

La experiencia del IICD en el Monitoreo y la Evaluación usados como un instrumento para el aprendizaje

El Monitoreo y la Evaluación (M&E) ocupan un lugar preponderante en las agendas de muchas organizaciones para el desarrollo, incluso en la del Instituto Internacional para la Comunicación y el Desarrollo (IICD). A la vez que muchas ONGs han introducido M&E como una herramienta para medir los resultados y usar esos mismos resultados como una suerte de rendición de cuentas del accionar de la organización, el IICD inició el uso del M&E con el propósito de generar aprendizajes a partir de esta actividad. Este artículo describe el valor agregado de M&E cuando el fin es el logro de aprendizajes, cómo hacer para que usted mismo logre organizar el Monitoreo y la Evaluación en sus proyectos y las lecciones aprendidas por el IICD.

“El Monitoreo y la Evaluación no han sido implementados para actuar como espías de vuestras actividades sino más bien para reflejar vuestro camino hacia el desarrollo.” - Sr. Casius Chuma, socio para la evaluación en Zambia

Uno de los principios rectores del accionar del IICD es la propiedad o pertenencia local. La propiedad local de los proyectos da cuenta de que los socios locales del IICD son, en última instancia, responsables por los resultados de las actividades que llevan a cabo y para las que reciben apoyo financiero. Y no sólo eso, también demuestra que están dispuestos a serlo. Esta es otra idea que subyace detrás del sistema M&E que el IICD diseñó cuatro años atrás. Este sistema permite que los socios locales aprendan de sus propias experiencias y puedan crecer a partir de ellas; que puedan hacerse cargo de los resultados de sus propias actividades. A partir del momento de su implementación, el IICD ha estado mejorando continuamente este sistema de Monitoreo y Evaluación.

M&E como parte de un enfoque sistemático

Para poder comprender realmente el valor agregado de M&E, es preciso ante todo comprender que este sistema es parte de un proceso mayor dentro del IICD, a saber, los programas nacionales de esta institución. Un programa nacional se sustenta en un enfoque sistemático, holístico, que consiste en Talleres de “Mesas Redondas”, en el desarrollo de capacidades, el Intercambio de conocimientos, el trabajo en red y el



Socios de un proyecto en una sesión de torbellino de ideas sobre sustentabilidad financiera durante un encuentro de Grupos Beneficiarios en Zambia.

monitoreo y la evaluación; orientado - como un todo - hacia la voluntad de brindar apoyo a socios locales en el hemisferio sur y ayudarlos en su esfuerzo de implementar las TIC (Tecnologías de Información y Comunicación) como una herramienta para el desarrollo en diferentes sectores de su sociedad. En este momento, el IICD se encuentra desarrollando sus actividades en varios países de África y de Latinoamérica y el Caribe con el fin de mejorar el nivel de desarrollo en campos tales como la educación, el medio ambiente, la gobernabilidad, la salud y las oportunidades de sustento. La filosofía del IICD es que la implementación de las tecnologías de la información y la comunicación para el desarrollo será más exitosa si satisface las demandas de los actores locales o partes interesadas en cada sector específico y también si esos mismos actores se hacen responsables, no solamente de la totalidad del proceso de formulación e implementación de ideas para proyectos, sino también del monitoreo y evaluación de sus propias iniciativas. El IICD brinda asistencia a socios involucrados en los distintos programas nacionales para monitorear y evaluar el impacto de sus proyectos en la economía y en las organizaciones y para saber en qué medida estos proyectos han logrado empoderar a sus usuarios finales y hasta qué punto los han ayudado a tomar conciencia de los beneficios que ofrecen las TIC. De esta manera, el sistema M&E ayuda a los socios locales a reflejar la totalidad del proceso y a comprender cuáles son los obstáculos que deberán superar cuando llegue la hora de implementar iniciativas TIC de forma más exitosa en alguna otra oportunidad.

La creación de un espíritu de aprendizaje

La razón de la evaluación es, entonces, el mejoramiento continuo; no simplemente para los organismos de cooperación, no simplemente para el IICD, sino para beneficiar a los usuarios finales. El Monitoreo y la Evaluación han sido concebidos para incrementar el impacto de las TIC para el desarrollo. El IICD y sus socios, para la evaluación en cada país, concentran sus esfuerzos en la creación de un entorno de evaluación o “espíritu de aprendizaje” con el objeto,

en última instancia, de mejorar las circunstancias sociales y económicas de sus usuarios finales. El sistema M&E se auto refleja – ya que posibilita a los socios visualizar los resultados durante todo el ciclo del proyecto, y, además, es participativo – ya que permite el aprendizaje a través del intercambio de conocimientos entre todos los socios de un proyecto dentro de cada país.

