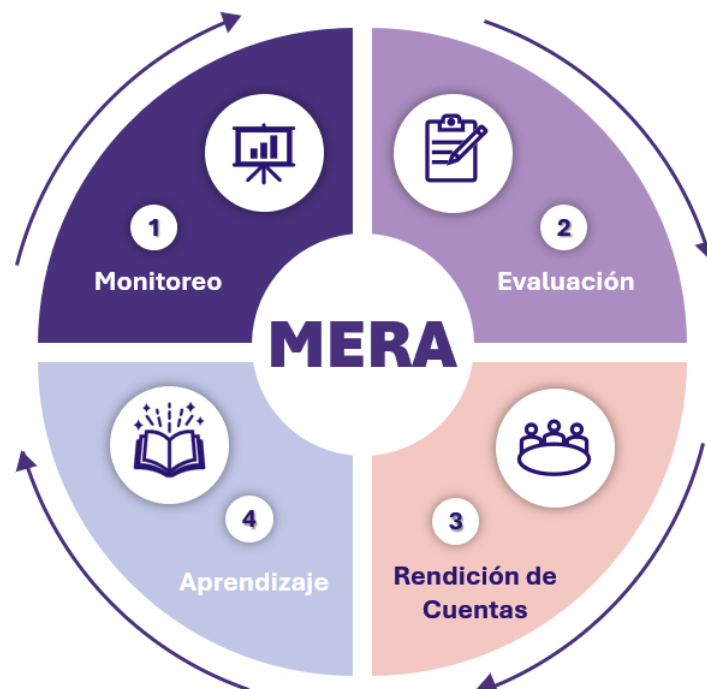




Instituto para la Cooperación y
Autodesarrollo — ICADE

GUÍA PRÁCTICA MERA



Tegucigalpa, Honduras | 2026



GUÍA PRÁCTICA MERA

Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje

Institución

Instituto para la Cooperación y Autodesarrollo — ICADE

Consultoría

Consultoría Aplicada

Consultora responsable de la elaboración técnica

Glenda Suyapa Hernández

Coordinación y validación institucional

Dirección Ejecutiva y equipo técnico de ICADE

Instituto para la Cooperación y Autodesarrollo — ICADE

Tegucigalpa, Honduras · 2026

Primera edición

Documento elaborado en el marco de la consultoría para el fortalecimiento de los procesos institucionales de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje de ICADE. Su contenido fue desarrollado a partir de la revisión documental, el diagnóstico institucional y las consultas realizadas con personal de la organización.

PRESENTACIÓN

Desde su creación en 1992, el Instituto para la Cooperación y Autodesarrollo —ICADE— ha trabajado por el desarrollo humano sostenible, la equidad, la inclusión y el fortalecimiento de las capacidades de las personas, organizaciones y comunidades. A lo largo de su trayectoria, la institución ha acumulado experiencia en la ejecución de programas y proyectos vinculados con la gestión ambiental, el desarrollo empresarial sostenible, los servicios para certificación, los servicios financieros, la vivienda y el fortalecimiento institucional.

Esta experiencia ha permitido generar conocimientos, metodologías, relaciones territoriales y capacidades técnicas valiosas. Al mismo tiempo, la diversidad de programas, territorios, actores y fuentes de financiamiento plantea el desafío de contar con criterios comunes para planificar, registrar, analizar y comunicar los avances y resultados del trabajo institucional.

En el marco del Plan Estratégico Institucional 2026–2030, ICADE ha asumido el compromiso de fortalecer su capacidad de gestión, mejorar la articulación entre sus programas y consolidar procesos institucionales que faciliten la toma de decisiones informadas. Esto requiere que la información producida por los equipos no se limite al cumplimiento de reportes, sino que permita comprender qué se está logrando, qué dificultades se presentan, qué ajustes son necesarios y qué aprendizajes deben incorporarse en la gestión futura.

La **Guía Práctica de Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje —MERA—** responde a este propósito. Su elaboración partió de un proceso de diagnóstico y consulta con personal de Dirección Ejecutiva, programas, administración y oficinas regionales, mediante el cual se identificaron prácticas existentes, capacidades institucionales, necesidades de fortalecimiento y oportunidades para ordenar el uso de la información.

La guía proporciona una base común para orientar el diseño de proyectos, el seguimiento de actividades y resultados, la evaluación periódica, la rendición de cuentas, la gestión de la información y el aprendizaje institucional. También propone responsabilidades, procedimientos y herramientas básicas que podrán adaptarse a la naturaleza de cada programa, proyecto, servicio o territorio, manteniendo criterios institucionales mínimos.

Este documento no pretende instalar de inmediato un sistema completo ni reemplazar los requerimientos técnicos, administrativos o contractuales de los programas y cooperantes. Constituye un punto de partida práctico y gradual que deberá ser validado, aplicado, revisado y mejorado con la participación de las personas que generan, analizan y utilizan la información.

La implementación del enfoque MERA es una responsabilidad compartida. Requiere el compromiso de la Dirección Ejecutiva, las coordinaciones, los equipos técnicos, las oficinas regionales, las áreas administrativas y financieras, así como la participación de comunidades, organizaciones, clientes, socios y demás actores vinculados con el trabajo de ICADE.

Con esta guía, ICADE reafirma su compromiso con la transparencia, la calidad, la participación, el aprendizaje y la toma de decisiones basada en evidencia.

Dirección Ejecutiva

Instituto para la Cooperación y Autodesarrollo — ICADE

Tegucigalpa, Honduras | 2026

ÍNDICE

Capítulo 1. Presentación y propósito de la guía	5		
1.1 Presentación	5		
1.2 ¿Qué indicó el diagnóstico institucional?	5		
1.3 Objetivo de la guía	6		
1.4 Alcance institucional y operativo	6		
1.5 ¿A quién está dirigida?	6		
1.6 ¿Cómo utilizarla?	7		
1.7 Lo que esta guía es y lo que no es	7		
Capítulo 2. Marco conceptual y principios orientadores	8		
2.1 El sistema MERA como una forma integrada de trabajo	8		
2.2 Conceptos esenciales	9		
2.2.1 De la evidencia a la acción	9		
2.3 Principios orientadores	9		
2.4 Enfoques transversales	10		
Capítulo 3. Diseño y planificación de proyectos orientados	11		
3.1 El diseño como punto de partida del sistema MERA	11		
3.2 Análisis del problema, contexto y actores	12		
a. Análisis del problema	12		
b. Análisis del contexto	12		
c. Análisis de actores	12		
3.3 Cadena de resultados	13		
3.4 Modelos lógicos para el diseño	13		
3.4.1 Teoría de cambio	13		
3.4.2 Marco de resultados	14		
3.4.3 Marco lógico	15		
3.4.4 Diferencias y relación entre los tres modelos	16		
3.4.5 ¿Qué herramienta utilizar según el tipo de proyecto?	16		
3.5 Formulación de objetivos, productos y resultados	16		
3.6 Indicadores, líneas base y metas	17		
3.7 Métodos de medición, fuentes y medios de verificación	18		
3.8 Supuestos, riesgos y factores externos	18		
3.9 Alineación con el Plan Estratégico Institucional 2026–2030	19		
3.10 Matriz preliminar de resultados por programa	19		
Capítulo 4. El ciclo MERA de ICADE	20		
4.1 Monitoreo: seguimiento y gestión de la información	20		
4.1.1 ¿Qué es el monitoreo y para qué sirve?	20		
4.1.2 ¿Qué se monitorea?	20		
4.1.3 El plan operativo como base del monitoreo mensual	21		
4.1.4 Dimensiones de Monitoreo y Análisis	23		
4.1.5 Matriz de indicadores y plan de monitoreo	23		
4.1.6 Fuentes y herramientas de recopilación	24		
4.1.7 Frecuencia de seguimiento	24		
4.1.8 Elaboración y revisión y envío de reportes	25		
4.1.9 Calidad y validación de los datos	25		
4.1.10 Resguardo y protección de la información	26		
4.1.11 Organización del repositorio institucional	26		
4.1.12 Consolidación, análisis y alertas	26		
4.1.13 Uso de la información para decisiones operativas	27		
4.2 Evaluación: análisis periódico de los resultados	27		
4.2.1 Diferencia entre Monitoreo y Evaluación	28		
4.2.2 ¿Cuándo y para qué evaluar?	28		
4.2.3 Tipos de evaluación	29		
4.2.4 Criterios y preguntas de evaluación	29		
4.2.5 Planificación básica de una evaluación	30		
4.2.6 Revisión interna de resultados	31		
4.2.7 Evaluaciones externas	31		
4.2.8 Hallazgos, conclusiones y recomendaciones	32		
4.2.9 Seguimiento y cierre de recomendaciones	33		
4.3 Rendición de cuentas: información, participación y respuesta	34		
4.3.1 ¿Qué significa rendir cuentas?	34		
4.3.2 Partes interesadas y necesidades de información	34		
4.3.3 Rendición de cuentas hacia cooperantes y socios	35		
4.3.4 Rendición de cuentas hacia titulares de derechos y otros participantes	36		
4.3.5 Información y participación	36		
4.3.6 Mecanismos de retroalimentación, áreas de mejora y sugerencias	37		
4.3.7 Recepción, registro y clasificación	37		
4.3.8 Respuesta, seguimiento y cierre	38		
4.3.9 Confidencialidad y manejo de casos sensibles	39		
4.3.10 Uso de la retroalimentación para mejorar	40		
4.4 Aprendizaje y gestión adaptativa	41		
4.4.1 ¿Qué significa aprender institucionalmente?	41		
4.4.2 Preguntas de aprendizaje	41		
4.4.3 Reuniones de reflexión y análisis	42		
4.4.4 Lecciones aprendidas	42		
4.4.5 Identificación de buenas prácticas	43		
4.4.6 Sistematización de experiencias	43		
4.4.7 Intercambio entre programas y oficinas regionales	44		
4.4.8 Repositorio de aprendizajes	44		
4.4.9 De la evidencia a la decisión	45		
4.4.10 Acciones de mejora y gestión adaptativa	45		
4.4.11 Seguimiento a acuerdos	46		
Capítulo 5. Roles, responsabilidades y flujo de información	47		
5.1 Actores del sistema MERA	47		
5.2 Dirección Ejecutiva	47		
5.3 Directores/Coordinationes de programas y proyectos	47		
5.4 Equipos técnicos y oficinas regionales	48		
5.5 Administración y Finanzas	48		
5.6 Instancia o persona responsable de coordinar MERA	48		
5.7 Titulares de derechos, participantes, socios y cooperantes	49		
5.8 Matriz de Responsabilidades	49		
5.9 Flujo institucional de información	50		
5.10 Comunicación y escalamiento de alertas	50		
Capítulo 6. Herramientas y formatos básicos	52		
6.1 Criterios para seleccionar y utilizar las herramientas	52		
6.2 Herramientas para el diseño de proyectos	52		
6.3 Herramientas para el monitoreo	53		
6.4 Herramientas para la evaluación	54		
6.5 Herramientas para el aprendizaje	55		
6.6 Sistema institucional de seguimiento en Excel	56		
6.7 Organización de archivos y control de versiones	56		
Capítulo 7. Implementación gradual del sistema MERA	58		
7.1 Principios de implementación	58		
7.2 Validación institucional de la guía	58		
7.3 Priorización de herramientas	58		
7.4 Aplicación piloto	59		
7.5 Capacitación práctica	59		
7.6 Acompañamiento a programas y oficinas regionales	59		
7.7 Ajuste de herramientas y procedimientos	59		
7.8 Aprobación y adopción institucional	60		
7.9 Digitalización gradual	60		
7.10 Seguimiento a la aplicación de la guía	60		
7.11 Revisión y actualización periódica	60		
Capítulo 8. Glosario y referencias	62		
8.1 Glosario Básico	62		
8.2 Referencias bibliográficas	63		
Capítulo 9. Anexos y Herramientas Editables	64		

Capítulo 1. Presentación y propósito de la guía

1.1 Presentación

La **Guía Práctica de Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje (MERA) de ICADE** surge como parte de un proceso de fortalecimiento institucional orientado a mejorar la planificación, el seguimiento de los programas, la gestión de la información, la rendición de cuentas y el aprendizaje organizacional.

Su elaboración se fundamenta en un diagnóstico institucional que integró una encuesta de conocimientos y prácticas MERA, respondida por 14 personas de las áreas de Dirección Ejecutiva, Programas y Administración, así como entrevistas y consultas cualitativas a 11 fuentes institucionales de diferentes áreas, funciones y oficinas.

Este proceso permitió identificar las capacidades existentes, las principales dificultades y las herramientas necesarias para fortalecer el diseño de proyectos, el monitoreo, la evaluación, la calidad de la información, la rendición de cuentas, la retroalimentación y el aprendizaje. Por ello, la guía responde a la experiencia y necesidades expresadas por el personal y busca convertir prácticas diversas en procedimientos institucionales más claros, comunes y sostenibles.

La guía constituye una propuesta institucional inicial. Su adopción será gradual e incluirá consulta interna, pilotaje, capacitación, ajustes y seguimiento. El proceso de validación e implementación se desarrolla en el **Capítulo 7. Implementación gradual del sistema MERA**.

1.2 ¿Qué indicó el diagnóstico institucional?

El diagnóstico confirmó que ICADE cuenta con experiencia en ejecución de proyectos, seguimiento operativo, conocimiento territorial y rendición de cuentas hacia cooperantes. No obstante, requiere fortalecer la estandarización de procesos, la gestión de información, la evaluación interna y el aprendizaje institucional.

Capacidades existentes. El monitoreo y seguimiento fue la dimensión mejor valorada, con **4.27 sobre 5**, seguida por rendición de cuentas, con **4.12**. La guía, por tanto, no parte de cero, sino que busca ordenar y fortalecer las prácticas existentes.

Herramientas y procedimientos comunes. El **64 %** de las personas encuestadas señaló la falta de formatos o herramientas estandarizadas como una dificultad principal. También se identificó el uso de archivos individuales, registros físicos y documentos dispersos, sin un repositorio institucional común.

Diseño y planificación. Esta dimensión obtuvo **3.63 sobre 5**. Se requiere ampliar las capacidades en teoría de cambio, cadena de resultados, marco lógico, indicadores y formulación de propuestas, actualmente concentradas en pocas personas.

Evaluación y aprendizaje. Evaluación obtuvo **3.51** y aprendizaje y mejora continua **3.45**, la puntuación más baja. Las evaluaciones dependen principalmente de requerimientos externos y los aprendizajes no siempre se documentan ni se convierten en acciones de mejora.

Rendición de cuentas hacia participantes. Aunque existen mecanismos formales para informar a cooperantes, se necesitan canales accesibles y documentados para recibir, responder y dar seguimiento a sugerencias, observaciones y quejas de comunidades, clientes y participantes.

Mensaje central del diagnóstico: ICADE no necesita comenzar de nuevo, sino ordenar, estandarizar y conectar sus prácticas actuales para convertirlas gradualmente en un sistema institucional común.

1.3 Objetivo de la guía

La Guía Práctica MERA tiene como objetivo:

Brindar a ICADE una herramienta institucional, práctica y gradual que oriente el diseño y la aplicación de los procesos de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje, mediante criterios comunes, responsabilidades definidas, procedimientos sencillos y herramientas básicas que faciliten la generación y el uso de información confiable para la planificación, la toma de decisiones, la transparencia, la gestión adaptativa y la mejora continua.

Mediante su aplicación se espera contribuir a:

- **Mejorar la planificación de programas y proyectos orientados a resultados.**
- **Estandarizar criterios, procedimientos y herramientas institucionales.**
- **Fortalecer la calidad, organización y protección de la información.**
- **Facilitar el análisis de avances, resultados, brechas y riesgos.**
- **Formalizar la revisión interna y el seguimiento a recomendaciones.**
- **Fortalecer la participación y la rendición de cuentas hacia diferentes actores.**
- **Documentar aprendizajes y convertirlos en acciones de mejora.**

El propósito último del sistema MERA no es producir más datos o informes, sino generar información relevante y oportuna que permita comprender lo que está ocurriendo, tomar mejores decisiones y fortalecer los resultados institucionales.

1.4 Alcance institucional y operativo

La guía será aplicable progresivamente a los programas, proyectos, servicios y áreas de apoyo de ICADE, tanto en la oficina central como en las oficinas regionales.

Establece criterios comunes para el diseño orientado a resultados, el monitoreo, la evaluación, la rendición de cuentas, el aprendizaje, la gestión de la información y la definición de responsabilidades. También orienta el uso de indicadores, formatos y herramientas institucionales para registrar, analizar y utilizar la información en la toma de decisiones.

Cada programa podrá adaptar las herramientas según su naturaleza, población, territorio y requerimientos contractuales, manteniendo los criterios institucionales mínimos definidos por ICADE.

La guía no sustituye los procedimientos administrativos, financieros, técnicos o de salvaguarda, ni los formatos específicos solicitados por los cooperantes. Su función es proporcionar una base común que pueda complementarse con dichos requerimientos.

1.5 ¿A quién está dirigida?

La guía está dirigida a las personas que participan en el diseño, ejecución, seguimiento, administración, evaluación, reporte y toma de decisiones relacionadas con los programas y procesos institucionales.

1. **Dirección Ejecutiva:** Revisar resultados, tomar decisiones estratégicas, priorizar recursos y promover una cultura de evidencia, transparencia y aprendizaje.
2. **Dirección de Programa:** Es responsable de dar seguimiento a todos los procesos de ejecución y decisiones de los proyectos bajo su responsabilidad.
Diseñar proyectos, aplicando modelos lógicos, validar indicadores, revisar avances, analizar desviaciones y dar seguimiento a acciones correctivas y utilizando evidencia institucional en nuevas propuestas
3. **Coordinaciones de programas y de proyectos:** Diseñar intervenciones, validar indicadores, revisar avances, analizar desviaciones y dar seguimiento a acciones correctivas.
4. **Equipos técnicos y personal de campo:** Registrar actividades y resultados, recopilar información, organizar evidencias e identificar dificultades y aprendizajes.

