



**Cruz Roja  
Americana**

# Marco DMERL: Doctrina de Gestión de Proyectos

**Diseño, Monitoreo, Evaluación, Investigación y Aprendizaje**  
(DMERL: Design, Monitoring, Evaluation, Research and Learning)

# Contenido

- Prefacio ..... 6
- Introducción ..... 6
- Cómo utilizar el Marco DMERL ..... 7
- Vinculación del DMERL con el Ciclo de Gerencia de Proyectos ..... 7
- Destacar lo que más importa ..... 8
- Trabajando con el mejor estándar posible ..... 9
- Creación de una fundación y un portal para más recursos ..... 10
  
- PRIMERA PARTE: HACER UN CORRECTO DMERL** ..... 11
- Guiado por los principios DMERL ..... 11
- Temas Transversales ..... 13
- Garantizar la rendición de cuentas y la inclusión ..... 13
- Tomar decisiones basadas en datos ..... 15
  
- PARTE DOS: DMERL EN EL CICLO DE GESTION DE PROYECTOS** ..... 16
- 1 Diseño ..... 17
  - Por qué Diseñar? ..... 17
  - Descripción de la fase de diseño ..... 17
  - ¿Cómo hacer un correcto diseño? ..... 19
- 2 Planificar ..... 21
  - ¿Por qué planificar? ..... 21
  - Comprender la planificación ..... 22
  - ¿Cómo hacer un buen planeamiento? ..... 23
- 3 Monitorear ..... 29
  - ¿Por qué Monitorear? ..... 29
  - Entendiendo el monitoreo ..... 29
  - ¿Cómo hacer el monitoreo correctamente? ..... 31
- 4 Evaluación ..... 34
  - ¿Por qué evaluar? ..... 34
  - Comprender la evaluación ..... 34
  - ¿Cómo hacer la evaluación correctamente? ..... 35
  - Evaluación e Investigación más allá del ciclo del PM ..... 40
  - ¿Por qué evaluar e investigar? ..... 40
  - Comprender la evaluación y la investigación ..... 40
  - Funciones y responsabilidades en la evaluación y la investigación ..... 42
  
- TERCERA PARTE: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y EL APRENDIZAJE** ..... 43
- ¿Por qué gestionar el conocimiento y aprender? ..... 43
- Comprender el conocimiento y el aprendizaje en el ciclo de PM ..... 43
- ¿Qué es lo que más importa? ..... 44
- Cómo hacer bien la gestión del conocimiento y el aprendizaje ..... 45
- Cómo encaja la investigación en la gestión del conocimiento y el aprendizaje ..... 47

## Lista de figuras

Figura 1: DMERL en el ciclo PM .....	7
Figura 2: 8 acciones críticas de DMERL en la fase de plan .....	7
Figura 3: Mejores prácticas: los estándares DMERL para la programación humanitaria por fase pm .....	9
Figura 4: Vinculación con los principios de DMERL .....	13
Figura 5: Vinculación con los principios de DMERL .....	15
Figura 6: Cómo el ToC y el Logframe son fundamentales para la planificación y supervisión de proyectos.....	18
Figura 7: Mapa de procesos para la fase de diseño .....	19
Figura 8: Mapa de procesos para la fase del plan.....	23
Figura 9: Enfoque de Aprendizaje por Proyectos de USAID (utilizando la Resolución Progresiva de Problemas).....	29
Figura 10: Transformación de datos en toma de decisiones para la adaptación del proyecto .....	30
Figura 11: Mapa de procesos para la fase del plan.....	31
Figura 12: Mapa de procesos para la fase de evaluación .....	37
Figura 13: Objetivo de KM: hacer que (su) conocimiento sea accesible para todos .....	43
Figura 14: ¿Cómo se crea un sistema de aprendizaje? .....	44
Figura 15: Bucles de aprendizaje integrados en el ciclo de PM.....	46

## Lista de tablas

Table 1: Uso de la ToC y LogFrame para responder a preguntas clave de diseño.....	18
Tabla 2: Diseño paso a paso .....	20
Tabla 3 La diferencia entre Diseño vs. Planificación .....	22
Tabla 4: Planificación paso a paso.....	24
Tabla 5: Monitoreo paso a paso .....	32
Tabla 6: Evaluación paso a paso .....	38

20 de febrero de 2020. Metepec, Morelos, México. Dos años después de que un poderoso terremoto azotara México, el estadounidense La Cruz Roja, en alianza con la Cruz Roja Mexicana y la Cruz Roja Canadiense, continúa apoyando a las comunidades afectados por el desastre. A través de una serie de actividades de resiliencia posibles gracias al apoyo financiero de la American Cruz Roja, las personas que viven en comunidades propensas a desastres en México están empoderadas para aprender habilidades que los preparan para el futuro desastres Desde brindar educación sobre higiene y saneamiento hasta ofrecer capacitaciones sobre cómo administrar primeros auxilios, la Cruz Roja participa activamente en ayudar a construir comunidades más fuertes y resilientes en todo el país.

Este Marco de Diseño, Monitoreo, Evaluación, Investigación y Aprendizaje (DMERL) proporciona los principios, directrices, definiciones comunes, herramientas y recursos para prácticas integrales de DMERL para aquellos que trabajan con o a través de la Cruz Roja Americana.

Publicado en 2020; Revisado en 2022

©Cruz Roja Americana, Servicios Internacionales

# Acrónimos

ALNAP.....	Red de Aprendizaje Activo sobre Responsabilidad y Desempeño
BHA .....	Oficina de Asuntos Humanitarios
CEA .....	Participación comunitaria y rendición de cuentas
CLA.....	Colaborar, aprender, adaptarse
DM.....	Gestión de datos
DME .....	Diseño, Monitoreo y Evaluación
DMERL.....	Diseño, Monitoreo, Evaluación, Investigación y Aprendizaje
EAG .....	Grupo Asesor de Evaluación
ECOS.....	Sistema de Gestión de Proyectos y Subvenciones
HQ.....	Sede
IFRC.....	Federación Internacional de la Cruz Roja
ISD .....	Departamento de Servicios Internacionales
KM.....	Gestión del conocimiento
KPI.....	Indicador clave de rendimiento
LOE.....	Nivel de esfuerzo
MEL.....	Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje
MRP .....	Plan de respuesta de la gerencia
NS .....	Sociedad Nacional
PGI.....	Protección, Género e Inclusión
PMER .....	Planificación, Monitoreo, Evaluación y Reportes
PM .....	Gestión de proyectos
PMI.....	Instituto de Gestión de Programas
RACI.....	Responsable, Aprobador, Consultado, Informado
ToC.....	Teoría del Cambio
USAID .....	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
USD .....	Dólares de los Estados Unidos
ODL .....	Calidad, datos y aprendizaje
WBS.....	Estructura de desglose del trabajo

# Prefacio

Los proyectos exitosos se basan en una gestión de proyectos competente: diseño que conecta lógicamente los resultados deseados, planificación detallada del proyecto, implementación que es monitoreada rutinariamente por los equipos del proyecto y resultados que se estudian por su efectividad, sostenibilidad e impacto. Durante varias décadas, se han invertido importantes recursos del sistema humanitario en mejorar el diseño, el monitoreo y la evaluación. Sin embargo, los esfuerzos a menudo han resultado en desconexiones entre la gestión de proyectos, el diseño y el monitoreo. Mire a través de las organizaciones y verá expertos técnicos, incluidos los equipos de DME, que asesoran a proyectos, en lugar de ser parte de proyectos. La práctica de DMERL ha mejorado, pero esas mejoras no siempre se han aprovechado en los equipos de proyecto y su trabajo.

Esta versión revisada del Marco de Diseño, Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje de la Cruz Roja Americana tiene como objetivo integrar el diseño y la planificación, el monitoreo y el aprendizaje en la gestión de proyectos, asegurando que nuestro proyecto comprenda sus responsabilidades en el ciclo de gestión de proyectos y tenga los recursos necesarios a mano. Los objetivos son eliminar los silos que se han formado, garantizar que los proyectos se planifiquen de manera realista, no teórica, y que los equipos de proyecto supervisen su propia implementación. En esta iteración revisada de nuestro marco DMERL, encontrará que DMERL se ha simplificado de nuevo en el ciclo de gestión del programa. Esta es una decisión estratégica a medida que maduramos nuestra cultura de gestión de proyectos, lo que indica un cambio hacia los procesos de planificación y monitoreo como mecanismos de control de calidad de una sólida gestión de proyectos, no como prácticas independientes de un equipo separado de DMERL.

Al mismo tiempo, la evaluación y la investigación requieren independencia, rigor y calidad, y habilidades especializadas, y como tal, no se espera necesariamente que los equipos de proyecto lideren estudios, sino que participen activamente para que los hallazgos puedan integrarse en nuestra práctica.

Nuestro objetivo con este marco es provocar la reflexión y la evolución de la práctica de la gestión de proyectos de cartera en Servicios Internacionales y la Cruz Roja Americana, mientras que al mismo tiempo contribuimos a mejorar la práctica en el sistema humanitario más amplio. Por favor, disfrute utilizando los muchos recursos excelentes que han sido seleccionados en este marco práctico. Recuerde dar sus comentarios al equipo de Calidad, Datos y Aprendizaje de la Cruz Roja Americana, para que podamos evolucionar y mantener continuamente este importante conjunto de recursos. Gracias.

**Bernard Vicary, director senior de Estrategia, Calidad y Aprendizaje**

# Introducción

El cambio efectivo proviene de identificar el problema correcto, responder con la solución más relevante y adaptarse a medida que aprende lo que funciona mejor. Esto es más fácil de hacer si el diseño, monitoreo, evaluación, investigación y aprendizaje (DMERL) se integran en el diseño y la gestión del programa, de principio a fin.

Para hacer esto posible, la Cruz Roja Americana ha desarrollado el Marco DMERL como un recurso para aquellos que trabajan en el trabajo humanitario internacional.

A través del Marco, la Cruz Roja Americana tiene como objetivo:

- **Crear un lenguaje, prácticas y objetivos comunes:** El propósito del Marco es crear una visión común y un lenguaje compartido para la práctica de DMERL en el trabajo humanitario, articulando claramente por qué nos involucramos en áreas específicas de trabajo y lo que esperamos lograr.
- **Sirve de ventana única para recursos:** El Marco proporciona pautas prácticas, herramientas y plantillas para ayudarlo con sus actividades de DMERL a lo largo del ciclo de gestión de proyectos. Es un repositorio de gestión del conocimiento para los enfoques probados y las herramientas más sólidas ya disponibles en la industria, incluso de la Federación Internacional de la Cruz Roja / Media Luna Roja (IFRC), USAID y otras fuentes líderes.

Por lo tanto, el Marco es un punto de partida para que el personal de American Red Cross desarrolle su competencia en DMERL, sirviendo como plataforma de lanzamiento para que el personal acceda y adapte herramientas, plantillas y otros recursos. El Marco también puede servir como una referencia útil para la IFRC, las sociedades nacionales asociadas y anfitrionas y otros asociados.

Julio 2013. Campêche, Port-au-Prince, Haití. Capacitación SIG en Haití. Los miembros del personal de la Cruz Roja Americana, Odile David (izquierda) y Dafney Richemond observa la información en la pantalla de sus dispositivos móviles durante una capacitación en SIG en Port-au-Prince, Haití. La Cruz Roja Estadounidense está utilizando teléfonos y tabletas para mapear las coordenadas GPS de las ubicaciones de los proyectos y recopilar información sobre las personas que se benefician de sus programas en Haití, para que el progreso pueda ser rastreado con mayor precisión. Foto de Vanessa Deering/Cruz Roja Americana.



# Cómo utilizar el marco DMERL

El Marco está destinado a ayudarlo a hacer que su trabajo sea efectivo y significativo, no a crear más trabajo. Para esto, tomamos cuatro decisiones importantes cuando lo diseñamos:

## 1. VINCULACIÓN DEL DMERL CON EL CICLO DE GESTIÓN DE PROYECTOS

El Marco soporta todo el proceso de gestión de proyectos (PM)<sup>1</sup>, desde el concepto hasta el cierre. DMERL es esencial para un buen PM, porque le da el conocimiento que necesita para construir, implementar, y mejorar su proyecto.

El Marco está diseñado para facilitar la búsqueda de la información relevante en el momento adecuado. En la segunda parte, hemos organizado conceptos y herramientas en función de qué fases son más útiles dentro del ciclo de PM. Hemos identificado un papel para DMERL en cuatro fases de PM, o como las llamamos: Diseño, Planificación, Monitoreo y Evaluación.<sup>2</sup>

En cada sección de la Segunda Parte, proporcionaremos un mapa de procesos que muestra las acciones de DMERL para esa fase de PM, con una breve explicación. Véase, por ejemplo, el mapa de procesos para la fase de planificación del ciclo de PM.

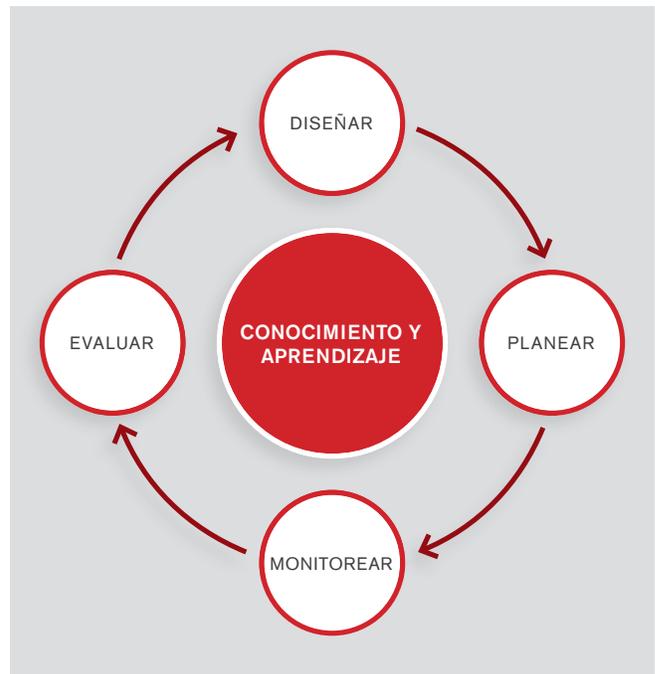


FIGURA 1: DMERL EN EL CICLO PM

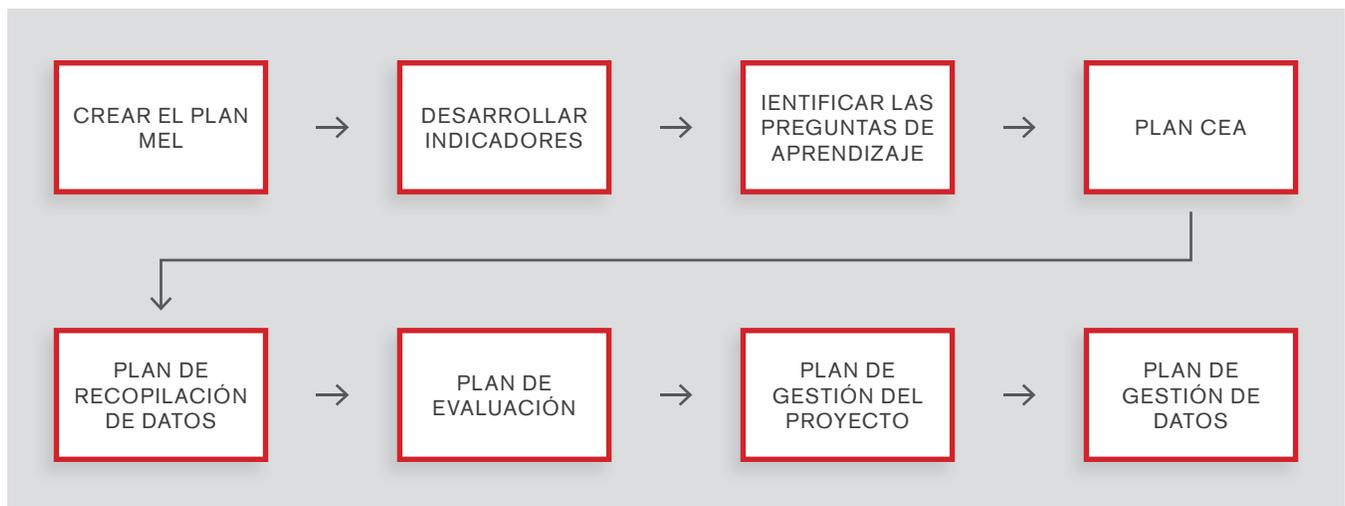


FIGURA 2: 8 ACCIONES CRÍTICAS DE DMERL EN LA FASE DE PLANEACIÓN

<sup>1</sup> El proceso de PM fue definido por primera vez por el Instituto de Gestión de Proyectos (PMI) como cinco fases (concepción e iniciación, planificación, ejecución, desempeño / monitoreo y proyecto cerrado), con muchas iteraciones realizadas desde entonces (en nomenclatura y número de fases). Nuestra versión del proceso de PM está diseñada para que sea fácil ver cómo se usa DMERL en cada fase de PM y al mismo tiempo alinearse con modelos de PM más grandes (como el PMI). Por ejemplo, mientras que el Marco DMERL comienza con la fase de Diseño, esto supone la fase anterior de inicio y aprobación del concepto.