El uso de la experiencia de mercado

El sistema M&E actual es el resultado de un largo proceso de experimentación y de discusión de los diferentes métodos que podrían usarse para llevar a cabo el monitoreo y la evaluación de los proyectos. Analizamos en particular el sector del comercio y logramos aprender de su experiencia en lo que se refiere a las distintas metodologías de recolección de datos con propósitos comerciales. Por supuesto, tuvimos que hacerlo de manera diferente a la que ellos suelen usar.

Ante todo, nos preguntamos qué tipo de producción necesitaban nuestros socios locales. ¿Qué información se requiere y de quién obtenerla para poder aprender y crecer? Tal como sucede en los negocios, una buena manera de obtener un reflejo de nuestros progresos es preguntando a los miembros de nuestro grupo meta o beneficiario, es decir, los *usuarios finales* de nuestros proyectos, tales como campesinos y docentes. Ellos son quienes están en capacidad de experimentar el impacto que produce en sus vidas el hecho de disponer de información y de un servicio de comunicación mejorados como resultado de un proyecto. ¿De qué grupo se podría aprender mejor que de aquel formado por la gente para la que trabajamos?

El segundo paso fue el de definir de qué manera podríamos medir el *impacto* a este nivel. Aquí, el IICD formuló cuatro indicadores: la toma de conciencia, el empoderamiento, el impacto económico y el impacto en las organizaciones. Cada indicador contiene varios elementos. Por ejemplo, el empoderamiento da cuenta de capacidades, de auto-confianza y de ejercer influencia sobre la toma de decisiones. Los usuarios finales pueden expresarse tildando afirmaciones en una escala móvil en un cuestionario, por ejemplo: “A



El socio local M&E del IICD en Tanzania, Dr. Magdalena Ngaiza (a la derecha) consulta con una socia del proyecto para preparar una Reunión de Grupos Beneficiarios.

través de este proyecto he logrado una mayor confianza en mí mismo”. Todos estos indicadores, en su conjunto, pueden dar una referencia fidedigna del impacto que los programas del IICD tienen sobre la educación, la salud, la gobernabilidad y las oportunidades de sustento.

El tercer paso fue el desarrollo de una herramienta en línea (online) para lograr que los cuestionarios estuvieran disponibles en un área mucho mayor. Una base de datos central fue conectada a la herramienta en la que se fueron acumulando los cuestionarios a lo largo del tiempo. La disponibilidad global de esta última herramienta ha posibilitado que los socios del IICD usen sus propios resultados en el ámbito local. La tercera versión perfeccionada de esta herramienta se encuentra disponible y en funcionamiento en <http://demosurvey.iicd.org>.

El “por qué” detrás de los datos

El IICD no lleva a cabo por sí mismo todas las actividades de monitoreo y evaluación. Muchas de las tareas en cada lugar son realizadas por un socio local independiente para el Monitoreo y la Evaluación. Una tarea *importante* de este socio es la recolección de datos cuantitativos, usando cuestionarios sistematizados diseñados especialmente para este propósito. Los cuestionarios pueden ser completados en línea o también usando copias impresas, dependiendo de los recursos que se encuentren disponibles. Por ejemplo, luego de una sesión de capacitación, los participantes pueden usar la computadora para completar el cuestionario, pero para muchas encuestas los socios locales de M&E entregan copias impresas en papel. Estos cuestionarios son tomados a nivel de usuarios finales de cada proyecto, entre los participantes de cursos y seminarios e incluso entre los miembros de equipos de proyectos. Sin embargo, las circunstancias locales pueden a veces ser muy difíciles para los socios de M&E: Para poder estar en contacto con el grupo meta que debe contestar el cuestionario, en ocasiones, tienen que viajar durante muchas horas. En circunstancias en que los usuarios finales son analfabetos, deben leerles los cuestionarios en voz alta y ayudarlos en el momento de completarlos.

Cuando todos los datos han sido recolectados, estos deben entonces ser analizados y los resultados ser por último volcados en un informe global. El socio local de M&E presenta los resultados a todos los responsables de proyectos, provenientes de los diferentes sectores, durante los encuentros bianuales de los grupos beneficiarios. En estas circunstancias surgen a menudo discusiones muy acaloradas. Los datos cuantitativos son interesantes pero, no responden a los “por qué” que aparecen detrás de los datos. Por lo tanto, las reuniones de los grupos beneficiarios, durante las cuales las organizaciones asociadas y el IICD analizan los datos de manera conjunta, adquieren una importancia crucial. Durante estos encuentros se comparten conocimientos de manera real y se produce

un intercambio de experiencias invaluable entre todos los socios de un país. ¡El solo hecho de darse cuenta de que uno no es el único que está luchando con un tema en particular es, en sí mismo, un aprendizaje valioso!