5. **Dirección de Oficinas regionales:** Aplicar herramientas institucionales, verificar información y comunicar resultados y necesidades territoriales.
6. **Administración y finanzas:** Proporcionar y analizar información administrativa, presupuestaria y financiera vinculada con la eficiencia y sostenibilidad de los programas.
7. **Coordinador/a de la unidad de planificación, monitoreo, evaluación y aprendizaje:** Orientar metodológicamente, administrar herramientas, consolidar datos, revisar calidad y facilitar el análisis institucional.

1.6 ¿Cómo utilizarla?

La guía es un documento de consulta y aplicación práctica. Cada persona podrá revisar el capítulo o la herramienta relacionada con sus funciones, manteniendo presente la conexión entre el diseño de las intervenciones y los cuatro componentes del ciclo MERA.

Ruta Práctica



Regla básica: solo se recopilará información que responda a un indicador, una necesidad de decisión, un proceso de evaluación o un compromiso de rendición de cuentas.

1.7 Lo que esta guía es y lo que no es

Lo que esta guía **Sí** es:

1. Un punto de partida para fortalecer el sistema MERA de ICADE.
2. Una herramienta práctica, flexible y adaptable.
3. Un marco de criterios, procedimientos y herramientas comunes.
4. Una orientación para organizar responsabilidades y flujos de información.
5. Una base para mejorar la calidad y el uso de la información.
6. Un apoyo para la planificación, el seguimiento y la toma de decisiones.
7. Una herramienta que deberá validarse y mejorarse con la experiencia.
8. Un complemento para la capacitación y el acompañamiento técnico.

Esta guía **NO** es:

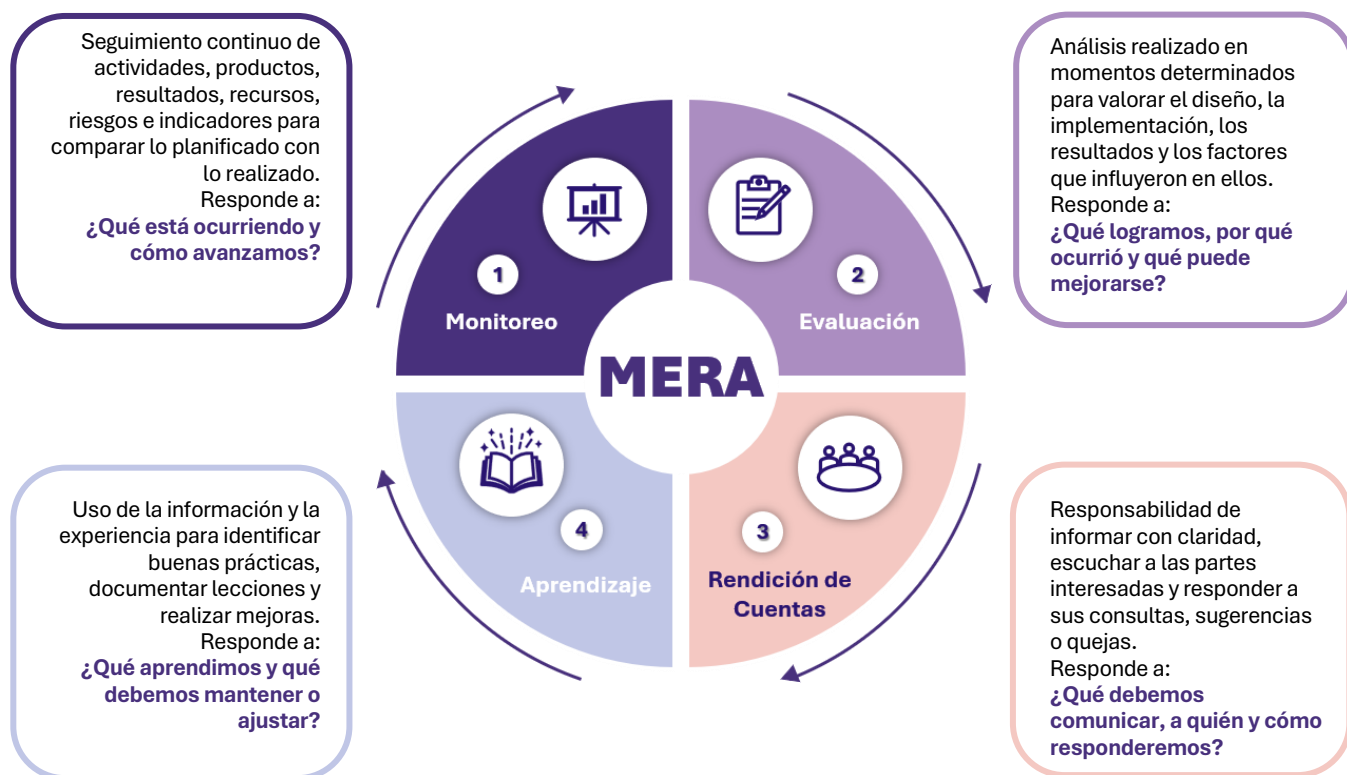
1. Un sistema institucional completo y definitivo.
2. Un manual teórico extenso.
3. Un conjunto rígido de reglas aplicables de igual manera a todos los programas.
4. La aprobación automática de una nueva unidad o estructura institucional.
5. Una plataforma digital ya implementada.
6. Un sustituto de los requerimientos contractuales de cada cooperante.
7. Un documento terminado que no pueda actualizarse.
8. Un reemplazo de la capacitación práctica.

Capítulo 2. Marco conceptual y principios orientadores

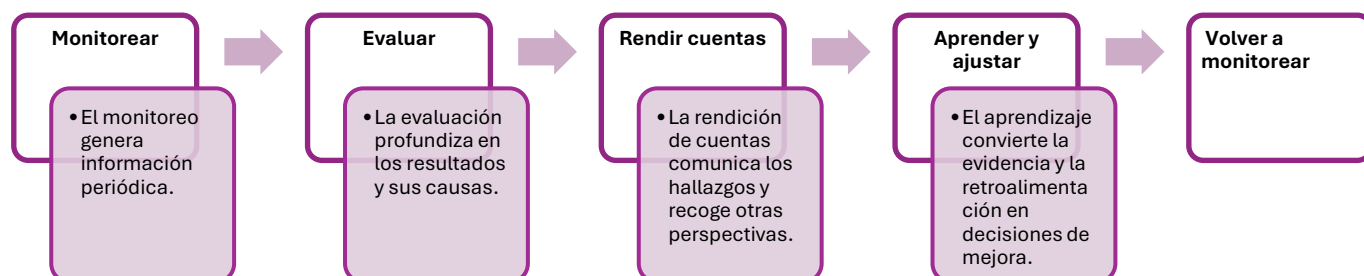
Este capítulo establece el lenguaje común y los criterios que orientarán el sistema MERA de ICADE. Presenta los conceptos indispensables para facilitar una aplicación clara y consistente entre programas, áreas y oficinas regionales.

2.1 El sistema MERA como una forma integrada de trabajo

MERA significa **Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje**. Sus cuatro componentes forman un ciclo continuo que permite conocer los avances, valorar los resultados, informar y responder ante las partes interesadas, y utilizar la experiencia para mejorar.



Los componentes se alimentan entre sí:



Recopilar datos o preparar informes no es suficiente. El sistema MERA adquiere valor cuando la información se analiza, se comunica y se utiliza para tomar decisiones. Aprender y ajustar

2.2 Conceptos esenciales

Los siguientes conceptos serán utilizados en toda la guía:

Gestión orientada a resultados	Forma de planificar y gestionar centrada en los cambios que se busca alcanzar, y no solamente en las actividades realizadas. Requiere resultados claros, indicadores, metas, seguimiento y uso de la información.
Evidencia	Información verificable que sustenta un hallazgo, una conclusión o una decisión. Puede provenir de datos cuantitativos y cualitativos, registros, informes, visitas de campo, evaluaciones y retroalimentación.
Gestión adaptativa	Capacidad de ajustar estrategias, actividades, recursos o procedimientos a partir de la evidencia, los cambios del contexto y los aprendizajes. Todo ajuste relevante debe justificarse, documentarse y recibir seguimiento.
Participación	Intervención activa de las personas y organizaciones vinculadas con una iniciativa en decisiones o procesos que les afectan. Debe permitir que sus perspectivas sean escuchadas y consideradas.
Titulares de derechos	Personas o grupos cuyos derechos, condiciones o capacidades se busca fortalecer mediante una intervención.
Partes interesadas	Personas, grupos o instituciones que tienen interés, responsabilidad o influencia en un programa, como participantes, personal, socios, cooperantes y autoridades.
Calidad de la información	Grado en que los datos son pertinentes, completos, exactos, consistentes, oportunos, verificables y adecuados para el uso previsto.

2.2.1 De la evidencia a la acción

La información generada debe seguir una ruta sencilla:



Un dato aislado no constituye evidencia suficiente. Para orientar una decisión debe analizarse, contrastarse con otras fuentes cuando sea necesario y relacionarse con una pregunta o resultado específico.

2.3 Principios orientadores

Los principios definen **cómo debe funcionar** el sistema MERA. Deben considerarse al diseñar intervenciones, seleccionar indicadores, recopilar información, analizar resultados y comunicar hallazgos.

PRINCIPIO	APLICACIÓN EN ICADE
Participación	Involucrar a equipos, participantes y actores relevantes en los momentos en que sus conocimientos y perspectivas puedan mejorar el diseño, el análisis o las decisiones.
Inclusión, equidad y enfoque de derechos	Identificar barreras, adaptar los métodos de consulta y analizar si los diferentes grupos participan y se benefician de manera equitativa.
Enfoque territorial y contextual	Interpretar los resultados considerando las características sociales, económicas, culturales, institucionales y ambientales de cada territorio.
Transparencia y rendición de cuentas	Comunicar logros, dificultades y decisiones de manera comprensible; mantener registros verificables y responder a la retroalimentación recibida.

PRINCIPIO	APLICACIÓN EN ICADE
Calidad y confiabilidad de la información	Aplicar definiciones comunes, formatos estandarizados, verificaciones y medios de respaldo desde la recopilación hasta el reporte.
Utilidad para la toma de decisiones	Recopilar únicamente información que responda a un indicador, una pregunta, una obligación de reporte o una necesidad de gestión.
Ética, respeto y confidencialidad	Proteger la dignidad, seguridad y privacidad de las personas; recopilar solo los datos necesarios y limitar su acceso y uso.
Aprendizaje y mejora continua	Analizar la experiencia, documentar aprendizajes y convertir los hallazgos en acciones de mejora con responsables y plazos.

Aplicación conjunta de los principios

Los principios no deben aplicarse de manera aislada. Por ejemplo:

- Una información puede ser exacta, pero poco útil si no responde a ninguna decisión.
- Una consulta puede ser participativa, pero no inclusiva si algunos grupos no pueden intervenir.
- Un informe puede ser transparente, pero no constituir una verdadera rendición de cuentas si no existe posibilidad de respuesta.

Por ello, todo proceso MERA deberá verificar:

¿Es participativo, inclusivo, confiable, útil y respetuoso de las personas?

2.4 Enfoques transversales

Los enfoques transversales muestran **cómo se aplican los principios en toda la gestión institucional**. Deben reflejarse en el diseño, los indicadores, los instrumentos, los reportes y las decisiones, sin convertirse en procesos separados.

Participación de los equipos técnicos	Las herramientas MERA deben diseñarse y revisarse con las personas que las utilizarán. Esto permitirá incorporar su experiencia, definir responsabilidades realistas y ajustar los instrumentos cuando generen duplicidad o una carga innecesaria.
Sostenibilidad ambiental	Según la naturaleza de cada programa, el sistema deberá considerar riesgos, efectos y prácticas ambientales, así como las condiciones necesarias para que los resultados puedan mantenerse sin generar impactos negativos.
Articulación con planificación, presupuesto y gestión	El sistema MERA deberá integrarse con el Plan Estratégico, los planes operativos y el presupuesto. Los indicadores y reportes deben producir información en momentos útiles para analizar avances, uso de recursos, riesgos y necesidades de ajuste.
Transparencia	Las definiciones, fuentes, fórmulas, responsabilidades y versiones de los datos deberán estar claramente documentadas. También deberán reconocerse las limitaciones de la información y evitar conclusiones que no estén suficientemente respaldadas.
Mejora continua	Los formatos, procedimientos y herramientas deberán revisarse periódicamente para comprobar su claridad y utilidad. La mejora continua implica simplificar procesos, corregir duplicidades, actualizar criterios y conservar un control de las versiones aprobadas.
Inclusión, igualdad y equidad de género	Cuando sea pertinente, los programas deberán desagregar la información, identificar barreras de acceso y participación, y analizar diferencias entre mujeres, hombres y otros grupos. Los métodos de consulta y seguimiento deberán promover la igualdad de oportunidades, la equidad de género y una participación inclusiva, evitando que los resultados oculten exclusión o desigualdad.

Capítulo 3. Diseño y planificación de proyectos orientados a resultados

El diseño constituye el punto de partida del sistema MERA. Permite definir el problema que atenderá el proyecto, los cambios que se espera alcanzar, la lógica que relaciona las acciones con esos cambios y la información necesaria para medirlos.

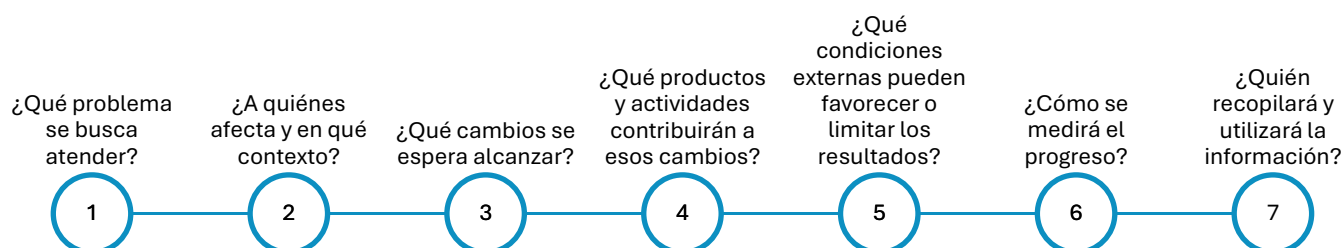
Ruta práctica para diseñar un proyecto:



Los ejemplos completos y las plantillas se incluyen en los anexos para mantener este capítulo centrado en las orientaciones esenciales.

3.1 El diseño como punto de partida del sistema MERA

El diseño orientado a resultados permite pasar de una necesidad identificada a un proyecto con una lógica clara y medible. Antes de iniciar la ejecución, el equipo debe poder responder:



Estas decisiones determinan posteriormente qué se monitoreará, qué preguntas orientarán la evaluación, qué información se comunicará a las partes interesadas y qué aprendizajes deberán documentarse.

Un diseño adecuado evita que el seguimiento se limite a contar actividades y permite analizar si los productos generados están contribuyendo a cambios en las personas, organizaciones, servicios o territorios.

Criterios básicos antes de aprobar un proyecto

El diseño debe confirmar que:

1. El problema está claramente definido y respaldado por información.
2. Se han considerado las perspectivas de los actores relevantes.
3. Existe una relación lógica entre actividades, productos, resultados y objetivos.
4. Los resultados describen cambios y no solamente tareas.
5. Los indicadores son relevantes y viables.
6. Se han identificado los principales supuestos y riesgos.
7. El proyecto contribuye al Plan Estratégico Institucional.
8. La información que se recopilará tendrá una finalidad definida.

3.2 Análisis del problema, contexto y actores

El equipo debe comprender la situación que pretende modificar. Esta etapa incluye tres análisis relacionados.

a. Análisis del problema

El problema debe formularse como una situación negativa existente, evitando describirlo únicamente como la ausencia de una solución.

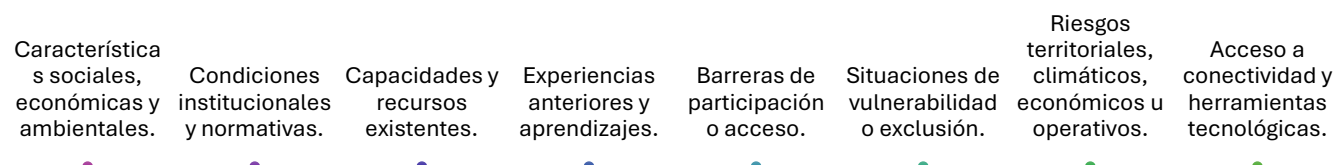
Formulación poco útil	Formulación más adecuada
1. Falta de capacitación empresarial. 2. No existe una plataforma de seguimiento. 3. Falta de digitalización.	• Las unidades económicas presentan debilidades en su gestión administrativa y comercial. • La información de los proyectos está dispersa y no se encuentra disponible oportunamente para la toma de decisiones. • Los registros físicos dificultan la consulta, actualización y consolidación de la información.

Una herramienta práctica es el árbol de problemas: **Causas → problema central → efectos**

Este análisis ayuda a evitar que el proyecto responda solamente a los efectos visibles sin abordar las causas que los generan.

b. Análisis del contexto

El proyecto debe considerar las condiciones que pueden influir en sus resultados, entre ellas:



El análisis del contexto debe ser concreto y relacionarse con las decisiones del proyecto. No se trata únicamente de describir el territorio, sino de identificar qué condiciones requieren adaptación, coordinación o seguimiento.

c. Análisis de actores

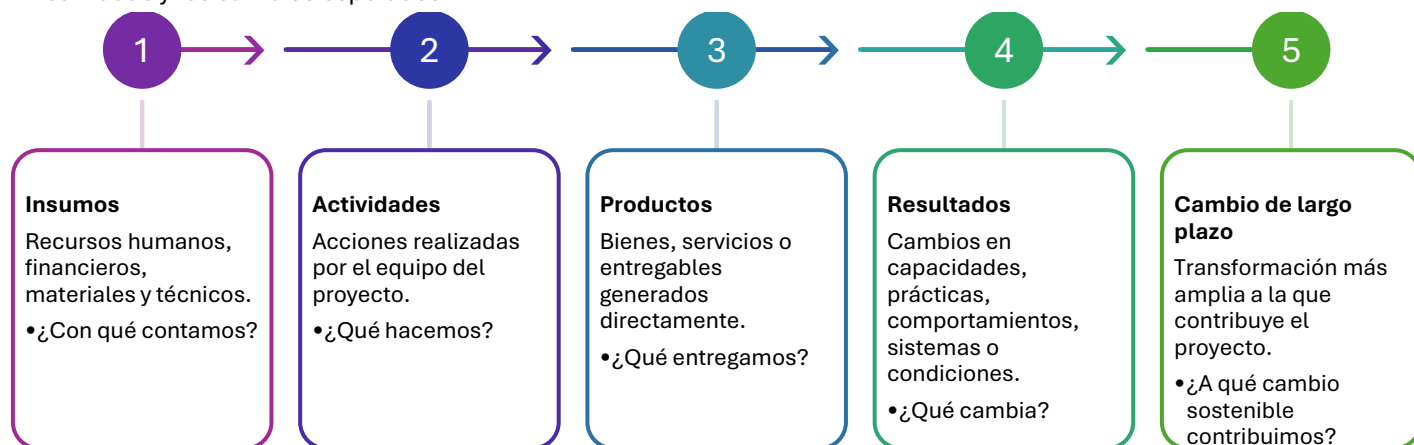
Los actores son las personas, grupos o instituciones que pueden participar, influir, beneficiarse o verse afectados por el proyecto.



