lo mejor es tomar las fotos en exteriores, si es posible.
* *Formulario de monitoreo trimestral (Herramienta P4.S3.T3):* Esta encuesta debe aplicarse con regularidad para monitorear la marcha de las microempresas.
* *Formulario de situación final (P4.S2.T2):* Encuesta de situación final cuando termina el programa.

Con respecto a los indicadores específicos relacionados con las microempresas, la recogida de datos debe realizarse siempre con el código de cada persona beneficiaria (véase la columna "Número de la persona beneficiaria") en todos los formularios de monitoreo, de acuerdo con la lista oficial de personas beneficiarias.

*Ejemplo:*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Código del microemprendimiento** | **Nombre de la microempresa** | **Cantidad de personas beneficiarias** | **Número de la persona beneficiaria** | **Nombre y apellido(s) de la persona beneficiaria** |
| ME-1 | *Como Pez en el Agua* | 2 | ME-1-1 | Michael |
| ME-1-2 | Ibrahim |
| ME-2 | *El Pan Nuestro de Cada Día* | 1 | ME-2-1 | Mark |
| ME-3 | *Transportes Santiamén* | 4 | ME-3-1 | Angela |
| ME-3-2 | Keita |
| ME-3-3 | Doris |
| ME-3-4 | Barry |

Para llevar a cabo las encuestas, se debe definir un plan de recogida de datos que no dure más de una semana, si el contexto lo permite.

Desde el comienzo del proyecto deben establecerse los **plazos de monitoreo**: mensuales, anuales, etc., teniendo en cuenta aspectos como:

* Recursos disponibles para llevar a cabo el monitoreo.
* Necesidades en cuanto a la elaboración de informes: información a los donantes, indicadores a tener en cuenta, tipos de informes, etc.
* Capacidades de todas las personas que van a llevar a cabo el monitoreo: personal, voluntariado, personas beneficiarias, asesoría, etc. En este sentido, hay que tener en cuenta las necesidades de formación.

*Ejemplo de tabla de monitoreo de indicadores*:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Indicador** | **Tipo de capital(es) según el marco de medios de vida sostenible** | **Tipo de indicador** | **Ubicación** | **Fecha** | **Unidad de medida** | **Medición del indicador** | **Persona a cargo de la medición - Puesto** | **Persona a cargo de la medición - Nombre y apellido(s)** | **Otros comentarios** |
| *Número de planes de negocio que reciben apoyo* | *Financiero* | *Cuantitativo* | *Localidad A* | *Mayo de 2022* | *Número de planes de negocio* | *85* | *Técnico de M&E* | *Peter Smith* |  |
| *% del total de microempresas cuyo plan de negocio está en marcha* | *Financiero* | *Cuantitativo* | *Localidad A* | *Mayo de 2022* | *% del total de microempresas* | *87%* | *Técnico de M&E* | *Peter Smith* |  |
| *Nº de microempresas que están obteniendo beneficios a los 6 meses de su puesta en marcha* | *Financiero* | *Cuantitativo* | *Localidad B* | *Noviembre de 2022* | *Nº de microempresas* | *87%* | *Técnico de M&E* | *Peter Smith* |  |
| *Grupos de ahorro creados entre los miembros de microempresas* | *Social, Financiero* | *Cuantitativo* | *Localidad A* | *Mayo de 2022* | *Nº de grupos de ahorro* | *0* | *Técnico de M&E* | *Peter Smith* | *Actividades a realizar en 2023* |
| *Estrategias de subsistencia identificadas entre las personas beneficiarias y sus familias* | *Financiero, Humano, Social* | *Cualitativo* | *Localidad A* | *Diciembre de 2022* | *Lista de estrategias de subsistencia* | *Véase Anexo: Lista de estrategias de subsistencia identificadas en la Localidad A* | *Voluntario del proyecto de la SN en la Localidad A* | *Mark Olivárez* |  |
| *…* | *…* | *…* | *…* | *…* | *…* | *…* | *…* | *…* | *…* |

1. Depuración y análisis general de datos

Esta fase consiste básicamente en la depuración, agrupación, resumen y comparación de datos, realizada por analistas que deben agruparlos en conjuntos más manejables, resumirlos y categorizarlos (p. ej., por zonas geográficas). Comparar y contrastar dichos resúmenes de datos facilita y la detección y aclaración de errores.