Por ejemplo en Malí, se discutió el tema de la desigualdad en los géneros, luego de ver los resultados del análisis. Estos mostraban una clara desigualdad de géneros entre los usuarios finales del proyecto. La discusión dio como resultado la elaboración de una lista de posibles maneras de lograr una participación igualitaria en términos de género en los diferentes proyectos y programas, como por ejemplo realizar esfuerzos especiales para incluir a mujeres en las sesiones de capacitación.

Construir confianza para aprender juntos

Una de las cosas que el IICD ha experimentado a lo largo de los últimos cuatro años es que el término "evaluación" es a menudo enfrentado con resistencia y temor. Para superar la resistencia que los socios y los usuarios finales muestran a la hora de discutir abiertamente los fracasos y los desafíos que deben enfrentar, el sistema M&E ha separado el proceso de aprendizaje del control financiero. Ni los cuestionarios en línea ni los encuentros de grupos de beneficiarios contienen aspectos financieros. Este es un aspecto muy sólido del sistema del IICD. La rendición de cuentas financiera se da en un proceso separado, por medio de informes de avance trimestrales. Esta separación permite que se dialogue con libertad y que se genere un clima de confianza entre los socios locales de un proyecto. Cualquier decisión se tomará con base en los resultados del sistema M&E; los socios, con seguridad, no compartirían la totalidad de la información de que disponen con total franqueza. El Sr. Chuma, el socio de M&E del IICD en Zambia, expresó: *"El Monitoreo y la Evaluación no han sido implementados para actuar como espías de vuestras actividades sino más bien para reflejar vuestro camino hacia el desarrollo."*

En Bolivia, al IICD le tomó tres años superar el miedo que causaba la idea de la evaluación. ¡Y generar confianza lleva mucho tiempo! Lo que más ayudó a la tarea del IICD a este respecto fue dejar bien claro que los datos que arrojará la evaluación serían usados para aprender juntos.

Otro aspecto importante del sistema de evaluación M&E es poner en evidencia el principio que establece que la tarea del IICD también debe ser evaluada. El IICD se considera a sí mismo como una parte del proceso de aprendizaje. Los socios de cada proyecto pueden contestar cuestionarios que evalúan la calidad de la asistencia y el apoyo brindados por el IICD. Para generar confianza, es necesario que uno mismo sea puesto en la mira también. Y el IICD lo hace al discutir en forma permanente su propio desempeño. Durante los encuentros con los grupos beneficiarios, el Director

Nacional del IICD es un participante más; a la vez el encargado de M&E del IICD se dedica a ayudar y a entrenar al socio local de M&E con el fin de facilitar estos encuentros.

El camino para avanzar

Durante los últimos cuatro años hemos acumulado mucha experiencia en lo que se refiere a M&E y a las herramientas en línea. Hemos aprendido mucho de las mediciones de impacto que hacemos a nivel de los usuarios finales, ya que esto nos permite discernir cuáles preguntas son apropiadas y cuáles no. Mientras tanto, se han venido desarrollando nuevos cuestionarios. El año pasado se incorporó un nuevo cuestionario que ahora está disponible para los miembros de las redes de intercambio de conocimientos, dentro de los nueve países con los que trabaja el IICD. En este momento, estamos desarrollando un cuestionario para participantes de procesos de desarrollo de políticas.



La socia M&E local en Ecuador, Martha Nuñez (a la derecha) trata de liderar la discusión luego de un encuentro de grupos beneficiarios.

Todos los cuestionarios y resultados obtenidos durante los encuentros de grupos beneficiarios de proyectos, durante los últimos cuatro años, han sido de gran utilidad ya que nos han brindado claridad y conocimientos sobre nuestros propios resultados y han contribuido a la creación de una plataforma que refleja nuestras actividades para nuestros socios. Hasta la fecha se han recolectado más de 8000 cuestionarios, lo que constituye más del doble de la cantidad que habíamos alcanzado a principios del año 2005. Casi 4000 personas entre los que respondieron estos cuestionarios son usuarios finales reales de proyectos en el lugar. Este año esperamos un crecimiento en la base de datos de 5000 nuevos cuestionarios respondidos. Estamos planificando repetir la evaluación de los usuarios finales varias veces para el mismo proyecto. Bolivia es el país que lleva la delantera con 650 encuestados en el sector de oportunidades de sustento, donde siete proyectos han sido evaluados ya dos veces. Nuestro objetivo es ser capaces de elaborar análisis a lo largo del tiempo en cada uno de los sectores a fin de aprender del ciclo de desarrollo de cada proyecto.