<sup>2</sup> En la mayoría de las representaciones de los ciclos de PM, la tercera fase (después del diseño y el plan) se conoce como "Hacer" o "Implementar", porque esa es la fase en la que se produce el trabajo del proyecto. En el ciclo DMERL (que se ejecuta en paralelo al ciclo normal de PM), esta fase se centra en el monitoreo del trabajo del proyecto y, por lo tanto, se denomina Fase de "Monitoreo". Del mismo modo, a la fase de "Evaluación" en el Marco se le conoce en el ciclo de PM como "Cierre" o "Transición".

En el corazón de nuestro ciclo DMERL PM está el Conocimiento y el Aprendizaje porque creemos que, junto con obtener el conocimiento correcto, es esencial compartir y aprender de ese conocimiento, y luego contribuirlo a otros que trabajan en la misma área. En la tercera parte, explicaremos por qué y cómo gestionar el conocimiento y el aprendizaje para apoyar y mejorar su trabajo humanitario.

## 2. DESTACAR LO QUE MÁS IMPORTA

A lo largo del ciclo de PM, las acciones del DMERL deben estar alineadas con los valores fundamentales de la Cruz Roja Americana. Como se muestra en la Primera Parte, el Marco DMERL está influenciado por cuatro principios clave:<sup>3</sup>

1. Nuestra programación debe ser **relevante** para las poblaciones afectadas
2. Debemos ser asociados **responsables** como miembros de un movimiento multilateral y como asociados para acoger a las sociedades nacionales.
3. Nuestra labor humanitaria debe **ajustarse** a los recursos y objetivos.
4. Debemos asegurarnos de que nuestros datos sean fiables y que nuestros resultados se compartan de **forma transparente**.

Asimismo, el Marco integra dos conceptos fundamentales y transversales:

1. Nuestra programación debe ser **responsable** (involucrando a las comunidades en todas las fases de PM) e **inclusiva** (respondiendo a todas las personas necesitadas).
2. Debemos practicar la **toma de decisiones basada en datos**, respaldada por análisis relevantes, informes efectivos y fuertes vínculos entre los datos y la acción.



21 de noviembre de 2019. Ábaco, Bahamas. Desde la tormenta golpeado, la Cruz Roja se ha comprometido a estar allí para personas afectadas a largo plazo, distribuyendo ayuda a más de 6,000 familias en las Bahamas. este alivio incluye asistencia financiera multipropósito sin restricciones que se pueden utilizar para satisfacer las necesidades de las familias sin embargo desean, ya sea para vivienda temporal, comidas, servicios públicos o incluso enviar a sus hijos de regreso a la escuela. Foto de Brad Zerivitz /Cruz Roja Americana



9-12 de noviembre de 1998, Huracán, FIX ME. Foto de Daniel Cima

<sup>3</sup> Los principios están adaptados del Marco DMERL Equilibrado del Instituto para el Impacto en el Desarrollo y adaptados al contexto de la Cruz Roja Americana.

### 3. TRABAJANDO CON EL MEJOR ESTÁNDAR POSIBLE

La Cruz Roja Americana cree que para brindar asistencia humanitaria relevante y efectiva, existen acciones de diseño, monitoreo, evaluación, investigación y aprendizaje (DMERL por las siglas en inglés Design, Monitoring, Evaluation and Learning) de mejores prácticas que se deben realizar para cada proyecto. El Marco identifica claramente estas acciones dentro de cada fase de gestión de proyectos (PM/Project Management). Estas diez acciones se conocen como los Estándares de Mejores Prácticas DMERL.

Fase PM	Estándar de Mejores Prácticas
DISEÑO	<p>1: El diseño está informado por evidencia, incluido el análisis de Protección, Género e Inclusión (PGI).</p> <p>2: El diseño se basa en una lógica clara e incluye los supuestos del programa y la Teoría del Cambio ( ToC /Theory of Change).</p>
PLANEAMIENTO	<p>3: Se desarrolla un Plan de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (MEL) integral basado en ToC.</p> <p>4: Cada nuevo proyecto tiene un plan de proyecto integral.</p>
MONITOREO	<p>5: Los datos de hitos e indicadores clave de rendimiento (KPI / Key Performance Indicators) se recopilan, reportan y se utilizan para la gestión de proyectos.</p> <p>6: Las actividades de Participación y Responsabilidad de la Comunidad (CEA / Community Engagement and Accountability) se implementan de acuerdo con el plan del proyecto, se ajustan al propósito y responden a las necesidades, perspectivas e inquietudes de la comunidad.</p> <p>7: Los riesgos del proyecto se mitigan, los problemas se gestionan y todas las solicitudes de cambio se documentan.</p> <p>8: Las actividades de aprendizaje se completan según el Plan MEL, se documentan y los proyectos se adaptan.</p>
EVALUACION	<p>9: Todos los proyectos deben evaluarse utilizando un marco de evaluación común o una justificación documentada de por qué no.</p> <p>10: Cada evaluación tiene un Plan de Respuesta de la Gerencia (MRP) que aborda los resultados de la evaluación y se actúa sobre ellos y se documentan.</p>

**FIGURA 3:** MEJORES PRÁCTICAS: LOS ESTÁNDARES DMERL PARA LA PROGRAMACIÓN HUMANITARIA POR FASE DE PM

En la Segunda Parte, explicaremos cómo los Estándares de Mejores Prácticas deben guiar sus acciones de DMERL en cada una de las fases de PM.

#### 4. CREACIÓN DE UNA FUNDACIÓN Y UN PORTAL PARA MÁS RECURSOS

Este documento no es la totalidad del Marco DMERL. Es el documento fundacional que se ofrece como parte de una experiencia de aprendizaje en un sitio web fácil de usar. Diseñamos este documento para que sea una fuente de conocimiento y práctica a la que pueda acceder y aplicar, rápidamente y según sea necesario. El sitio web ofrecer formas de sumergirse más profundamente en herramientas y prácticas que le interesan proporcionando recursos de apoyo que se actualizan de forma rutinaria. Los recursos disponibles en el sitio web incluyen kits de herramientas, notas de orientación adicionales, plantillas, y cursos de e-learning. Este documento fundamenta los recursos dinámicos ofrecidos a través del portal del sitio web y ofrece una introducción del por qué y cómo hacer DMERL, con énfasis en la comprensión de conceptos clave y mejores prácticas.

25 de enero de 2018. Danao, Leyte, Filipinas. En la isla de Leyte, en Filipinas, equipos de la Cruz Roja y líderes comunitarios use mapas de fuentes múltiples para verificar las rutas de evacuación, responder a los desastres y asegurarse de que todos los hogares estén atendidos en caso de de emergencia Este mapa cuelga fuera del ayuntamiento y contiene imágenes de drones.



# Primera parte: hacer un adecuado DMERL

## Guiado por los principios DMERL

Cuatro principios informan y guían la forma en que el Marco apoya a nuestro equipo para comprometerse en las acciones de gestión del programa de diseño, planificación, monitoreo y evaluación.<sup>4</sup>

### Relevante para las poblaciones afectadas

La gerencia de programas es relevante cuando se basa en las características del entorno operativo local y las personas afectadas por el desastre. Por lo tanto, asegúrese de que su diseño, planificación, seguimiento, y acciones de evaluación rinda cuentas a las poblaciones afectadas, fomentando la comunicación y el compromiso entre las poblaciones afectadas Cruz Roja Americana, sus socios y poblaciones afectadas.

**¿Cómo es esto?:** Las acciones relevantes de PM incluyen a todos los grupos, independientemente de su raza, nacionalidad, género, religión, afiliación cultural o política, edad, discapacidad, reconociendo que todos los grupos proporcionan diferentes perspectivas.

### Asociación responsable

La gerencia de programas es responsable cuando se involucra respetuosa y éticamente, y sensiblemente con los principales usuarios y socios previstos. Asegúrese de trabajar en asociación, tanto como miembro de un movimiento multilateral así como socio para acoger a las sociedades nacionales.

**¿Cómo es esto?:** Las acciones responsables de PM reconocen la dinámica de poder introducida a través de nuestro papel como socio de financiamiento y afirman que abordaremos el diseño, la planificación, el monitoreo y la evaluación en asociación con las sociedades nacionales anfitrionas con respecto a la autonomía y los intereses de la sociedad nacional como una organización asociada con agencia y voz en el ciclo del programa.

9 de julio de 2019. Pueblo de Kim Chaung, Bago, Myanmar. Delgada Thin Khein, residente de la aldea de Kim Chaung, Myanmar analiza un mapa comunitario colgado en el centro de la ciudad. Desarrollado con la ayuda de la Cruz Roja, el mapa puede utilizarse para mitigar los riesgos de desastres. Comunidades como esta trabaja en conjunto para identificar sus riesgos, tales como zonas de inundación, así como los recursos que pueden utilizar durante los desastres. Los mapas muestran casas, áreas de alto riesgo, rutas de evacuación, ubicaciones de residentes discapacitados y los ancianos (que pueden necesitar ayuda para evacuar), y seguros espacios para buscar refugio. Esta comunidad rural - punteada con empanadas de arroz y tierras de cultivo: experiencias regulares inundaciones y está en riesgo de terremotos y fuertes tormentas.



<sup>4</sup> Los principios están adaptados del Marco DMERL Equilibrado del Instituto para el Impacto en el Desarrollo y adaptados al contexto de la Cruz Roja Americana.

## Tamaño adecuado para los programas

La gerencia de programas tiene el tamaño apropiado cuando hay una coincidencia entre los recursos (personas, tiempo, y dinero) y metas. Los procesos y datos del tamaño adecuado no se duplican entre sí y satisfacen las necesidades de administración y cumplimiento del programa.

Consideraciones en un contexto de programación: El tamaño adecuado también sostiene que los procesos y procedimientos más ligeros pueden ser más apropiados en los primeros días de una operación de emergencia, equilibrando la necesidad de información con la necesidad de velocidad en la toma de decisiones).

**¿Cómo es esto?:** Las acciones de PM bien dimensionadas se ajusta a los recursos disponibles (personas, tiempo y dinero) y equilibran la necesidad de eficiencia con la necesidad de rigor.

## Datos confiables y resultados transparentes

La gestión de programas es confiable cuando se lleva a cabo de acuerdo con estándares de rigor apropiados para el contexto, las restricciones y/o el uso previsto de los datos. Los datos y métodos confiables son apropiadamente válidos, confiables, y objetivos, asegurando la integridad tanto del proceso como de los resultados. Un confiable diseño, planificación, seguimiento, evaluación, y aprendizaje es conducido por personal competente y apoyado por el liderazgo. Los datos confiables también significan que las poblaciones afectadas y los participantes en los ejercicios de recopilación de datos pueden confiar en que sus datos serán protegidos, y sus derechos serán respetados.

**¿Cómo es esto?:** Las acciones confiables de PM son interna y externamente válidas, confiables y objetivas, lo que garantiza la integridad tanto del proceso como de los resultados. Está motivado por un espíritu de transparencia y los resultados se comparten adecuadamente.



6 de marzo de 2017. Kaule, Nuwakot, Nepal. Miembros del personal de Build Change, una organización financiada por la Cruz Roja para trabajar en Nepal: discutir diseños de casas en Kaule, Nepal. La zona rural fue fuertemente impactada por el terremoto de 2015 y muchas personas perdieron sus hogares. Los arquitectos e ingenieros financiados por la Cruz Roja consultan a las familias que están reconstruyendo sus casas para asegurarse de que están siguiendo las pautas de construcción del gobierno; ayudar a las personas a diseñar sus hogares para que sean mejores soportar desastres naturales; y visitar los sitios de construcción un mínimo de 15 veces para asegurarse de que las personas estén reconstruyendo de acuerdo con a las pautas de seguridad. Además de esta asistencia, la Cruz Roja también ha capacitado y certificado a más de 1000 albañiles para supervisar construcción y está brindando asistencia financiera a las familias puede comprar materiales de construcción y/o contratar mano de obra para ayudar con el proceso de reconstrucción.

## Temas transversales

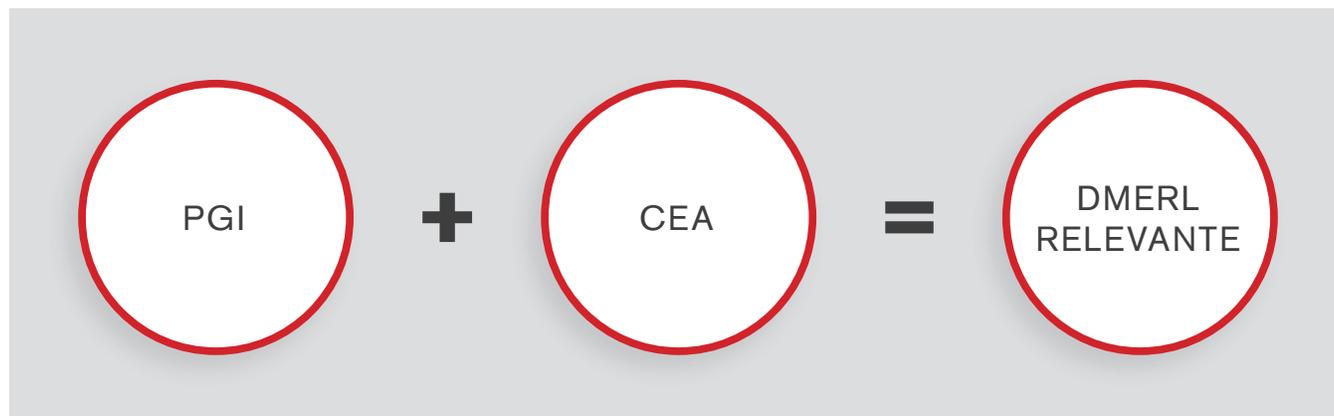
- Los siguientes conceptos dieron forma al desarrollo del Marco DMERL y son esenciales para comprender el espíritu y el principio detrás de cada una de las actividades que se describen a continuación:
- Garantizar la Rendición de Cuentas y la Inclusión
- Tomar decisiones basadas en datos

### GARANTIZAR LA RENDICIÓN DE CUENTAS Y LA INCLUSIÓN

¿Por qué debemos hacer que nuestro trabajo humanitario sea responsable e inclusivo?