Véanse en los siguientes enlaces algunos consejos sobre la depuración de datos:

[Steps to clean data.docx (live.com)](https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https://webviz.redcross.org/ctp/docs/en/4.%20data%20management/3.%20Cash%20IM%20Resources/Steps%20to%20clean%20data.docx&wdOrigin=BROWSELINK)

[Beneficiary Cleaning Excel Tips .docx (live.com)](https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https://webviz.redcross.org/ctp/docs/en/4.%20data%20management/3.%20Cash%20IM%20Resources/Beneficiary%20Cleaning%20Excel%20Tips%20.docx&wdOrigin=BROWSELINK)

Tras realizar un análisis general de los datos, la persona que coordina el programa (junto con contactos de referencia de la SN, si procede) debe revisarlos e informar al personal y a otras partes implicadas sobre:

* Errores.
* Encuestas que no están completas (falta información).
* Medidas de mitigación para personas beneficiarias que corren el riesgo de fracasar en sus proyectos (véase el Anexo 1).

1. **Elaboración de informes, puesta en común y aprendizajes**

Para poder extraer conclusiones sobre los resultados del proyecto, hay que analizar los datos y hacer un seguimiento de las actividades, que es lo que permite observar los progresos en los resultados. Para hacer esto, se puede crear un **panel de control**, donde los resultados se visibilizan mejor y son más fáciles de analizar.

*Ejemplo:* [Microsoft Power BI](https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiZDhkNTc3MjctMGVlOS00ZDE4LTg4MmEtNmUzZWFkZWEwZDI2IiwidCI6Ijc1OTEwOGY5LWNkYjMtNGIwNC1iOTc2LTNlOWIzZDlhZDBiZSIsImMiOjh9)

Una vez realizadas las primeras encuestas, es el momento de llevar a cabo los primeros análisis con el fin de elaborar el panel de control, involucrando a las diferentes personas implicadas en el proceso, es decir —en función del contexto—: el coordinador o coordinadora, el equipo de Planificación, Monitoreo, Evaluación e Informes (PMER, siglas en inglés), miembros del personal, sede de la SN, otros colaboradores implicados, SNP, Centro de Recursos de Medios de Vida, etc.

Como ya se ha mencionado, se debe establecer un calendario de entrega de informes, así como las vías para poner común los resultados con las diversas partes interesadas: personas beneficiarias, autoridades, donantes, etc. También se pueden incluir medidas para difundir los resultados, como herramientas de visibilización y comunicación: redes sociales, vídeos, etc.

*Ejemplo*: <https://cash-hub.org/wp-content/uploads/sites/3/2020/11/4_3_2-IFRC-CTP-case-study-template.docx>

# Monitoreo trimestral

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| FORMULARIO | FORMULARIO 1 | FORMULARIO 2 | FORMULARIO 3 | FORMULARIO 4 |
| TIPO | FORMULARIO DE SITUACIÓN INICIAL  *[Esta es la primera encuesta que hay que realizar, consistente en conocer los perfiles de las personas beneficiarias y sus situaciones económicas antes de la recepción del apoyo.]* | FORMULARIO DE MONITOREO DE LA DISTRIBUCIÓN DE AYUDAS EN EFECTIVO  *[Esta encuesta se realiza tras la distribución de las subvenciones en efectivo a las microempresas, con el fin de conocer qué tal está funcionando su puesta en marcha.]* | FORMULARIO DE MONITOREO TRIMESTRAL (x)  *[Esta encuesta debe aplicarse con regularidad para monitorear la marcha de las microempresas.]* | FORMULARIO DE SITUACIÓN FINAL  *[Encuesta de situación final cuando termina el programa.]* |
| Recogida de datos | *[MES]* | *[MES]* | *[MES X]*  *[MES X]*  *[MES X]*  *…* | *[MES]* |
| Fecha de informe | *[MES]* | *[MES]* | *[MES X]*  *[MES X]*  *[MES X]*  *…* | *[MES]* |
| Nivel | PERSONA BENEFICIARIA | MICROEMPRENDIMIENTO | MICROEMPRENDIMIENTO | PERSONA BENEFICIARIA |
| Número de encuestas | xx | xx | xxx | xx |

