



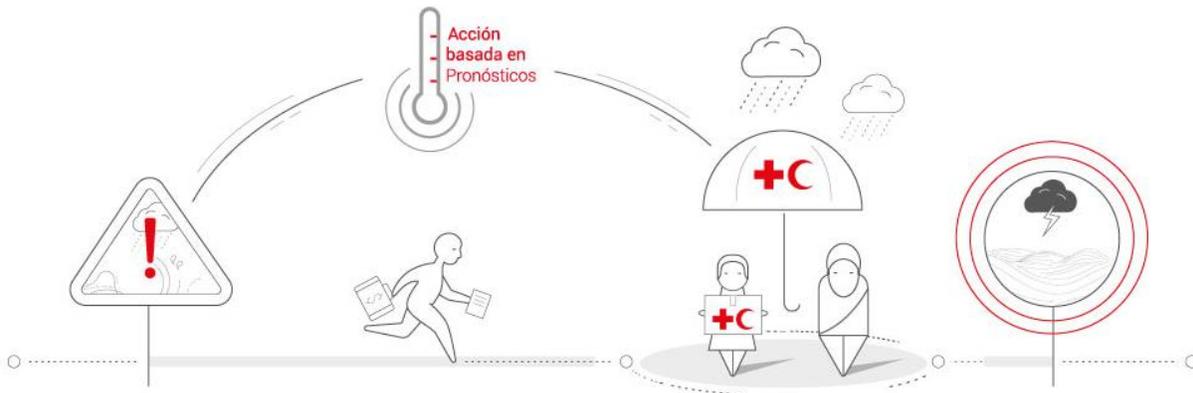
Estrategia Regional MEAL del mecanismo Acción basada en Pronósticos (FbF) en las Américas

Protocolos y Caja de Herramientas
Edición 2021



Centro
del Clima





Este documento se realizó tomando como insumo los resultados del taller regional de MEAL llevado a cabo en Ciudad de Panamá en el mes de febrero de 2020. Este taller fue facilitado por Mathieu Destrooper (CRA), Natalia Gómez (CRA), Clemens Gros (RCCC), Catalina Jaime (RCCC), Felipe El Cid (FICR), Nadia Ortega (IFRC) y Maya Techera (IFRC) con representación de FICR *Cluster Offices* en las Américas y las Sociedades Nacionales de Costa Rica, Perú y Ecuador. El diseño metodológico y edición final han sido realizados por Natalie Acosta (CRA), Mauricio Santos (CRA), Rodrigo Merlo (consultor independiente)

Formas de citar

Cruz Roja Alemana (2021). Programa Regional Acción basada en Pronósticos (FbF) en América Latina y el Caribe. Estrategia MEAL del Mecanismo FbF en Latinoamérica y el Caribe: Protocolo y Caja de Herramientas. Honduras, C.A.

Tabla de Contenidos

1.	Introducción.....	4
2.	Marco conceptual.....	4
2.1	Desafíos y particularidades para MEAL.....	5
2.2	Monitoreo.....	6
2.3	Evaluación.....	7
2.4	Aprendizaje y gestión del conocimiento.....	7
3.	Estrategia MEAL para acciones tempranas.....	8
3.1	Escenarios del proceso de los PAT.....	9
3.2	Actividades de monitoreo de los PAT.....	10
3.3	La evaluación.....	12
3.3.1	Criterios.....	13
3.3.2	Métodos.....	13
3.4	Aprendizaje de los PAT.....	17
3.4.1	Sistematización de la información recolectada.....	19
3.4.2	Consolidación de lecciones aprendidas.....	20
3.4.3	Consolidación de buenas prácticas.....	20
3.4.4	Sistema de retroalimentación.....	20
	Anexos.....	21

1. Introducción

La Estrategia MEAL del Mecanismo FbF en Latinoamérica y el Caribe tiene como fundamento los resultados y consensos obtenidos en el taller sobre la operacionalización del monitoreo y la evaluación de los Planes de Acción Temprana (PAT) del mecanismo FbF desarrollado en la Ciudad de Panamá entre el 11 y 12 de febrero de 2020. En ese espacio se alcanzaron acuerdos y se trazó la estrategia general para el monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje (MEAL por sus siglas en inglés).

La estrategia regional busca una puesta en común de los procesos de MEAL, facilitando así la retroalimentación, comparación, recopilación de evidencia y la mejora continua de los PAT. Este documento propone caminos generales para la implementación de los planes de MEAL, pero deja abiertos espacios para ajustarse a las realidades locales y las necesidades específicas de los PAT de cada SN y sus contextos. Este documento puede verse como un complemento a las orientaciones y herramientas que se recogen en el manual práctico de financiamiento basado en pronósticos accesible en el siguiente enlace <https://manual.forecast-based-financing.org/es/> en dónde se recogen recursos adicionales de gran utilidad para el diseño de planes de monitoreo y evaluación.

Los objetivos de esta estrategia son coincidentes con los establecidos en su momento en el taller de Panamá:

1. Crear un entendimiento compartido de la justificación y los objetivos del monitoreo y evaluación del PAT.
2. Proporcionar una visión general de las directrices e iniciativas mundiales de monitoreo y evaluación del FbF y vincularlas a los mecanismos e instrumentos existentes en la región.
3. Explorar opciones para poner en práctica el monitoreo y la evaluación de los PAT de FbF en América, incluyendo la reflexión sobre:
 - ¿Qué debe medirse y cuándo?
 - Funciones y responsabilidades para la planificación, ejecución y gestión del monitoreo y evaluación de los PAT entre los socios en las Américas (SN, PNS, CRA, IFRC, RCCC).
 - Capacidad existente para MEAL del PAT.

Este documento contiene definiciones de conceptos, propone procesos y etapas, identifica actividades y sugiere herramientas potencialmente útiles para diseñar planes MEAL en los PAT. Estos pasos podrán así ser usados por cada PAT para implementar planes locales de MEAL, pero con miras generales hacia un fin común.

2. Marco conceptual

El monitoreo, la evaluación y el aprendizaje (MEAL¹) comprende una rama creciente dentro de la acción humanitaria que busca comprender y demostrar el impacto de la intervención humanitaria. MEAL implica hacer un seguimiento del progreso de los programas, hacer ajustes y evaluar los resultados. Igualmente desafiante es el uso de esta información para fomentar el cambio dentro de la organización o incluso del sistema humanitario en su conjunto².

Al igual que en otras iniciativas, las actividades de MEAL son fundamentales para promover una implementación adecuada y aportar en el aprendizaje que guiará futuras intervenciones. La IFRC identifica y

¹ MEAL por sus siglas en inglés, agrupa 4 procesos de análisis: el monitoreo, la evaluación, la rendición de cuentas (accountability) y el aprendizaje (learning). En este documento la rendición de cuentas no se define como un proceso analítico particular, sino que se integra como un elemento transversal para el monitoreo, la evaluación y el aprendizaje.

² <https://phap.org/theme-meal>

justifica la importancia de MEAL desde diversos puntos³, mientras que las recomendaciones específicas para MEAL en PAT incluyen los siguientes puntos⁴:

- Evaluar el impacto de las acciones tempranas luego de cada activación.
- Asegurarse que todos los procedimientos fueron ejecutados como fueron planeados, generando evidencia sobre la conveniencia comparativa de las acciones tempranas.

Finalmente, el plan MEAL tiene como objetivo satisfacer necesidades de informaciones específicas y estratégicas del mecanismo FbF en torno a:

- Informar sobre la eficiencia de los PAT en su capacidad evitar la pérdida de bienes y vidas frente a emergencias proporcionando pronósticos y acciones tempranas, y el impacto de éstas en comparación con otras acciones de preparación o respuesta y/o la ausencia de ellas.
- Proporcionar información detallada sobre la ejecución misma de los PAT, incluyendo mejoras metodológicas y de ejecución.
- Construcción de un sistema para la gestión del conocimiento que facilite la retroalimentación continua de los PAT.