- Los proyectos se mantienen relevantes para las necesidades y prioridades de la comunidad.
- Las actividades del proyecto llegan a quienes más necesitan apoyo.
- Se sostiene el principio de “no hacer daño”.
- Se fortalece la resiliencia de la comunidad.

Los programas son más fuertes y relevantes porque se guían por principios de transparencia, participación, inclusión y diálogo con las comunidades a las que servimos. De acuerdo con los siete Principios Fundamentales del Movimiento de la Cruz Roja y de la Medialuna<sup>8</sup> Roja, la Cruz Roja Americana se compromete a garantizar que la Protección, el Género y la Inclusión (PGI) y la Participación Comunitaria y Rendición de Cuentas (CEA) se integren en nuestro trabajo. PGI tiene como objetivo garantizar que brindemos dignidad, acceso, participación y seguridad a todas las personas afectadas (o bajo la mira). CEA pone a las comunidades en el centro a través de la comunicación intencional y el compromiso a lo largo de todas las fases del proyecto.



**FIGURA 4:** VINCULACIÓN CON LOS PRINCIPIOS DE DMERL

PGI y CEA se relacionan con el primer principio del Marco: Relevante para las poblaciones afectadas: Existe una superposición natural entre las dos áreas de trabajo que destacan los expertos en ambas áreas. Tanto PGI como CEA buscan la participación de la comunidad, ambos enfatizan la responsabilidad ante la comunidad y ambos se esfuerzan por garantizar la seguridad y la protección de la comunidad.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> La importancia de PGI y CEA es reconocida en todo el Movimiento, como se evidencia en las políticas, orientaciones y herramientas disponibles, como el Marco Estratégico sobre Programación Inclusiva, las Normas Mínimas de PGI en Situaciones de Emergencia y el conjunto de herramientas conexas y el Kit de Herramientas de Participación Comunitaria y Rendición de Cuentas, entre otros. La importancia también es reconocida por el liderazgo de ISD: hay un compromiso con CEA en el Marco Estratégico de ISD 2023, que establece que “nos aseguraremos que todos los programas adopten buenas prácticas en Participación Comunitaria y Responsabilidad”. Además, los principales donantes de ISD, OFDA y MACP, tienen expectativas de que PGI se integre y mida a lo largo de nuestros proyectos, como lo demuestran los requisitos de la propuesta de OFDA, que incluyen una sección sobre PGI y un indicador estándar requerido de MACP con respecto a la satisfacción de las necesidades prioritarias de todos los grupos de una comunidad.

PGI y CEA deben integrarse en el ciclo del proyecto para que el trabajo humanitario llegue a las personas que más lo necesitan, responda a sus prioridades y defienda el principio humanitario de “no hacer daño”.

Por lo tanto, los sistemas DMERL apoyan los programas para esforzarse intencionalmente hacia la participación de la comunidad y la rendición de cuentas para todas las personas afectadas en una comunidad, incluidos los grupos marginados. Los métodos participativos de recopilación, análisis y retroalimentación de datos apoyan la participación de la comunidad. Los métodos específicos de recopilación de datos son sensibles a las necesidades de los grupos marginados e informan el diseño y la implementación de programas inclusivos. Los sistemas de retroalimentación de los beneficiarios mejoran la calidad del programa y proporcionan un mecanismo para que los grupos marginados lleguen al personal del programa. La programación llega a las personas que más lo necesitan, responde a sus prioridades y defiende el principio humanitario de no hacer daño.

La aplicación de los enfoques de PGI y CEA es esencial para que nuestro trabajo sea relevante. ALNAP<sup>6</sup> define la relevancia como “estar en línea con las necesidades prioritarias de las personas afectadas”<sup>7</sup>. Al aplicar un enfoque de CEA a la programación, podemos comprender cuáles son las necesidades prioritarias de las personas y al realizar una programación inclusiva podemos saber quiénes son las personas afectadas. El riesgo de no incluir a todas las personas de la comunidad en nuestro diseño y monitoreo es que les proporcionaremos servicios inapropiados o inadecuados o se quedarán fuera por completo. Seguir siendo relevante requiere una participación sostenida de la comunidad. Es una práctica común realizar evaluaciones de necesidades y análisis de contexto antes de diseñar programas, pero esas prácticas no deben terminar ahí. A través de CEA, seguimos comprometidos con las comunidades para saber instantáneamente si el contexto ha cambiado, o si las necesidades prioritarias han cambiado y podemos hacer ajustes de programación para seguir siendo relevantes. Al perseguir un enfoque de CEA para la programación, es importante que apliquemos los principios de PGI para asegurarnos de que estamos involucrando y aprendiendo de toda la comunidad, incluidas las personas marginadas. Esto es fundamental para tener una programación relevante.



16 de febrero de 2020. Dos años después de un fuerte terremoto golpeó a México, la Cruz Roja Americana, en sociedad con la Cruz Roja Mexicana y la Cruz Roja Canadiense Cross, continúa apoyando a las comunidades afectadas por la desastre. A través de una serie de actividades de resiliencia realizadas posible gracias al apoyo financiero de la American Cruz Roja, personas que viven en comunidades propensas a desastres en México están empoderados para aprender habilidades que los preparan para futuros desastres. Desde proporcionar higiene y saneamiento educación hasta ofrecer capacitaciones sobre cómo administrar primero ayuda, la Cruz Roja participa activamente en ayudar a construir comunidades más fuertes y resilientes en todo el país.

**¿Cómo se ve esto en acción?** Los proyectos son más fuertes y relevantes porque se guían por principios de transparencia, participación, inclusión y diálogo con las comunidades a las que servimos.

<sup>6</sup> ALNAP es una red global de actores humanitarios dedicados al aprendizaje para mejorar la calidad de la respuesta humanitaria.

<sup>7</sup> Swithern, Sofía. *¿Más relevante? 10 maneras de abordar lo que la gente realmente necesita*. ODI/ALNAP, 2019, [www.alnap.org/help-library/background-paper-alnap-32nd-annual-meeting-more-relevant-10-ways-to-approach-what](http://www.alnap.org/help-library/background-paper-alnap-32nd-annual-meeting-more-relevant-10-ways-to-approach-what). Consultado el 19 de marzo de 2020.

## TOMAR DECISIONES BASADAS EN DATOS

¿Por qué deberíamos optar por tomar decisiones utilizando enfoques de datos?

- Los responsables de la toma de decisiones pueden ser más proactivos.
- Hay una mayor rendición de cuentas y transparencia.
- Puede identificar oportunidades para programas y operaciones efectivos y eficientes.

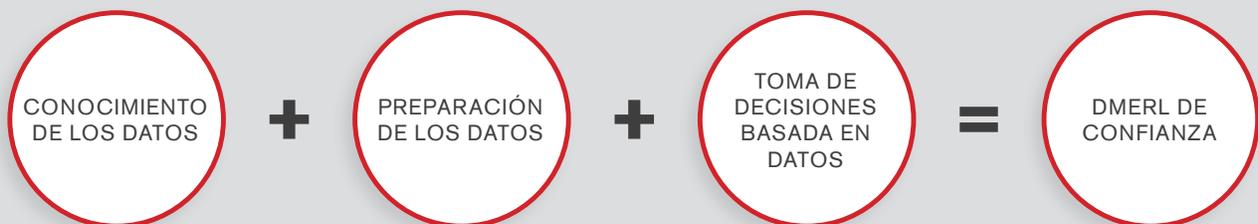
La adopción de decisiones es una parte esencial de nuestra labor en el Movimiento de la Cruz Roja y de la Medialuna Roja. El liderazgo, el personal y los voluntarios toman regularmente decisiones que impactan en la efectividad y eficiencia de las operaciones humanitarias y la programación a largo plazo.

Hay innumerables formas de tomar decisiones, incluso a partir de experiencias pasadas y recomendaciones de expertos, pero el estándar de la industria exige que estas decisiones estén basadas en datos y en evidencia. Avanzar hacia un enfoque más basado en datos garantiza que estaremos mejor equipados para satisfacer las necesidades de las partes interesadas internas y externas. Al mismo tiempo, continuaremos respetando a las poblaciones afectadas en nuestro uso responsable de los datos, seremos más específicos en nuestro enfoque en torno a los datos y utilizaremos las mejores herramientas a nuestro alcance para tomar decisiones informadas.



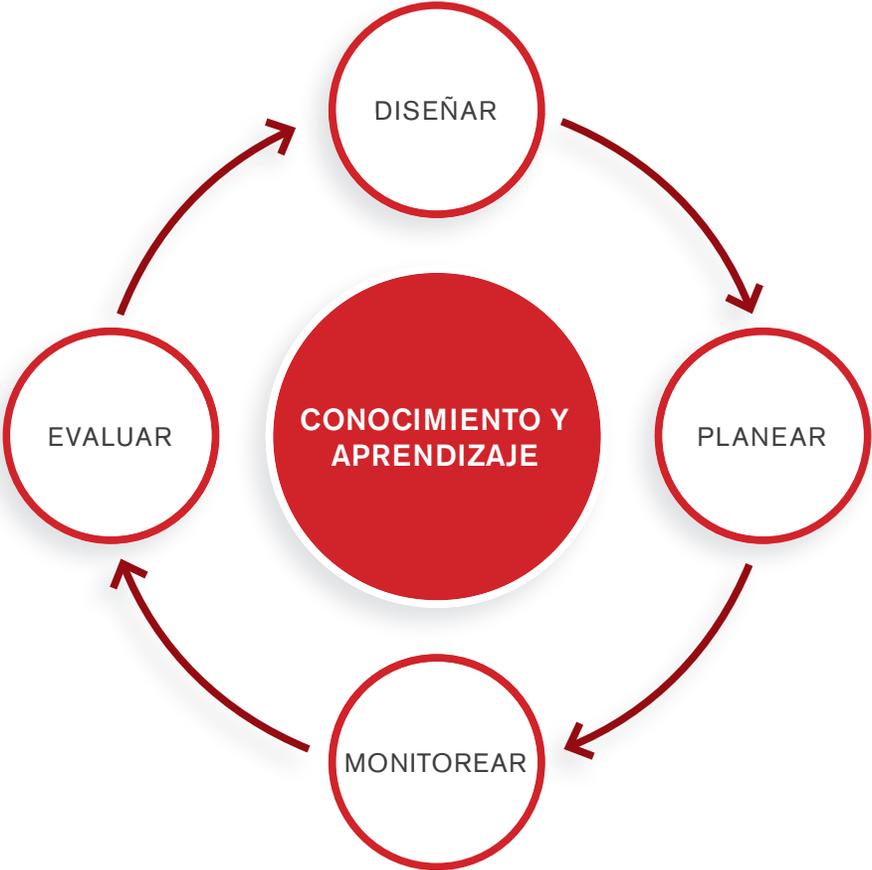
28 de agosto de 2018. Matram, Indonesia. Es fácil para las familias. Separarse durante un desastre caótico. En la isla de Lombok, Indonesia, las familias han soportado más de 5 grandes terremotos en un mes y 1.500 réplicas. Durante este tiempo, algunas familias perdieron el contacto. Muchas personas han perdido sus hogares y se están mudando a nuevas áreas, lo que hace que sea difícil mantenerse en contacto.

**¿Cómo se ve en acción?** El proceso de elaboración de una decisión está respaldado por análisis pertinentes, informes eficaces y fuertes vínculos entre los datos y la acción. Los proyectos están mejor equipados para satisfacer las necesidades de las partes interesadas internas y externas. Los proyectos respetan a las poblaciones afectadas en el uso responsable de los datos y el uso de las mejores herramientas para tomar decisiones informadas.



**FIGURA 5:** VINCULACIÓN CON LOS PRINCIPIOS DE DMERL

# Segunda parte: DMERL en el ciclo de destion de proyectos



# 1: Diseño

## POR QUÉ DISEÑAR?

El diseño es un punto de partida para el ciclo de monitoreo y evaluación de los resultados esperados del proyecto. Los programas humanitarios deben diseñarse a través de un proceso que esté informado por las capacidades y necesidades de la población afectada, el contexto local, la práctica técnica líder en la industria y una lógica y teoría sólidas del por qué las actividades seleccionadas del programa conducen a los resultados previstos.

Los proyectos bien diseñados son:

- Más relevante para las capacidades y necesidades de las poblaciones afectadas.
- Responsable y respetuoso con las asociaciones de la sociedad nacional.
- Basado en una lógica que se puede probar con el tiempo.
- Es más probable que se financie.

## COMPRENDER EL DISEÑO

La fase de diseño es fundamental para asegurarse de que está brindando la respuesta apropiada a las personas adecuadas de una manera que tenga un impacto duradero. Antes de explicar cómo hacer diseño, queremos destacar dos conceptos clave que son críticos para un proyecto bien diseñado: desarrollar la base de evidencia y luego desarrollar la lógica del proyecto.

1. **Desarrollar la base de evidencia:** El diseño del nuevo programa debe basarse en una base de evidencia de datos, evaluación e investigación realizada en el área técnica de intervenciones tanto por su organización como por organizaciones externas. Esto asegurará que entienda la situación o necesidad a la que está respondiendo.

Para hacer esto, debe identificar los problemas y sus causas, así como las necesidades, intereses, capacidades y limitaciones de las diferentes partes interesadas. Estos datos de evaluación deben incluir un análisis de PGI para que el diseño de su proyecto pueda ser inclusivo y responsable. Con base en estos datos, puede confirmar lo que se requiere para brindar apoyo a la comunidad. Las posibles fuentes de



29 de junio de 2019. Cox's Bazar, Bangladesh. Un americano El equipo de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja de Bangladesh camina a través de un puente de bambú en Kutupalong : un desplazamiento Campamento en Cox' Bazar, Bangladesh. Desde agosto de 2017, más de 700.000 personas han huido del estado de Rakhine, Myanmar buscará seguridad en Cox's Bazar, Bangladesh. Muchos llegaron heridos, desnutridos y devastados. Hablan de viajes peligrosos: caminar días y días llegar a la frontera y perder el contacto con los miembros de la familia por el camino. Una vez en Bangladesh, se amontonan en acampan en laderas fangosas y viven en estructuras hechas de bambú, plástico, cartón y, a veces, corrugado láminas de metal Lluvias monzónicas y peligroso ciclón estacionales ponen a los migrantes en riesgo de deslizamientos de tierra, inundaciones, y viento destructivo. A pesar de las duras condiciones, y porque no hay posibilidad de evacuar el campamento de desplazados durante los ciclones: los migrantes son voluntariado para ayudar a sus vecinos durante desastres y otras emergencias.

evidencia incluyen evidencia técnica sectorial e investigación, evaluaciones, revisión de la literatura, evaluaciones de campo, análisis de partes interesadas y datos de países secundarios.

2. **Desarrollo de la lógica del proyecto:** Hay dos preguntas clave que son críticas para la fase de diseño: el por qué y el cómo. ¿Por qué se necesita el proyecto y cómo lo vamos a hacer? Un proyecto bien diseñado responderá a esas preguntas utilizando dos herramientas lógicas básicas: una teoría del cambio (ToC) y un marco lógico (o LogFrame).