Para cada actor debe definirse su forma de participación: consulta, validación, ejecución, seguimiento, toma de decisiones o recepción de información.

3.3 Cadena de resultados

La cadena de resultados presenta de manera ordenada la relación entre los recursos utilizados, las acciones realizadas y los cambios esperados.



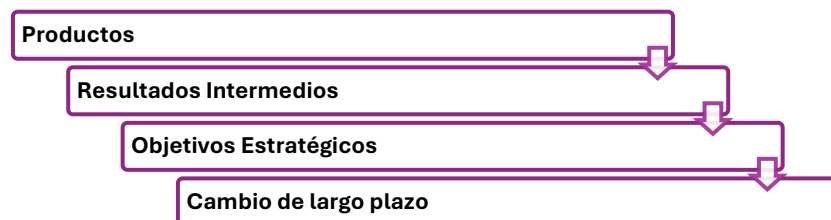
Ejemplo breve

Personal técnico y presupuesto → diagnóstico, capacitación y asistencia técnica → unidades económicas acompañadas → unidades aplican mejores prácticas de gestión → mayor sostenibilidad económica.

La relación entre los niveles no es automática. Para que los productos contribuyan a los resultados deben cumplirse determinadas condiciones, como la pertinencia de los servicios, la participación de los actores y la posibilidad real de aplicar lo aprendido.

Relación con la jerarquía

Para construir los modelos lógicos, ICADE utilizará la jerarquía siguiente:



Las actividades se incorporan en el marco lógico, mientras que los insumos se organizan mediante los planes de trabajo y el presupuesto. El marco de resultados se concentra en la lógica vertical de los cambios esperados.

3.4 Modelos lógicos para el diseño

Los modelos lógicos representan visualmente cómo se espera que funcione un proyecto. Permiten analizar su coherencia, comunicar su lógica, definir los resultados y preparar el sistema de monitoreo.



Cada modelo cumple una función diferente, pero los tres deben ser coherentes entre sí.

3.4.1 Teoría de cambio

La teoría de cambio explica **cómo y por qué** se espera que ocurra el cambio. Presenta una visión amplia del proyecto, incluyendo las rutas de cambio, las condiciones previas, los actores y los supuestos que sostienen la lógica.

Debe incluir, como mínimo:

- **Problema y contexto.**
- **Cambio de largo plazo.**
- **Rutas o ámbitos de cambio.**
- **Condiciones previas necesarias.**
- **Actores que deben participar.**
- **Supuestos críticos.**
- **Evidencia o experiencia que sustenta la lógica.**

Forma sencilla de redactarla

Si se generan determinadas condiciones y se implementan las estrategias previstas, **entonces** se producirán cambios intermedios que contribuirán al cambio de largo plazo, **siempre que** se cumplan los supuestos principales.

Ejemplo¹ breve

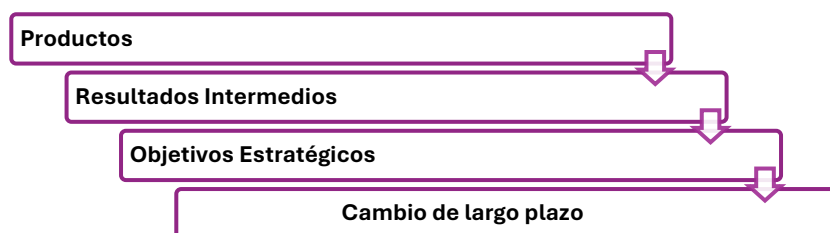
Si se fortalecen las capacidades institucionales de FETRIPH, APROBIL, Kao Kamasa, los Consejos Tribales Pech, las pequeñas empresas y del mismo ICADE,
Si se empodera a las mujeres y juventudes con capacidad de organización, gestión, toma de decisiones e incidencia política y desarrollo económico, y;
Si los Titulares de Derecho implementan estrategias de producción sostenible para incrementar la productividad de sus unidades productivas y desarrollan pequeñas empresas de producción y procesamiento de materias primas
Entonces, se fortalecerá la autonomía económica y social de la población indígena Pech y mestiza del Corredor Biológico Mesoamericano, preservando el entorno natural en el que viven. Lo que contribuirá a mejorar su calidad de vida.

La teoría de cambio puede incluir condiciones que no están bajo el control directo del proyecto, pero que son necesarias para alcanzar el cambio esperado. Debe revisarse cuando el contexto o la evidencia indiquen que la lógica planteada no está funcionando.

El ejemplo completo y su esquema visual se presentan en el **Anexo 1. Plantilla de teoría de cambio.**

3.4.2 Marco de resultados

El marco de resultados traduce la teoría de cambio en una jerarquía clara de productos y cambios que corresponden al ámbito de responsabilidad del proyecto. Mantiene la lógica de la cadena de cambios.



Nivel	Explicación
Producto	Bien o servicio generado directamente por el proyecto.
Resultado intermedio	Cambio en prácticas, capacidades, comportamientos o sistemas.
Objetivo estratégico	Cambio más amplio esperado en las personas, organizaciones o instituciones.
Cambio de largo plazo	Transformación sostenible a la que contribuye el proyecto.

Las declaraciones de resultados deben indicar: **Quién cambia + qué cambia + dirección del cambio**

¹ Se ilustran este y otros ejemplos de herramientas considerando el diseño del proyecto "Instrumento para el Fortalecimiento Institucional ICADE - Plan Estratégico Octubre 2025 - septiembre 2028" We Effect – ICADE. En algunos ejemplos se cambia redacción con fines pedagógicos.

Ejemplo breve:

Nivel	Declaración según ejemplo de proyecto
Cambio de largo plazo	Contribuir a la mejora de la calidad de vida de la población indígena Pech y mestiza del Corredor Biológico Mesoamericano. Fortaleciendo su autonomía económica y social y preservando el entorno natural en el que viven.
Objetivo estratégico	Fortalecer las capacidades organizativas, de gestión y defensa de sus derechos económicos, sociales culturales y ambientales de las organizaciones de la población indígena Pech y mestiza, promoviendo la participación activa de jóvenes y mujeres en liderazgos locales, para asegurar una toma de decisiones inclusiva y representativa que contribuya a su autonomía social y económica y preservación de los recursos naturales.
Resultado intermedio	Fortalecidas las capacidades institucionales de FETRIPH, APROBIL, Kao Kamasa, los Consejos Tribales Pech, las pequeñas empresas y del mismo ICADE que permite una mejora en su capacidad de organización interna, la participación activa de jóvenes y mujeres en puestos directivos y en la toma de decisiones.
Producto	FETRIPH, APROBIL, Kao Kamasa, los Consejos Tribales Pech, las pequeñas empresas en aspectos organizativos, desarrollo de liderazgos, gestión e incidencia, género, administrativos financieros y formulación de propuestas de proyectos.

El marco de resultados permite comprobar la lógica vertical del proyecto mediante relaciones de “si-entonces”.

El ejemplo completo se incluye en el **Anexo 2. Marco de Resultados**.

3.4.3 Marco lógico

El marco lógico amplía el marco de resultados e incorpora los elementos necesarios para gestionar y medir el proyecto.



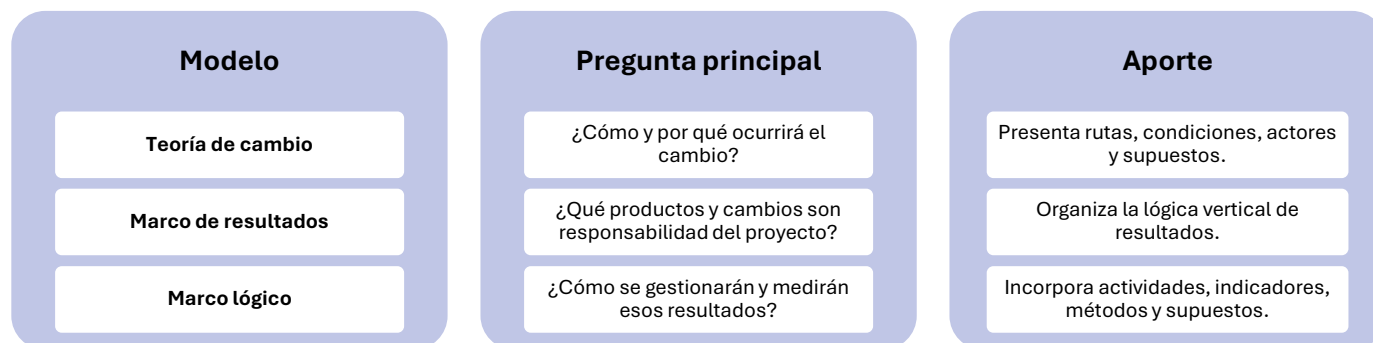
Además, incorpora las actividades necesarias para generar los productos. Por ello, constituye la base para desarrollar posteriormente el plan de monitoreo.

Ejemplo resumido

	Objetivo de Desarrollo	Resultado 1
Declaración 	Contribuir a la mejora de la calidad de vida de la población indígena Pech y mestiza del corredor biológico Mesoamericano, fortaleciendo su autonomía económica y social y preservando el entorno natural en el que viven,	Fortalecidas las capacidades institucionales de FETRIPH, APROBIL, Kao Kamasa, los Consejos Tribales Pech, las pequeñas empresas y del mismo ICADE que permite una mejora en su capacidad de organización interna, la participación activa de jóvenes y mujeres en puestos directivos y en la toma de decisiones
Indicador 	Al menos un 70% de las familias Titulares de Derecho del proyecto gozan de mejores condiciones de vida en cuanto a sus ingresos en armonía con el ambiente y con buenas relaciones de poder entre hombres y mujeres.	% de organizaciones titulares de derecho que implementan sus procesos y controles internos.
Método 	- Entrevistas, - Encuestas de percepción, testimonios.	Documentación según plan estratégico
Supuesto 	Directivos empoderados de su papel en la organización y el relacionamiento de su interés en el bien común de la comunidad.	Voluntad política de parte de tomadores de decisiones del ICADE (Junta Directiva, Dirección, Administración), para realizar cambios y actualización.

El marco lógico completo, con cambio de largo plazo, objetivos estratégicos, resultados intermedios, productos y actividades, se presenta en el **Anexo 3. Ejemplo completo de marco lógico**.

3.4.4 Diferencias y relación entre los tres modelos



En síntesis: la teoría de cambio explica; el marco de resultados organiza; el marco lógico prepara la gestión y la medición.

Los modelos deben estar conectados. Los resultados de la teoría de cambio se reflejan en el marco de resultados y posteriormente se complementan en el marco lógico con indicadores, métodos de medición y supuestos.

3.4.5 ¿Qué herramienta utilizar según el tipo de proyecto?

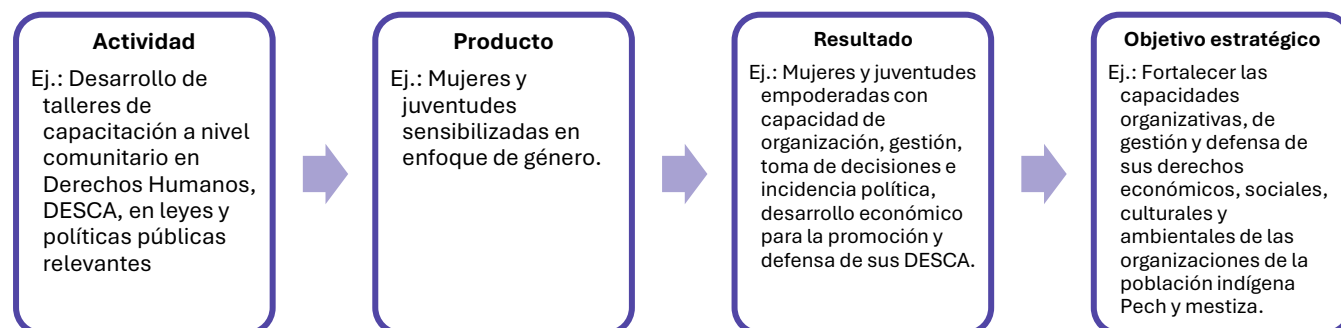
El nivel de detalle debe ser proporcional al tamaño, duración, presupuesto, riesgos y complejidad del proyecto.

Tipo de proyecto	Aplicación recomendada
Proyecto pequeño o de corta duración	Marco de resultados y marco lógico.
Proyecto de mediana complejidad	Teoría de cambio, marco de resultados y marco lógico.
Proyecto territorial o con varios actores	Desarrollo participativo y completo de los tres modelos.
Proyecto financiado por un cooperante	Modelos de ICADE adaptados al formato contractual requerido.

No se deben elaborar modelos únicamente para cumplir un requisito. Cada herramienta debe utilizarse para comprender, comunicar, gestionar o medir el proyecto.

3.5 Formulación de objetivos, productos y resultados

La formulación debe diferenciar claramente las acciones realizadas de los cambios que se espera alcanzar.



Criterios de formulación

Un objetivo o resultado debe:

1. Describir un cambio.
2. Identificar quién o qué cambiará.
3. Indicar la dirección del cambio.
4. Ser coherente con el problema y la teoría de cambio.
5. Ser suficientemente específico para poder medirse.
6. Ser viable dentro del período del proyecto.

Ejemplos

Formulación débil	Formulación orientada a resultados
Realizar capacitaciones.	Las personas participantes fortalecen sus conocimientos de gestión.
Brindar asistencia técnica.	Las unidades económicas aplican prácticas administrativas mejoradas.
Digitalizar expedientes.	La información del proyecto está disponible de manera más oportuna y organizada.
Realizar auditorías.	Los servicios de auditoría se prestan con mayor oportunidad y calidad.

Los proyectos deben evitar presentar las actividades como si fueran resultados:

“Realizar”, “capacitar”, “entregar” o “visitar” describen acciones; **“mejorar”, “adoptar”, “aumentar”, “reducir” o “fortalecer”** suelen expresar cambios.

3.6 Indicadores, líneas base y metas

Un indicador es una medida cuantitativa o cualitativa que permite valorar el avance o logro de un producto, resultado u objetivo.

Antes de seleccionar un indicador debe preguntarse:

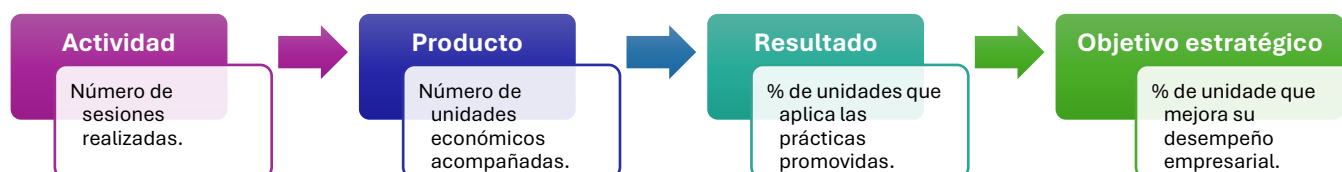
¿Qué información necesitamos y para qué la utilizaremos?

Criterios básicos

Los indicadores deben ser:

- **Específicos.**
- **Medibles o verificables.**
- **Alcanzables.**
- **Relevantes.**
- **Delimitados en el tiempo.**

También deben corresponder al nivel que pretenden medir:



Línea base

Es el valor inicial del indicador antes de comenzar el proyecto o al inicio de su medición.

Cuando no se disponga de este valor, deberá registrarse: *Por establecer durante la medición inicial.*

No debe asignarse automáticamente un valor de cero sin evidencia.

Meta

Es el valor que se espera alcanzar en un período definido. Debe establecerse considerando:

1. Línea base.
2. Duración del proyecto.
3. Recursos disponibles.
4. Cobertura prevista.
5. Resultados anteriores.
6. Condiciones del contexto.
7. Compromisos contractuales.

Contenido mínimo de la ficha de indicador

Cada indicador deberá contar con:

1. Nombre y definición.
2. Resultado al que responde.
3. Fórmula o criterio de valoración.
4. Unidad de medida.
5. Línea base.
6. Meta y período.
7. Desagregaciones.
8. Método y fuente de información.
9. Frecuencia.
10. Responsable.
11. Limitaciones conocidas.

La ficha completa se presenta en el **Anexo 4. Ficha técnica de indicador.**

3.7 Métodos de medición, fuentes y medios de verificación

Estos conceptos están relacionados, pero cumplen funciones diferentes:

- **Método de medición:** procedimiento utilizado para recopilar la información.
- **Fuente:** persona, registro o sistema del cual proviene el dato.
- **Medio de verificación:** documento o evidencia donde puede comprobarse el valor reportado.

Indicador	Método	Fuente	Medio de verificación
% de mujeres que aplica prácticas mejoradas	Encuesta y observación	Responsables de las unidades y personal técnico	Base de datos y listas de verificación
Número de auditorías concluidas a tiempo	Revisión de registros	Sistema de certificación	Registro oficial e informes de cierre
% de titulares de derecho que expresan satisfacción con el servicio	Encuesta breve	Personas usuarias	Base consolidada de respuestas

Los métodos cuantitativos permiten medir cantidades, porcentajes y tendencias. Los métodos cualitativos, como entrevistas, grupos de consulta y observación, ayudan a comprender cómo y por qué ocurren los cambios.

La selección debe considerar:

- Utilidad de la información.
- Calidad esperada.
- Costo.
- Tiempo disponible.
- Capacidades del equipo.
- Accesibilidad para las personas participantes.
- Protección de la información.