2.1 Desafíos y particularidades para MEAL

Los procesos de monitoreo y evaluación enfrentan desafíos particulares en el caso de los PAT, ya que estos no siempre cuentan con una estructura que se adecúe a las lógicas estándar de los planes MEAL. Los PAT están propuestos a nivel de estrategia, operando sobre una base de probabilidades, principalmente relativas a la potencial ocurrencia de un evento extremo, lo que implica que las acciones no puedan ser definidas previamente en términos de su ámbito geográfico y temporal, ya que no se conocen las condiciones y magnitud de la emergencia sino sólo hasta que ocurre. Esta situación condiciona a los PAT a ser definidos como una estrategia macro, la que será ajustada al momento que la emergencia sea inminente.

Por otra parte, la construcción de planes MEAL normalmente se basa en el seguimiento y evaluación específica de eventos y resultados esperados. Esta particularidad representa un desafío general para el diseño de planes MEAL para PAT. Algunas de las principales dificultades para la ejecución de planes de MEAL en este contexto son:

- Los PAT deben tener un grado de flexibilidad. Si bien, son planificados con base en análisis de riesgo, umbrales, recursos disponibles y amenazas específicas, la ejecución no puede planificarse en el tiempo, ya que no se conoce el momento en el que los umbrales definidos ante una amenaza se activarán. El PAT es variable según las características del fenómeno, por lo que, en esta línea, la estructura de un plan de MEAL debe igualmente ser flexible. Este es un desafío para la construcción de planes que sean aplicables de manera transversal y luego comparables, ya que la implementación de estos tendrá diferentes características dependiendo del caso.
- Los PAT cuentan con marcos de planificación general referidos a teoría de cambio, que en ocasiones carece de indicadores específicos que permitan prever la medición de progresos e impactos.
- Los PAT no contienen un cronograma específico de actividades al cual se le pueda hacer seguimiento. Como consecuencia, los planes MEAL no se pueden construir en función de una línea de tiempo precisa, sino que sobre una base variable y móvil que dependerá del momento en el que las alertas y actividades son implementadas.
- En los PAT no existe una población o territorio preseleccionado de manera específica. La ausencia de población objetivo-específica predefinida presenta una complicación para la construcción de planes

³ IFRC MEAL Guide.

⁴ Según definición de [FbF MEAL guide](#) (2019)

MEAL ya que, en el caso de utilizar líneas de base, éstas se deberán construir en corto tiempo y a posteriori.

- La evaluación de la efectividad del PAT es de mayor complejidad, ya que se realiza en función de una situación evitada o mitigada. Los PAT tiene como objetivo general transversal reducir el impacto de una amenaza sobre ciertos bienes y/o condiciones de vida de un grupo de personas de manera anticipada.

Este documento se enmarca en las definiciones de monitoreo y evaluación descritas en las guías M&E de la Federación Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (FICR). Estas guías establecen los principios básicos que orientan los alcances y límites de cada etapa y/o herramientas de un plan M&E. Adicionalmente se agrega información referente a las fases de aprendizaje, las que en esta estrategia son tratadas en conjunto como MEAL.

2.2 Monitoreo

Esta fase refiere a la recopilación y análisis de información rutinaria para rastrear el progreso en comparación con los planes, y verificar el cumplimiento de los estándares establecidos. Ayuda a identificar tendencias y patrones, adaptar estrategias e informar decisiones para la gestión de proyectos / programas⁵. En definitiva, se busca monitorear el desempeño del plan.

El objetivo principal del proceso de monitoreo en los PAT es coherente con las definiciones generales de la FICR y consiste en el seguimiento del desempeño de los actores a cargo de implementar las actividades en relación con los planes, compromisos y responsabilidades. El monitoreo del PAT permitirá saber si el progreso de las acciones se encuentra en buen rumbo para que la población en riesgo esté protegida por el PAT.

El monitoreo del PAT pretende responder interrogantes tales como si los productos están posicionados donde se planeó, o bien si se han ejecutado los alistamientos (*Readiness*) necesarios para responder de manera efectiva al momento de la activación del PAT.

El monitoreo del PAT comienza en el momento mismo de ser aprobado, e implica el seguimiento a las acciones de alistamiento, pre-posicionamiento, pronósticos y se extiende a las etapas vinculadas a la activación (es decir, el momento en el que un pronóstico alcanza los umbrales previstos en el PAT⁶), y culmina cuando el despliegue realizado a partir de la activación ha concluido.

El monitoreo es por lo general ejecutado por los mismos equipos implementadores del PAT, los que reportan el avance específico de actividades hacia un sistema central, lo que permite tener una visión general del progreso del plan.

Por lo general no es pertinente al monitoreo hacer juicios o sacar conclusiones sobre los resultados del proyecto mismo, sino que permite al mecanismo en su totalidad entender el estado en el que se encuentra la ejecución en un momento específico con respecto al plan. Por la misma razón el monitoreo es por lo general una actividad continua, que se realiza en conjunto con las actividades de un proyecto.

La estrategia de monitoreo presentada en este documento recoge los elementos mencionados en el taller “Hacia una estrategia de MEAL para FbF en las Américas”⁷, principalmente el trabajo a través de observación durante la activación y visitas a la comunidad después de la activación.

⁵ Según [IFRC MEAL Guide](#).

⁶ Este nivel es definido por cada PAT y varía caso a caso dependiendo de condiciones locales y en ocasiones múltiples factores de riesgo superpuestos.

⁷ Taller “Hacia una estrategia de MEAL para FbF en las Américas” ejecutado el 11 y 12 de febrero de 2020.

2.3 Evaluación

Por lo general, la evaluación es definida como un peritaje lo más sistemática y objetivamente posible de un proyecto, programa o política en curso o finalizado, de su diseño, implementación y resultados. El objetivo es determinar la relevancia y cumplimiento de objetivos y metas propuestas a la luz de su eficiencia en el desarrollo, efectividad, impacto y sostenibilidad. Una evaluación debe proporcionar información que sea creíble y útil, permitiendo la incorporación de las lecciones aprendidas en el proceso de toma de decisiones tanto de los receptores como de los donantes ^{8 9}.

En el caso de las evaluaciones aplicadas a los PAT, el objetivo central es determinar el impacto de las acciones tempranas a nivel de las comunidades que han podido enfrentar eventos extremos. En esa línea, la valoración sobre el desempeño de pronósticos, mecanismos de coordinación, o cualquier otro elemento deberán ser analizados preferentemente en el marco del análisis de lecciones aprendidas a fin de evitar una dispersión en las conclusiones y hallazgos. Además de obtener indicios del efecto de las acciones tempranas en la mitigación del impacto de eventos extremos, a largo plazo se pretende recopilar evidencia suficiente y relevante que permita analizar la efectividad de las acciones anticipatorias respecto a los típicos enfoques de respuesta ante contingencias.

En ese sentido, las evaluaciones tendrían como objetivo general ayudar a responder preguntas de más ancho campo con relación a los objetivos generales del proyecto e incluso más allá de ello, y no necesariamente a las actividades de este.

Las evaluaciones de los PAT ayudan a verificar si las teorías de cambio o hipótesis son sostenibles y han dado los resultados esperados y en qué medida. En el caso de los PAT **se busca indagar si estas acciones han reducido los riesgos y mitigado los daños tal y como fue planeado, al igual que revisar cómo esa reducción ha ocurrido.**

Las evaluaciones de los PAT son principalmente ejecutadas luego de su activación en una fase posterior a la emergencia, sobre la cual es posible hacer reflexiones de más largo trecho acerca de los cambios producidos gracias a las acciones. Sin perjuicio de que en ciertos contextos pueda haber evaluaciones que se extiendan en el tiempo, la evaluación en el caso de los PAT es una acción puntual que se realiza en un momento específico.