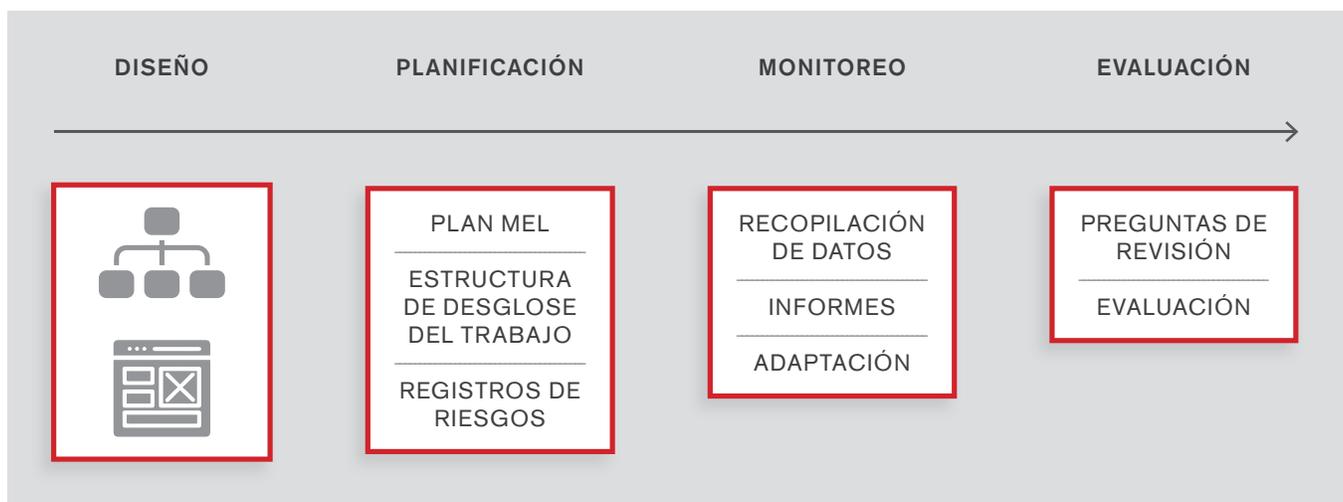
**TABLA 1:** USO DE LA TOC Y LOGFRAME PARA RESPONDER A PREGUNTAS CLAVE DE DISEÑO

Preguntas que responde la ToC	Preguntas que responde el LogFrame
“¿Cuál es la necesidad a la que estamos respondiendo?”	
“¿Cuál es el cambio social (impacto, resultado y producto) que estamos tratando de lograr? “	“¿Cómo mido el cambio social que estamos tratando de lograr?”
“¿Cuál es el enfoque con el que vamos a lograr ese cambio?”	“¿Cuáles son los pasos a seguir para lograr ese cambio? ¿Cómo sabremos si esos pasos están funcionando?”
“¿Qué riesgo y supuestos estamos haciendo sobre lo que nos ayudará a tener éxito o podría hacernos fracasar?”	“¿Cómo los monitoreamos?”

Estas herramientas, utilizadas juntas, proporcionarán tanto una visión (ToC) como un proceso (LogFrame) sobre cómo lograr (y medir) el cambio deseado. La herramienta ToC lo ayudará a pensar en los riesgos y supuestos, las cadenas causales y los resultados del proceso de diseño. Una vez que haya desarrollado su ToC, utilice LogFrame para administrar y supervisar el proyecto.

Si bien utilizará el conocimiento para asegurarse de que su diseño esté basado en la evidencia, recuerde que un ToC es solo eso: una teoría que debe probarse y evaluarse incluso a medida que se implementa una nueva programación para permitir que la mejora continúe. Como resultado, considere cómo hacer que el diseño de su proyecto sea adaptable y no fijo. Elija revisar periódicamente su ToC para responder al aprendizaje en el transcurso de su proyecto. (Consulte Planificación y Monitoreo para obtener más ideas sobre cómo adaptar el proyecto).

Discutiremos la ToC y el LogFrame nuevamente en capítulos posteriores. Si bien se introducen por primera vez como herramientas de diseño, utilizará tanto el TOC como el LogFrame durante todo el ciclo de PM, incluso para monitorear y evaluar su trabajo.



**FIGURA 6:** CÓMO LA TOC Y LOGFRAME SON FUNDAMENTALES PARA LA PLANIFICACIÓN Y MONITOREO DE PROYECTOS

## ¿CÓMO HACER UN CORRECTO DISEÑO?

Hay cuatro acciones principales necesarias para un diseño de proyecto receptivo y relevante: 1) Comprender lo que se necesita (evidencia), 2) Decidir cómo hacerlo (lógica del proyecto) y 3) Reflejar las prioridades y estrategias de quienes trabajan junto con su proyecto (coherencia) y 4) Garantizar un presupuesto suficiente para DMERL a lo largo de la vida del proyecto (recursos).



FIGURA 7: MAPA DE PROCESOS PARA LA FASE DE DISEÑO



20 de febrero de 2020. Metepec, Morelos, México. Dos años después de que un poderoso terremoto azotara México, el estadounidense La Cruz Roja, en alianza con la Cruz Roja Mexicana y la Cruz Roja Canadiense, continúa apoyando a las comunidades afectados por el desastre. A través de una serie de actividades de resiliencia posibles gracias al apoyo financiero de la American Cruz Roja, las personas que viven en comunidades propensas a desastres en México están empoderadas para aprender habilidades que los preparan para el futuro desastres Desde brindar educación sobre higiene y saneamiento hasta ofrecer capacitaciones sobre cómo administrar primeros auxilios, la Cruz Roja participa activamente en ayudar a construir comunidades más fuertes y resilientes en todo el país.

**TABLE 2: DESIGN STEP BY STEP**

Paso	¿Cómo hacerlo? (y norma pertinente)
<p><b>1: Desarrollar una base de evidencia para el diseño del proyecto</b></p>	<p>Como primer paso en el diseño, los equipos del programa deben acceder al conocimiento necesario para informar su toma de decisiones sobre lo que necesita la comunidad objetivo/ beneficiarios, incluso en términos de PGI y lo que ha funcionado bien anteriormente, y lo que no. Puede hacerlo observando la evidencia ya existente (datos secundarios) o la evidencia que recopile usted mismo (datos primarios).</p> <p>Los datos secundarios generalmente están disponibles de la Cruz Roja Americana, la Sociedad Nacional y otras partes interesadas, tal como el conocimiento técnico del sector, las evaluaciones existentes (por ejemplo, análisis de contexto, evaluaciones de PGI, etc.) y lecciones aprendidas.</p> <p>Si tiene los recursos, también puede recopilar datos primarios. Puede hacerlo realizando sus propias evaluaciones de campo (particularmente PGI) y consultando a una amplia gama de partes interesadas (particularmente la Sociedad Nacional y la comunidad).</p> <p><b>Este paso cumple con el Estándar de Mejores Prácticas 1 de DMERL: El diseño se basa en la evidencia.</b></p>
<p><b>2: Desarrollar la lógica del proyecto con los riesgos y supuestos del proyecto</b></p>	<p>La lógica del proyecto (por ejemplo, ToCs y LogFrames) le ayuda a comprender qué haría que las intervenciones específicas tuvieran éxito en las condiciones adecuadas para lograr los resultados deseados en los contextos en los que trabaja, e identificar el riesgo y las suposiciones en nuestra lógica para que pueda gestionar el riesgo.</p> <p>El equipo de diseño del programa lidera el desarrollo de la ToC y LogFrame. Involucrar a múltiples partes interesadas, incluida la comunidad y la sociedad nacional, en el proceso de desarrollo hará que la lógica de su proyecto sea más relevante y responsable.</p> <p><b>Este paso cumple con el Estándar de Mejores Prácticas 2 del DMERL: El diseño se basa en una lógica clara e incluye supuestos de programa y ToC.</b></p>
<p><b>3: Alinear las prioridades y estrategias de las partes interesadas en el diseño</b></p>	<p>La alineación garantiza que pueda aprovechar la experiencia y las prioridades de la Cruz Roja Americana y otras partes interesadas y evitar la duplicación o el conflicto. El diseño del proyecto debe alinearse con los Planes estratégicos de asociación (SPP) de la Cruz Roja Americana, que guían las decisiones programáticas, como el tipo de proyectos que se diseñan y financian.</p> <p>El diseño debe estar alineado con la estrategia organizacional de la Cruz Roja Americana y las prioridades de los donantes. El diseño sólido también considera la estrategia de la sociedad nacional, las prioridades y otros socios externos y / o la estrategia del Movimiento.</p>

<p><b>4: Identificar los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades clave de DMERL</b></p>	<p>Debe dedicar recursos suficientes para implementar sus actividades de DMERL. Debe utilizar los datos disponibles, las estimaciones razonables y las decisiones defendibles en sus cálculos basados en las Mejores Prácticas (Estándares) de DMERL, las necesidades y el diseño específicos del programa.</p> <p>Un Plan MEL básico presupuestado se requiere en el momento de presentar la propuesta. Se recomienda que cualquier programa mayor de US\$ 2 millones tenga un nivel de esfuerzo dedicado del personal de la sociedad nacional responsable de estas tareas, idealmente un oficial de Monitoreo, Evaluación e Informes de Proyectos (PMER).</p> <p>La mayoría de los donantes hoy en día solicitan que los programas asignen del 5 al 10% de los fondos del programa a funciones de monitoreo, evaluación y aprendizaje. Esto puede variar ligeramente de menor a mayor, dependiendo del tamaño del programa, la complejidad y las expectativas de aprendizaje o investigación.</p>
--	---

**Enfoque en el aprendizaje en diseño de programas:** El conocimiento y el aprendizaje son parte de cada fase del ciclo de gestión de proyectos. Los Servicios Internacionales aplican el Conocimiento y el Aprendizaje a la fase de Diseño del ciclo de PM a nivel sectorial. Un ejemplo de esto en acción, en Servicios Internacionales, es cuando el personal desarrolla propuestas de financiación en el sector de la preparación para desastres, y son apoyados por el equipo de preparación para referirse a notas de orientación técnica basadas en evidencia. Estas ayudas de trabajo utilizan el aprendizaje de proyectos anteriores y otras organizaciones en el campo de la preparación para informar el diseño de nuevos proyectos.

## 2: Planificar

### ¿POR QUÉ PLANIFICAR?

Un proyecto bien planificado tiene:

- **Objetivos y alcance claros:** Sobre la base de su ToC, su plan define lo que quiere hacer (y lo que no) para lograr sus objetivos. Puede concentrarse en llegar allí, sin perder de vista su alcance.
- **Mejor gestión de riesgos:** Usted observa y mitiga sus riesgos.
- **Asignación de recursos más eficiente:** Tendrá recursos suficientes para lograr sus acciones de DMERL para permitir el éxito del proyecto.
- **Roles y dependencias claramente identificados:** Todos sabrán quién debe hacer qué y cuándo y qué se requiere para que esto suceda.
- **Buena comunicación:** Todos sabrán cómo deben contribuir para lograr el cambio.
- **Capacidad de adaptación al cambio:** Los equipos de programas humanitarios a menudo trabajan en contextos volátiles. Incorporar flexibilidad en su plan lo ayuda a mantenerse en el rumbo, incluso si las condiciones cambian.

## COMPRENDER LA PLANIFICACIÓN

La planificación consiste en convertir en acción la visión y el proceso desarrollados en la fase de Diseño. Una vez que haya identificado los resultados que desea lograr y el enfoque que desea tomar, debe planificar cómo lo hará.

**TABLA 3** LA DIFERENCIA ENTRE DISEÑO VS. PLANIFICACIÓN

	Diseño	Plan
En qué se debe enfocar:	Identificar la visión (el por qué)	Identificar qué hacer (el cómo)
Lo que usted produce:	ToC y LogFrame, enfoque propuesto	Carta del proyecto, plan MEL, enfoque PM, estrategia de gestión de datos

Las acciones del DMERL son una parte importante del proceso de planificación del proyecto: una parte clave de la fase de Planeamiento es decidir cómo medirá y aprenderá del cambio, verificará la rendición de cuentas y la responsabilidad, asignará roles y recursos de DMERL y gestionará los desafíos. Antes de explicar cómo hacer la planificación, queremos destacar tres elementos clave que son críticos para un proyecto bien planificado: un plan MEL, herramientas de gestión de programas y una estrategia de gestión de datos.

**1. Plan MEL:** El plan MEL inicial y presupuestado se desarrolló durante la fase de diseño. Durante la fase de planificación, deberá desarrollar un Plan MEL más completo antes de la fecha límite establecida por la organización o el donante. Un plan MEL es esencial porque:

- Define cómo realizará las actividades de monitoreo, evaluación, aprendizaje y participación comunitaria y rendición de cuentas.
- Muestra cómo recopilar evidencia de resultados (¡o falta de resultados!) que puede usar para confirmar su enfoque o adaptarse para hacerlo mejor.
- Asegura que las actividades de MEL cuenten con los recursos adecuados (suficiente personal, presupuesto y tiempo).
- Proporciona una herramienta para documentar cualquier cambio en el plan en respuesta a nuevas necesidades, adaptaciones u otros cambios en el proyecto.

Hemos identificado componentes básicos que deben estar en su Plan MEL, incluyendo: ToC y LogFrame; indicadores clave de rendimiento (KPIs); actividades de aprendizaje; Actividades del CEA; actividades de recopilación de datos; actividades de evaluación; y un calendario de actividades MEL.

**2. Herramientas de gestión de proyectos:** A medida que se prepara para implementar su Plan MEL, debe preparar sus herramientas de PM para esta fase. Hemos identificado herramientas clave de PM herramientas que debe usar, que incluyen: un plan de trabajo; un Matrix RACI; un registro de riesgos; y un cuadro de mandos del proyecto (scorecard).

**3. Estrategia de gestión de datos:** La gestión de datos (DM) es acerca de organizar los datos para recopilarlos, procesarlos, almacenarlos y recuperarlos sistemáticamente. Le permite tener la información correcta en la forma correcta cuando la necesite.

## ¿CÓMO HACER UN BUEN PLANEAMIENTO?

Hay tres acciones principales necesarias para un plan eficiente y efectivo: 1) Desarrollar un plan MEL; 2) Desarrollar herramientas de gestión de proyectos; y 3) Diseñar una estrategia de gestión de datos.

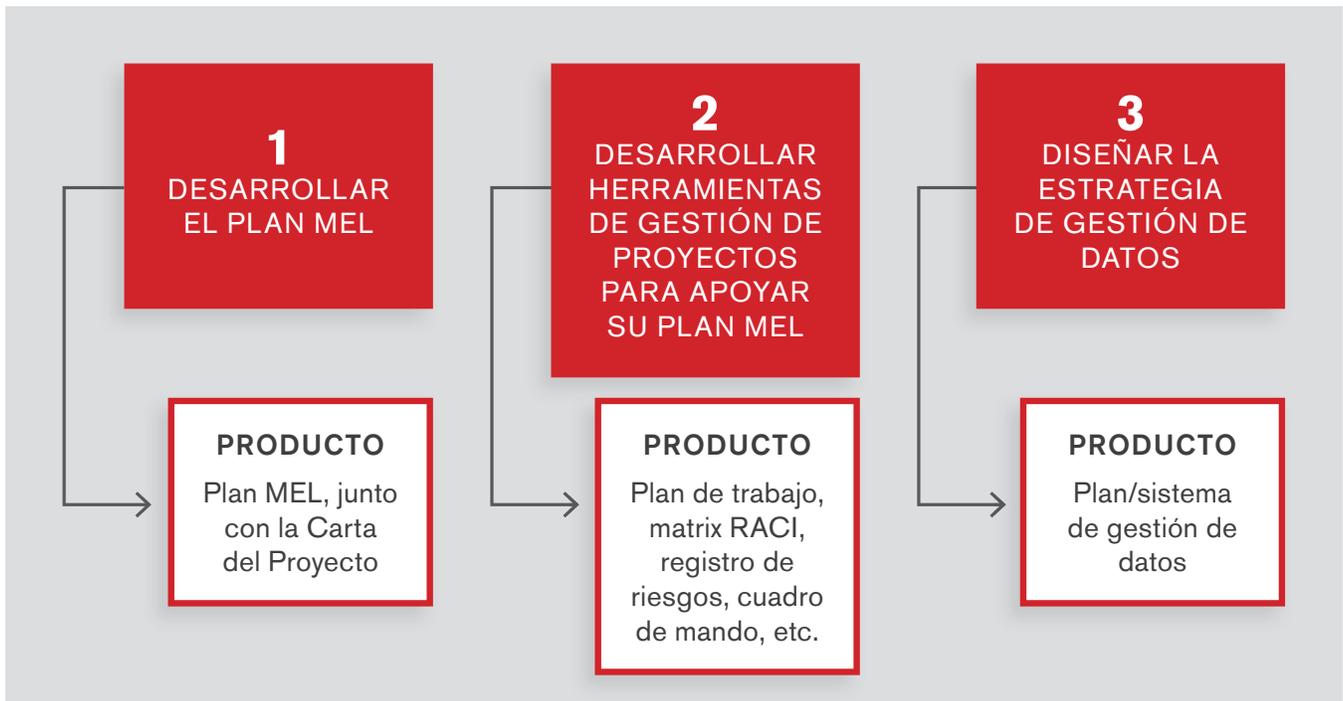


FIGURA 8: MAPA DE PROCESOS PARA LA FASE DEL PLANEAMIENTO



Widiawah (derecha) la usa teléfono celular para enviar mensajes de texto a amigos y tomar fotos. A partir de el mes pasado ella puede agregar algo nuevo en esa lista: comprando lo esencial para ella y sus padres. Widiawah, de 18 años, y su familia no tiene acceso al agua potable en el hogar, entonces tienen que comprar jarras y botellas cada semana para mantenerse hidratado. Es un gran gasto, pero necesario.