3.8 Supuestos, riesgos y factores externos

Supuesto	Riesgo	Factor externo
Condición necesaria para que la lógica del proyecto funcione, pero que no se encuentra totalmente bajo el control de ICADE. Ejemplo: las unidades económicas mantienen sus operaciones durante el período de acompañamiento.	Evento incierto que podría afectar negativamente la ejecución o los resultados. Ejemplo: retrasos financieros, fenómenos climáticos, rotación del personal o disminución de la demanda.	Situación del contexto que influye en el proyecto, aunque no necesariamente constituya un riesgo específico. Ejemplo: cambios normativos, nuevas oportunidades de mercado o modificaciones institucionales.

Tratamiento de los supuestos

Los riesgos se registrarán en una matriz con probabilidad, impacto, medidas de respuesta, responsables y señales de alerta.

Situación	Acción recomendada
Es probable que se cumpla.	Mantenerlo como parte de la lógica.
Existe incertidumbre significativa.	Monitorearlo durante el proyecto.
Es poco probable y esencial para el éxito.	Revisar o rediseñar el proyecto.

La herramienta completa se incluye en el **Anexo 5. Matriz de supuestos y riesgos**.

3.9 Alineación con el Plan Estratégico Institucional 2026–2030

Todo proyecto deberá mostrar cómo contribuye al Plan Estratégico Institucional.



Preguntas orientadoras

- ¿Qué objetivo estratégico apoya el proyecto?
- ¿A qué resultado institucional contribuye?
- ¿Qué cambio específico pretende generar?
- ¿Qué indicador permitirá verificar esa contribución?
- ¿Qué actividades y recursos respaldan el resultado?
- ¿Qué información necesita la Dirección para tomar decisiones?

La matriz de alineación deberá elaborarse utilizando el Plan Estratégico oficial aprobado por ICADE.

Objetivo estratégico

Resultado institucional

Resultado del proyecto

Indicador

La plantilla se presenta en el **Anexo 6. Matriz de alineación estratégica.**

3.10 Matriz preliminar de resultados por programa

Cada programa deberá contar con una matriz que organice los proyectos y resultados que contribuyen a sus objetivos institucionales.

En el cuerpo principal de la guía se presenta únicamente la estructura:

Programa	Cambio de largo plazo	Objetivos estratégicos	Resultados intermedios	Productos principales
----------	-----------------------	------------------------	------------------------	-----------------------

La matriz deberá construirse y validarse con persona enlace designada. Los indicadores, líneas base, metas, métodos, frecuencias y responsables se desarrollarán en el plan de monitoreo y en el sistema institucional en Excel.

La matriz completa se incluirá en el **Anexo 7. Matriz preliminar de resultados por programa.**

Productos mínimos del diseño de un proyecto

Según su complejidad, cada proyecto deberá contar con:

1. Análisis del problema, contexto y actores.
2. Cadena de resultados.
3. Teoría de cambio.
4. Marco de resultados.
5. Marco lógico.
6. Indicadores, líneas base y metas. (Se incluyen generalmente en el Marco Lógico)
7. Métodos y fuentes de información. (Se incluyen generalmente en el Marco Lógico)
8. Supuestos (Se incluyen generalmente en Teoría de Cambio y Marco Lógico)
9. Riesgos.
10. Alineación con el Plan Estratégico.
11. Plan de monitoreo.

Estos productos deberán elaborarse con un nivel de detalle proporcional al tamaño y complejidad del proyecto.

Capítulo 4. El ciclo MERA de ICADE

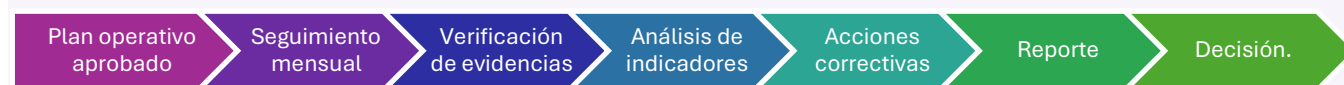
4.1 Monitoreo: seguimiento y gestión de la información

El monitoreo permite conocer de manera continua cómo avanza un proyecto, comparar lo programado con lo ejecutado, verificar los productos obtenidos e identificar oportunamente retrasos, riesgos y necesidades de ajuste.

En ICADE, el monitoreo se organizará a partir de dos instrumentos complementarios:

- El **plan operativo del proyecto**, utilizado para dar seguimiento mensual a las actividades, productos, responsables, fechas y medios de verificación.
- El **plan de monitoreo**, utilizado para definir y medir los indicadores de productos y resultados, incluyendo líneas base, metas, métodos, fuentes, frecuencia y responsables.

Ruta básica del monitoreo:



4.1.1 ¿Qué es el monitoreo y para qué sirve?

El monitoreo es la recopilación, revisión y análisis sistemático de información sobre la ejecución y los resultados de un proyecto. Su propósito es determinar si el proyecto avanza según lo planificado y generar evidencia para tomar decisiones oportunas.

El monitoreo permite:

- Verificar el cumplimiento de actividades y productos.
- Medir el avance de los indicadores.
- Comparar los resultados alcanzados con las metas.
- Analizar cobertura, participación y calidad de los servicios.
- Identificar retrasos, brechas, riesgos y resultados no previstos.
- Dar seguimiento a acciones correctivas y utilizando evidencia institucional formular compromisos.
- Preparar reportes internos y externos.
- Proporcionar información para la evaluación, la rendición de cuentas y el aprendizaje.

El monitoreo no debe limitarse al llenado de formatos. Su utilidad depende de que la información sea revisada, analizada y utilizada para orientar la gestión del proyecto.

4.1.2 ¿Qué se monitorea?

El monitoreo deberá considerar los diferentes niveles y aspectos del proyecto:

Aspecto	Qué se revisa	Pregunta orientadora
Actividades	Cumplimiento de las actividades programadas en el plan operativo, incluyendo metas, fechas, responsables, estado y evidencias.	¿Qué actividades se programaron, cuáles se realizaron y qué evidencia confirma su ejecución?
Productos	Bienes, servicios o entregables previstos, considerando cantidad, calidad y oportunidad.	¿Los productos fueron entregados según lo previsto y cumplen los criterios establecidos?
Resultados	Cambios en conocimientos, capacidades, prácticas, sistemas o condiciones.	¿Los productos están contribuyendo a los cambios esperados?
Cobertura y participación	Personas, organizaciones, clientes, comunidades y territorios alcanzados.	¿El proyecto está llegando a los grupos y zonas previstos?
Calidad de los servicios	Pertinencia, oportunidad, satisfacción y cumplimiento de criterios técnicos.	¿Los servicios responden a las necesidades y expectativas?
Gestión y eficiencia	Uso del tiempo, presupuesto, personal, recursos y mecanismos de coordinación.	¿Los recursos están siendo utilizados de manera adecuada?
Riesgos y supuestos	Condiciones externas y situaciones que pueden afectar los resultados.	¿Los supuestos siguen siendo válidos? ¿Ha surgido algún riesgo?
Acciones correctivas	Medidas acordadas para resolver problemas o mejorar el desempeño.	¿Las acciones fueron cumplidas y produjeron el efecto esperado?

El seguimiento no deberá limitarse a contar talleres, visitas o personas atendidas. También deberá valorar la calidad de los productos y determinar si estos contribuyen a los resultados esperados.

4.1.3 El plan operativo como base del monitoreo mensual

El **plan operativo del proyecto** será el principal instrumento para monitorear mensualmente la ejecución de actividades y productos.

Deberá elaborarse antes de iniciar la ejecución y contener, como mínimo:

- Resultado o producto al que contribuye cada actividad.
- Actividades y tareas programadas.
- Metas del período.
- Fechas de inicio y finalización.
- Persona o área responsable.
- Recursos requeridos.
- Medios de verificación.
- Observaciones o dependencias relevantes.

Se adjunta matriz en el **Anexo 8 Formato del Plan Operativo Anual (POA)**

Seguimiento mensual

Cada proyecto realizará una revisión formal de su plan operativo al cierre de cada mes. Esta revisión permitirá comparar lo programado con lo ejecutado y responder:

¿Qué se programó?, ¿qué se realizó?, ¿qué evidencia lo demuestra?, ¿qué dificultades se presentaron y qué acción se requiere?

El seguimiento mensual deberá incluir los siguientes pasos:

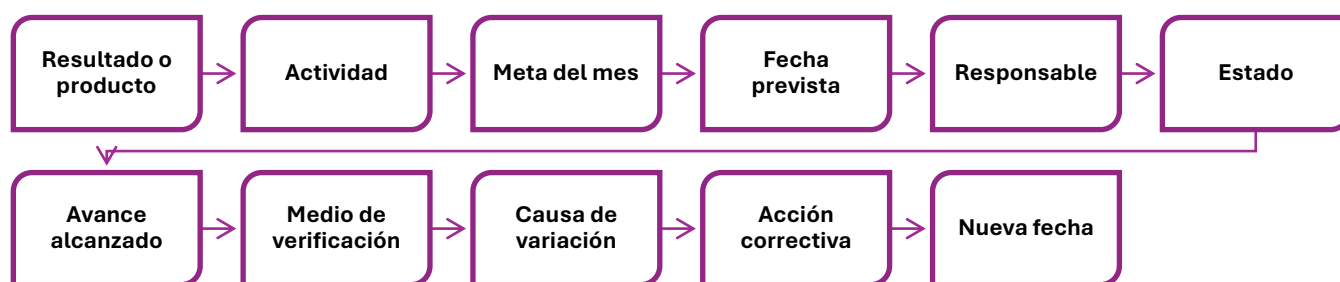
- Revisar las actividades y productos programados para el período.
- Registrar el avance alcanzado.
- Clasificar el estado de cada actividad.
- Confirmar la existencia y calidad de los medios de verificación.
- Analizar las causas de los retrasos o incumplimientos.
- Definir acciones correctivas, responsables y plazos.
- Validar la información con la coordinación del proyecto.
- Archivar la matriz actualizada y las evidencias en el repositorio institucional.

Clasificación del avance de las actividades

La reprogramación deberá registrar la causa, la nueva fecha y la persona responsable. No deberá utilizarse únicamente para modificar el cronograma sin analizar las razones del retraso.



Matriz mensual de seguimiento operativo



La matriz deberá mantenerse en el sistema institucional de seguimiento en Excel. En el cuerpo de los reportes solo se presentará una síntesis de los avances, alertas y decisiones principales. Se adjunta matriz en el **Anexo 9 Matriz mensual de seguimiento del plan operativo**

Verificación de las actividades

Cada actividad deberá tener sus medios de verificación definidos desde la elaboración del plan operativo. Estos podrán incluir:

- **Actas o ayudas memoria.**
- **Listas de asistencia.**
- **Informes de actividades o visitas.**
- **Registros de atención o prestación de servicios.**
- **Productos técnicos elaborados.**
- **Formularios o bases de datos.**
- **Constancias o documentos de entrega.**
- **Fotografías autorizadas y debidamente identificadas.**
- **Correos o documentos de aprobación.**
- **Registros administrativos o financieros, cuando corresponda.**

Los medios de verificación deberán ser pertinentes, completos, legibles, fechados e identificables. También deberán mostrar relación directa con la actividad o producto reportado.

Regla de verificación: una actividad solo podrá clasificarse como cumplida cuando haya finalizado y cuente con los medios de verificación establecidos.

La ausencia de evidencia deberá registrarse como una observación y resolverse antes de validar el reporte mensual.

Seguimiento de productos

La realización de una actividad no demuestra automáticamente que el producto previsto haya sido alcanzado. Los productos deberán verificarse considerando:

- **Cantidad programada y alcanzada.**
- **Criterios técnicos y de calidad.**
- **Fecha de entrega.**
- **Cobertura prevista.**
- **Aceptación o validación correspondiente.**
- **Evidencias de su finalización.**

Por ejemplo, realizar una capacitación no es suficiente para confirmar el producto “personas capacitadas”. También deberá verificarse la asistencia, el cumplimiento del proceso formativo y, cuando corresponda, los conocimientos o competencias adquiridas.

4.1.4 Dimensiones de Monitoreo y Análisis

ICADE utilizará cinco dimensiones para ordenar el análisis de la información:

Dimensión	Qué analiza	Ejemplos
Cobertura y participación	Alcance del proyecto y características de las personas o territorios participantes.	Personas atendidas, municipios cubiertos y desagregaciones pertinentes.
Ejecución y productos	Cumplimiento del plan operativo y entrega de bienes o servicios.	Actividades cumplidas, productos entregados y avance físico.
Resultados y calidad	Cambios alcanzados y calidad de los servicios.	Aplicación de conocimientos, satisfacción y mejoras verificadas.
Gestión, eficiencia y sostenibilidad	Uso de recursos, coordinación, riesgos y condiciones para mantener resultados.	Ejecución presupuestaria, cumplimiento de plazos y capacidades instaladas.
Aprendizaje y mejora	Hallazgos, decisiones, ajustes y prácticas que pueden replicarse.	Acciones correctivas, lecciones documentadas y mejoras implementadas.

Los niveles de la cadena de resultados indican **qué se está midiendo**; las dimensiones permiten analizar esa información desde diferentes perspectivas.

4.1.5 Matriz de indicadores y plan de monitoreo

El plan operativo y el plan de monitoreo son instrumentos relacionados, pero cumplen funciones diferentes:



Plan operativo

Dar seguimiento a actividades, productos, fechas, metas, responsables y evidencias.



Plan de monitoreo

Definir cómo se medirán los indicadores de productos y resultados.

El plan de monitoreo se derivará del marco lógico y contendrá:

1. **Resultado o producto:** Declaración que será monitoreada.
2. **Indicador:** Medida utilizada para valorar el avance.
3. **Definición y fórmula:** Criterios precisos para calcular o interpretar el indicador.
4. **Línea base:** Valor inicial.
5. **Meta:** Valor esperado y período.
6. **Desagregaciones:** Variables que deberán analizarse cuando sean pertinentes.
7. **Método y fuente:** Forma de recopilación y origen de los datos.
8. **Frecuencia:** Momento o periodicidad de medición.
9. **Responsables:** Personas que recopilan, revisan y validan.
10. **Uso previsto:** Reporte, decisión, evaluación o rendición de cuentas.

Se adjunta matriz en el **Anexo 10 Plan de Monitoreo**.

La matriz de seguimiento de indicadores registrará periódicamente los resultados alcanzados:

Indicador	Línea base	Meta del período	Resultado alcanzado	Variación	Explicación	Acción requerida
-----------	------------	------------------	---------------------	-----------	-------------	------------------

El monitoreo del plan operativo permitirá saber **si el proyecto está ejecutando lo programado**; el plan de monitoreo permitirá conocer **si esa ejecución está contribuyendo a los resultados esperados**. Se adjunta matriz en el **Anexo 11 Plan Matriz de seguimiento de indicadores**

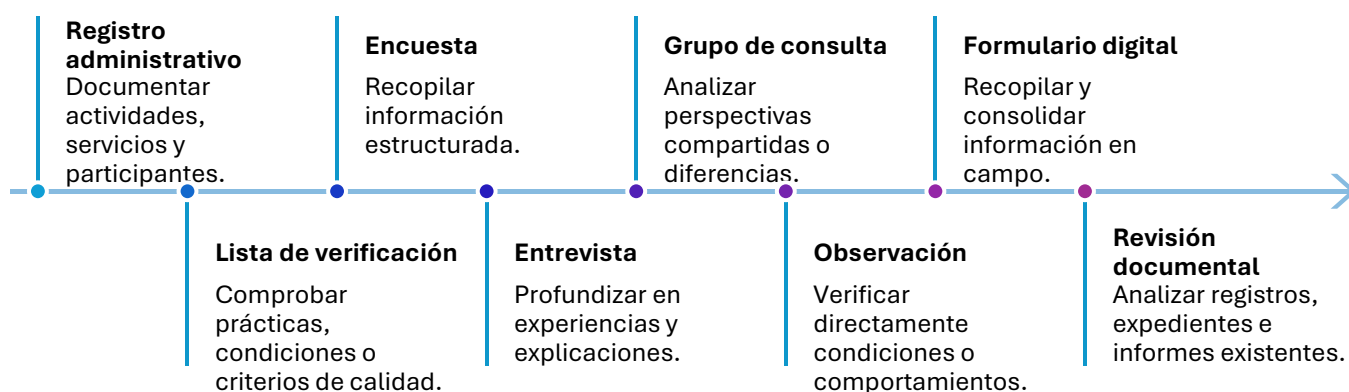
4.1.6 Fuentes y herramientas de recopilación

Las fuentes y herramientas deberán seleccionarse según el indicador, la disponibilidad de información y las condiciones del proyecto.

Fuentes habituales

- **Registros de actividades y participantes.** Se adjunta matriz en el **Anexo 12**.
- **Informes de visitas técnicas.** Se adjunta matriz en el **Anexo 13**.
- **Expedientes administrativos o financieros.**
- **Registros de servicios, auditorías o certificaciones.**
- **Encuestas y cuestionarios.**
- **Entrevistas y grupos de consulta.**
- **Observación directa.**
- **Bases de datos institucionales.**
- **Información de socios o instituciones públicas.**

Herramientas principales



Antes de crear un instrumento nuevo, deberá verificarse si el dato ya existe. Las herramientas deberán probarse antes de su aplicación general y recopilar únicamente la información necesaria.

4.1.7 Frecuencia de seguimiento

La frecuencia dependerá del tipo de información y del momento en que será utilizada.

Registro y archivo de evidencias	Inmediatamente después de cada actividad.
Actualización del avance operativo	Continua por las personas responsables.
Revisión formal del plan operativo	Mensual.
Validación de actividades, productos y evidencias	Mensual.
Seguimiento de acciones correctivas	Mensual o según el plazo acordado.
Productos e indicadores operativos	Mensual.
Indicadores de resultados	Trimestral, semestral o según su naturaleza.
Riesgos y supuestos	Mensual y cuando ocurra un cambio relevante.
Consolidación institucional	Trimestral.
Revisión integral del proyecto	Semestral o anual.

La revisión mensual del plan operativo será obligatoria para todos los proyectos y deberá realizarse antes de preparar el reporte mensual.