Por lo general en las evaluaciones estarán involucradas las personas directamente vinculadas a su ejecución, pero también personas externas, que puede ayudar a dar visiones alternativas, con perspectivas variadas y ampliar el entendimiento de resultados e impactos.

Durante el taller “Hacia una estrategia de MEAL para FbF en las Américas” igualmente se indica que de preferencia las estrategias de evaluación deben basarse en mediciones de las acciones tempranas a nivel comunitario. En este sentido, la estrategia propuesta incluye fuentes de información como discusiones grupales y talleres, ya que son espacios que se abren fácilmente a las opiniones de base.

2.4 Aprendizaje y Gestión del Conocimiento

El proceso de aprendizaje y gestión del conocimiento permite a las intervenciones mantenerse vigentes y crecer en términos de impacto y resultados.

El aprendizaje se basa en una buena gestión del conocimiento, la que utilice la información generada, para buscar evidencia que los supuestos generados a través de las teorías de cambio son consistentes y tomar decisiones sobre potenciales ajustes, o cambios para mejorar el trabajo.

⁸ Según [IFRC MEAL Guide](#).

⁹ Según IFRC – Utiliza la definición de [OECD](#).

De esta manera, la gestión de conocimiento puede definirse como “un proceso de reflexión que pretende ordenar u organizar lo que ha sido la marcha, los procesos, los resultados de un proyecto, buscando en tal dinámica las dimensiones que pueden explicar el curso que asumió el trabajo realizado”¹⁰. Así, este concepto tiene como base una idea de reflexión y la interpretación crítica como fundamento de la sistematización. Por tanto, “por ser la sistematización una propuesta alternativa, ésta no se puede reducir a describir o justificar lo sucedido; debe tratar de comprender críticamente la lógica de la experiencia y generar aprendizajes significativos que contribuyan al cambio, al desarrollo de propuestas alternativas e innovadoras”¹¹.

Finalmente, el aprendizaje y la gestión del conocimiento en una organización son fundamentales para retroalimentar procesos existentes, generar cambios y producir nuevos procesos, en una dinámica cíclica que permitirá seguir mejorando y creciendo en capacidades y calidad.

En el caso particular de los PAT, estos procesos son particularmente relevantes, ya que se trata de una metodología nueva, la que requiere de variada y contundente retroalimentación, ya que sólo así será posible efectuar ajustes y mejoras relevantes. **La sistematización de lecciones aprendidas debe ser aplicada a otros componentes del PAT que no han sido analizados en la evaluación, particularmente al mecanismo de pronósticos, proceso de activación, acciones de coordinación, etc.**

Siguiendo las recomendaciones de las SN producto del taller “Hacia una estrategia de MEAL para FbF en las Américas” se reforzarán las iniciativas para que los productos de estos aprendizajes sean de amplio alcance, diseñando una estructura de disseminación y consolidación del aprendizaje de fácil distribución.

3. Estrategia MEAL para acciones tempranas

La estrategia general de MEAL para los PAT está así diseñada en consideración a los puntos expuestos anteriormente, y también tomando como insumos los resultados del taller “Hacia una estrategia de MEAL para FbF en las Américas” ejecutado el 11 y 12 de febrero de 2020.

En consideración a los puntos expuestos, el plan MEAL en los PAT está estructurado en 3 pasos, los que deberán ser revisados correlativamente para construir un plan pertinente a cada PAT en particular.

La lógica de la estructuración es proporcionar una base sólida, pero flexible, que permite diseñar planes adaptados al contexto local, pero con una metodología transversal que permita posteriormente realizar mejores trabajos de sistematización del aprendizaje.

1. Definición de escenarios probables generales aplicables a todos los PAT. En los escenarios están presentados los momentos en que cada etapa debe ser implementada y cuáles son las herramientas recomendadas. Cada escenario tiene procesos de monitoreo y evaluación diferentes dependiendo de las actividades que hayan sido implementadas, sin embargo, todos están en línea con los objetivos generales de los PAT, y apuntan a los mismos objetivos de MEAL.
2. Definición de actividades generales a ser monitoreadas, evaluadas y sus criterios. Estas actividades son la base de los planes MEAL y se ejecutarán en los casos y tiempos según los escenarios presentados en el primer punto. Este segundo nivel ofrece la definición de objetivos y criterios para cada actividad, facilitando así la construcción funcional del plan específico. La definición de actividades en este nivel permite verificar si los planes MEAL para cada caso cumplen con ciertos mínimos y por otra parte constituyen la base de cada plan MEAL sobre la cual se construyen los indicadores específicos.

¹⁰ Martinic, Sergio, 1984 en Berdegú, Julio et al. 2002a:3

¹¹ Londoño, D. y Atehortúa, G. 2011:33

3. Establecimiento de indicadores específicos con métricas abiertas para cada temática, las que luego deberán ser ajustadas a cada PAT específico. Los indicadores específicos ayudarán a las SN a identificar qué es lo que se pretende medir, con qué tipo de herramientas y por quiénes. Sin embargo, estos indicadores deberán ser posteriormente ajustados a las métricas de cada caso, indicando números objetivos, tiempos, plazos, etc.

Los tres pasos planteados permiten formular planes de MEAL que se adhieran a las necesidades de los PAT específicos en cada SN, brindando así el espacio de flexibilidad y adaptabilidad que los PAT necesitan. Por otra parte, estructuran una ruta lógica para diseño de planes en el futuro.

3.1 Escenarios del proceso de los PAT

Para efectos del diseño de planes MEAL para PAT, estos son divididos en dos escenarios, planteados como potenciales durante el periodo de validez de los PAT de 5 años. Estos se originan en los dos principales caminos que pueden tomar los PAT dependiendo del alcance de los umbrales predefinidos. Los escenarios darán lugar a dos procesos con ciertas diferencias en los tiempos de implementación y en las características de las actividades de MEAL.

Escenario 1. Durante el tiempo de vigencia del PAT no se alcanzó el umbral y las actividades se mantuvieron en el espectro del seguimiento programático en los 5 años de vigencia. En este escenario se realizará el monitoreo habitual de las fases de pre-posicionamiento, alistamiento y demás acciones requeridas previa a la activación. Este escenario comprende igualmente sesiones de lecciones aprendidas para comprender la funcionalidad del plan, sin embargo, **no considera necesariamente una evaluación completa**. Una salvedad a este escenario es el caso de una activación inicial, en la que algunas actividades del plan se ejecutaron, pero luego se ejecutó el mecanismo de STOP. El escenario 1 contempla las siguientes actividades mínimas en términos de MEAL:

- Seguimiento programático. Seguimiento al pronóstico, alistamiento y preparación.
- Taller de aprendizaje al completar ejercicios de simulación/simulacro cada año y al término de la vigencia del PAT.

