

**Monitoreo y Evaluación**  
***Requisitos Mínimos***

## Monitoreo y Evaluación Requisitos Mínimos

Los siguientes requisitos mínimos se aplicaran al M&E a los niveles de iniciativas. Los requisitos pueden aplicarse selectivamente (o ser rechazados mediante el acuerdo de la fundación) dependiendo del contexto, tamaño y tipo de donación, pilar estratégico, capacidades del asociado y las necesidades.<sup>1</sup>

---

1. **Diseño de Planes M&E** – todas las iniciativas incluirán planes de M&E, definidos y con la fuente claramente establecida antes de que dicha iniciativa sea aprobada por la Mesa Directiva de la Fundación C&A. Aquellas iniciativas que contemplen teorías de cambio y/o marcos lógicos serán alineadas con los KPI's relevantes de la Fundación:
  - a. **Indicadores SMART (Específico, Medible, Alcanzable, Relevante y Sujeto a Tiempo):** Para poder medir el avance durante la etapa de implementación así como los resultados y estar debidamente alineados con los indicadores estratégicos de la Fundación y sus KPI's. Esto debe estar alienado para solicitudes de subvención para 500,000 euros o más y al menos debe contener dos KPI's que este alienados y sean relevantes para las teoría de cambio (como condiciones laborales y algodón orgánico)
  - b. **Base:** Para las iniciativas que contienen la descripción de una situación a resolver y sus condiciones actuales, con información de los indicadores, de estar disponible. Se debe establecer la **Base** dentro de los 3 meses posteriores al arranque de dicha iniciativa.
  - c. **Teoría de Cambio o Marco Lógico:** Necesita ser desarrollada en el caso de iniciativas presentadas por los asociados durante su fase de diseño y es un pre requisito para obtener la aprobación de la Fundación.
    - i. Marcos lógicos deben presentarse como una matriz que muestra el progreso desde las actividades planeadas hasta lograr los resultados con una base clara, indicadores y objetivos a alcanzar.
    - ii. En casos donde se considere que los marcos lógicos son juzgados como inapropiados, se deben desarrollar teorías de cambio. Dicha teoría debe delinear claramente los caminos a correr desde la base, resultados / impactos e identificar los supuestos e impulsores de resultados.

---

<sup>1</sup> Por ejemplo, donaciones enfocadas a la innovación, investigación o abogacía puede requerir de un financiamiento modesto. En tales casos, los Gerentes de Donaciones e impacto trabajaran juntos para adecuar métodos para llegar a M&E.

# Fundación C&A

- d. **Evaluaciones y Reportes:** el Plan de M&E identificará las evaluaciones que se realizarán incluyendo cuales sean apropiados tanto a medio plazo como hasta terminar.
    - i. Toda iniciativa requiere de la preparación de una auto evaluación. Se determinará la programación de las mismas mediante una consulta entre la Fundación y el asociado.
    - ii. En el caso de iniciativas con un presupuesto mayor a 750,000 euros, la Fundación puede solicitarle al asociado realizar una evaluación independiente (conducida por un externo, experto en evaluaciones)
  - e. **Desarrollo Organizacional y Recursos:** El plan de M&E detallará quien es responsable de M&E dentro de la organización del asociado y proporcionará un presupuesto para el monitoreo y la evaluación. En términos generales, entre 3 a 5% del presupuesto total de una iniciativa debe ser designado a M&E y más si se integra la evaluación de impactos durante las etapas de diseño e implementación.
2. **Implementación de los Planes M&E** - los planes son para ser implementados. Los asociados deberán trabajar con apego a los planes de M&E así como a cualquier desvío como por ejemplo cambios en el marco lógico e indicadores. La programación de reportes y evaluaciones debe ser informada a y acordado por la Fundación.
- a. **Los indicadores son para usarse:** Se apega al criterio SMART y se usan los indicadores para evaluar el avance hacia los resultados. Si se cambian o se abandonan a los indicadores, el asociado deberá proporcionar una explicación a la Fundación acerca de los motivos.
  - b. **Se da seguimiento al avance contra la base:** es completamente establecido y se recopila data para constatar el avance.
  - c. **Evaluaciones y Reportes:** Se llevan a cabo como fueron planeados y de acuerdo a los principios y el criterio de la Fundación. Se espera que los asociados utilicen las evaluaciones para examinar outputs / resultados e impactos (cuando es posible) teniendo como base el criterio de relevancia, efectividad, eficiencia, impacto y sustentabilidad previamente establecido para este fin. Para iniciativas específicas, la evaluación de expansión (y su potencial) será necesario.
  - d. **Organización y Recursos:** Se tienen recursos para el plan de M&E y el presupuesto es invertido de acuerdo con lo planeado. Se debe informar a la Fundación acerca de cualquier cambio en relación a los recursos.