4.1.8 Elaboración y revisión y envío de reportes

Los reportes deberán transformar los datos en información útil para la gestión. No deberán limitarse a enumerar actividades.

Reporte mensual de seguimiento operativo

Cada proyecto elaborará un reporte mensual breve, basado en el plan operativo, que incluya:

- **Actividades programadas y estado de cumplimiento.**
- **Productos previstos y alcanzados.**
- **Principales medios de verificación.**
- **Actividades atrasadas o no cumplidas.**
- **Causas de las variaciones.**
- **Riesgos o dificultades emergentes.**
- **Acciones correctivas, responsables y fechas.**
- **Decisiones que requieren apoyo de la coordinación o Dirección.**

Reportes de resultados

Con la frecuencia establecida en el plan de monitoreo, se presentarán:

- **Avance de indicadores.**
- **Comparación entre metas y resultados.**
- **Análisis de cobertura y calidad.**
- **Tendencias y diferencias entre grupos o territorios.**
- **Resultados no previstos.**
- **Aprendizajes y recomendaciones.**

Flujo de Revisión



Cada reporte deberá identificar quién lo **prepara, revisa, valida y autoriza**. La versión final deberá almacenarse en el repositorio institucional.

4.1.9 Calidad y validación de los datos

La calidad será revisada durante todo el proceso de monitoreo. Los datos deberán cumplir los siguientes criterios:

Validez Miden realmente el indicador establecido.	Confiabilidad Se recopilan de manera consistente.	Precisión Tienen suficiente nivel de detalle.	Integridad Están completos y protegidos frente a alteraciones.	Oportunidad Se encuentran disponibles cuando se necesitan.
---	---	---	--	--

Los controles mínimos incluirán:

1. **Definiciones e instrumentos estandarizados.**
2. **Revisión de campos incompletos.**
3. **Identificación de duplicados y valores fuera de rango.**
4. **Comparación con los medios de verificación.**
5. **Verificación de fórmulas y cálculos.**
6. **Explicación de variaciones importantes.**
7. **Registro de correcciones realizadas.**
8. **Validación por la coordinación correspondiente.**

ICADE aplicará revisiones de calidad a indicadores priorizados, considerando su relevancia, sensibilidad y nivel de riesgo. Se adjunta matriz **Anexo 14 Lista de verificación de calidad de datos**.

4.1.10 Resguardo y protección de la información

La información deberá protegerse contra pérdida, alteración, acceso no autorizado o divulgación indebida.

Las reglas básicas serán:

- Recopilar únicamente los datos necesarios.
- Informar a las personas sobre su finalidad.
- Solicitar consentimiento cuando corresponda.
- Proteger los datos personales y sensibles.
- Asignar permisos según las responsabilidades.
- Utilizar medios institucionales autorizados.
- Realizar copias de respaldo.
- Evitar almacenar la única copia en equipos o correos personales.
- Definir períodos de conservación y eliminación.
- Reportar de inmediato cualquier incidente de seguridad.

4.1.11 Organización del repositorio institucional

Cada proyecto deberá contar con una estructura común de almacenamiento:

1. Diseño
2. Plan Operativo
 - Plan aprobado
 - Seguimiento mensual
 - Acciones correctivas
3. Plan de Monitoreo
4. Instrumentos de Recolección de Datos
5. Bases de Datos
6. Evidencias
 - Actividades
 - Productos
7. Reportes
8. Evaluaciones
9. Retroalimentación
10. Documentos de Aprendizaje

Los archivos deberán nombrarse de manera uniforme:

Proyecto_Actividad_TipoDeDocumento_Período_Versión_Fecha

Ejemplo: **DES_A2.3_TallerGestion_Catacamas_VF_2026-08-15**

Las bases originales no deberán modificarse directamente y las versiones finales deberán estar claramente identificadas.

4.1.12 Consolidación, análisis y alertas

La información de los proyectos se consolidará utilizando definiciones y herramientas comunes. El análisis incluirá:

- Cumplimiento del plan operativo.
- Avance frente a las metas.
- Variaciones respecto de períodos anteriores.
- Diferencias entre territorios o grupos.
- Relación entre ejecución programática y presupuestaria.
- Calidad y satisfacción.
- Riesgos y acciones correctivas.
- Resultados no previstos.

Clasificación de alertas

Estado	Significado	Respuesta
Avance esperado	El proyecto se encuentra dentro de lo planificado.	Mantener seguimiento.
Requiere atención	Existe una variación o riesgo que puede corregirse.	Analizar causas y establecer acciones.
Situación crítica	El retraso o riesgo amenaza los resultados.	Escalar y adoptar medidas inmediatas.

Los criterios numéricos de las alertas deberán definirse según el tipo de proyecto e indicador.

4.1.13 Uso de la información para decisiones operativas

El monitoreo se completa cuando la información genera una decisión o acción. Las decisiones pueden incluir:

- Reprogramar actividades con justificación.
- Ajustar metodologías.
- Redistribuir recursos.
- Fortalecer el acompañamiento técnico.
- Corregir instrumentos o registros.
- Revisar metas poco realistas.
- Atender riesgos emergentes.
- Ampliar prácticas que estén produciendo buenos resultados.

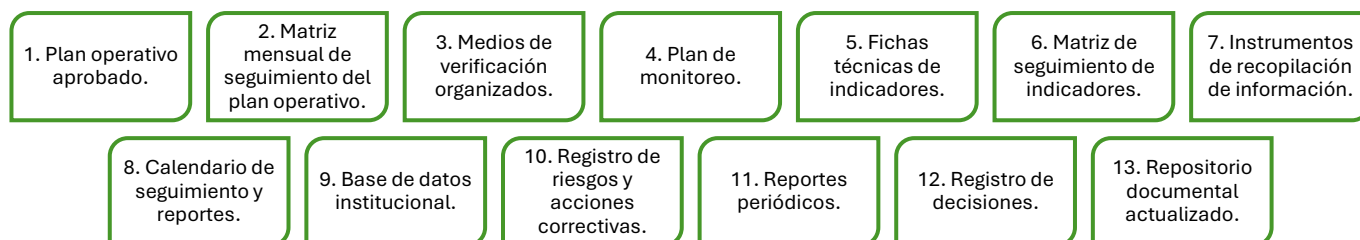
Las decisiones se registrarán de la siguiente manera:

Hallazgo o alerta	Decisión o acción	Responsable	Plazo	Evidencia de cumplimiento	Estado
-------------------	-------------------	-------------	-------	---------------------------	--------

Regla de gestión: todo hallazgo relevante deberá conducir a una acción, una decisión o una explicación documentada de por qué no es necesario actuar.

Productos mínimos del monitoreo

Cada proyecto deberá contar, según su complejidad, con:



Esta estructura deja definido que el **plan operativo es la base del seguimiento mensual de la ejecución**, mientras que el **plan de monitoreo permite medir los productos y resultados del proyecto**. Ambos instrumentos deberán estar vinculados y utilizarse de manera complementaria. Se adjunta matriz en el **Anexo 15 Calendario de seguimiento y reportes**

4.2 Evaluación: análisis periódico de los resultados

La evaluación permite analizar de manera sistemática el diseño, la implementación y los resultados de un proyecto para determinar qué se logró, cómo ocurrió, qué factores influyeron y qué decisiones deben adoptarse.

El diagnóstico institucional identificó que la evaluación es una de las áreas que requieren mayor fortalecimiento en ICADE. Esta dimensión obtuvo **3.51 sobre 5** y actualmente depende principalmente de requerimientos de cooperantes, auditorías, certificadoras y misiones externas. También se observó que no existe todavía una práctica institucional periódica de revisión técnica de resultados ni un mecanismo uniforme para dar seguimiento a las recomendaciones.

Para responder a esta necesidad, ICADE desarrollará dos mecanismos complementarios:

- **Revisiones internas de resultados**, sencillas y periódicas, realizadas por los equipos para analizar el desempeño y acordar mejoras.
- **Evaluaciones formales**, internas o externas, aplicadas cuando la importancia, complejidad, duración o requerimientos del proyecto lo justifiquen.

Ruta básica de evaluación:



4.2.1 Diferencia entre Monitoreo y Evaluación

El monitoreo y la evaluación utilizan información relacionada, pero cumplen funciones diferentes.

Monitoreo

Es continuo y forma parte de la gestión cotidiana.
Compara lo programado con lo ejecutado.
Utiliza principalmente el plan operativo y los indicadores.
Identifica avances, retrasos y alertas.
Facilita decisiones operativas inmediatas.
Es responsabilidad directa del equipo del proyecto.

Evaluación

Se realiza en momentos determinados.
Valora el diseño, la implementación y los resultados.
Utiliza diversas fuentes y métodos de análisis incluyendo la Teoría de Cambio
Explica por qué ocurrieron los resultados y qué significan.
Orienta decisiones estratégicas, mejoras o nuevas fases.
Puede ser realizada por equipos internos o evaluadores externos.

En términos prácticos:

- El monitoreo responde: **¿qué está ocurriendo y cómo avanzamos?**
- La evaluación responde: **¿qué logramos, por qué ocurrió y qué debemos mejorar?**

Una evaluación no debe limitarse a resumir datos de seguimiento. Debe interpretar la evidencia, contrastar distintas fuentes y emitir una valoración fundamentada sobre el desempeño y los resultados del proyecto. La OCDE define la evaluación como un análisis sistemático y objetivo del diseño, implementación o resultados de una actividad, proyecto o programa (OECD).

La evaluación tampoco es equivalente a una auditoría. La auditoría se concentra principalmente en el cumplimiento de normas, controles y procedimientos; la evaluación analiza el valor, desempeño, resultados y aprendizajes del proyecto.

4.2.2 ¿Cuándo y para qué evaluar?

No todos los proyectos necesitan una evaluación formal con el mismo alcance. La decisión debe ser proporcional a su importancia, duración, presupuesto, nivel de riesgo, innovación y necesidades de información.

1. Una evaluación puede realizarse para:
2. Valorar si el proyecto continúa siendo pertinente.
3. Determinar si se alcanzaron los resultados esperados.
4. Comprender los factores que facilitaron o limitaron el desempeño.
5. Analizar el uso de los recursos y el cumplimiento de los plazos.
6. Identificar efectos previstos y no previstos.
7. Determinar si los beneficios tienen posibilidades de continuar.
8. Orientar una nueva fase, ampliación, réplica o cierre.
9. Cumplir compromisos contractuales.
10. Rendir cuentas ante participantes, socios, Dirección y cooperantes.
11. Generar aprendizajes aplicables a otros proyectos.

Situaciones que pueden justificar una evaluación

Situación	Evaluación o revisión recomendada
Proyecto de varios años	Evaluación o revisión de medio término.
Finalización de un proyecto o fase	Evaluación final o de resultados.
Resultados persistentemente inferiores a las metas	Evaluación de proceso o revisión especial.
Proyecto innovador o piloto	Evaluación para decidir su continuidad o réplica.
Proyecto estratégico, complejo o de alto presupuesto	Evaluación formal interna o externa.
Requerimiento contractual	Evaluación conforme a los términos del cooperante.
Cambios importantes en el contexto	Revisión de pertinencia y adaptación.
Necesidad de conocer efectos de largo plazo	Evaluación posterior o de impacto, cuando sea viable.

ICADE elaborará una **agenda anual de evaluaciones y revisiones internas**, priorizando los proyectos estratégicos, los requerimientos contractuales, los principales riesgos y las decisiones que necesiten evidencia.

Principio de proporcionalidad: la evaluación debe tener el alcance suficiente para responder a la decisión que la origina, evitando procesos complejos que no tendrán una utilidad clara.

4.2.3 Tipos de evaluación

Tipos de evaluación pueden diferenciarse según el momento y el propósito.

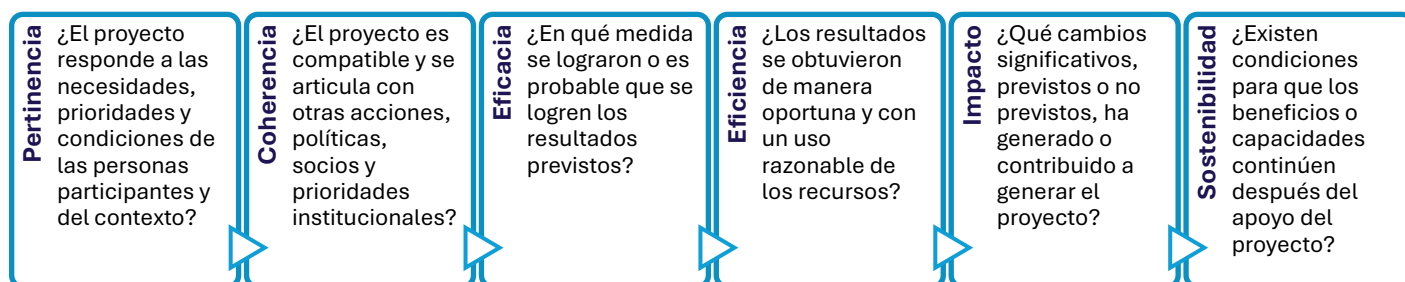
Tipo	Momento	Propósito principal
Evaluación de proceso o implementación	Durante la ejecución	Analizar si el proyecto se está implementando según lo previsto y si las estrategias, servicios y procedimientos son adecuados.
Evaluación de medio término	A mitad del proyecto	Valorar avances, pertinencia, dificultades y posibilidades de alcanzar los resultados; permite introducir ajustes.
Evaluación de resultados o final	Al concluir una fase o proyecto	Determinar el nivel de logro de productos y resultados, explicar variaciones y extraer aprendizajes.
Evaluación posterior (ExPost)	Después del cierre	Analizar la continuidad de los resultados y los cambios que se han mantenido en un tiempo determinado.
Evaluación de impacto	Durante o después, según el diseño	Examinar cambios de mayor alcance y la contribución o atribución del proyecto. Requiere métodos y condiciones técnicas específicas.

No todos los proyectos requerirán una evaluación de impacto. Este tipo de evaluación deberá reservarse para proyectos estratégicos en los que la pregunta sobre causalidad sea relevante, exista información suficiente y los recursos disponibles permitan aplicar un diseño técnicamente adecuado.

También pueden realizarse evaluaciones temáticas, institucionales o de varios proyectos cuando se necesite analizar un asunto común, como calidad de los servicios, sostenibilidad, digitalización o participación.

4.2.4 Criterios y preguntas de evaluación

Los criterios permiten valorar el mérito o desempeño de un proyecto desde diferentes perspectivas. ICADE utilizará como referencia los seis criterios de evaluación de la OCDE: **pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad**. Estos criterios deben seleccionarse según el propósito, el contexto y las necesidades de las personas usuarias de la evaluación; no es necesario aplicarlos todos de manera automática (OECD).



Preguntas complementarias

Según la naturaleza del proyecto, también podrán incorporarse preguntas como:

- ¿Qué grupos participaron y cuáles enfrentaron mayores barreras?
- ¿Los servicios tuvieron la calidad esperada?
- ¿Qué resultados no previstos se produjeron?
- ¿Qué factores del contexto influyeron?
- ¿Qué estrategias funcionaron mejor y por qué?
- ¿Qué aspectos deberían mantenerse, modificarse o eliminarse?
- ¿Qué aprendizajes pueden aplicarse a otros proyectos?
- ¿Cómo perciben los resultados las personas participantes y otras partes interesadas?

Las preguntas deberán ser pocas, claras, evaluables y vinculadas con decisiones concretas. Se adjunta matriz en el **Anexo 16 Matriz de preguntas de evaluación**.

4.2.5 Planificación básica de una evaluación

Toda evaluación deberá comenzar con una planificación clara. Para evaluaciones formales se elaborarán **términos de referencia**, mientras que las revisiones internas podrán utilizar una ficha simplificada. Se adjunta matriz en el **Anexo 17 Ficha para planificar una evaluación**

Contenido mínimo

ELEMENTO	CONTENIDO ESPERADO
Antecedentes	Descripción breve del proyecto, contexto y situación que origina la evaluación.
Propósito	Decisión, necesidad o aprendizaje que la evaluación apoyará.
Usuarios	Personas o instituciones que utilizarán los resultados.
Objeto y alcance	Proyecto, período, territorio, población y componentes que serán analizados.
Criterios y preguntas	Aspectos específicos que deberá responder la evaluación.
Métodos y fuentes	Revisión documental, datos de monitoreo, encuestas, entrevistas, observación u otros métodos.
Participación	Actores que serán consultados y forma en que participarán.
Equipo responsable	Personas evaluadoras, coordinación y apoyo técnico.
Cronograma y presupuesto	Etapas, fechas y recursos requeridos.
Productos	Informe inicial, presentación de hallazgos, informe final y otros entregables.
Uso y difusión	Forma en que se comunicarán y utilizarán los resultados.

La planificación deberá asegurar que la evaluación sea útil, viable, ética, transparente y suficientemente independiente. También deberá proteger la confidencialidad, obtener el consentimiento cuando corresponda e identificar posibles conflictos de interés. Los estándares internacionales destacan la importancia de definir el propósito, los usuarios, la metodología, las responsabilidades, la calidad y el uso esperado desde el inicio (IFRC).

Selección de métodos

La evaluación utilizará una combinación proporcional de fuentes cuantitativas y cualitativas, por ejemplo:

- Plan operativo, marco lógico y plan de monitoreo.
- Bases de datos e indicadores.
- Informes técnicos y financieros.
- Entrevistas con equipos y actores clave.
- Encuestas a participantes o clientes.
- Grupos focales.
- Visitas y observación.
- Retroalimentación de áreas de mejora o sugerencias.
- Estudios de caso.

Los hallazgos deberán contrastarse mediante diferentes fuentes cuando sea posible. La evaluación también deberá reconocer las limitaciones de los datos y evitar conclusiones que no estén suficientemente respaldadas.

4.2.6 Revisión interna de resultados

La revisión interna de resultados será el principal mecanismo para reducir la dependencia exclusiva de evaluaciones solicitadas por cooperantes. Es un ejercicio periódico y práctico que utiliza la información disponible para analizar el desempeño, explicar variaciones y acordar acciones de mejora. Esta medida responde directamente a la necesidad identificada en el diagnóstico de establecer un procedimiento ligero de evaluación interna. Cada proyecto realizará una revisión interna:

- **Al menos una vez por semestre, cuando su duración lo permita.**
- **Al cierre de una fase o período operativo.**
- **Cuando exista un retraso o riesgo significativo.**
- **Antes de formular una nueva fase o ampliación.**

La revisión interna no sustituye una evaluación formal cuando esta sea requerida, pero permite fortalecer el análisis y el aprendizaje durante la ejecución.