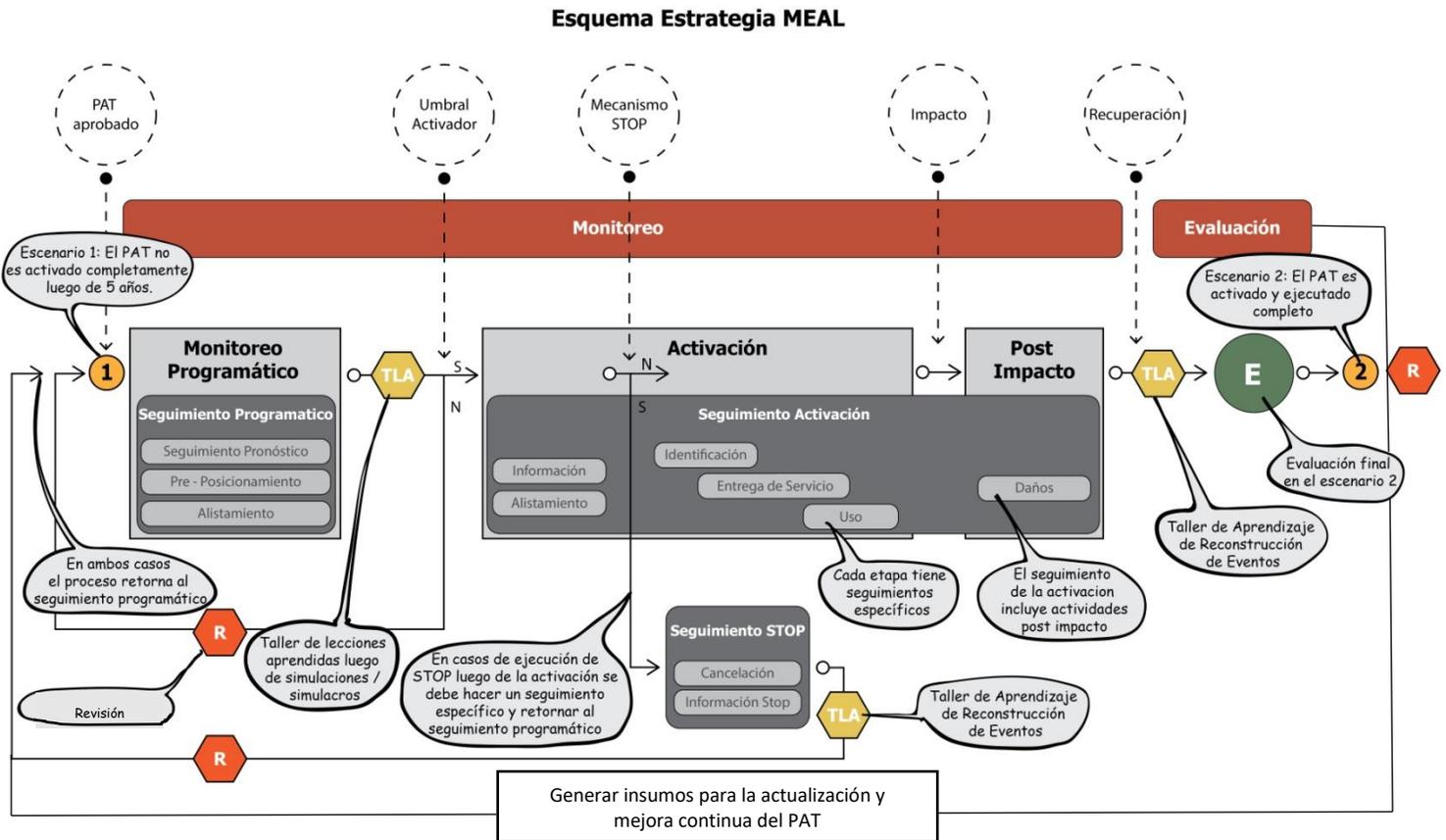
En caso de mecanismo de STOP:

- Seguimiento de activación. Implementación de PAT (hasta el *stop mechanism*).
- Seguimiento de Stop luego de *stop mechanism*.
- Taller de aprendizaje de revisión de acciones luego de *stop mechanism*.

Escenario 2. Durante la fase de monitoreo programático se alcanza el umbral predefinido, se activó el PAT y se ejecutan las acciones contempladas según lo previsto. La implementación del plan MEAL en este caso incluye la implementación del plan completo, pero también permite verificar si las acciones tempranas tuvieron efectos sobre el impacto del evento extremo en las comunidades. En este escenario se incluyen las siguientes actividades.

- Seguimiento Programático. Seguimiento al pronóstico, alistamiento y preparación.
- Taller de aprendizaje al completar ejercicios de simulación/simulacro cada año (TLA).
- Seguimiento de activación. Implementación de PAT.
- Taller de aprendizaje de revisión de acciones al completar la implementación del PAT.
- Evaluación final.

Figura 1. Esquema del proceso y actividades



3.2 Actividades de monitoreo de los PAT

Las acciones de monitoreo tienen como objetivo principal proporcionar información actualizada sobre el progreso de las actividades según lo planificado. Esta labor es de fundamental importancia para permitir que las actividades sean ejecutadas de manera coordinada y que todas ellas contribuyan hacia un objetivo mayor.

La información recolectada apoya la coordinación de actividades a través de agregar información que por lo general es recolectada por los mismos miembros de equipos del proyecto, brindando una visión global del progreso. Así, esta visión global, en tiempo real de la implementación permite hacer ajustes sobre la marcha para así alinearse al plan de implementación o bien ajustarlo. Por esta misma razón las actividades de monitoreo son realizadas de manera continua y en paralelo con la ejecución de estas.

Las actividades de monitoreo están independientemente descritas en dos partes, seguimiento programático, incluyendo las actividades previas a la activación; y seguimiento de la activación, posterior a esta.

Ítem	Seguimiento programático	Seguimiento de la activación
Propósito	<ul style="list-style-type: none"> • Informar acerca de cualquier inconveniente en la información necesaria para el funcionamiento de los sistemas de predicción. • Resaltar cualquier elemento que pueda prevenir la implementación de un PAT según lo planeado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informar sobre el progreso de la provisión de asistencia directa a las personas identificadas como vulnerables frente a la amenaza.

Ítem	Seguimiento programático	Seguimiento de la activación
	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar información sobre las condiciones del terreno y contexto. 	
Momento	<ul style="list-style-type: none"> • Desde el comienzo del PAT, hasta la alerta del umbral de implementación (incluido el tiempo límite para la señal de STOP) • Permanente en conjunto con las actividades de pronóstico, fortalecimiento de capacidades y preparación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inmediatamente después que el plan de acción ha sido lanzado (posterior al límite de señal de STOP) y culmina una vez que el PAT ha sido finalizado. • Permanente en conjunto con las actividades de acción temprana.
Frecuencia	Tiempo de reportes relativos, 1 mes	Tiempo de reportes relativos, depende del caso, en general de semanal a diario.
Actividades	<p>Mecanismo de pronóstico: Monitoreo de las actividades del modelo predictivo que anuncia la alerta temprana. Este trabajo asegura que la información necesaria y los canales de comunicación con los institutos técnico-científicos pertinentes estén funcionales, así en caso contrario, el punto focal del PAT está al tanto y puede tomar acciones pertinentes a tiempo.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Están los elementos necesarios para hacer los pronósticos disponibles en los tiempos necesarios? ○ ¿Han sido transmitidos los pronósticos en los períodos acordados? <p>Pre-Posicionamiento: El monitoreo del pre-posicionamiento proporciona información sobre la disponibilidad de elementos para ejecutar el PAT en la activación.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Están los insumos necesarios en la cantidad requerida en cada lugar de pre-posicionamiento? ○ ¿Están los insumos en buena condición? ○ ¿Están otras preparaciones logísticas en su lugar? (p.ej. procesos de compras o servicios) <p>Alistamiento: El monitoreo del alistamiento permitirá al proyecto asegurarse que las personas con responsabilidades en la implementación del PAT conocen sus roles y tienen las capacidades para ejercerlos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Cuántas personas se han capacitado en total y cuantas están listas para ejecutar sus roles^{12 13?} ○ ¿Cuántas sesiones de alistamiento se han ejecutado y su validez? (definir plazos) 	<p>Identificación de áreas y grupos prioritarios: Seguimiento del perfilamiento de las acciones para asegurarse que los grupos objetivos han sido definidos según el plan.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Cuáles son las áreas y personas prioritarias para recibir asistencia? ○ ¿Quiénes pueden ser cubiertos con la asistencia y quiénes no? ○ ¿Cuál es el número de personas con necesidad de asistencia en el área potencialmente afectada? (desagregado) ○ ¿Cuántas personas han sido seleccionadas para recibir asistencia? (desagregado) <p>Diseminación de información: Debe monitorearse quién, qué y cómo se está distribuyendo la información. Los PAT indican de manera específica los caminos y periodos para esto.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Quién ha sido informado de qué? ○ ¿Cuántas personas manifiestan que no son capaces de tomar sus roles en el PAT^{15?} <p>Distribuciones. Seguimiento del proceso de distribución de bienes para asegurar que la asistencia llega en los periodos planeados.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Están los puntos de distribución identificados? ○ ¿Están todos los preparativos logísticos en su lugar (contratos firmados)? ○ ¿Están los insumos necesarios en la cantidad requerida en cada lugar de pre-posicionamiento? ○ ¿Cuántas personas han sido beneficiadas con información acerca de la emergencia y dónde? ○ ¿Cuántas personas han sido beneficiadas con NFI y/o kits y dónde? ○ ¿Cuántas personas han sido beneficiadas con transferencias monetarias y dónde?