**TABLA 4:** PLANIFICACIÓN PASO A PASO

Paso	¿Cómo hacerlo? (y norma pertinente)
<p><b>1. Desarrollar el Plan MEL a través de las siguientes acciones:</b></p>	<p>El Plan MEL debe basarse en TOC y LogFrame, y cumplir con los criterios básicos para indicadores, recopilación de datos, CEA, Aprendizaje, Acciones evaluativas, como se describe a continuación. Además, el plan MEL debe tener suficiente presupuesto, cronograma y roles y responsabilidades claros, que se reflejan en las herramientas de planificación de PM (Ver Step 2).</p> <p><b>Este paso cumple con el estándar de mejores prácticas de DMERL:</b></p> <p><b>4 El plan del proyecto describe hitos, actividades (incluidas las actividades de MEL), plazos, LOE y RACI e identifica riesgos potenciales.</b></p>
<p>1.1 Revise su ToC y LogFrame</p>	<p>Su ToC y LogFrame se desarrollan durante la fase de diseño. Pero también son el núcleo de su Plan MEL, porque sus actividades MEL deben basarse en su ToC y LogFrame.</p> <p><b>Este paso cumple con el estándar de mejores prácticas de DMERL:</b></p> <p><b>3: Se desarrolla un Plan MEL integral basado en ToC.</b></p>
<p>1.2 Desarrolle indicadores para rastrear los resultados y los hitos para rastrear los productos</p>	<p>El Plan MEL debe incluir KPIs apropiados basados en su ToC e hitos basados en su plan de trabajo. Debe usarlos para realizar un seguimiento de su progreso, con sus hitos rastreando los productos de su plan de trabajo y sus KPI rastreando sus resultados. También puede usar indicadores para monitorear si sus supuestos siguen siendo válidas.</p> <p>Puede elegir entre indicadores “estándar” (desarrollados por su organización y su donante) y crear sus propios indicadores “personalizados” (diseñados por usted para adaptarse a su proyecto). Sin embargo, recuerda que no queremos demasiados de ellos. Nunca debemos recopilar más datos de los que vayamos a utilizar para la toma de decisiones.</p> <p>El proceso de selección de indicadores debe ser participativo e impulsado por la sociedad nacional. Debe involucrar a los gerentes de proyectos y al personal sobre el terreno, no sólo al personal del MEL y a los asesores técnicos, de modo que el monitoreo del desempeño satisfaga las necesidades de los ejecutores de proyectos sobre el terreno.</p> <p>Recuerde: un buen indicador debe ser “SMART” o específico, medible, alcanzable, relevante y oportuno. Sus indicadores también deben ser inclusivos y cumplir con el estándar de SADDD (desagregación de datos sobre sexo, edad y discapacidad). Debe haber una mezcla de indicadores cuantitativos y cualitativos, es decir, números y las experiencias, sentimientos y opiniones de las personas. Los indicadores deben estar claramente definidos para facilitar la recopilación y la presentación de informes sobre los datos. Una plantilla útil son las Hojas de Referencia de Indicadores de Rendimiento (PIRS), que son compatibles con el Marco DMERL y están disponibles en línea.</p>

<p>1.3 Identifique actividades de aprendizaje</p>	<p>Debe volver al ToC para ayudar a elaborar las preguntas para la evaluación y el aprendizaje. Por ejemplo, use sus preguntas de aprendizaje para probar sus suposiciones de ToC.</p> <p>Una vez que haya identificado sus preguntas de aprendizaje, puede desarrollar un programa de aprendizaje estructurado que se ajuste a su ToC y plan de trabajo. Uno de los mayores desafíos que puede enfrentar al cultivar una cultura de aprendizaje es encontrar el tiempo para las actividades de aprendizaje. Por lo tanto, puede comenzar poco a poco: piense en las actividades de aprendizaje de “pistas de aterrizaje”, como hablar de lo que no funciona (por ejemplo, un evento para celebrar fallas o Fail Festival) o probar sus suposiciones. Si tiene más tiempo o recursos, puede desarrollar discusiones de aprendizaje más grandes y regulares con su equipo o partes interesadas (por ejemplo, revisión después de la acción o pruebas de estrategia).</p> <p>Las mejores actividades de aprendizaje se realizan con todos los involucrados en el proyecto (por ejemplo, el equipo del proyecto, la comunidad objetivo, la sociedad nacional y el donante). Véase también la Sección Tres: Gestión del conocimiento y el aprendizaje.</p>
---	--



Junio de 2006, Tsunami Relief Project, Indonesia. Foto de Colin Chaperon

<p>1.4 Identificar las actividades de CEA</p>	<p>Las actividades de CEA son fundamentales para garantizar que las voces y experiencias de las comunidades objetivo sean solicitadas y respondidas según sea necesario y posible. Puede usar su Plan MEL para organizar sus actividades de CEA. Estos pueden incluir la participación y la retroalimentación de la comunidad, proporcionar información como ayuda, cambio de comportamiento y comunicación de cambio social y abogacía basada en la evidencia. (Para obtener más información, consulte la Primera Parte).</p> <p>También se alienta al personal a explorar oportunidades para involucrar a los socios de la sociedad nacional en el fortalecimiento de la CEA a nivel organizacional. El personal debe estar orientado al conjunto de herramientas sobre CEA de la IFRC.</p>
<p>1.5 Desarrollar actividades de recopilación de datos</p>	<p>Usted utilizará datos a lo largo del proyecto para apoyar la toma de decisiones e identificar cuándo ha logrado sus objetivos, o si necesita adaptarse a las nuevas condiciones.</p> <p>Su Plan MEL debe tener un plan de recopilación de datos para los datos de línea de base y de línea final. También considere la posibilidad de tener un plan de análisis de datos para explicar cómo interpretará los datos que recopile y los utilizará para realizar un seguimiento de su progreso en relación con su LogFrame.</p> <p>La recopilación de datos comienza con la identificación de las preguntas que está tratando de responder (en función de su ToC y LogFrame), cómo utilizará la información (para la gestión, gestión del aprendizaje y el aprendizaje, la retroalimentación a las partes interesadas, etc.). El plan de recopilación de datos debe identificar qué datos de línea de base se necesitan (recopilados al comienzo del proyecto) y qué datos finales se necesitan (recopilados al final del proyecto). En función de eso, usted decide qué fuentes usar (secundarias o primarias) y cómo recopilarlas.</p> <p>La recopilación de datos puede ser la actividad más intensiva en tiempo y persona. Trate de ser lo más eficiente posible recopilando solo lo que sea necesario para el uso y el propósito de la administración.</p> <p>Una vez que se recopilen, recuerde que deberá verificar la calidad de los datos (por ejemplo, realizar auditorías internas de datos periódicas) y almacenarlos de forma segura (por ejemplo, utilizando un sistema basado en la nube y/o servidores físicos) para asegurarse de que tiene una gestión de datos confiable y responsable. Se debe desarrollar una estrategia de gestión de datos que respalde el alcance del trabajo de su proyecto y que también tenga fuertes vínculos con otros departamentos y cambios programáticos.</p>

<p>1.6 Diseñar y programar acciones evaluativas</p>	<p>Su Plan MEL también debe incluir un plan de acción evaluativo, cuando sea apropiado.</p> <p>Las acciones evaluativas varían según la necesidad y el alcance del proyecto, pero generalmente incluyen revisiones posteriores a la acción, revisiones y evaluaciones de proyectos. Aunque las acciones de evaluación ocurren durante un proyecto o después de que termina, debe tomar decisiones de planificación importantes al comienzo del proyecto. Comprender el propósito y los productos lo ayudará a decidir cuándo hacer la acción evaluativa, quién debe participar, cuál será su alcance y qué hará con los resultados. Recuerde, las acciones evaluativas son una gran oportunidad de aprendizaje, así que planifique responder a los resultados de la acción evaluativa (por ejemplo, a través de un Plan de Respuesta de Gestión).</p> <p>Para los proyectos ISD de la Cruz Roja Americana, las decisiones de evaluación deben ser revisadas y aprobadas por el director de QDL o designado. Para obtener más información, consulte el capítulo Evaluación.</p>
<p>1.7 Horario de actividades de MEL</p>	<p>Todas sus actividades de MEL deben capturarse en un cronograma, para que pueda planificar cuándo se llevarán a cabo las actividades. Utilizará su calendario para realizar un seguimiento del progreso en relación con su plan MEL general. Los diagramas de Gantt son una buena opción, ya que proporcionan una representación visual fácil de leer de las actividades a lo largo del tiempo.</p>
<p>1.8 Presupuesto del Plan MEL</p>	<p>Una vez que su Plan MEL describa cómo y cuándo se realizarán las actividades de DMERL, puede asegurarse de que las actividades de MEL cuenten con los recursos adecuados (suficiente nivel de esfuerzo del personal (LOE) y presupuesto). Revise el presupuesto MEL propuesto desarrollado durante la fase de diseño para asegurarse de que haya suficiente presupuesto para DMERL durante toda la vida útil del proyecto.</p>
<p><b>2 Desarrolle herramientas de PM para apoyar su Plan MEL</b></p>	<p>Debe usar las herramientas de PM para planificar lo que necesita para implementar su Plan MEL, incluidos los siguientes:</p>
<p>2.1 Plan de trabajo</p>	<p>Con un plan de trabajo, puede definir el flujo de trabajo de sus actividades de MEL y qué o quién necesita para ayudarlo a realizarlas a tiempo. Su plan de trabajo puede ser una simple hoja de Excel, pero muchos en el Movimiento RC / RC ahora están adoptando herramientas en línea para administrar las tareas del proyecto. Una opción popular en Internet para un plan de trabajo es Click-up.</p>
<p>2.2 Matriz RACI</p>	<p>Con una Matriz RACI, puede identificar cómo asignar y hacer un seguimiento de la responsabilidad de la gestión de proyectos. Una Matriz RACI suele ser una tabla simple que identifica qué partes interesadas en un proyecto deben ser responsables (R), aprobadores (A), consultados (C) o informados (I).</p>
<p>2.3 Registro de riesgos</p>	<p>También puede utilizar una herramienta para identificar riesgos basados en los supuestos de la ToC y otros análisis de tiempo, alcance y presupuesto. Al desarrollar una matriz de riesgos, puede identificar los riesgos clave para su trabajo (y resultados) y cómo administrar cada riesgo (incluida la decisión de qué hacer y quién debe ser responsable).</p>

2.4 Cuadro de mandos del proyecto	Un cuadro de mandos de proyecto es como un panel de MEL que puede usar para verificar sus indicadores clave de rendimiento (KPI). Puede utilizar esta visualización del rendimiento para confirmar rápidamente el progreso e identificar posibles problemas.
<b>3 Gestión de datos de diseño</b>	<p>Su gestión de datos debe ser responsable: proteja los derechos de datos de las personas mediante el manejo responsable de los datos en cada etapa del ciclo de vida de los datos. Asegúrese de que los datos humanos sean suprimidos cuando sea posible, sean estrictamente accesibles solo para los miembros relevantes del equipo de DMERL o gestión de la información (IM) y se almacenen y compartan de forma segura. Debe hacer esto mediante el desarrollo de protocolos éticos de recopilación de datos (Por ejemplo, consentimiento informado) y realizar una evaluación de impacto de datos que identifique y planifique los problemas de datos. También considere hacer una revisión ética de la toma de decisiones basada en datos para respaldar un enfoque de gestión de datos de “no hacer daño”.</p> <p>Debe ajustar el tamaño de su gestión de datos a sus necesidades y recursos: Existe una amplia gama de herramientas y técnicas en cada etapa del ciclo de vida de los datos (Por ejemplo, recopilación, procesamiento, almacenamiento y análisis y visualización de datos). Su gestión de datos puede ser manual o utilizar soluciones de TI (por ejemplo, Excel, Google, SPSS). Si tiene los recursos, puede crear un sistema de información de administración mediante opciones basadas en tarifas (por ejemplo, KOBO o Power BI).</p>

**Enfoque en el aprendizaje en la planificación:** Una forma en que Servicios Internacionales incorpora el Aprendizaje en la fase de Planificación es conectando nodos de conocimiento o personal entre unidades a través de procesos de colaboración entre equipos. Esto nos ayuda a comprender mejor el valor de cómo las diferentes actividades ayudarán a lograr los objetivos de diseño, a menudo aprovechando la experiencia del personal y el conocimiento tácito para planificar actividades futuras.

### 3: Monitoreo

#### ¿POR QUÉ MONITOREAR?

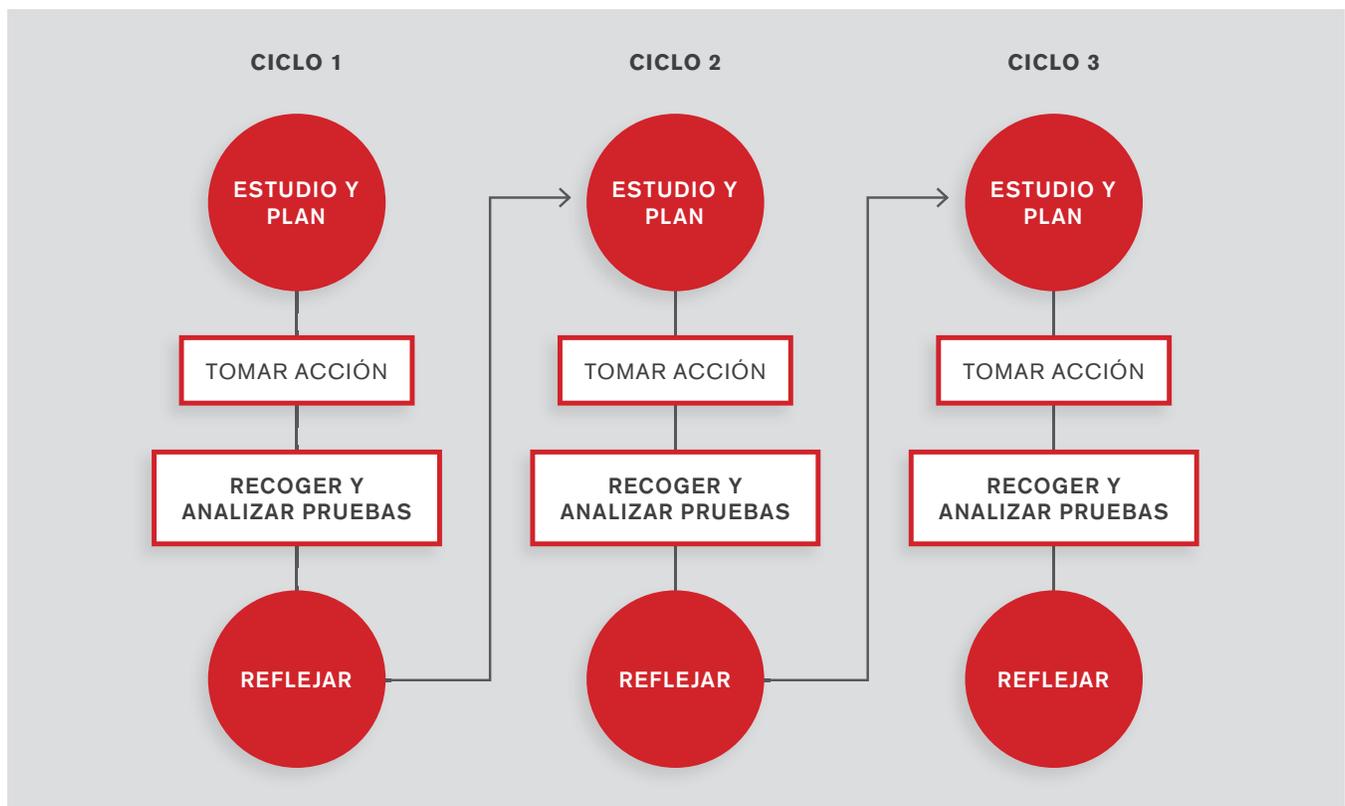
El monitoreo efectivo del proyecto garantiza:

- Economía de los proyectos a través de la gestión eficiente del tiempo y el presupuesto.
- Productividad a través de la cogestión adaptativa.
- Los riesgos se mitigan antes de que se conviertan en problemas y solicitudes de cambio.
- Fidelidad de los planes, con mayor aseguramiento de la calidad y cumplimiento de las normas técnicas.