# Fundación C&A

3. **Evaluación de la Iniciativa** – Se debe evaluar a todas las iniciativas. Todos los informes y evaluaciones deberán ajustarse a nuestros criterios de presentación en informes, en conjunto con aportar evidencia de los resultados, la sostenibilidad de la iniciativa, la ampliación y la gestión general de la iniciativa.
  - a. **Auto Evaluación y Reportes:** es la responsabilidad de los administradores de la iniciativa o la organización del asociado de acuerdo con los lineamientos de la Fundación para reportar.
  - b. **Evaluación Independiente:** En el caso de las iniciativas más grandes (iniciativas arriba de 750,000 euros) la evaluación se realizará por medio de un externo, experto en evaluaciones e independiente a la iniciativa o la administración del asociado.
  - c. **La Evaluación debe contemplar tanto los principios como los criterios:** La auto evaluación y la evaluación independiente debe guardar un estricto apego al criterio para reportar y como mínimo proporcionar un análisis de los siguientes aspectos: outputs y resultados, sustentabilidad y potencial para la expansión así como la administración de la iniciativa.
  - d. **Reportando la Evaluación y su proceso: Como** mínimo, la evaluación debe proporcionar la información básica relacionada a cuando se realizó, quien(es) estuvieron involucrados, las preguntas claves y la metodología incluyendo la aplicación del criterio, información básica y el contexto de la iniciativa a ser evaluada y finalmente las recomendaciones y aprendizajes.

# Fundación C&A

## Anexo 1: El Temple para el Marco Lógico.

Un modelo lógico proporciona una visión de cómo una iniciativa se presentará el trabajo incluyendo los supuestos y los riesgos subyacentes. Este modelo conjunta los outputs y resultados con las actividades correspondientes de la iniciativa/los procesos y supuestos teóricos / principios de la misma.

| Objetivo:   |  |   |  |  |  |  |
|---|--|---|--|--|--|--|
| Actividades   | Outputs  | Resultados  | Supuestos y Riesgos<br>AS = Assumption<br>RI = Risk  | Indicadores de Resultados  | Base   | Meta   |
|   |  |   |  |  |  |  |
| <p>Actividades: son los procesos, las herramientas, los eventos, la tecnología y las acciones (lo que hacemos) que forman una parte intencional de la implementación de la iniciativa. Se usan las actividades para lograr los resultados establecidos tanto a corto como a largo plazo (outputs y resultados). Las actividades son dependientes de las aportaciones – recursos, financiamiento, equipo, etc...</p> | <p>Outputs son los productos directos (lo que producimos) como el resultado de las actividades de la iniciativa. También pueden incluir los tipos, los niveles y el objetivo de servicios que serán entregados por dicha iniciativa. Son tangibles y normalmente pueden ser contados además son importantes para el logro de los resultados.</p> | <p>Los resultados son los cambios específicos en el comportamiento, conocimiento, las habilidades, el estatus y nivel de funcionamiento de los participantes en dicha iniciativa, como por ejemplo dejar de fumar, usar redes alrededor de la cama, tener acceso a agua limpia. Los resultados a corto plazo deben alcanzarse entre el año 1 y 3 mientras que los de largo plazo son alcanzables entre los 4 a 5 años. Los resultados pueden incrementarse o disminuirse, ser enriquecidos, mejorados o sostenidos.</p> | <p><b>Supuestos:</b><br/>Es la hipótesis acerca de los factores que podrían afectar el avance o el éxito de una iniciativa. La palabra “Riesgos” explica la(s) posible(s) amenaza(s) al logro de los outputs y resultados.</p> | <p><b>Indicadores:</b><br/>Factores cuantitativos, cualitativos o variables que proporcionan una forma simple y confiable para medir el logro de los resultados de una iniciativa.</p> | <p><b>Base:</b> Una descripción cualitativa o cuantitativa de la situación antes de la iniciativa misma que puede ser analizada con la cual se puede hacer comparativos posteriores.</p> | <p><b>Metas</b> son los niveles cuantificables de los indicadores que la iniciativa pretende alcanzar.</p> |

# Fundación C&A

## Anexo 2: Teoría de Cambio

Existen muchas definiciones para una “teoría de cambio” (TOC) – en esencia es un plano de los bloques que son necesarios para crear un cambio social a largo plazo. Los bloques para construir incluyen outputs, resultados, supuestos (de apoyo y aquellos que “eliminarán” los caminos hacia el impacto) y contextos (lineamientos internos, de índole político, medio ambiental, socio-económico y cultural) sobre los cuales se basa una iniciativa (singular o múltiple) o una organización y que son necesarios para alcanzar el(los) impacto(s).

El valor más importante de un TOC es que **visualmente transmite** la creencia del porque una iniciativa, programa o organización logra alcanzar sus objetivos y por lo tanto tener éxito. A diferencia de un marco lógico el cual se asocia con iniciativas enfocadas y discretas, se desarrolla un TOC para estrategias, programa(s,) iniciativa(s) o grupos de organizaciones que trabajan juntos hacia una meta común (impacto colectivo) e iniciativas de investigación.

Se deben identificar los Supuestos durante el diseño de una iniciativa para así abrir la “caja negra” entre los outputs, resultados e impactos. Se requieren seis pasos para desarrollar un TOC:

- 1.- Identificar los objetivos a largo plazo y los impactos.
- 2.- Mapear hacia atrás o en sentido inverso, conectando las condiciones previas o los requisitos necesarios para lograr ese objetivo y explicar porque aquellas condiciones son necesarias y suficientes.
- 3.- Identificar los supuestos básicos acerca del contexto.
- 4.- Identificar las actividades que se implementaran mediante la iniciativa para crear el cambio deseado.
5. - Desarrollar los indicadores para medir los resultados y analizar el rendimiento de la iniciativa
- 6.- Escribir la narrativa para explicar la teoría de cambio de la iniciativa, programa u organización.