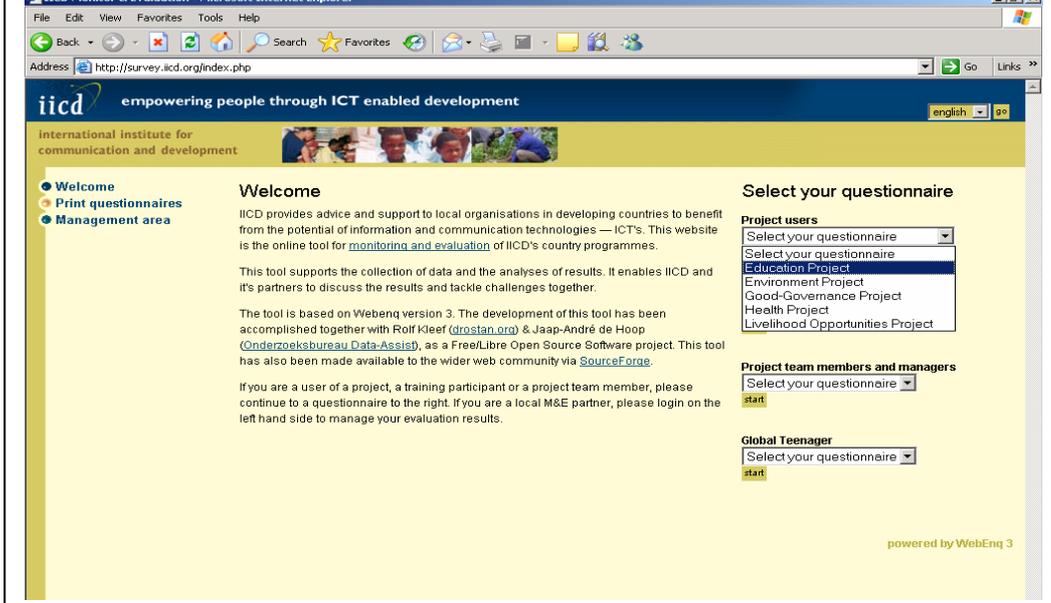
Para nosotros y para nuestros socios locales, M&E ha demostrado ser de un valor inestimable para el aprendizaje y para nuestro propio crecimiento. Esta es la razón por la cual creemos que M&E es un elemento integrante del desarrollo.

Más información

Para acceder a los informes y a información adicional, por favor visite nuestro sitio Web www.iicd.org/evaluation o contacte a Ms. Nele Blommestein en nblommestein@iicd.org o a Anne Marijke Podt en ampodt@iicd.org. El sistema M&E en línea puede ser visualizado en <http://demosurvey.iicd.org>.

Herramienta en línea del IICD

La herramienta en línea creada en <http://demosurvey.iicd.org> es crucial para el sistema M&E del IICD. Esta herramienta facilita la recolección de datos y el análisis de los resultados. También permite al IICD y a sus socios discutir los resultados y juntos enfrentar los desafíos que van apareciendo. Abajo, se puede ver como se presenta esta herramienta en línea.



El Instituto Internacional para la Comunicación y el Desarrollo (IICD) brinda asistencia a países en desarrollo para lograr el desarrollo sostenible mediante la utilización del potencial que ofrecen las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC). Para lograr eso, la apropiación local es crucial. Dos enfoques estratégicos guían la misión de IICD. Primero, Programas Nacionales reúnen las organizaciones locales y refuerzan las capacidades institucionales locales para formular y ejecutar las políticas y los proyectos de utilización de las TIC. Actualmente se implementan estos programas en Bolivia, Burkina Faso, Ecuador, Ghana, Jamaica, Mali, Tanzania, Uganda y Zambia. Segundo, Redes Temáticas permiten el contacto entre socios nacionales e internacionales que trabajan en áreas similares. De esta manera, se conecta el conocimiento local al global y se promueven los intercambios Sur-Sur y Sur-Norte. Estas Redes Temáticas se enfocan en sectores como la educación, la salud, la gobernabilidad, el medio ambiente, las oportunidades de sustento - especialmente la agricultura - y todas las cuestiones transversales tales como la capacitación y la evaluación. Estos esfuerzos son apoyados por varias actividades de información y comunicación proporcionadas por IICD o sus socios. IICD es una fundación independiente sin fines de lucro, establecida por el Ministerio de Cooperación para el Desarrollo de Holanda en 1997. Sus principales recursos vienen de la Dirección General Holandesa de Cooperación para el Desarrollo (DGIS), el Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido (DFID) y la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (SDC).

Raamweg 5
P.O. Box 11586
2502 AN The Hague
The Netherlands

T +31 (0)70 - 311 73 11
F +31 (0)70 - 311 73 22
E information@iicd.org
I www.iicd.org