Participantes	Información para la revisión	Ruta de la revisión interna
Podrán participar: • Coordinación del proyecto. • Personal técnico y de campo. • Administración o finanzas, cuando corresponda. • Instancia o persona responsable de MERA. • Dirección Ejecutiva, según la importancia del proyecto. • Personal de otro programa, como revisión entre pares. • Participantes, socios u otros actores, cuando su perspectiva sea necesaria.	1. Plan operativo y estado de actividades. 2. Marco lógico y plan de monitoreo. 3. Avance de indicadores frente a metas. 4. Ejecución presupuestaria relevante. 5. Riesgos, supuestos y acciones correctivas. 6. Calidad y satisfacción con los servicios. 7. Retroalimentación de titulares de derecho y otros actores clave. 8. Recomendaciones anteriores. 9. Resultados no previstos.	1. Revisar acuerdos y recomendaciones anteriores. 2. Comparar resultados alcanzados con metas y compromisos. 3. Identificar variaciones, logros, dificultades y riesgos. 4. Analizar sus causas y consecuencias. 5. Revisar la retroalimentación de las partes interesadas. 6. Formular conclusiones y recomendaciones. 7. Acordar acciones, responsables y plazos. 8. Registrar y dar seguimiento a las decisiones.

Producto esperado

La revisión interna debe centrarse en comprender y mejorar, no únicamente en demostrar cumplimiento. La revisión generará un informe breve o acta que incluya:

1. **Principales hallazgos.**
2. **Resultados y variaciones.**
3. **Factores que facilitaron o limitaron el desempeño.**
4. **Recomendaciones.**
5. **Acciones de mejora.**
6. **Responsables y plazos.**

4.2.7 Evaluaciones externas

Las evaluaciones externas son realizadas por personas o equipos que no tienen responsabilidad directa en la ejecución del proyecto. Aportan mayor independencia, conocimientos especializados y una perspectiva distinta.

Podrán utilizarse cuando:

- **Lo requiera un cooperante o contrato.**
- **El proyecto tenga alta importancia estratégica.**
- **Se necesite una valoración independiente.**
- **Existan temas sensibles o posibles conflictos de interés.**
- **Se requieran conocimientos técnicos especializados.**
- **Se analice un proyecto complejo, innovador o de gran alcance.**
- **Se necesite valorar efectos de largo plazo.**

Aunque la evaluación sea externa, ICADE deberá mantener la responsabilidad sobre su calidad y utilidad. Esto incluye:

1. **Elaborar o aprobar los términos de referencia.**
2. **Seleccionar personas evaluadoras sin conflictos de interés.**
3. **Facilitar el acceso a información y actores.**
4. **Revisar la metodología propuesta.**
5. **Verificar la calidad y consistencia del informe.**
6. **Corregir errores factuales sin alterar los juicios independientes.**
7. **Preparar una respuesta institucional.**
8. **Comunicar y utilizar los resultados.**

La independencia no significa ausencia de participación. Los equipos, participantes y otras partes interesadas deben ser consultados, pero no podrán modificar hallazgos o conclusiones únicamente porque resulten desfavorables. El marco actualizado de la IFRC destaca que las evaluaciones deben diseñarse, gestionarse y utilizarse con criterios claros de calidad, participación, independencia y utilidad (IFRC).

Las evaluaciones externas solicitadas por cooperantes deberán incorporarse a la agenda institucional y sus recomendaciones se registrarán en el mismo sistema de seguimiento utilizado por ICADE.

4.2.8 Hallazgos, conclusiones y recomendaciones

El informe deberá diferenciar con claridad los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones.

Elemento	Definición
Hallazgo	Situación identificada y respaldada por evidencia recopilada durante la evaluación.
Conclusión	Valoración que interpreta los hallazgos y responde a las preguntas de evaluación.
Recomendación	Acción concreta propuesta para atender una conclusión o mejorar el proyecto.

Ejemplo:

Hallazgo: el 70 % de las unidades económicas completó la formación, pero solo el 38 % recibió todas las visitas técnicas previstas.

Conclusión: la cobertura de formación fue adecuada, pero las limitaciones en el acompañamiento posterior redujeron las oportunidades de aplicación práctica.

Recomendación: la coordinación del proyecto deberá reorganizar el calendario y priorizar visitas a las unidades con menor nivel de aplicación durante el próximo trimestre.

Criterios de calidad

Los hallazgos deberán:

- **Estar vinculados con las preguntas de evaluación.**
- **Basarse en evidencia verificable.**
- **Contrastar diferentes fuentes cuando sea posible.**
- **Mostrar diferencias entre grupos o territorios cuando sean pertinentes.**
- **Reconocer limitaciones e información faltante.**
- **Las recomendaciones deberán ser:**
 - **Claras y específicas.**
 - **Viabiles con las capacidades y recursos disponibles.**
 - **Priorizadas según su importancia.**
 - **Dirigidas a una persona o área responsable.**
 - **Vinculadas con un hallazgo y una conclusión.**
 - **Acompañadas de un plazo razonable.**

No se recomienda formular una lista extensa de recomendaciones generales. Es preferible identificar pocas acciones prioritarias que puedan aplicarse y recibir seguimiento.

4.2.9 Seguimiento y cierre de recomendaciones

Una evaluación solo produce valor cuando sus recomendaciones se analizan y se convierten, cuando corresponda, en decisiones y acciones.

Después de aprobar el informe, la coordinación responsable elaborará una **respuesta institucional o gerencial**, indicando para cada recomendación si:

- Se acepta.
- Se acepta parcialmente.
- No se acepta, explicando la razón.

Las recomendaciones aceptadas deberán trasladarse a una matriz de seguimiento.



Estados de seguimiento

Elemento	Definición
Pendiente	La acción todavía no ha iniciado.
En proceso	La acción inició, pero aún no está finalizada.
Cumplida	La acción se ejecutó y cuenta con evidencia.
No aplicable	La recomendación perdió vigencia o no puede implementarse, con justificación documentada.
Cerrada	La coordinación verificó el cumplimiento o aceptó formalmente su cierre.

El seguimiento deberá realizarse trimestralmente, o con la frecuencia definida según la importancia y el plazo de la recomendación. Las recomendaciones críticas deberán revisarse con mayor frecuencia.

Una recomendación solo podrá cerrarse cuando:

- La acción acordada se haya completado.
- Exista evidencia de cumplimiento.
- La coordinación responsable haya validado el resultado.
- Se hayan documentado las decisiones o aprendizajes derivados.

Las recomendaciones de evaluaciones, auditorías, certificaciones y misiones de cooperantes deberán integrarse, cuando sea pertinente, en una sola matriz institucional para evitar seguimientos dispersos.

Regla de gestión: ninguna evaluación se considerará concluida únicamente con la entrega del informe; deberá existir una respuesta institucional y seguimiento documentado a sus recomendaciones.

Productos mínimos de evaluación

Según el tipo y alcance del ejercicio, ICADE deberá contar con:

- Agenda anual de evaluaciones y revisiones.
- Ficha o términos de referencia.
- Matriz de preguntas y criterios.
- Plan metodológico.
- Informe de revisión interna o evaluación.
- Presentación o devolución de resultados.
- Respuesta institucional.
- Matriz de seguimiento a recomendaciones. Se adjunta matriz en el anexo 18.
- Evidencias de cumplimiento y cierre.
- Archivo organizado en el repositorio institucional.

En síntesis, ICADE avanzará desde una evaluación centrada principalmente en requerimientos externos hacia una práctica institucional que combine **revisiones internas periódicas, evaluaciones formales proporcionales y seguimiento sistemático a las recomendaciones**.

4.3 Rendición de cuentas: información, participación y respuesta

La rendición de cuentas es la responsabilidad de ICADE de informar, escuchar y responder ante las personas, actores clave e instituciones relacionadas con sus proyectos. No se limita a presentar informes a los cooperantes; también implica comunicar de manera clara a titulares de derechos, socios y autoridades qué se hará, qué se logró, qué dificultades se enfrentaron y cómo se utilizaron los recursos.

El diagnóstico institucional muestra que ICADE cuenta con una práctica sólida de rendición de cuentas hacia cooperantes, mediante informes, evidencias y visitas de seguimiento. Sin embargo, la retroalimentación hacia titulares de derechos depende principalmente de la comunicación directa con el personal de campo y todavía no dispone de mecanismos institucionales suficientemente formales, accesibles y documentados.

La cercanía de los equipos con las comunidades constituye una fortaleza que debe conservarse y complementarse con canales que permitan registrar, responder y dar seguimiento a consultas, sugerencias y áreas de mejora manifestadas.

Ruta básica de Rendición de Cuentas:



4.3.1 ¿Qué significa rendir cuentas?

Rendir cuentas significa asumir responsabilidad por las decisiones, acciones, recursos y resultados de los proyectos. Para ICADE comprende tres funciones relacionadas:

Función	Aplicación práctica
Informar	Compartir información clara, oportuna y comprensible sobre el proyecto.
Escuchar y facilitar la participación	Brindar oportunidades para que las partes interesadas expresen opiniones, dudas, necesidades o inconformidades.
Responder	Registrar, analizar y atender la retroalimentación recibida, informando las decisiones adoptadas.

Una rendición de cuentas adecuada implica:

1. **Comunicar tanto los avances como las dificultades.**
2. **Explicar los criterios para seleccionar participantes o territorios.**
3. **Informar sobre los servicios, responsabilidades y límites del proyecto.**
4. **Crear espacios para realizar preguntas y presentar observaciones.**
5. **Proporcionar canales seguros para sugerencias.**
6. **Responder de manera respetuosa y dentro de plazos establecidos.**
7. **Utilizar la retroalimentación para mejorar los proyectos.**
8. **Proteger a las personas frente a represalias o divulgación indebida de información.**

Principio básico: rendir cuentas no consiste solamente en entregar información financiera; también requiere escuchar, responder y demostrar cómo se utilizó la retroalimentación recibida.

4.3.2 Partes interesadas y necesidades de información

Cada proyecto deberá identificar sus principales partes interesadas y determinar qué información necesitan, cómo debe comunicarse y con qué frecuencia.

Parte interesada	Información principal
Titulares de derechos y participantes	Objetivos, servicios disponibles, criterios de participación, actividades, resultados, cambios, canales de retroalimentación y derechos durante el proyecto.
Cooperantes	Avance técnico y financiero, indicadores, variaciones, riesgos, resultados, evidencias y acciones correctivas.
Socios y aliados	Responsabilidades, compromisos, avances, dificultades, decisiones y resultados conjuntos.
Autoridades locales o nacionales	Cobertura, coordinación, resultados territoriales, cumplimiento normativo y posibilidades de sostenibilidad.
Dirección y personal de ICADE	Avances, resultados, riesgos, uso de recursos, dificultades, aprendizajes y decisiones requeridas.
Público u otros actores	Resultados institucionales generales y uso responsable de los recursos, cuando corresponda.

La información deberá adaptarse al nivel de conocimiento, idioma, contexto, acceso tecnológico y características de cada audiencia. No todas las partes interesadas requieren el mismo nivel de detalle.

Cada proyecto podrá utilizar una matriz sencilla:

Parte interesada	Información requerida	Medio	Frecuencia	Responsable
------------------	-----------------------	-------	------------	-------------

4.3.3 Rendición de cuentas hacia cooperantes y socios

La rendición de cuentas hacia cooperantes y socios deberá realizarse conforme a los convenios, contratos y compromisos establecidos.

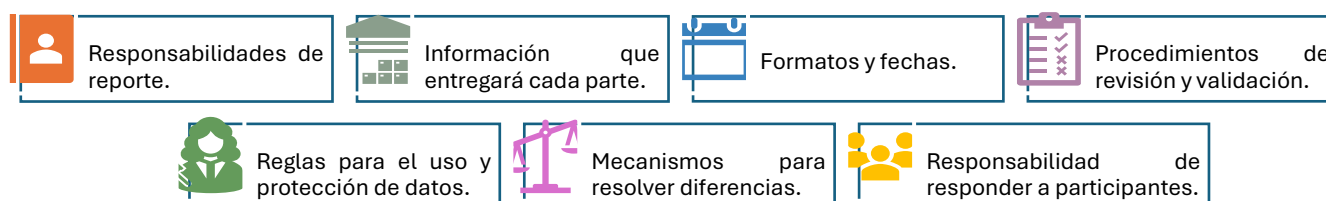
Comprenderá, según corresponda:

- Informes técnicos y financieros.
- Resultados de indicadores.
- Comparación entre metas y valores alcanzados.
- Análisis de variaciones.
- Evidencias verificables.
- Avance del plan operativo.
- Riesgos y acciones correctivas.
- Cambios o ajustes realizados.
- Resultados no previstos.
- Evaluaciones y aprendizajes.
- Reuniones y visitas de seguimiento.

Los informes deberán ser consistentes con las bases de datos, medios de verificación y registros financieros. Las dificultades o retrasos relevantes deberán comunicarse oportunamente, acompañados de sus causas y medidas de respuesta.

Regla de transparencia: ICADE comunicará tanto los logros como las limitaciones, evitando presentar avances que no puedan respaldarse mediante evidencia.

Cuando un proyecto se ejecute con socios, deberán definirse desde el inicio:



4.3.4 Rendición de cuentas hacia titulares de derechos y otros participantes

La rendición de cuentas hacia titulares de derechos y participantes deberá comenzar desde el inicio del proyecto y continuar durante su ejecución y cierre.

Como mínimo, deberá comunicarse:

- **Quién es ICADE y cuál es su función.**
- **Objetivo y duración del proyecto.**
- **Actividades, servicios y resultados esperados.**
- **Criterios y procedimientos de participación.**
- **Responsabilidades de ICADE, los socios y participantes.**
- **Servicios que son gratuitos y posibles costos autorizados, cuando existan.**
- **Cambios relevantes en las actividades o cronogramas.**
- **Resultados alcanzados y principales dificultades.**
- **Canales para consultas, sugerencias y quejas.**
- **Forma en que será protegida la información personal.**
- **Procedimiento general de respuesta.**

La información deberá evitar crear expectativas que el proyecto no pueda cumplir. Las personas deben conocer claramente el alcance y las limitaciones del apoyo ofrecido.

Al cierre de una actividad, fase o proyecto, ICADE deberá comunicar los resultados principales, los cambios realizados a partir de la retroalimentación y las acciones que continuarán o finalizarán.

4.3.5 Información y participación

La información es una condición para la participación. Las personas podrán opinar o tomar decisiones de manera informada cuando comprendan el propósito, alcance y funcionamiento del proyecto.

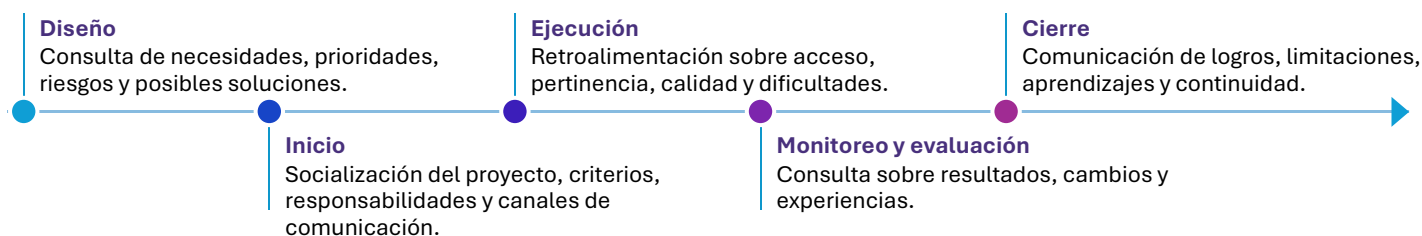
Medios de información y participación

- **Reuniones comunitarias.**
- **Asambleas o espacios de consulta.**
- **Reuniones con organizaciones participantes.**
- **Visitas del personal técnico.**
- **Materiales impresos o visuales.**
- **Mensajes telefónicos o digitales.**
- **Murales o carteleros informativos.**
- **Presentaciones de avances y resultados.**
- **Encuestas o consultas breves.**
- **Grupos de discusión.**
- **Validación de herramientas, planes o resultados.**

La selección del medio deberá considerar:

- **Acceso a teléfono, internet o transporte.**
- **Nivel de lectura y comprensión.**
- **Idioma y características culturales.**
- **Participación de mujeres, jóvenes, personas mayores o personas con discapacidad.**
- **Horarios y lugares accesibles.**
- **Necesidad de privacidad.**
- **Riesgo de exclusión o represalias.**

La participación deberá incorporarse en momentos clave de los proyectos:

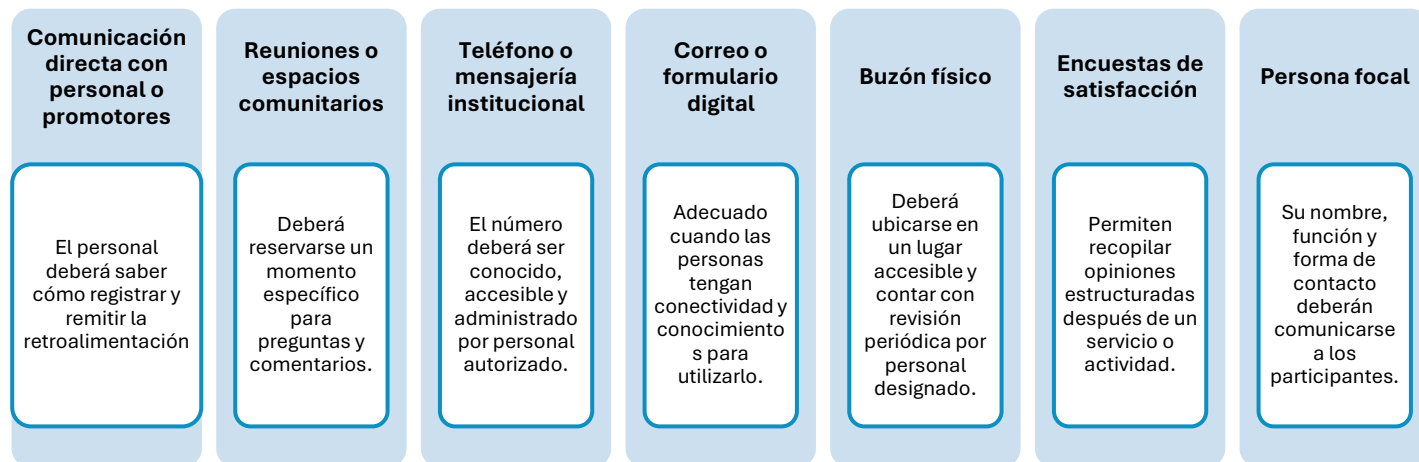


La participación no deberá limitarse a convocar personas a reuniones; sus opiniones deberán registrarse, analizarse y considerarse en las decisiones.