# Cronograma con responsabilidades

*Ejemplo de cronograma:*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ACTIVIDADES** | **RESPONSABLE** | **EN COORDINACIÓN CON** |  | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | | 2 | | 3 | 4 | | 5 | | 6 | | 7 | | 8 | | 9 | | 10 | | 11 | 12 | |
| Preparar y revisar el plan de M&E/cronograma/encuestas. | Coordinador/a del proyecto | Técnico/a de Medios de Vida |  |  | |  | |  |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  |
| Versión final del plan de M&E/cronograma/encuestas. | Coordinador/a del proyecto | Técnico/a de Medios de Vida |  |  | |  | |  |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  |
| Aportar formación/explicaciones/hacer pruebas con el equipo en el terreno. | Coordinador/a del proyecto | Técnico/a de Medios de Vida |  |  | |  | |  |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  |
| Elaborar informes: diseñar una tabla dinámica (Panel de control). | CRMV / SN | Equipo IM (gestión de la información) |  |  | |  | |  |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  |
| Recoger datos: Formulario de situación inicial (Formulario 1) | Técnicos/as Medios de Vida / Voluntariado |  |  |  | |  | |  |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  |
| Depurar y analizar datos; coordinarse con los equipos en el terreno. | Coordinador/a del proyecto | Técnico/a de Medios de Vida |  |  | |  | |  |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  |
| Recoger datos: Formulario de monitoreo de ayudas en efectivo (Formulario 2) | Técnicos/as Medios de Vida / Voluntariado |  |  |  | |  | |  |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  |
| Depurar y analizar datos; coordinarse con los equipos en el terreno. | Coordinador/a del proyecto | Técnico/a de Medios de Vida |  |  | |  | |  |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  |
| Gestionar riesgos y medidas de mitigación | Coordinador/a del proyecto | Técnico/a de Medios de Vida |  |  | |  | |  |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  |
| Recoger datos: Formulario de monitoreo trimestral x 4 (Formulario 3) | Técnicos/as Medios de Vida / Voluntariado |  |  |  | |  | |  |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  |
| Depurar y analizar datos; coordinarse con los equipos en el terreno. | Coordinador/a del proyecto | Técnico/a de Medios de Vida |  |  | |  | |  |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  |
| Recoger datos: Formulario de situación final (Formulario 4) | Técnicos/as Medios de Vida / Voluntariado |  |  |  | |  | |  |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  |
| Depurar y analizar datos; coordinarse con los equipos en el terreno. | Coordinador/a del proyecto | Técnico/a de Medios de Vida |  |  | |  | |  |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  |

Anexo 1: Ejemplo de riesgos y medidas de mitigación en actividades de medios de vida