#### ENTENDIENDO EL MONITOREO

El monitoreo es el momento de la verdad. Después de diseñar y planificar su proyecto, usted y su equipo lo ponen en práctica. La realidad de la implementación es siempre más difícil de lo esperado. Puede que esté trabajando en condiciones inciertas o respondiendo a una necesidad humanitaria en evolución. Por lo tanto, debe supervisar el rendimiento de su proyecto y si está ofreciendo los resultados adecuados (y de calidad). Hay que estar atento a cualquier riesgo y aprovechar los éxitos. La fase de monitoreo puede ser un tiempo intenso y ocupado, y debido a esto, el Marco enumera la mayoría de las Buenas Prácticas del DMERL en esta fase.

En última instancia, el objetivo del monitoreo es proporcionar el análisis necesario para que el equipo tome medidas informadas para mejorar el diseño o la implementación de su proyecto. Por ello es esencial que sus datos y sistemas de monitoreo contribuyan las decisiones y el aprendizaje del proyecto.



**FIGURA 9:** ENFOQUE DE APRENDIZAJE POR PROYECTOS DE USAID (UTILIZANDO LA RESOLUCIÓN PROGRESIVA DE PROBLEMAS)

Hay tres acciones clave de monitoreo que canalizan la información sobre su proyecto y contexto en la buena toma de decisiones durante esta fase: recopilación de datos, análisis e informes, y reflexión y adaptación.



**FIGURA 10:** TRANSFORMACIÓN DE DATOS EN TOMA DE DECISIONES PARA LA ADAPTACIÓN DEL PROYECTO

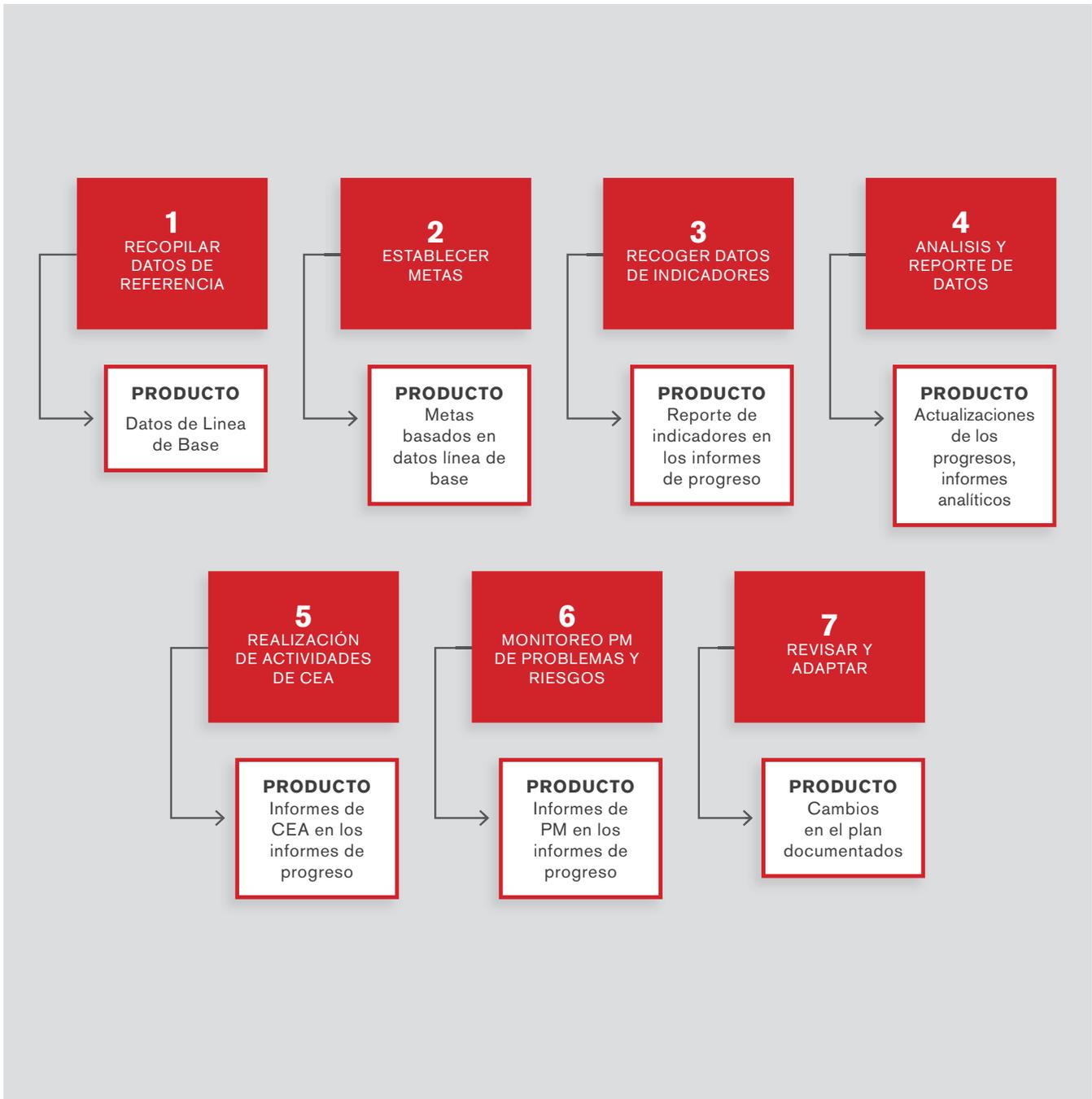
- 1. Recopilación de Datos:** El monitoreo confiable permite a los equipos del proyecto identificar tendencias y patrones, adaptar estrategias y tomar decisiones con respecto a los recursos humanos, financieros y materiales para mejorar la efectividad del proyecto. Los datos deben estar disponibles de manera oportuna para que los problemas se puedan detectar temprano y se puedan realizar cambios o tomar medidas correctivas sin demora para minimizar cualquier daño.
- 2. Análisis e Informes:** Sus informes son un medio para compartir información y reflexionar sobre el progreso del proyecto para mejorar el rendimiento del proyecto. En consecuencia, un sistema de informes eficaz es aquel que produce información que se utiliza para mejorar las operaciones diarias. Los informes pueden recopilar información pertinente sobre el rendimiento y los logros de los proyectos, utilizar unidades coherentes para permitir comparaciones a lo largo del tiempo y proporcionar un análisis de los desafíos encontrados y las razones del rendimiento inferior o excesivo. La retroalimentación de los beneficiarios desde los mecanismos de CEA puede ser un componente importante del proceso de análisis y presentación de informes.
- 3. Reflexión y Adaptación:** Las decisiones se toman para mejorar el proyecto a partir de la reflexión y el aprendizaje que surge de los flujos de información. Ya sea a través de informes regulares y reuniones de equipo o mediante procesos más explícitos de adaptación interactiva (como las sesiones de Pausa y Reflexión), los equipos de proyecto que participan en el intercambio de información y la reflexión son más capaces de responder de manera oportuna e informada a los desafíos emergentes.



16 de enero de 2020. San Germán, Puerto Rico. Cruz Roja los voluntarios Mayra y Ezequiel conversan con Rosa, un albergue residente. Cruz Roja cuenta con más de 180 capacitados trabajadores de desastres en la isla, apoyando al gobierno refugios y ayudar a cuidar a los más vulnerables poblaciones como los ancianos y los niños.

## ¿CÓMO HACER EL MONITOREO CORRECTAMENTE?

Hay siete acciones principales necesarias para un monitoreo receptivo y adaptativo: 1) Recopilar los datos de línea de base para 2) establecer metas; 3) recopilación y 4) presentación de informes sobre los datos de los indicadores; 5) llevar a cabo sus actividades de CEA; 6) monitorear los problemas y riesgos de PM; y, en base a todas las acciones anteriores, 7) revisar su desempeño e identificar si (y cómo) adaptar su trabajo.



**FIGURA 11:** MAPA DE PROCESOS PARA LA FASE DEL PLAN

**TABLA 5:** MONITOREO PASO A PASO

Paso	¿Cómo hacerlo? (y norma pertinente)
<b>1: Recopilar datos de línea de base</b>	Los datos de referencia deben recopilarse antes que su proyecto introduzca cambios en la comunidad objetivo (dentro de los primeros 90 días de la puesta en marcha del proyecto). Sus fuentes de datos pueden ser secundarias (datos existentes) o primarias (datos recopilados por usted).
<b>2: Establecer metas</b>	Una meta es un nivel específico y planificado de un resultado que debe alcanzarse dentro de un plazo de tiempo determinado. Las metas deben establecerse en función de los datos de línea de base, pero también de las necesidades y los recursos del proyecto (tamaño adecuado). Las metas deben ser ambiciosas pero alcanzables dentro del plazo del proyecto o del período de presentación de informes. Usted debe actualizar sus metas anualmente.
<b>3: Recopilar datos de indicadores</b>	<p>Después de recopilar los datos de sus indicadores, éstos deben notificarse trimestralmente a un sistema centralizado de gestión del conocimiento. Asegúrese de que el conteo de beneficiarios esté desglosado por sexo. Siempre que sea posible, también desglose por edad y discapacidad, si es apropiado para el diseño del proyecto.</p> <p><b>Este paso cumple con el Estándar de Mejores Prácticas 5 de DMERL: Los hitos importantes y KPI se recopilan, informan (en ECOS) y se utilizan para la gestión de proyectos.</b></p>
<b>4: Analizar y reportar datos</b>	<p>La presentación de informes periódicos (por ejemplo, mensualmente) le permiten realizar el seguimiento continuo necesario para comprobar el progreso con respecto a los planes de trabajo, verificar los riesgos y suposiciones e identificar lecciones y éxitos.</p> <p>Debe elaborar productos de información específicos para sus diversas partes interesadas en los niveles apropiados de “necesidad de saber”, dirigiéndose a la audiencia con información relevante. Al presentar o informar información, este debe ser accesible, procesable, creíble, relevante, oportuna y comprensible. Considere la posibilidad de usar visualizaciones de datos y tableros de mando (dashboards) para presentar datos de informes.</p>
<b>5: Realizar actividades de CEA</b>	<p>Debe utilizar las actividades de CEA para garantizar que el personal o los voluntarios de la sociedad nacional se comuniquen directamente con la comunidad objetivo al menos una vez trimestralmente. Considere la posibilidad de mantener un sistema de retroalimentación de la comunidad que funcione en asociación con la sociedad nacional.</p> <p><b>Este paso cumple con el Estándar de Mejores Prácticas 6 del DMERL: Las actividades de CEA se implementan de acuerdo con el plan del proyecto, se ajustan al propósito y responden a las necesidades, perspectivas y preocupaciones de la comunidad.</b></p>

<p><b>6: Monitorear los problemas y riesgos de la gestión de proyectos</b></p>	<p>Supervise los riesgos del proyecto durante la implementación y registre los problemas. Si necesita cambiar su plan de trabajo para responder, asegúrese de discutir con el gerente de proyecto o los miembros del personal responsables, acordar y documentar cuáles fueron los problemas y riesgos y por qué necesitaba hacer los cambios.</p> <p><b>Este paso cumple con el Estándar de Mejores Prácticas 7 del DMERL: Se mitigan los riesgos del proyecto, se administran los problemas y se documentan todas las solicitudes de cambio.</b></p>
<p><b>7: Revisar y adaptar, incluida la revisión de las metas si es necesario</b></p>	<p>Las actividades de aprendizaje deben integrarse en las actividades del proyecto según el Plan MEL y luego documentarse.</p> <p>Debe realizar al menos una pausa y una sesión de reflexión por año. También puede integrar otras actividades de aprendizaje en su trabajo diario. Los buenos recursos para las actividades de aprendizaje son el kit de herramientas de aprendizaje de la IFRC o el kit de herramientas de CLA de USAID.</p> <p>Debe volver al ToC para ayudar a elaborar las preguntas para la evaluación y el aprendizaje. Por ejemplo, use sus preguntas de aprendizaje para probar sus suposiciones de ToC.</p> <p>Utilice la evidencia de sus actividades de aprendizaje o sus otras acciones de MEL para verificar si su ToC y LogFrame siguen siendo relevantes y revisados si es necesario, con cambios documentados. También es posible que deba ajustar sus metas en función de los logros anteriores y los cambios en el proyecto.</p> <p><b>Este paso cumple con el Estándar de Mejores Prácticas 8 del DMERL: Las actividades de aprendizaje se completan según el Plan MEL, se documentan y los proyectos se adaptan.</b></p>

**Enfoque en el aprendizaje en el monitoreo:** El conocimiento y el aprendizaje también se incorporan en la fase de monitoreo del proyecto. La herramienta de monitoreo del cuadro de mando de Servicios Internacionales incluye un mecanismo para adaptar el plan a lo largo del período de implementación si se adquieren nuevos conocimientos sobre el contexto o si hay aprendizaje que indica un enfoque mejorado para la implementación del proyecto. Este mecanismo se conoce como una “solicitud de cambio” y permite una discusión con el gerente del proyecto y un acuerdo mutuo de un cambio en el plan, así como espacio para documentar ese cambio.



Junio de 2006, Tsunami Relief Project, Indonesia. Foto de Colin Chaperon

## 4: Evaluación

### ¿POR QUÉ EVALUAR?

La evaluación permite a los proyectos:

- Aprender de errores o brechas pasadas.
- Construir sobre éxitos pasados.
- Ser informado por las voces de un conjunto diverso de partes interesadas.

### COMPRENDER LA EVALUACIÓN

La fase de evaluación es de vital importancia para cualquier equipo u organización del programa humanitario. Así como la fase de diseño es fundamental para el impacto del proyecto, la fase de evaluación funciona para comprender cómo estamos progresando hacia el impacto y si lo estamos logrando. La evaluación le permite realizar un seguimiento del progreso, examinar posibles cambios en el contexto, explorar los impactos de los programas hasta la fecha y considerar la posible corrección del curso (para aquellos programas aún en curso), o utilizar las lecciones y recomendaciones para futuros programas o estrategias. En función de su evaluación, puede decidir qué hacer a continuación, ya sea en la vida útil del proyecto o para proyectos futuros. El Plan de Respuesta de la Gerencia (MRP: Management Response Plan) es un documento de planificación que se utiliza para facilitar estas conversaciones sobre qué acciones tomar después de una evaluación, de modo que su organización pueda mejorar su rendimiento con el tiempo.