4.3.6 Mecanismos de retroalimentación, áreas de mejora y sugerencias

Cada proyecto deberá establecer mecanismos que permitan presentar consultas, sugerencias, reconocimientos o áreas de mejora de manera accesible, segura y confidencial.

No se recomienda depender de un solo canal. Cada proyecto deberá contar con, al menos, dos canales adaptados a su contexto, procurando que uno de ellos no dependa exclusivamente del personal responsable de brindar el servicio.



Los canales deberán ser:

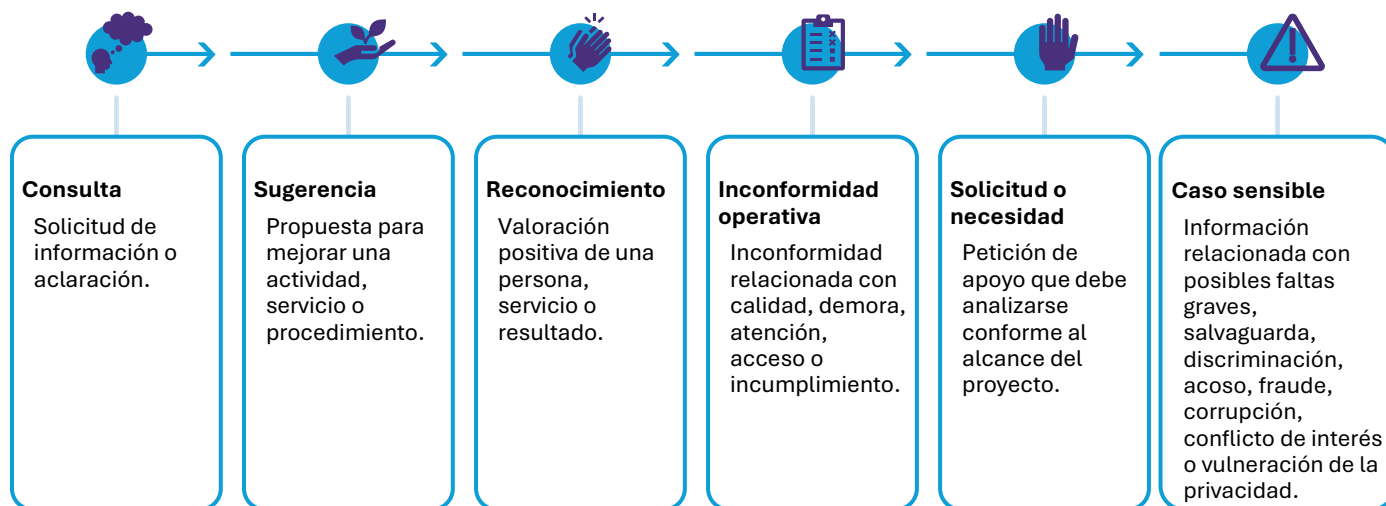
- **Gratuitos o de bajo costo para la persona usuaria.**
- **Fáciles de comprender y utilizar.**
- **Adecuados al contexto rural o urbano.**
- **Disponibles para personas con diferentes capacidades.**
- **Seguros y confidenciales.**
- **Conocidos por participantes y personal.**
- **Capaces de recibir información anónima cuando sea pertinente.**
- **Vinculados con un procedimiento de respuesta.**

La comunicación directa seguirá siendo válida, pero deberá registrarse cuando contenga una consulta, queja o sugerencia que requiera respuesta o seguimiento.

4.3.7 Recepción, registro y clasificación

Toda retroalimentación que requiera respuesta o acción deberá registrarse en una herramienta institucional.

Clasificación por tipo



Clasificación por prioridad

Se clasifica según la prioridad y se sugiere el siguiente tratamiento:



Información mínima de registro

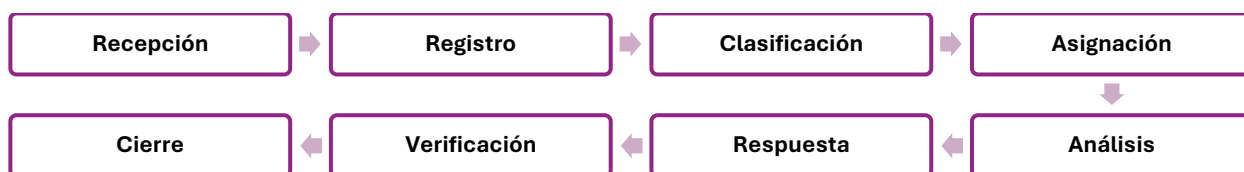
No deberán recopilarse datos personales que no sean necesarios. El registro general no incluirá detalles sensibles que deban conservarse en expedientes restringidos. **Se adjunta matriz en el Anexo 19.**

- Código del caso.**
- Fecha y canal de recepción.**
- Proyecto, oficina o lugar relacionado.**
- Tipo y prioridad.**
- Descripción breve.**
- Medio de contacto, cuando la persona decida proporcionarlo.**
- Preferencia de confidencialidad o anonimato.**
- Persona o área responsable.**
- Fecha prevista de respuesta.**
- Acciones realizadas.**
- Respuesta proporcionada.**
- Estado y fecha de cierre.**

Regla de trazabilidad: toda retroalimentación que requiera investigación, decisión o respuesta deberá contar con un código, responsable, plazo y estado de seguimiento

4.3.8 Respuesta, seguimiento y cierre

El procedimiento general será:



Responsabilidades básicas

El personal que recibe la retroalimentación deberá escuchar con respeto, evitar promesas y remitirla al canal correspondiente.

- **La persona focal registrará, clasificará y asignará el caso.**
- **La coordinación del proyecto verificará la respuesta a asuntos operativos.**
- **Los casos sensibles serán remitidos inmediatamente a la Dirección ejecutiva. Si son programáticas al equipo de programas**
- **La persona que presentó la retroalimentación será informada sobre el avance, cuando haya proporcionado un medio de contacto.**

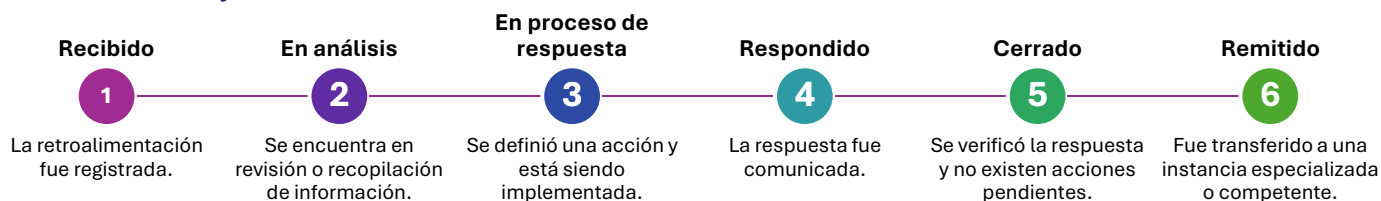
Plazos orientadores

1. **Confirmación de recepción:** dentro de los tres días hábiles siguientes.
2. **Respuesta regular:** en un plazo máximo de 15 días hábiles.
3. **Casos urgentes o sensibles:** remisión inmediata y atención conforme al protocolo institucional correspondiente.

Cuando no sea posible resolver dentro del plazo, se informará el estado, la razón y la nueva fecha estimada. La respuesta deberá:

- **Utilizar lenguaje claro y respetuoso.**
- **Atender directamente la consulta o inconformidad.**
- **Explicar la decisión adoptada.**
- **Indicar las acciones realizadas o previstas.**
- **Evitar divulgar información de otras personas.**
- **Señalar opciones de revisión o seguimiento cuando correspondan.**

Estado del caso y definición



Un caso podrá cerrarse cuando:

- **Se haya proporcionado una respuesta.**
- **Las acciones acordadas se hayan realizado o exista una decisión documentada.**
- **Se hayan archivado las evidencias correspondientes.**
- **La persona responsable haya validado el cierre.**
- **La persona interesada haya sido informada, cuando sea posible.**

El cierre no significa necesariamente que la persona esté de acuerdo con la decisión, sino que la solicitud fue analizada, respondida y documentada conforme al procedimiento.

4.3.9 Confidencialidad y manejo de casos sensibles

ICADE protegerá la identidad y la información de las personas que presenten retroalimentación, especialmente cuando exista riesgo de represalias, estigmatización o afectación de sus derechos.

Se aplicarán las siguientes reglas:

1. La información será compartida únicamente con quienes necesiten conocerla para responder.
2. Se aceptarán comunicaciones anónimas, aunque esto pueda limitar la posibilidad de ampliar información o comunicar una respuesta.
3. No se prometerá confidencialidad absoluta cuando exista una obligación institucional o legal de remisión.
4. Los registros sensibles tendrán acceso restringido.
5. Los reportes consolidados no incluirán nombres ni datos que permitan identificar a las personas.
6. Ninguna persona deberá recibir represalias por presentar de buena fe una consulta, inconformidad o sugerencia.
7. El personal no investigará casos sensibles si no tiene autorización o preparación para hacerlo.
8. Los casos sensibles se remitirán inmediatamente a las políticas, procedimientos o instancias competentes.

La información relacionada con salvaguarda, acoso, discriminación, fraude, corrupción, conflictos de interés o protección de datos no deberá resolverse únicamente mediante el registro general de retroalimentación. Estos asuntos requieren rutas especializadas y personal autorizado.

Principio de protección: la seguridad, dignidad y privacidad de las personas tienen prioridad sobre la necesidad de recopilar información detallada.

4.3.10 Uso de la retroalimentación para mejorar

La retroalimentación no deberá utilizarse solamente para resolver casos individuales. Su análisis permitirá identificar patrones, dificultades recurrentes y oportunidades de mejora.

Cada proyecto realizará mensualmente una revisión de:

- Número y tipo de consultas, sugerencias y quejas.
- Canales utilizados.
- Lugares, servicios o actividades relacionados.
- Tiempo promedio de respuesta.
- Casos pendientes o vencidos.
- Problemas recurrentes.
- Grupos que utilizan o no utilizan los mecanismos.
- Cambios realizados como resultado de la retroalimentación.

La información institucional podrá consolidarse trimestralmente, sin incluir datos personales.

La retroalimentación puede generar decisiones como:

1. Ajustar horarios, lugares o metodologías.
2. Mejorar la calidad de la atención.
3. Aclarar criterios de participación.
4. Corregir información incompleta o confusa.
5. Facilitar el acceso de grupos con mayores barreras.
6. Fortalecer el desempeño del personal o de los socios.
7. Revisar procedimientos que generan retrasos.
8. Modificar instrumentos o canales de comunicación.

Cuando se realicen cambios, deberán comunicarse a las personas participantes mediante mensajes como:

“Ustedes señalaron...”

“ICADE revisó...”

“Como resultado, se decidió...”

Esto permite cerrar el ciclo de retroalimentación y demostrar que la participación produce respuestas concretas.

Regla de mejora: toda tendencia relevante identificada en las consultas, inconformidades o sugerencias deberá generar una acción, una decisión o una explicación documentada.

Productos mínimos de rendición de cuentas

Cada proyecto deberá contar, según su naturaleza, con:

- Matriz de partes interesadas y necesidades de información.
- Plan básico de información y participación.
- Canales de retroalimentación definidos y comunicados.

- Persona focal o responsable designado.
- Registro de consultas, sugerencias y quejas.
- Procedimiento de clasificación, remisión, respuesta y cierre.
- Ruta institucional para casos sensibles.
- Reportes periódicos de retroalimentación.
- Registro de acciones de mejora.
- Evidencias de comunicación de resultados a las partes interesadas.

En síntesis, ICADE fortalecerá su rendición de cuentas conservando la comunicación cercana que ya existe con las comunidades y complementándola con mecanismos accesibles, seguros, documentados y vinculados con decisiones de mejora.

4.4 Aprendizaje y gestión adaptativa

El aprendizaje institucional consiste en analizar la experiencia y la evidencia generada por los proyectos para mejorar decisiones, métodos de trabajo y resultados. Se alimenta del monitoreo, las evaluaciones, la retroalimentación de las partes interesadas y la experiencia de los equipos.

El diagnóstico de ICADE ubicó el aprendizaje y la mejora continua como la dimensión con menor valoración, con **3.45 sobre 5**. También confirmó que existen espacios de intercambio entre programas, pero se realizan con menor frecuencia y sus aprendizajes no siempre quedan documentados ni se convierten en prácticas institucionales.

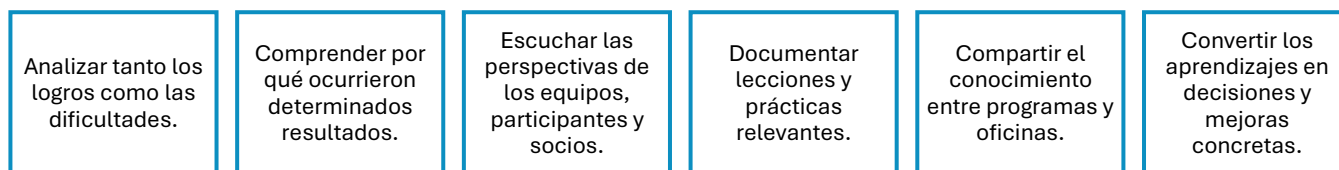
Por ello, ICADE deberá fortalecer un proceso sencillo que conecte la evidencia con decisiones y acciones verificables:



4.4.1 ¿Qué significa aprender institucionalmente?

ICADE aprende institucionalmente cuando los conocimientos generados por un proyecto dejan de depender únicamente de la experiencia individual y se convierten en información compartida que puede utilizarse en otros proyectos, programas u oficinas.

Esto implica:



El aprendizaje institucional no consiste únicamente en elaborar documentos. Su valor se demuestra cuando permite evitar errores recurrentes, fortalecer prácticas que funcionan y adaptar los proyectos ante cambios del contexto.

Principio básico: un aprendizaje solo tiene utilidad institucional cuando se documenta, se comparte y se utiliza.

4.4.2 Preguntas de aprendizaje

Las preguntas de aprendizaje orientan los aspectos que un proyecto necesita comprender para mejorar su implementación, explicar sus resultados o preparar futuras decisiones.

Cada proyecto deberá definir entre una a tres preguntas prioritarias, de acuerdo con su naturaleza y las necesidades de información de ICADE.

Ejemplos

- ¿Qué estrategia está generando mejores resultados y por qué?
- ¿Qué barreras limitan la participación de determinados grupos?

- ¿Qué condiciones favorecen la aplicación de los conocimientos adquiridos?
- ¿Qué aspectos del acompañamiento técnico deben ajustarse?
- ¿Qué práctica podría replicarse en otros territorios?
- ¿Qué cambios del contexto requieren modificar el proyecto?
- ¿Qué factores explican las diferencias de resultados entre oficinas o zonas?

Las preguntas podrán definirse durante el diseño del proyecto y ajustarse cuando surjan nuevos desafíos. No deberán confundirse con los indicadores: los indicadores muestran cuánto se avanzó; las preguntas de aprendizaje ayudan a comprender **cómo y por qué** ocurrió.

Recepción	Pregunta de aprendizaje	Evidencia necesaria	Momento de análisis	Responsable
-----------	-------------------------	---------------------	---------------------	-------------

4.4.3 Reuniones de reflexión y análisis

Las reuniones de reflexión son espacios breves para interpretar la información y generar aprendizajes colectivos. Se diferencian de las reuniones operativas porque no se concentran únicamente en revisar tareas pendientes, sino en comprender resultados, causas y oportunidades de mejora.

Cada proyecto realizará una reunión de reflexión:

- **Al menos una vez por semestre.**
- **Al finalizar una fase importante.**
- **Después de una evaluación, pilotaje o experiencia innovadora.**
- **Cuando exista un resultado inesperado o una dificultad recurrente.**
- **Antes de diseñar una nueva fase.**

La reunión deberá analizar información previamente organizada:

- **Avance de resultados e indicadores.**
- **Logros y dificultades.**
- **Variaciones entre lo previsto y lo alcanzado.**
- **Retroalimentación de participantes y socios.**
- **Riesgos y cambios del contexto.**
- **Resultados no previstos.**
- **Recomendaciones anteriores.**
- **Preguntas de aprendizaje del proyecto.**

Preguntas orientadoras

1. ¿Qué ocurrió?
2. ¿Qué funcionó y qué no funcionó?
3. ¿Por qué ocurrió de esa manera?
4. ¿Qué aprendimos?
5. ¿Qué debemos mantener, modificar o dejar de hacer?
6. ¿Quién realizará el ajuste y en qué plazo?
7. **La reunión deberá generar acuerdos concretos y no solamente una descripción de lo discutido.**

4.4.4 Lecciones aprendidas

Una lección aprendida es una conclusión derivada del análisis de una experiencia que puede orientar decisiones futuras. No es suficiente afirmar que una actividad fue exitosa o presentó dificultades. La lección debe explicar qué ocurrió, que medidas se implementaron y por qué y cómo debería actuarse en situaciones similares.

Estructura básica

Elemento	Contenido
Situación	Actividad o problema analizado.
Evidencia	Información que demuestra lo ocurrido.
Explicación	Factores que favorecieron o limitaron el resultado.
Lección	Conocimiento obtenido de la experiencia. Qué se hizo para abordar esta situación y qué resultó.

Ejemplo

Situación: se presentaron retrasos en la entrega de reportes desde algunas oficinas regionales.

Evidencia: los reportes incompletos requirieron varias solicitudes de corrección.