| **Riesgos** | **Medidas de mitigación** |
| --- | --- |
| La persona beneficiaria **no llega a iniciar el negocio o lo para tras haberlo iniciado** (por diversas razones) | 1. Reunirse con sus familiares y gente cercana. 2. Reunirse con su avalista para iniciar el negocio. 3. Intentar recuperar el dinero por medio de la Administración local. 4. Iniciar el proceso de devolución del dinero por parte de la persona beneficiaria si está presente o de quien lo avala si no lo está. 5. Reunirse con los actores implicados y sustituir a la persona beneficiaria por otra persona candidata elegible.   En caso de que el negocio no funcione/no se haya iniciado/se haya parado, hay que rehacer el calendario. Siguen algunos plazos, a modo de ejemplo:   * Reunirse con sus familiares y gente cercana (3 meses).   + Primera reunión (2 meses).   + Enviar una carta a la persona beneficiaria planteando un plazo límite de 1 mes para iniciar su negocio o devolver la subvención. * Reunirse con su avalista para iniciar el negocio (entre 3 y 6 meses).   + Primera reunión (1 mes).   + Enviar una carta a quien avala el proyecto planteando un plazo límite de 2 mes para iniciar el negocio o devolver la subvención. * Intentar recuperar el dinero por medio de la Administración local (7 meses).   + Reunión extraordinaria del comité de CEA para tantear medidas a adoptar con esta persona beneficiaria. |
| **La persona beneficiaria vende los bienes** ofrecidos por el proyecto. | 1. Contactar con quien lo avala para pedir la devolución del dinero. |
| **Conflicto entre los miembros del grupo/Desintegración o separación del grupo** | 1. Ofrecer orientaciones y soluciones a los problemas que se hayan dado entre los miembros del grupo a través del comité de CEA y de otros actores implicados. 2. Acudir a los estatutos del grupo para decidir qué actuaciones adoptar, aportar capacitación al comité de CEA y seguir ofreciendo tutoría y preparación. 3. Establecer un estrecho monitoreo y actuaciones de apoyo. 4. Ofrecer formación en resolución de conflictos y apoyo psicosocial. |
| **Un miembro del grupo no está cumpliendo con su participación** según el plan/los estatutos. | 1. Monitorear los incumplimientos, celebrar consultas con el grupo y acordar penalizaciones de acuerdo con los estatutos acordados y firmados. |
| **Una de las personas beneficiarias abandona el grupo.** | 1. Sustituirla por otra persona candidata en base a las puntuaciones y a los estatutos de gestión del grupo. |
| **Muerte o enfermedades del ganado.** | 1. Contactar con especialistas en veterinaria. 2. Asegurar una vacunación continua coordinándose con el organismo agrícola local. 3. Seguimiento estrecho de la salud del ganado. |
| **Problemas de pastos o de alimentación** del ganado. | 1. Conseguir tierras adecuadas para la alimentación del ganado. 2. Promover los cultivos de forrajes. |
| **Cambio de zona de trabajo** (siempre dentro del mismo municipio objetivo) o **cambio del tipo de negocio.** | 1. Desarrollar con antelación unos estatutos y un acuerdo entre las autoridades locales, las personas beneficiarias y la Sociedad Nacional.   *(Pero si la persona beneficiaria desea trasladarse a otra región, deberá devolver las subvenciones recibidas).* |
| **Bajo nivel educativo** (importantes lagunas en conocimientos y habilidades de cara a desarrollar el negocio). | 1. Ofrecer preparación y cursos técnicos específicos. |
| **Personas beneficiarias que trabajan de forma individualista** en vez formar o integrarse en un grupo. | 1. Promover los grupos comunitarios de ahorro para que las personas beneficiarias tengan acceso a crédito y potenciar la formación de redes. 2. Recurrir al voluntariado para apoyar un mayor desarrollo de capacidades. |
| **Información errónea aportada por las personas beneficiarias** durante su monitoreo o registro. | 1. Diseñar mecanismos de cotejo de datos con familiares y con autoridades locales. 2. Adoptar actuaciones prácticas para rectificar los datos. |
| **Problemas de seguridad** en el lugar donde se desarrolla el negocio. | 1. Resolverlos internamente mediante el desarrollo de unos estatutos. 2. Contratar a un miembro del hogar o a un empleado externo para que se ocupe de la seguridad. |
| **Falta de espacios de trabajo para las personas beneficiarias** (interminables trámites burocráticos y problemas legales para poder acceder a instalaciones de trabajo). | 1. Organizar reuniones trimestrales con organismos públicos para ejercer presión en esta cuestión. 2. Trabajo cotidiano con actores implicados locales. 3. No hacer ninguna adquisición hasta que el lugar de trabajo no esté asegurado. |
| **Inflación galopante y alza de precios** durante el proceso de adquisición. | 1. Los equipos de la SN deben buscar la mejor manera de asegurar los precios (mediante acuerdos con proveedores para lograr precios estables o la búsqueda de diferentes mercados donde comprar). |
| **Falta de documentación económica legal, como facturas o presupuestos,** durante las adquisiciones del apoyo en especie. | 1. Establecer procesos de licitación mediante manuales financieros y acuerdos entre los vendedores/proveedores y el comité de compras. |
| **Bajo valor del importe de las subvenciones**. | 1. Movilizar recursos internos y propios de las personas beneficiarias y generar en ellas un sentimiento de apropiación y de sostenibilidad del proyecto. |
| **Escasa demanda de mercado para el negocio.** | 1. Desarrollar una buena evaluación del mercado antes de iniciar cualquier actividad. 2. Asegurar un mayor contacto con el mercado promoviendo actividades comerciales. |