¹² Los equipos deben definir por cuánto tiempo las capacitaciones son válidas. Es probable que pasado un cierto tiempo haya personas que, a pesar de haber recibido capacitaciones, si no han sido convocados o recapitados, hayan olvidado varios de los conceptos o sus roles.

¹³ Los números deberán ser divididos según funciones, género, capacidades, etc. Según las necesidades del plan.

¹⁵ Será relevante verificar cual es el equipo verdaderamente disponible en el momento de la emergencia.

Ítem	Seguimiento programático	Seguimiento de la activación
	<ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Cuáles han sido los cambios en los planes de implementación? <p>Información de STOP: En casos que el mecanismo de STOP haya sido activado, el monitoreo verificará que cualquier información distribuida o actividad movilizadora sea notificada del STOP y regrese al estado de monitoreo programático.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Quiénes han sido notificados del STOP¹⁴? ○ Si ha existido movilización de cualquier bien. ¿Han sido retornados a su lugar inicial? ○ Si se han establecido acuerdos con contratistas. ¿Han sido cancelados los acuerdos con contratistas o preparaciones logísticas? 	<p>Uso de la asistencia entregada: Los planes PAT requieren una participación dinámica de la comunidad para realizar personalmente preparaciones para la emergencia. Se monitorea el progreso de esas acciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Han tomado las y los beneficiarios acciones para prepararse para la emergencia? ○ ¿Qué han hecho con los NFI distribuidos? ○ ¿Qué han hecho las y los beneficiarios con el dinero distribuido? <p>Situación Post – Impacto: Seguimiento de las condiciones en la comunidad y potenciales referencias a otros proyectos u organizaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Quiénes en las comunidades beneficiadas han sido severamente afectados por la emergencia? ○ ¿Quiénes de las personas afectadas han sido referidas a terceras partes?
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> ● Recolección de información: Equipos a cargo de las actividades mismas. ● Análisis, consolidación y preparación de informes: el punto focal o el encargado de MEAL para consolidar la información y preparar informes. 	
Métodos	<ul style="list-style-type: none"> ● Plantillas por completar por los equipos a cargo de las actividades en terreno, la información debe ser digitalizada posteriormente.¹⁶ ● Cuestionarios por completar online o teléfono inteligente y consolidado por software. 	

En el Anexo VII se sugiere una serie de herramientas a ser adaptadas según el caso que pueden apoyar un monitoreo más efectivo tanto para el seguimiento programático como de la activación.

3.3 La Evaluación

El mecanismo FbF se basa sobre un concepto relativamente nuevo, el cual busca reducir los impactos de las emergencias a través del uso de métodos científicos para la predicción de ellas, informando anticipadamente la toma de decisiones¹⁷. En este contexto, la evaluación es un trabajo que intentará proporcionar información sobre efectos de las acciones tempranas en las comunidades afectadas y atendidas por la sociedad nacional.

Así, la evaluación de los PAT a través de una estrategia FbF podría tener dos objetivos principales y transversales

- a. Explorar los efectos que las acciones tempranas han tenido sobre la mitigación de los impactos de la emergencia en las comunidades atendidas.
- b. Recopilar y analizar evidencia que aporte al entendimiento de la efectividad de los enfoques de anticipación respecto a los enfoques reactivos.

El ejercicio se ejecutará en forma de evaluación final en los casos en que el PAT se ha activado e implementado, permitiendo así corroborar si las acciones han tenido efecto. Sin perjuicio de lo anterior, el tiempo específico dependerá del contexto y amenaza que se esté cubriendo con el PAT específico.

¹⁴ Es importante que las notificaciones de STOP se contrasten con la información recolectada en el monitoreo de diseminación de información. Ambas deben ser coincidentes, es decir quién ha sido notificado de la activación del plan DEBE ser notificado del STOP y esto debe ser monitoreado para no olvidar a nadie.

¹⁶ El Anexo VII contiene un ejemplo de plantillas a completar para estos fines.

¹⁷ IFRC, FbF, [Design MEAL Plan](#)



3.3.1 Criterios

Efectos de las acciones tempranas	
Impacto	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo las acciones tempranas han mitigado los efectos de la emergencia sobre las poblaciones asistidas? • ¿Están las comunidades mejor preparadas para enfrentar una emergencia que antes de la implementación del sistema de vigilancia? • ¿La intervención ha considerado las necesidades particulares y diferenciadas de hombres, mujeres, niñas y niños y grupos en situación de vulnerabilidad?
Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Han sido los servicios identificados como necesarios para la preparación los más útiles? • ¿Cómo y en qué medida los servicios prestados a la comunidad han permitido mitigar los efectos de la emergencia? Pérdida de bienes y vidas. • ¿Han cumplido la función esperada los servicios prestados? ¿Cómo se utilizó lo entregado? • ¿Han existido efectos no esperados producto del PAT?
Eficiencia ¹⁸	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Han sido prestados los servicios en los tiempos planificados? • ¿Han sido prestados los servicios en los presupuestos planificados? • ¿Han sido formados todos los voluntarios como fue planificado? ¿Por qué?
Adecuación	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se han considerado los conocimientos de las comunidades para diseñar las acciones tempranas? • ¿Los objetivos de la operación son coherentes con los de las y los beneficiarios y sus necesidades y con las políticas de la Cruz Roja y la Media Luna Roja?
CoBERTura	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Han sido cubiertas las zonas como fue planificado? • ¿Qué proporción de las comunidades afectadas han sido atendidas por las acciones tempranas?
Conectividad Sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Las acciones tempranas son sostenibles? • ¿Cómo se ha reforzado la capacidad institucional? • ¿Se generó la participación de socios o nuevas alianzas?
Coordinación	¿Se generó incidencia con las autoridades?

3.3.2 Métodos

La evaluación aproximará hallazgos a través de dos métodos que proporcionarán respuesta a elementos particulares. De esta manera es posible obtener información desde dos perspectivas que finalmente se superpondrán para intentar responder a las preguntas principales acerca de los efectos de las acciones tempranas en las poblaciones afectadas. El plan general MEAL de los PAT debe incluir idealmente ambos métodos, a manera de tener a la mano ambos espacios de recolección de información. Sin embargo, es probable que sólo luego de activado el plan y que las actividades sean ejecutadas, sea posible diseñar las

¹⁸ El criterio de eficiencia puede ser considerado únicamente para la reflexión sobre lecciones aprendidas y para efectos de monitoreo y no necesariamente para evaluar. En todo caso, los criterios de evaluación deben ser considerados y contextualizados a cada caso.

actividades finales de la evaluación, en consideración de presupuesto, áreas geográficas, comunidades e impacto de la emergencia entre otros.