**A continuación, presentaremos los conceptos clave, los resultados y las herramientas sobre cómo hacer bien la evaluación.**

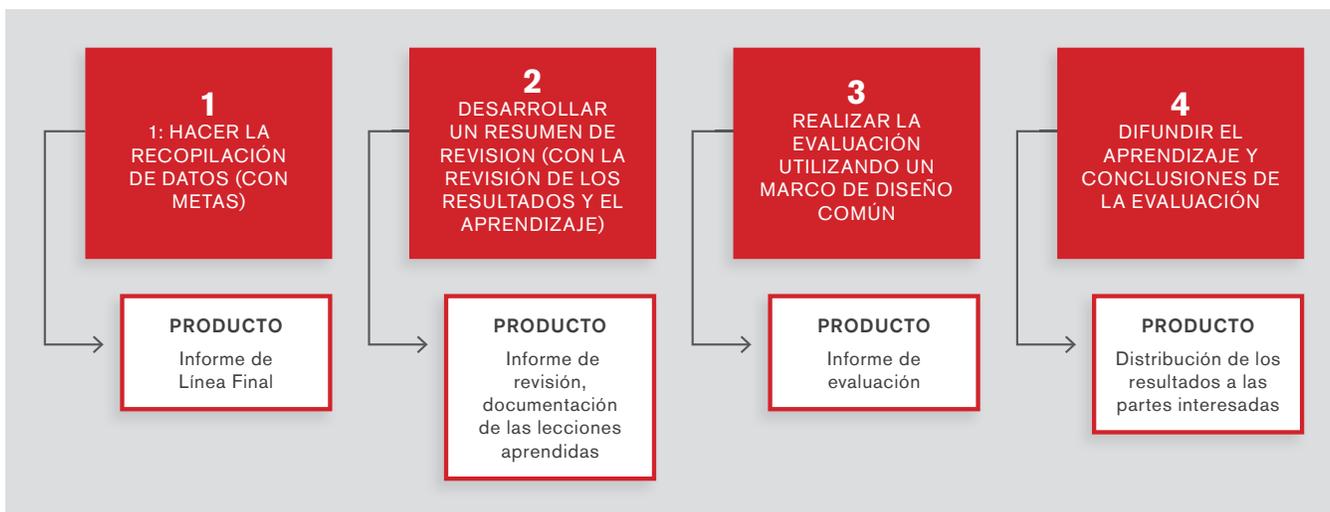
## ¿CÓMO HACER LA EVALUACIÓN CORRECTAMENTE?

Si bien cada evaluación tiene un enfoque diferente, todas tienen el mismo objetivo: identificar evidencia y aprender para mejorar su trabajo. Por lo tanto, una vez que haga una evaluación, debe compartir y actuar sobre los resultados. Cualquiera de las acciones de evaluación discutidas debe dar lugar a un MRP. El MRP debe documentar las recomendaciones, la respuesta de la gerencia del programa a las recomendaciones (aceptadas, rechazadas, explicadas, modificadas), un cronograma para cumplir con las recomendaciones y una persona o equipo del personal responsable de liderar la acción para abordar la recomendación.

Primero, hablemos de los tipos de evaluaciones que pueden tener lugar durante el ciclo de Gestión de Programas (PM: Program Management):

	Propósito	Alcance	Partes interesadas y audiencia	Evaluadores (Internos vs. Externos)	Cronograma
<b>Revisiones después de la acción</b>	Centrado en el proceso. Informe rápido después de una actividad/evento para capturar lecciones y mejoras para realizar la siguiente actividad/evento (similar)	Revisión estructurada de lo que sucedió, por qué sucedió y cómo se puede hacer mejor	Participantes en la actividad/ evento y responsables de la actividad/ evento	Internamente. Realizado por personal interno que conoce bien el contexto y está bien posicionado para proporcionar hallazgos procesables.	Durante una operación, particularmente después de una actividad / evento significativo que se repetirá
<b>Revisión de aprendizaje</b>	Centrado en el proceso. Proceso de aprendizaje ligero y rápido sobre lo que está funcionando bien y lo que se podría hacer de manera diferente	Nivel de proyecto o centrado en actividades e iniciativas fuera del ciclo del proyecto	Aquellos que trabajan y son responsables del proyecto / actividades	Internamente. Realizado por personal interno que conoce bien el contexto y está bien posicionado para proporcionar hallazgos procesables.	Durante una operación

	<b>Propósito</b>	<b>Alcance</b>	<b>Partes interesadas y audiencia</b>	<b>Evaluadores (Internos vs. Externos)</b>	<b>Cronograma</b>
<b>Revisión intermedia o del programa</b>	Centrado en la rendición de cuentas. Comprobación de punto medio sobre el progreso con respecto al diseño / plan	Progresos en relación con el plan	Aquellos que trabajan y son responsables del proyecto / actividades	Interno o externo, dependiendo de los recursos y el marco de tiempo.	Durante una operación
<b>Evaluación final</b>	Centrado en la rendición de cuentas.  Impacto y resultados; construir una base de evidencia rigurosa; juicio de valor sobre la calidad del trabajo en relación con los criterios de evaluación	Centrado en los resultados; también podría incluir aspectos del proceso	Beneficiarios, donantes, profesionales, otras organizaciones humanitarias, socios y académicos	Externo	Después de que el programa se haya implementado durante un período significativo, cerca del final o justo después de la finalización de un programa.



**FIGURA 12:** MAPA DE PROCESOS PARA LA FASE DE EVALUACIÓN



17 de octubre de 2019. Freeport, Gran Bahama. Naomi sonríe en silencio mientras se acerca pacientemente a la línea de registro de la Cruz Roja. No estaba en casa cuando el huracán Dorian se estrelló contra su casa en Gran Bahama. En cambio, estaba visitando Nassau para un funeral familiar, observando desde lejos cómo los vientos azotaban su vecindario y las aguas de la inundación llegaban a la altura del cuello. Cuando la voluntaria de la Cruz Roja le pregunta amablemente si tiene familia con quien quedarse, ella responde: “Estoy agradecida de estar con un amigo de mi iglesia. Podría estar solo en este momento, pero escucha, si no tuviera a mis amigos y vecinos aquí conmigo, no estoy seguro de que estaría aquí. en absoluto.” Las líneas de agua ahora están permanentemente cerca de su techo, tendrá que comenzar desde cero con las reparaciones. Una mirada en ella ojos sabios, y cualquiera sabrá que su fuerza puede capear cualquier tormenta. Foto de Katie Wilkes/Cruz Roja Americana

**TABLA 6:** EVALUACIÓN PASO A PASO

Paso	¿Cómo hacerlo? (y norma pertinente)
<b>1: Hacer la recopilación de datos (con metas)</b>	Se deben recopilar datos finales para evaluar los cambios al final del proyecto. Debe recopilarse según el Plan MEL y luego documentarse.
<b>2: Desarrollar Resumen de Revisión (con revisión de resultados y aprendizaje)</b>	Todas las revisiones de aprendizaje deben ser seguidas por un MRP que sea rastreado por el gerente de evaluación. El tiempo del personal de QDL se asigna para realizar revisiones internas de aprendizaje según sea necesario. Las revisiones posteriores a la acción (AAR: After Action Review) se activan mediante la guía de la Unidad de Respuesta y Recuperación.
<b>3: Realizar la evaluación (si es relevante)</b>	<p>Si su proyecto es superior a USD 2.5 millones, debe reservar fondos para evaluación externa con la guía presupuestaria de aproximadamente el 3% del presupuesto del proyecto (o mínimo USD 30,000). Si su proyecto es parte de un grupo de proyectos que trabajan en el mismo sector o tiene un valor inferior a USD 2,5 millones, es posible que deba coordinar con la unidad QDL de la sede para determinar una cantidad adecuada para contribuir a una evaluación administrada centralmente.</p> <p>Las evaluaciones también están impulsadas por los requisitos de los donantes. USAID requiere que cada proyecto sea evaluado. La Oficina de Asuntos Humanitarios (BHA) requiere una evaluación para cualquier proyecto que sea de 18 meses o más. Además, BHA requiere la evaluación de cada proyecto en un país donde la Cruz Roja Americana ha implementado previamente una subvención de BHA, pero aún no ha realizado una evaluación.</p> <p>Todas las evaluaciones son seguidas por un MRP que es rastreado por el gerente de evaluación.</p> <p>Para los proyectos ISD de la Cruz Roja Americana, las decisiones de evaluación deben ser revisadas y aprobadas por el director de QDL o designado.</p> <p><b>Este paso cumple con los estándares de mejores prácticas del DMERL:</b></p> <p><b>9: Todos los proyectos deben ser evaluados utilizando un marco de evaluación común, o justificación documentada de por qué no.</b></p> <p><b>10: Cada evaluación tiene un MRP que aborda los resultados de la evaluación y se actúa sobre ellos y se documentan.</b></p>

<b>4: Difundir los resultados del aprendizaje y la evaluación</b>	<p>Un plan de difusión de los informes y conclusiones de la evaluación es una parte importante de cualquier evaluación y el plan inicial debe esbozarse durante la elaboración de los Términos de Referencia. Su plan de difusión debe centrarse en maximizar la utilización de los hallazgos en una amplia gama de tomadores de decisiones. Los informes de revisión y evaluación del aprendizaje siempre deben difundirse internamente dentro de los Servicios Internacionales y, cuando corresponda, externamente.</p> <p>Los planes de difusión pueden incluir planes para compartir productos escritos, así como presentaciones verbales o talleres para comunicar los resultados de la evaluación. Asegúrese de que sus informes de revisión y evaluación de aprendizaje sean concisos y accesibles en la presentación. Considere el uso de herramientas de comunicación multimedia como podcasts, presentaciones de diapositivas de PowerPoint, infografías y documentos de resumen, si es relevante.</p>
---	--

**Enfoque en el aprendizaje en la evaluación** El aprendizaje es inherente a la fase de evaluación. Cuando ocurre un desastre importante, mientras una operación está en pie, un miembro del equipo de DMERL revisa inmediatamente los informes anteriores de Revisión Posterior a la Acción (AAR) para seleccionar las lecciones que se aplicarían al contexto actual. Para la pandemia de COVID-19, observamos de cerca el AAR de Ébola, señalando la similitud de una enfermedad epidémica y reconociendo que algunas lecciones no se aplicaban: por ejemplo, las relacionadas con los viajes del personal no eran relevantes dado que el contexto operativo de COVID-19 era de apoyo remoto. Tomar los resultados de AAR y aplicarlos a un contexto determinado para que sean útiles es una forma en que Servicios Internacionales sobresale en la utilización de su fase de Evaluación para el Conocimiento y el Aprendizaje.

## Evaluación e investigación más allá del ciclo d PM

### ¿POR QUÉ EVALUAR E INVESTIGAR?

La evaluación y la investigación pueden tener lugar dentro del ciclo del proyecto y más allá de él, aprovechando el aprendizaje en todos los proyectos. Por esta razón, a continuación, se describe información conceptual adicional sobre Evaluación e Investigación en apoyo del aprendizaje organizacional.

¿Por qué evaluar e investigar proyectos y programas humanitarios?

- La evaluación mide los resultados y nos ayuda a comprender lo que se ha logrado.
- La investigación apoya la innovación basada en una lógica que puede ser probada con el tiempo.
- Pruebe las ToC y construya una base de evidencia para el diseño del programa a nivel de proyecto, programa o intervención.

### COMPRENDER LA EVALUACIÓN Y LA INVESTIGACIÓN

¿Qué entendemos por investigación y evaluación? Una forma útil de definir cada uno puede ser en términos de las diferencias entre los dos. Si bien tanto la investigación como la evaluación se basan en una metodología rigurosa de las ciencias sociales para recopilar y analizar datos, el propósito de la evaluación y la investigación difieren. Ambos se basan en la investigación sistemática, ambos utilizan la metodología de investigación para abordar las preguntas. Sin embargo, la investigación está destinada a crear conocimiento y teoría, mientras que la evaluación está destinada a informar la toma de decisiones. La evaluación está impulsada por los intereses de múltiples partes interesadas. La investigación permite al personal del programa innovar y probar nuevas oportunidades en el diseño del programa.

INVESTIGACIÓN VS EVALUACIÓN	
Investigación	Evaluación
El propósito es probar la teoría y producir hallazgos generalizables.	El propósito es determinar la efectividad de un programa o modelo específico.
Las preguntas se originan con los académicos en una disciplina.	Las preguntas se originan con las partes interesadas clave y los principales usuarios previstos de los resultados de la evaluación.

Calidad e importancia juzgadas por la revisión por pares en una disciplina.	Calidad e importancia juzgadas por aquellos que utilizarán los hallazgos para actuar y tomar decisiones.
La prueba definitiva del valor es la contribución al conocimiento.	La prueba definitiva del valor es la utilidad para mejorar la efectividad.

Michael Quinn Patton, *Tarjetas flash de evaluación para la Fundación Otto Bremer, 2014*

Como organización, reconocemos la importancia de incorporar la investigación en nuestros programas y proyectos, en colaboración con otros socios dentro del Movimiento de la Cruz Roja y de la Medialuna Roja. La investigación ha desempeñado un papel clave en la creación de una base empírica para enfoques innovadores y eficaces de la asistencia humanitaria que posteriormente se han mejorado y perfeccionado mediante una evaluación. La evaluación por sí sola es limitante porque solo se refiere a la programación que ya ha comenzado o se ha hecho. Invertir en investigación nos permitirá desarrollar nuevas intervenciones que pueden ayudarnos a profundizar o escalar el impacto. Tanto la investigación como la evaluación son inversiones importantes para mejorar la calidad y el impacto de nuestro trabajo.

Tipos de evaluación: También hay muchos tipos de evaluación. ISD participa con mayor frecuencia en evaluaciones de procesos y resultados a nivel de proyecto, como se describe en la sección Evaluación del documento. Dadas las condiciones y recursos programáticos adecuados (tiempo, financieros y humanos), ISD también puede participar en evaluaciones de resultados e impacto a nivel de programa o estratégico.

- **Evaluación de resultados:** Un tipo de evaluación que evalúa el grado en que un programa ha logrado los resultados deseados. Las evaluaciones de resultados sólidas también explorarán si hubo resultados positivos o negativos no deseados en la intervención. Las evaluaciones de resultados generalmente se llevan a cabo después de que el programa se ha implementado durante un período significativo, cerca del final o justo después de la finalización de un programa.
- **Evaluación de impacto:** Un tipo específico de enfoque de evaluación diseñado para investigar las causas y contribuciones al cambio debido a una iniciativa. Algunas definiciones limitan la evaluación de impacto a diseños que incluyen enfoques contra fácticos<sup>8</sup>. Sin embargo, esta definición argumenta que hay una serie de métodos que se pueden utilizar para investigar los impactos causados por una iniciativa. Las evaluaciones de impacto generalmente se llevan a cabo después de que un programa se ha completado y pueden realizarse “ex post” o muchos meses, incluso años, después de la finalización si su objetivo es estudiar la sostenibilidad.



Yogyakarta, Indonesia Fotografía: Bonnie Gillespie

<sup>8</sup> A “counterfactual approach” typically requires the use of control groups to measure differences between groups that received the “treatment” vs. those that did not.

## FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES EN LA EVALUACIÓN Y LA INVESTIGACIÓN

El equipo de HQ DMERL asumirá un papel de liderazgo en la realización de evaluaciones de resultados e impacto, así como en el desarrollo de las pautas y el diseño para implementar evaluaciones de procesos, estudios de línea de base y de línea final.