Revisión comparativa de efectos de las acciones tempranas. Este método centrará el trabajo en la búsqueda de resultados comparativos sobre elementos que permitieron a la comunidad asistida por el PAT enfrentar de mejor manera la emergencia comparada con individuos o familias en las que el PAT no brindó servicios. Esta revisión ayudará a encontrar información relativa a los efectos directos de las acciones tempranas, comparadas idealmente con casos en los que no hubo acciones de apoyo alguno, y casos en los que el apoyo sí se hizo, pero solo como respuesta y no a partir de una acción anticipada.

Tomando en consideración que estudios comparativos son complejos en escenarios de emergencia y en particular en el caso de los PAT debido a los desafíos ya mencionados al comienzo del documento, se propone compensar la ausencia de líneas de base y la ausencia de un grupo de control a través de las siguientes herramientas:

Encuestas. Estas serán usadas principalmente para recolección de información cuantitativa de estado post emergencia en un segmento amplio de la población. Dependiendo del contexto las encuestas pueden ser realizadas de manera presencial o bien por vía telefónica en algunos casos. Informaciones principalmente numéricas serán recolectadas a través de encuestas, las que alimentarán indicadores principalmente cuantitativos (un ejemplo de encuesta tipo se recoge en el Anexo IV). Informaciones específicas por recolectar con esta herramienta obedecen a temas como:

- Porcentaje (%) de familias afectadas por el impacto y en qué nivel comparados entre grupos
- Promedio de pérdidas comparados entre grupos
- Porcentaje (%) de familias que tomo acciones de preparación, comparados entre grupos
- Estimación comparativa de prevención de pérdidas atribuibles a las preparaciones tempranas.

La recolección de información a través de encuestas presenta desafíos comunes para los procesos de evaluación, sin embargo, esta herramienta puede proporcionar información de alto valor.

Dificultades operativas de implementación y altos costos. En situaciones ideales es posible implementar estas encuestas durante la evaluación de daños. Esta actividad se realizará en la mayor parte de los casos como parte del necesario seguimiento y evaluación de las condiciones en terreno luego del impacto. Esto permitirá conocer la real magnitud del impacto en la zona, así como también poder atender a personas que requieran servicios de respuesta a la emergencia, hayan sido o no atendidos por el PAT. Así para efectos de MEAL, se puede utilizar esta recolección de datos para obtener datos efectivos sobre los resultados de las acciones ejecutadas luego de la activación en casos asistidos por el PAT y casos en que no.

- **Ventajas:** Es una actividad que se realiza de todas maneras en la misma zona, facilitando el desempeño del trabajo. Por otra parte, la selección de casos es amplia y se incluirán atendidos y no atendidos por el PAT, por lo que se pueden hacer comparaciones.
- **Debilidades:** Existen importantes sesgos, ya que la evaluación de daños por lo general se centra en quienes han tenido daños y no sobre quién los evitó. Por otra parte, es probable que los equipos ejecutando esta actividad serán los mismos que implementaron el PAT, por lo que puede existir un cierto sesgo.

Como forma de mitigar las dificultades de esta herramienta, la recolección de información debe hacerse de manera más sistemática y cuantitativa posible, organizado en sectores o cuadrantes que

puedan ayudar a generar datos aleatorios. Por otra parte, los cuestionarios deben diseñarse de manera objetiva, para limitar el sesgo de los equipos implementadores.

Ausencia de línea de base. Durante la implementación de las encuestas se recolectará información sobre la situación previa al impacto. Este tipo de información se recolecta por lo general de manera sistemática en una evaluación de daños, ya que se busca saber qué ha sido afectado por el desastre, por lo que la situación inicial es deducible hasta cierto punto. Esto ayudará obtener información sobre la cual contrastar la situación al momento de la evaluación.

- **Ventajas:** Es un trabajo sencillo, que no requiere recursos extra. Se obtendrán datos de quienes han sido beneficiados por las acciones tempranas y de quienes no.
- **Debilidades:** La calidad de la información es menor, ya que es narrada dependiendo de los recuerdos y percepciones. Por otra parte, el encuestado es un grupo interesado en recibir servicios, por lo que puede inclinarse a presentar una situación menos precisa sobre la situación anterior.

Como forma de reducir los desafíos de esta estrategia se deben diseñar preguntas claras con respecto a la situación pasada, e igualmente incluir preguntas de verificación para descartar entradas de información poco confiables¹⁹.

Dificultades para obtener una zona de comparación. Para facilitar el proceso de muestreo y selección de áreas se propone una recolección de datos preferentemente utilizando un método de muestreo sistemático, el cual no requiere tener conocimiento del universo de grupo objetivo y puede realizarse en terreno directamente.

Para esto se debe identificar una unidad de muestreo²⁰ al azar para comenzar, y luego un patrón que permita repetir el ejercicio en un cierto intervalo. El patrón puede ser casa por medio, calle por medio, cada dos calles, etc. Lo importante es que el patrón se repita de manera consistente²¹.

Por otra parte, el grupo base de comparación es posible obtenerlo en la mayor parte de los casos en la misma área en la que se presenta el grupo beneficiado. Esto es posible ya que la evaluación revisará impactos de las asistencias a escala familia (i.e. si la familia ha atravesado la crisis de mejor manera producto de la transferencia de dinero) y que en muchas de las comunidades afectadas la situación de las familias es similar. Es posible identificar una comunidad paralela como base de comparación, sin embargo, es posible enfrentar mayores dificultades siguiendo esta estrategia. Así es recomendable que el equipo identifique una zona o comunidad que cumple con las siguientes características:

- Haya sido afectada por la emergencia.
- Exista una cierta heterogeneidad económica y cultural de población.
- Existan habitantes apoyados por el PAT y otros no.

¹⁹ Las preguntas de verificación son una estrategia en la recolección de datos para asegurar que el encuestado no tiene un sesgo. Por lo general se incluyen algunas preguntas repetidas sobre ciertas temáticas, pero formuladas de manera diferente. En caso de que las respuestas a ambas preguntas sean diferentes, se puede inferir que el encuestado tiene un sesgo y que las respuestas son poco confiables.

²⁰ Una herramienta simple y útil para el cálculo de la muestra se puede obtener en el siguiente enlace

<https://www.indikit.net/methodology-calculator>

²¹ El muestreo sistemático es una estrategia que permite tener cierta confiabilidad estadística en los datos recolectados. Es especialmente útil cuando no se conoce el universo de casos. La estrategia se basa en la selección al azar de un caso inicial, y posteriormente la repetición de un patrón en los casos siguientes para obtener así un muestreo aleatorio. En el caso de un territorio vasto, es posible incluso establecer una división en grilla de este, y efectuar recolección de datos completa en ciertos cuadrantes de manera sistemática.

Discusiones de grupo. Las discusiones serán aplicadas a grupos que han sido beneficiados por el proyecto con posterioridad al impacto (una guía para la organización de discusiones grupales se sugiere en el Anexo V). Esta herramienta permitirá obtener información cualitativa con respecto al funcionamiento de los bienes distribuidos y las acciones tempranas. La flexibilidad de la herramienta aportará a encontrar efectos no esperados del trabajo u otros elementos menos evidentes. Esta herramienta no estará focalizada en recolectar información respecto a costos de operaciones o comparaciones entre grupos.

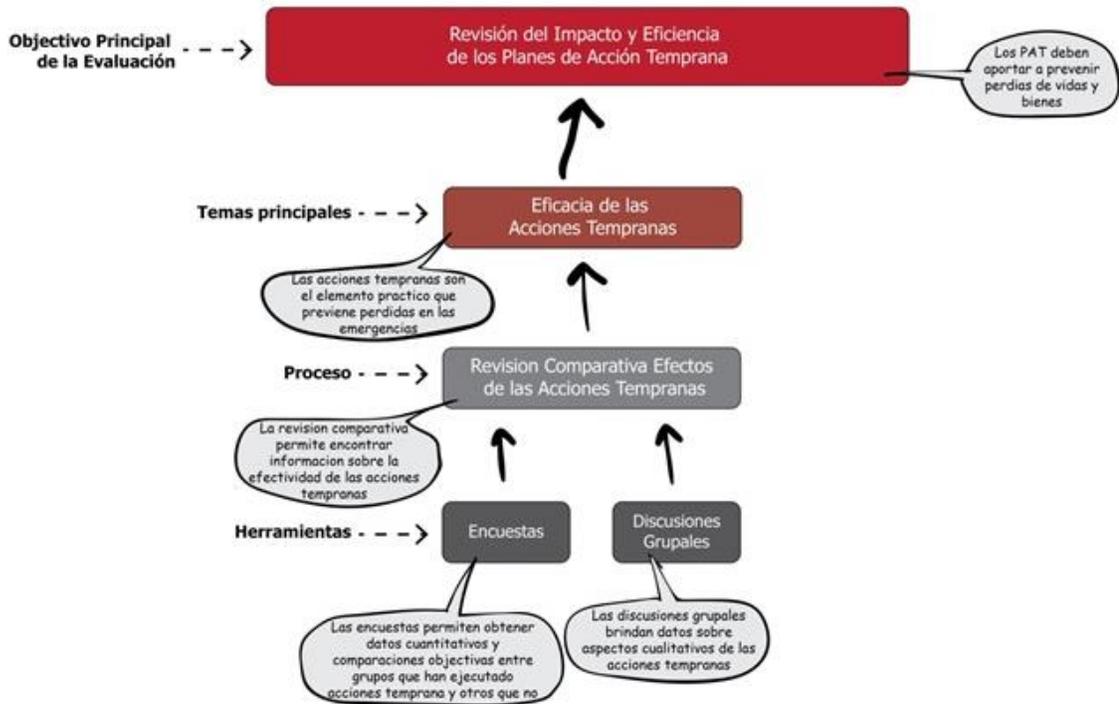
Así, las discusiones de grupo aportarán a la discusión comparativa con elementos más cualitativos con respecto al servicio entregado. El trabajo permitirá indagar sobre informaciones como:

- Percepción sobre quién se benefició de mejor manera con los diferentes servicios
- Razones por las cuales algunos servicios no son considerados útiles, si existen
- Se eligió correctamente el sector de la intervención
- Se eligió correctamente a las familias
- Llegó la ayuda a tiempo
- Fue la información clara
- Han sido los mensajes claros.

Implementación de las discusiones de grupo. Las discusiones de grupo pueden ser ejecutadas en terreno, luego de un período de tiempo que permita a los potenciales participantes tener tiempo de asistir. Es recomendable, dependiendo de los casos dividir los grupos de discusión por sexo, edad u otra característica que facilita la interacción entre los participantes, asegurando que todos se sienten cómodos de expresar sus opiniones.

Es recomendable que las sesiones de grupo sean ejecutadas por un tercero, que no sea parte del equipo que ha ejecutado el PAT y que tenga experiencia implementando discusiones grupales. Esto incrementará las posibilidades de obtener una variedad amplia de opiniones, de manera honesta y directa.

Figura 2. Esquema del Proceso de Evaluación



3.4 Aprendizaje de los PAT

El aprendizaje en el marco de los PAT con FbF tiene como principal objetivo recolectar información de las experiencias de implementación para posteriormente retroalimentar y mejorar nuevos PAT. El plan de aprendizaje de los PAT consiste en 2 actividades principales:

1. Taller de aprendizaje luego de los ejercicios de simulación y/o simulacro

Los ejercicios de simulación/simulacro tienen como objetivo mantener y capacitar a los equipos para la implementación de los PAT, así como también cerciorarse que todas las piezas del plan están en posición correcta. Debido a estas características, la implementación de las simulaciones/simulacros es una oportunidad para generar aprendizajes con respecto a los PAT, ya que se presentan como un modelo de implementación completo.

Los talleres de revisión tendrán igualmente las limitaciones de que la experiencia a ser revisada no es la verdadera implementación del plan, sino una simulación/simulacro. Sin embargo, la oportunidad repetitiva de generar esta actividad de aprendizaje, luego de cada simulación/simulacro, permite acumular experiencias aprendidas y generar conocimiento.

En estos talleres participarán los involucrados en la simulación/simulacro, y se realizarán inmediatamente luego de las actividades.

Los talleres estarán focalizados principalmente sobre los desafíos que se han presentado durante la simulación/simulacro, enfocados en temas de coordinación, comunicación, y comprensión de los PAT.

En el caso de los simulacros, que tienen lugar como ejercicio de terreno, es posible desarrollar un taller en el siguiente formato de 3 niveles:

- a) **Revisión sobre cuál ha sido el plan inicial.** Revisión con las partes involucradas sobre su entendimiento del plan. Esta etapa podrá recolectar información desde los participantes y partes involucradas en el proyecto respecto a su entendimiento de este, entregando información sobre elementos que han quedado claros y cuáles no. Esta información aportará en problemas iniciales de implementación relativos a coordinación y alineación de los equipos.
- b) **Revisión en conjunto sobre qué ha funcionado como planeado.** En esta etapa se revisa con las partes involucradas los aciertos y cuáles han sido los elementos que han operado según lo planificado. Esto no es necesariamente lo que funcionó bien, sino lo que ha funcionado según el plan.
- c) **Revisión en conjunto sobre qué NO ha resultado como planeado.** La idea es reflexionar sobre qué no funcionó según el plan y las razones. En este caso es relevante también verificar expectativas y potenciales soluciones presentadas por los participantes.

2. Taller de aprendizaje de reconstrucción de los eventos

El taller de aprendizaje tendrá la estructura de reconstrucción de los eventos en forma de línea de tiempo. En el caso de los PAT, esta estrategia de revisión se presenta como una alternativa funcional para repasar de manera secuencial la experiencia luego de la acción, estructurando los contenidos y proporcionando así un modelo simple, replicable en distintas Sociedades Nacionales. La replicabilidad del modelo permitirá consolidar aprendizajes y buenas prácticas de manera ordenada desde diferentes SN y PAT.

Los talleres de aprendizaje de reconstrucción de los eventos se ejecutarán al final de las acciones según lo descrito en los escenarios indicados en este documento, luego de un STOP y/o al completar la implementación del plan. Los talleres de aprendizaje de reconstrucción de los eventos deberán incorporar diversos grupos involucrados en la implementación y toma de decisiones del PAT de manera separada. Principalmente se pueden organizar con:

- Staff de la Cruz Roja, voluntarios y voluntarias a cargo de la implementación del PAT
- Líderes comunitarios y/o autoridades locales involucradas en el PAT
- Miembros de la gestión nacional del riesgo de desastres.

Debido a la lógica de los talleres, y que el objetivo de estos es hacer una revisión del proceso y no del impacto de las acciones (el cual se mide a través de las otras herramientas), no es preferible incluir beneficiarios y beneficiarias. Sin embargo, en caso de que el equipo PAT y MEAL considere que es posible que producto de alguna dinámica particular local existan grupos o personas que puedan sentir algún reparo en emitir opiniones o expresar ideas en el escenario de un taller, es recomendable que se añadan a este trabajo entrevistas semi estructuradas.

Los participantes de los talleres trabajarán en las etapas de implementación del proyecto consecutivamente. El proceso se organiza en:

Etapas identificadas por un elemento desencadenador. Cada etapa del proceso de los PAT es identificada por un evento que debe dar comienzo a ciertas actividades.