**Inicio de proyectos de investigación:** La decisión de iniciar un nuevo proyecto de investigación apoyado por la unidad DMERL será tomada por el director de QDL en colaboración con otras partes interesadas en la investigación en el Movimiento de la Cruz Roja y de la Medialuna Roja. El proyecto será gestionado por el equipo de HQ DMERL con el apoyo de las delegaciones regionales y nacionales cuando proceda.

**El papel del Grupo Asesor de Evaluación (EAG):** Cada evaluación debe ser encargada e implementada por un EAG que a menudo está compuesto por un representante del programa, un especialista técnico y un asesor de DMERL. El EAG es responsable de guiar el diseño, la implementación, la difusión y la utilización de la evaluación.

Puede haber ocasiones en que las evaluaciones sean iniciadas por el equipo de HQ DMERL, particularmente aquellas que cubren el aprendizaje a través de una colección de proyectos o en el estratégico nivel. En estos casos, el EAG será iniciado y dirigido por el equipo de DMERL HQ.

**El Plan de Respuesta de la Gerencia:** El gerente de evaluación es responsable de la implementación del MRP. Un miembro del equipo de DMERL puede ayudar a facilitar este proceso. ECOS, el sistema de gestión de proyectos de Servicios Internacionales, proporciona una herramienta para realizar tareas y realizar un seguimiento de las acciones de MRP.

**Pasos del proceso para el Control de Calidad en la Evaluación y la Investigación:** Todos los términos de referencia de evaluación e investigación y los productos finales deben ser aprobados por el director de QDL u otro designado, así como almacenados en SharePoint y ECOS. Todos los planes de evaluación deben registrarse en ECOS en el momento del diseño del proyecto, incluido el cronograma y el presupuesto. Los planes de respuesta de la gerencia (MRP) también deben ser rastreados en ECOS.



Yogyakarta, Indonesia Fotógrafo: Bonnie Gillespie

# Tercera parte: gestion del conocimiento. y el aprendizaje

## ¿POR QUÉ GESTIONAR EL CONOCIMIENTO Y APRENDER?

La gestión del conocimiento y el aprendizaje se trata de asegurarse de tener la mejor evidencia y conocimiento para ayudarlo a tomar decisiones, y transmitir ese conocimiento y nueva experiencia a otros en una situación similar. Así como la toma de decisiones es una constante a lo largo del ciclo de PM, tener acceso a los datos y el aprendizaje correctos siempre es importante. En otras palabras, la gestión del conocimiento y el aprendizaje es una parte integral de cada parte de la fase de PM.

Cuando un proyecto invierte y utiliza su gestión del conocimiento (KM) y aprendizaje, produce múltiples beneficios:

- **Capturar y compartir conocimientos mejora la toma de decisiones:** los equipos que capturan y comparten datos tendrán la información correcta en el momento adecuado para la toma de decisiones futuras.
- **El acceso al conocimiento conduce a la mejora continua:** Aprender de la experiencia conduce al éxito futuro. Del mismo modo, la experiencia del éxito pasado señala un lugar para continuar invirtiendo.
- **Aplicar el conocimiento y los resultados de aprendizaje en una fuerza laboral ágil:** El personal con “mentalidad” de aprendizaje es capaz de anticipar y responder a un contexto cambiante con agilidad y satisfacer las necesidades “latentes” de las poblaciones afectadas.
- **El conocimiento y el aprendizaje hacen que los equipos estén comprometidos y motivados.** Se ha demostrado que el aprendizaje como parte del trabajo disminuye el estrés, aumenta la productividad y mejora el compromiso de los empleados.

## COMPRENDER EL CONOCIMIENTO Y EL APRENDIZAJE EN EL CICLO DE PM

El trabajo humanitario generalmente viene con un contexto que se mueve rápidamente y es muy desafiante. Capturar y compartir conocimiento puede parecer un lujo cuando los problemas se acumulan o los eventos se mueven rápidamente en una crisis. Pero a menudo las soluciones para nuestros problemas futuros se pueden encontrar en lo que nosotros, u otros, ya hemos experimentado. Una gran parte de la gestión de los conocimientos es convertir el conocimiento “tácito” (nuestra propia experiencia y habilidades individuales) en conocimiento “explícito” (conocimiento formal que se comparte abiertamente con los demás).



**FIGURA 13:** OBJETIVO DE KM: HACER QUE (SU) CONOCIMIENTO SEA ACCESIBLE PARA TODOS

## ¿QUÉ ES LO QUE MÁS IMPORTA?

Lo que más importa es construir una cultura de KM que incluya liderazgo y compromiso del personal. Una cultura de KM y aprendizaje debe ser cultivada por líderes que construyan una visión compartida y debe ser alimentada por personal que participe activamente en hacer realidad esa visión compartida.



FIGURA 14: ¿CÓMO SE CREA UN SISTEMA DE APRENDIZAJE?



Garry Calixte/Cruz Roja Americana

A continuación, demostraremos cómo el KM y el aprendizaje son esenciales para cada parte del ciclo de PM. De hecho, el aprendizaje es el motor que impulsa un proyecto efectivo.

## CÓMO HACER BIEN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y EL APRENDIZAJE

La gestión de los conocimientos y el aprendizaje tienen que ver con la creación de procesos y una cultura que fomenten activamente el intercambio de conocimientos y la exploración a lo largo de nuestro proceso. Cruz Roja/ Media Luna Roja sistema. A lo largo del Marco, hemos ofrecido ejemplos prácticos de KM y aprendizaje que Servicios Internacionales ya adopta para mejorar nuestra propia práctica y la calidad de nuestra programación y prestación de servicios a las poblaciones afectadas. Por supuesto, hay más cosas que podemos hacer. A continuación, se presentan los pasos clave en un proceso de Gestión del Conocimiento y Aprendizaje.

Se recomiendan posibles herramientas en cada uno de los pasos; puede encontrar más información sobre estas herramientas en el sitio web del Marco DMERL.

**1. Identificar el conocimiento:** La parte más desafiante de KM es reconocer el conocimiento. Las personas a menudo no se dan cuenta de lo valiosa que puede ser su experiencia para los demás o lo ven como el trabajo de otra persona para llegar a un análisis o aprendizaje. Con demasiada frecuencia, el conocimiento tácito se pierde, especialmente cuando el personal se va o los proyectos terminan. Identificar el conocimiento requiere: Ver a todos como poseedores del conocimiento. Esto incluye a todo el personal del programa y representantes de las partes interesadas, socios y miembros de la comunidad. Todo el mundo es un contribuyente potencial a lo que está funcionando y lo que está sucediendo en el terreno. Anime a su equipo a hacer una pausa y reflexionar. Las posibles herramientas incluyen el escribir un diario, los momentos de silencio y las sesiones de reflexión.

**2. Capturar conocimientos:** Un elemento crítico de una cultura de aprendizaje y KM es la capacidad del personal para acceder y utilizar el conocimiento existente generado a partir de la experiencia. Eso requiere:

- **Invertir en un sistema/proceso de KM:** Manténgalo simple y fomente el flujo. Asegúrese de que la información correcta llegue a las personas adecuadas en el momento adecuado y en el formato correcto. Las herramientas posibles incluyen plantillas fáciles de usar o una unidad compartida o una plataforma KM.
- **Recopilar una amplia gama de pruebas,** incluida la que se recopila a través de todas las acciones de DMERL y celebrar reuniones periódicas para conocer esta evidencia. Pregunte qué está funcionando y por qué, qué no está funcionando y por qué y qué cambios se necesitan. Las posibles herramientas incluyen entrevistas con las partes interesadas, visitas de monitoreo y reuniones de revisión de proyectos.
- **Construir KM y aprender en el diseño del proyecto,** incluyendo ponerlo en el presupuesto e incluyendo el aprendizaje en el plan DMERL. Las posibles herramientas incluyen una agenda de aprendizaje.



Yogyakarta, Indonesia Fotografía: Bonnie Gillespie

**3. Comparta conocimiento:** Comparte sus conocimientos con otros miembros de su equipo u organización. Esto requiere:

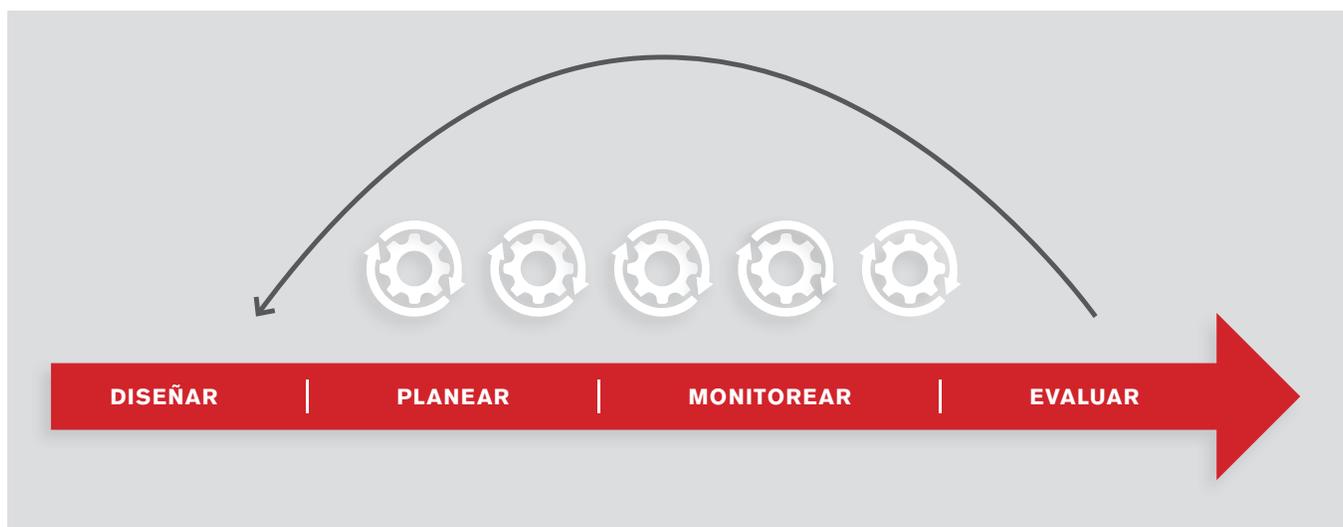
- **Crear espacio y oportunidad para el intercambio de ideas:** Esto puede ser tan simple como hacer tiempo para compartir conocimientos en reuniones regulares o después de eventos o, más formalmente, a través de la celebración de reuniones de revisión de proyectos o partes interesadas. Las posibles herramientas incluyen temas de la agenda dedicados a la reflexión/aprendizaje, revisiones posteriores a la acción, talleres de pruebas de estrategia o reuniones de revisión de proyectos.
- **Construir mecanismos para el intercambio de conocimientos:** Considere la posibilidad de construir una red o relación de tutoría con otros especialistas de DMERL o personas que trabajan en el mismo campo o sector. Las herramientas posibles incluyen: Comunidades de Práctica, tutoría entre pares o Viajes de Detección (visitas de intercambio de aprendizaje). También considere compartir actividades, como visitas de aprendizaje cruzado, sesiones informativas y seminarios web sobre lecciones aprendidas.



15 de noviembre de 2012. Puerto Príncipe, Haití. claudia jean Louis (izquierda) y Jean Daniel Henrius (derecha) revisan un mapa Campeche, un barrio en la mira de la estadounidense Cruz Roja para un proyecto de regeneración comunitaria. Foto de Talia Frenkel/Cruz Roja Americana

**4. Aplique conocimiento:** Asegúrese de que su toma de decisiones esté basada en datos. El proceso de adopción de decisiones debe estar respaldado por análisis pertinentes, informes eficaces y fuertes vínculos entre los datos y la acción. Esto requiere:

- **Conozca y sopesa sus opciones:** Después de desarrollar una fuerte conciencia situacional de los pasos anteriores, el tomador de decisiones debe aplicar esta información para responder una pregunta o para tomar una decisión. Las posibles herramientas incluyen una plantilla de análisis o un registro de riesgos y problemas.
- **Pruebe sus suposiciones:** Los tomadores de decisiones deben ser conscientes de cualquier suposición o sesgo preexistente al tomar una decisión.



**FIGURA 15:** CIRCUITOS DE APRENDIZAJE INTEGRADOS EN EL CICLO DE PM

**5. Aprenda del conocimiento:** El aprendizaje está en el corazón del Marco DMERL. Es solo a través del aprendizaje continuo y activo que podemos mejorar continuamente nuestra propia práctica y la calidad de nuestra programación y la prestación de servicios a las poblaciones afectadas.

**Esto requiere:** Crear espacio y oportunidad para aprender de la experiencia. Cuando el personal se siente seguro de tomar riesgos e intentarlo, luego aprender del intento, solo entonces el fracaso puede resultar en un éxito posterior. Un proyecto de aprendizaje crea un espacio para la experimentación y la innovación. En otras palabras, ser abierto sobre el riesgo y el fracaso conduce a la innovación y luego al éxito. Las posibles metodologías y herramientas incluyen la adaptación iterativa impulsada por problemas (PDIA: Problem-Driven Iterative Adaptation), la resolución progresiva de problemas, la creación de prototipos y los fallos.

**6. Contribuir al conocimiento:** Difundir el conocimiento es tan importante como producirlo si Ud. está comprometido con la GESTIÓN de los conocimientos. Cuando contribuyes a la comunidad en general (organización, sector o Movimiento de la Cruz Roja y de la Medialuna Roja), puedes influir en las decisiones de los demás y tendrás acceso al conocimiento de los demás. Esto requiere:

- **Hacer que su conocimiento sea accesible:** Cuando se prepare para compartir conocimiento, considere a la audiencia para garantizar que los datos críticos se transmitan. Haga que sea fácil de entender, relevante para las necesidades de datos y fácil de compartir ampliamente. Las herramientas posibles incluyen resúmenes fáciles de leer, gráficos de información, presentaciones de PowerPoint y entrega multimedia (sitios web o podcasts en los que se puede hacer clic).
- **Comunicar su conocimiento:** Es más probable que se utilice nuestro conocimiento, si se comunica ampliamente a las partes interesadas, como las comunidades y la sociedad nacional y otros actores humanitarios. Las herramientas posibles incluyen redes sociales, correos electrónicos masivos, blogs, comunicados de prensa o sistemas de emergencia.

## CÓMO ENCAJA LA INVESTIGACIÓN EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y EL APRENDIZAJE

La investigación apoya la innovación, lo que nos permite imaginar nuevas intervenciones, así como intervenciones existentes en nuevas iteraciones o contextos, probando ToCs y construyendo una base de evidencia para el diseño de programas.

La investigación es una componente clave de la gestión de los conocimientos que respalda todo el ciclo de PM. Por ejemplo, la investigación puede:

- Probar los ToC durante la fase de diseño.
- Convertir los ToC en acción a través de planes de trabajo durante la fase de Planificación.
- Ayudar a proporcionar evidencia para aterrizar el programa en más que teoría durante la fase de Monitoreo.
- Proporcionar un enfoque más riguroso para buscar el conocimiento y convertirlo en aprendizaje en la fase de Evaluación y las otras fases de PM.

**Nota:** La sección de Gestión del conocimiento y el aprendizaje del Marco DMERL está alineada con la caja de herramientas de Aprender a Cambiar o Learn to Change (LtC) de la IFRC, que se basa en la investigación teórica y aplicada de Peter Senge y su teoría de una "Quinta Disciplina" y Otto Sharmer del Instituto Presencing y su Teoría U. La Iniciativa Aprende a Cambiar (LtC) está Liderada por la IFRC y cuenta con el apoyo de recursos técnicos y financieros de la Cruz Roja Americana.



**Cruz Roja  
Americana**