Identificación de actividades durante la etapa. Durante el taller los equipos deberán identificar las actividades de cada etapa. Este proceso ayudará a resaltar el conocimiento de los equipos acerca del plan y cuáles son las actividades para poder ejecutarlo.

Definición de decisiones tomadas para poder implementar la actividad. A continuación, por cada actividad se deben recordar las principales decisiones que permitieron su ejecución. Estas decisiones deben ser formuladas de manera específica, e idealmente en forma de pregunta. Es posible que más de

una decisión sea necesaria para cada actividad. Se debe igualmente explicar cuál fue la decisión final, y como esto estuvo, o no, conectado a los pronósticos.

Aciertos y problemas con respecto a las decisiones tomadas. Se deben reflexionar en qué medida estas decisiones fueron acertadas o no, si los eventos ocurrieron como se planificó y si estas decisiones aportaron o no a alcanzar los objetivos del proyecto en buena forma.

Al completar el ejercicio se obtendrá un conjunto de actividades y decisiones ejecutadas durante la implementación, con sus justificaciones. Igualmente estarán plasmados desde el punto de vista del equipo cómo estas decisiones apoyaron o no los objetivos del proyecto. De estos productos se podrá hacer una sistematización y destilar elementos puntuales en la forma de lecciones aprendidas y buenas prácticas.

Procesos de particular interés a analizar en el taller de aprendizaje de reconstrucción de los eventos

Revisión de procesos de toma de decisiones. La revisión interna complementará el análisis de lecciones aprendidas para mejorar la operación y coordinación de los pronósticos, preparación y alistamiento. La información aportará a comprender principalmente de qué manera la toma de decisiones se apoyó en los pronósticos y cómo esto cambió el curso de las acciones. Para estos efectos se utilizarán las siguientes herramientas:

Información del taller de aprendizaje de reconstrucción de los eventos. Este trabajo se hará sobre la base de la información recolectada en el taller de aprendizaje. La información en este caso estará enfocada principalmente en la revisión de los procesos de toma de decisiones para obtener los resultados finales. Este ejercicio busca identificar elementos como:

- ¿Cómo se decidió sobre la población meta y las áreas prioritarias?
- ¿Cómo se utilizaron los avisos tempranos para una mejor preparación?
- ¿Permitieron los umbrales definidos definir mejor los momentos y lugares de acción?
- ¿Cómo aportó la información técnico-científica en la obtención de resultados?
- ¿El mecanismo de activación dependiente de los pronósticos funcionó según lo previsto?

Revisión de datos de monitoreo. El análisis de la información recolectada a través del monitoreo de performance es la fuente principal para entender como progresaron las actividades, sus tiempos y desempeño. Esta información es la base de información cuantitativa para la identificación de lecciones aprendidas.

3.4.1 Sistematización de la información recolectada

La utilización de procesos simples y transversales para el aprendizaje permitirá sistematizar los contenidos de estos en estructuras similares. La ventaja de utilizar estas metodologías es su simpleza, por una parte, lo que facilita la ejecución, pero también que las informaciones recolectadas entre diferentes experiencias, PAT y sociedades pueden ser comparables y compartibles de mejor manera, lo que facilita generar aprendizajes y lecciones aprendidas de manera transversal.

Las principales fuentes de información para la sistematización son la evaluación y los ejercicios de aprendizaje. En estos últimos en particular se propone un resumen de elementos que han operado como se esperaba y que no, lo que posteriormente puede ser sintetizado en lecciones aprendidas y buenas prácticas. Finalmente, el trabajo será consolidado en dos formatos de contenidos.

3.4.2 Consolidación de lecciones aprendidas

Las lecciones aprendidas son un conjunto de experiencias tomadas de actividades pasadas que son consideradas como relevantes a tomar en cuenta en acciones futuras. Las lecciones aprendidas pueden ser positivas o negativas y orientar la toma de decisiones acerca de cómo enfrentar una situación o problema.

Las buenas prácticas no son consejos sobre cómo realizar ciertas actividades, sino una acumulación de experiencias que deben ayudar a mejorar experiencias futuras.

Tomando en cuenta lo anterior y como base las dos actividades de aprendizaje, la consolidación de las lecciones aprendidas estará guiada por los siguientes pasos.

- Comparar la comprensión de los diversos involucrados de los planes, con el entendimiento y expectativas de la dirección del proyecto y listar elementos bien y mal comprendidos. La síntesis de este punto proviene de los elementos mencionados por los equipos en el taller de reconstrucción de eventos, y la información de los documentos de proyecto.
- Consolidar elementos que consistentemente aparecen como problemas o errores en implementación en comparación con lo planificado.
- Consolidación de experiencias que son repetidamente mencionadas como aciertos o han sido beneficiosas para los objetivos.

Este documento incluye un formato base para almacenar lecciones aprendidas y compartir en Anexo VIII.

3.4.3 Consolidación de buenas prácticas

Las buenas prácticas son métodos o técnicas que han sido probadas y por lo general presentan la mejor opción para enfrentar un problema o situación. Las buenas prácticas son concretas y definidas en un marco específico.

Las buenas prácticas son recomendables de ser repetidas en contextos similares, pero no necesariamente son una orientación a la toma de decisiones, sino más bien un listado de técnicas que es recomendable utilizar para llevar a cabo ciertos fines específicos de la mejor manera. Deben ser consolidadas de los ejercicios anteriores tomando en cuenta lo siguiente:

- Recopilación de acciones específicas, por lo general consistentes (repetidas en más de una ocasión), en condiciones similares, que han dado buenos resultados
- Los buenos resultados deben ser evaluados como positivos desde distintas partes de la experiencia
- La descripción de estas buenas prácticas debe ser específica y acotada al contexto en el cual son recomendadas.

Este documento incluye un formato base para almacenar buenas prácticas y compartir en Anexo VIII.

3.4.4 Sistema de Retroalimentación

Como parte del proceso MEAL, es relevante establecer un sistema claro de retroalimentación y asegurar que las lecciones aprendidas y las buenas prácticas son consideradas al momento de diseñar y ejecutar nuevas acciones.

De esta manera se debe construir un protocolo de retroalimentación, en el cual se puedan resumir las lecciones aprendidas y buenas prácticas que son pertinentes a una cierta iniciativa, y los equipos a cargo de su diseño e implementación deben justificar su incorporación o rechazo.

Es así recomendable trabajar con un documento dinámico y vivo, que en la medida que se recolecten nuevos aprendizajes estos sean plasmados en este documento. Posteriormente en revisiones conjuntas los equipos de implementación y diseño deben reflexionar sobre estos puntos y acogerlos o rechazarlos con justificaciones. Este documento incluye un formato base para estructurar la retroalimentación hacia los equipos de los proyectos en el Anexo IX.

Anexos

Anexo I. [Repositorio de indicadores de referencia](#)

Anexo II. [Formato de TdR para la contratación de evaluadores externos](#)

Anexo III. [Formato reporte de evaluación - Propuesta estandarizada de contenidos de reportes de evaluación](#)

Anexo IV. [Encuesta tipo para recolección de datos cuantitativos en evaluaciones](#)

Anexo V. [Guía para discusión en grupos focales](#)

Anexo VI. [Guía para ejecución de talleres de aprendizaje simulación y reconstrucción](#)

Anexo VII. [Guía para monitoreo de actividades en PAT](#)

Anexo VIII. [Tablas para almacenamiento y distribución de lecciones aprendidas](#)

Anexo IX. [Tablas para almacenamiento y distribución de buenas prácticas](#)

Anexo X. [Tablas para retroalimentación a proyectos y seguimiento del uso de lecciones aprendidas](#)