Explicación: los formatos contenían instrucciones generales y cada oficina los interpretaba de forma distinta.

Lección: los formatos comunes requieren instrucciones breves, ejemplos y una orientación inicial para asegurar su aplicación uniforme.

Aplicación: probar los nuevos formatos con una oficina antes de utilizarlos institucionalmente.

Las lecciones pueden ser positivas o negativas y deberán registrarse después de momentos relevantes, sin esperar necesariamente al cierre del proyecto. **Se adjunta matriz en el Anexo 20 Registro de lecciones aprendidas.**

4.4.5 Identificación de buenas prácticas

Una buena práctica es una metodología, proceso o acción que ha demostrado **resultados positivos** y tiene potencial para mantenerse, adaptarse o aplicarse en otros contextos.

Para considerarse una buena práctica deberá:

- **Contar con evidencia de resultados.**
- **Responder a una necesidad concreta.**
- **Ser pertinente para el contexto.**
- **Utilizar razonablemente los recursos.**
- **Ser aceptada por los actores involucrados.**
- **Tener posibilidades de adaptación o réplica.**
- **Estar suficientemente documentada.**

No toda experiencia exitosa constituye automáticamente una buena práctica. Antes de promover su réplica, deberá verificarse qué condiciones hicieron posible el resultado y si esas condiciones existen en otros proyectos o territorios.

La ficha de buena práctica incluirá:

Práctica	Problema que atiende	Evidencia de resultados	Factores de éxito	Condiciones para replicarla
----------	----------------------	-------------------------	-------------------	-----------------------------

Se adjunta matriz en el Anexo 21 Ficha de buena práctica

4.4.6 Sistematización de experiencias

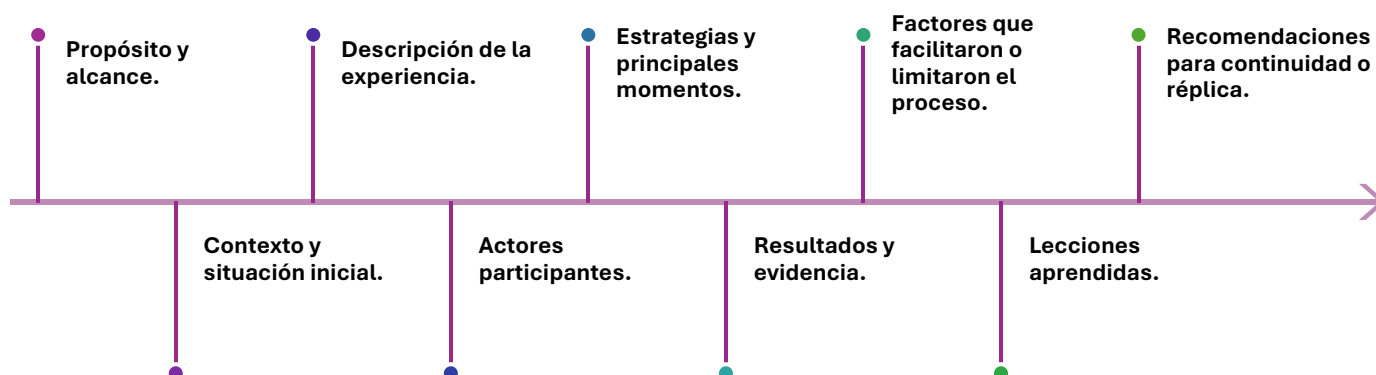
La sistematización es un análisis más profundo y ordenado de una experiencia para reconstruir cómo se desarrolló, qué factores influyeron, qué resultados produjo y qué enseñanzas deja.

No será necesario sistematizar todos los proyectos. ICADE priorizará experiencias que:

- **Sean innovadoras o piloto.**
- **Hayan generado resultados especialmente relevantes.**
- **Presenten aprendizajes aplicables a otros programas.**
- **Hayan requerido adaptaciones importantes.**

- Sean estratégicas para el posicionamiento institucional.
- Puedan contribuir al diseño de nuevos proyectos.

Una sistematización deberá incluir, como mínimo:



La sistematización podrá presentarse como informe breve, estudio de caso, ficha técnica, video, infografía u otro formato apropiado para sus usuarios.

4.4.7 Intercambio entre programas y oficinas regionales

ICADE fortalecerá espacios periódicos para compartir experiencias entre la oficina central, los programas y las oficinas regionales.

Estos intercambios permitirán:

- Presentar logros, desafíos y soluciones.
- Comparar experiencias entre territorios.
- Compartir herramientas y metodologías.
- Analizar problemas comunes.
- Identificar prácticas que pueden adaptarse.
- Evitar que diferentes equipos repitan los mismos errores.
- Fortalecer la coordinación institucional.

Se recomienda realizar al menos un intercambio institucional anual, procurando que sea práctico y centrado en pocos temas prioritarios.

Cada espacio deberá dejar un registro breve de:

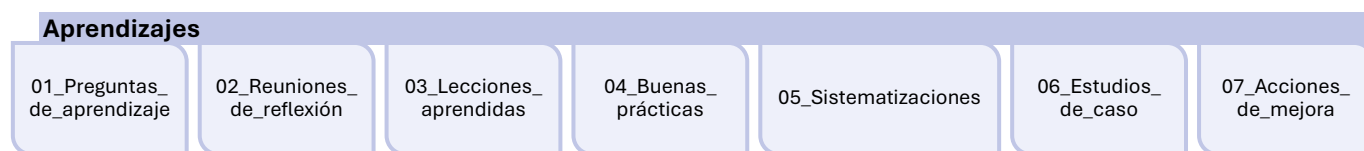
- Experiencias compartidas.
- Aprendizajes principales.
- Herramientas o prácticas recomendadas.
- Acuerdos para aplicación o prueba.
- Responsables y plazos.

Esto permitirá revitalizar los espacios valorados por el personal y convertirlos en una práctica institucional más constante.

4.4.8 Repositorio de aprendizajes

Los conocimientos generados deberán conservarse en una ubicación institucional común para evitar su pérdida, especialmente ante cambios de personal o cierre de proyectos.

El repositorio de aprendizajes podrá organizarse de la siguiente manera:



Cada documento deberá identificar:

1. **Proyecto o programa.**
2. **Tema.**
3. **Territorio.**
4. **Fecha.**
5. **Persona responsable.**
6. **Palabras clave.**
7. **Posibles usos.**

La coordinación responsable deberá revisar periódicamente el repositorio para eliminar duplicidades, verificar que los documentos estén completos y facilitar su consulta.

El repositorio no debe convertirse en un archivo pasivo; sus contenidos deberán utilizarse en el diseño, revisión y capacitación de nuevos proyectos.

4.4.9 De la evidencia a la decisión

El aprendizaje debe sustentarse en evidencia procedente de diferentes fuentes:

1. **Monitoreo de actividades, productos e indicadores.**
2. **Evaluaciones y revisiones internas.**
3. **Retroalimentación de participantes y socios.**
4. **Informes técnicos y financieros.**
5. **Experiencia de los equipos.**
6. **Observaciones de campo.**
7. **Riesgos y cambios del contexto.**

La ruta para utilizar esta información será:



No toda información requiere una modificación. El equipo podrá decidir:

1. **Mantener una práctica porque está funcionando.**
2. **Fortalecerla o ampliarla.**
3. **Ajustarla y probar una alternativa.**
4. **Suspenderla si no produce resultados.**
5. **Recopilar más evidencia antes de decidir.**

Las decisiones importantes deberán indicar qué evidencia fue considerada y quién autorizó el cambio.

4.4.10 Acciones de mejora y gestión adaptativa

La gestión adaptativa consiste en realizar ajustes fundamentados durante la ejecución para responder a la evidencia, los aprendizajes y los cambios del contexto.

Los ajustes pueden relacionarse con:

- **Metodologías y contenidos.**
- **Programación y secuencia de actividades.**

- Cobertura o priorización territorial.
- Mecanismos de coordinación.
- Distribución de recursos.
- Herramientas de seguimiento.
- Estrategias de participación y comunicación.
- Medidas de respuesta ante riesgos.

Los cambios deberán ser proporcionales y respetar los compromisos contractuales. Cuando afecten objetivos, resultados, metas, presupuesto o alcance, deberán contar con la aprobación institucional y, cuando corresponda, del cooperante.

Plan de acción de mejora



La gestión adaptativa no significa cambiar constantemente el proyecto sin dirección. Significa realizar modificaciones justificadas, autorizadas y documentadas para mejorar sus posibilidades de alcanzar los resultados. Se adjunta matriz en el **Anexo 22 Plan de acciones de mejora**.

4.4.11 Seguimiento a acuerdos

Los acuerdos derivados de reuniones de reflexión, evaluaciones, sistematizaciones e intercambios deberán incorporarse a un registro común.

Acuerdo o acción	Origen	Responsable	Fecha límite	Evidencia	Estado
------------------	--------	-------------	--------------	-----------	--------

Los estados serán:

- **Pendiente:** la acción no ha iniciado.
- **En proceso:** la acción se encuentra en ejecución.
- **Cumplida:** finalizó y cuenta con evidencia.
- **Reprogramada:** se autorizó una nueva fecha y existe justificación.
- **Cerrada:** se verificó el cumplimiento o se documentó la decisión de cierre.

Los acuerdos se revisarán en la siguiente reunión de seguimiento y se consolidarán trimestralmente para identificar atrasos, acciones recurrentes y mejoras que requieren decisiones institucionales.

Regla de aprendizaje: ninguna reunión de reflexión deberá finalizar sin acuerdos claros; ningún acuerdo se considerará cumplido sin evidencia.

Productos mínimos de aprendizaje y gestión adaptativa

Cada proyecto deberá contar, de acuerdo con su duración y complejidad, con:

- Preguntas prioritarias de aprendizaje.
- Registro de reuniones de reflexión.
- Lecciones aprendidas documentadas.
- Buenas prácticas identificadas, cuando corresponda.
- Sistematización de experiencias estratégicas.
- Participación en espacios de intercambio institucional.
- Archivos actualizados en el repositorio de aprendizajes.
- Plan de acciones de mejora.
- Registro y seguimiento de acuerdos.

En síntesis, ICADE deberá avanzar de aprendizajes que permanecen principalmente en las personas y equipos hacia un proceso institucional en el que la experiencia se **analiza, documenta, comparte y convierte en mejoras verificables para los proyectos**.

Capítulo 5. Roles, responsabilidades y flujo institucional de información

El funcionamiento del sistema MERA requiere responsabilidades claramente definidas para generar, revisar, validar, consolidar, analizar y utilizar la información. Esto permite reducir duplicidades, retrasos, registros incompletos y diferencias entre proyectos u oficinas.

Principio de responsabilidad: quien genera la información responde por su registro y evidencia; quien la revisa verifica su calidad; y quien la valida autoriza su uso institucional.

5.1 Actores del sistema MERA

Los principales actores del sistema MERA de ICADE son:

- **Dirección Ejecutiva.**
- **Coordinaciones de programas y proyectos.**
- **Equipos técnicos y oficinas regionales.**
- **Administración y Finanzas.**
- **Instancia o persona responsable de coordinar MERA.**
- **Titulares de derechos y participantes.**
- **Socios, aliados y cooperantes.**

Cada actor participa de acuerdo con sus funciones. La responsabilidad por MERA no corresponde únicamente a una persona o área especializada, sino que se distribuye entre quienes generan, gestionan y utilizan la información.

5.2 Dirección Ejecutiva

La Dirección Ejecutiva será responsable de:

1. **Aprobar la guía, herramientas y procedimientos institucionales MERA.**
2. **Designar la instancia o persona responsable de coordinar el sistema.**
3. **Revisar periódicamente los resultados consolidados, alertas y recomendaciones.**
4. **Tomar decisiones estratégicas sobre ajustes, recursos y prioridades.**
5. **Autorizar cambios relevantes en los proyectos.**
6. **Promover el uso de la evidencia en la planificación institucional.**
7. **Comunicar resultados institucionales a las instancias correspondientes.**

La Dirección recibirá información resumida y analizada, centrada en resultados, riesgos, decisiones pendientes y acciones de mejora.

5.3 Directores/Coordinaciones de programas y proyectos

Las coordinaciones son responsables directas de la aplicación de MERA en sus proyectos. Les corresponde:

1. **Asegurar que cada proyecto cuente con plan operativo, marco lógico y plan de monitoreo.**
2. **Definir responsabilidades y fechas de reporte.**
3. **Revisar mensualmente el avance de actividades y productos.**
4. **Validar datos, evidencias y reportes antes de su envío.**
5. **Analizar resultados, variaciones, riesgos y retroalimentación.**
6. **Definir y supervisar acciones correctivas.**
7. **Dar seguimiento a recomendaciones y acuerdos.**
8. **Escalar oportunamente alertas que requieran decisiones superiores.**
9. **Comunicar resultados a equipos, participantes, socios y cooperantes.**

La coordinación no deberá aprobar información sin verificar su consistencia con las bases de datos y medios de verificación.

5.4 Equipos técnicos y oficinas regionales

Los equipos técnicos y las oficinas regionales son responsables de generar la información en su origen. Sus funciones incluyen:

- **Registrar actividades, participantes, productos y resultados.**
- **Recopilar la información mediante los instrumentos aprobados.**
- **Organizar y archivar los medios de verificación.**
- **Actualizar el plan operativo y los registros de seguimiento.**
- **Realizar una primera revisión de integridad y consistencia.**
- **Reportar retrasos, riesgos, errores o resultados no previstos.**
- **Participar en reuniones de análisis y aprendizaje.**
- **Aplicar las acciones correctivas acordadas.**
- **Informar a participantes y recibir su retroalimentación.**

La información deberá registrarse inmediatamente después de la actividad o dentro del plazo establecido para cada instrumento.

5.5 Administración y Finanzas

Administración y Finanzas contribuirá al sistema MERA mediante:

- **Proporcionar información financiera oportuna y confiable.**
- **Relacionar la ejecución presupuestaria con el avance operativo.**
- **Verificar la documentación administrativa y financiera correspondiente.**
- **Informar sobre variaciones, retrasos o riesgos presupuestarios.**
- **Participar en el análisis de eficiencia de los proyectos.**
- **Apoyar la planificación de recursos para evaluaciones y acciones de mejora.**
- **Proteger y conservar los registros bajo su responsabilidad.**

La información programática y financiera deberá revisarse conjuntamente cuando existan diferencias entre el avance de actividades y el uso de los recursos.

5.6 Instancia o persona responsable de coordinar MERA

ICADE designará una instancia o persona responsable de facilitar y coordinar el sistema MERA. Sus funciones serán:

- **Orientar la aplicación de la guía y sus herramientas.**
- **Mantener formatos, definiciones y procedimientos comunes.**
- **Elaborar y dar seguimiento al calendario institucional de reportes.**
- **Brindar asistencia técnica a programas y oficinas regionales.**
- **Realizar controles de calidad y consistencia.**
- **Consolidar la información de los proyectos.**
- **Preparar análisis institucionales, alertas y tableros de seguimiento.**
- **Coordinar revisiones internas y apoyar evaluaciones.**
- **Administrar el repositorio institucional MERA.**
- **Promover espacios de reflexión, aprendizaje e intercambio.**
- **Dar seguimiento a recomendaciones y acciones institucionales.**

Esta función no sustituye la responsabilidad de las coordinaciones. Cada coordinación continúa siendo responsable de la calidad, validación y uso de la información de su proyecto.

5.7 Titulares de derechos, participantes, socios y cooperantes

Titulares de derechos y participantes

Su participación podrá incluir:

- Proporcionar información de manera voluntaria e informada.
- Expresar necesidades, opiniones, sugerencias o quejas.
- Validar hallazgos y resultados cuando corresponda.
- Participar en espacios de consulta, evaluación y aprendizaje.
- Recibir información sobre avances, cambios y resultados.

Socios y aliados

Deberán:

- Cumplir las responsabilidades de recopilación y reporte acordadas.
- Utilizar los formatos y definiciones establecidos.
- Entregar información y evidencias dentro de los plazos.
- Participar en revisiones, análisis y acciones correctivas.
- Proteger la información a la que tengan acceso.

Cooperantes

Podrán:

- Establecer requerimientos contractuales de seguimiento y evaluación.
- Revisar informes y evidencias.
- Participar en reuniones, visitas y evaluaciones.
- Formular recomendaciones.
- Recibir información sobre avances, riesgos y resultados.

Los requerimientos externos deberán integrarse, en lo posible, con las herramientas institucionales para evitar sistemas paralelos y duplicidad de registros.

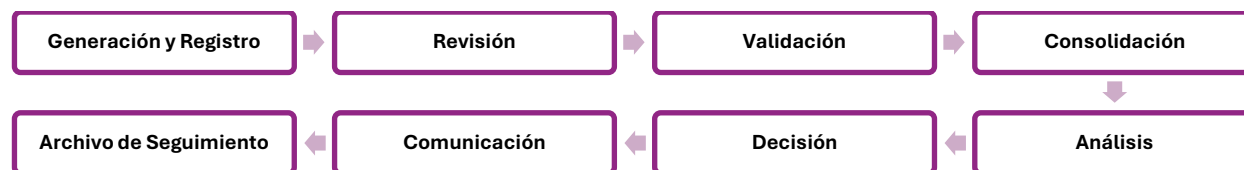
5.8 Matriz de Responsabilidades

Proceso	Responsabilidad principal	Revisión o apoyo	Validación o decisión
Generar y registrar información	Equipos técnicos y oficinas regionales	Coordinación del proyecto	—
Organizar medios de verificación	Persona responsable de la actividad	Coordinación del proyecto	—
Revisar calidad y consistencia	Coordinación del proyecto	Responsable de MERA	Coordinación del proyecto
Validar datos y reportes	Coordinación del proyecto	Administración y Finanzas, cuando corresponda	Dirección, en informes institucionales o estratégicos
Consolidar información	Responsable de MERA	Coordinaciones	—
Analizar resultados y alertas	Coordinaciones y responsable de MERA	Equipos técnicos y Administración	Dirección, cuando se requieran decisiones estratégicas
Tomar decisiones operativas	Coordinación del proyecto	Equipos involucrados	—
Tomar decisiones estratégicas	Dirección Ejecutiva	Coordinaciones y responsable de MERA	Dirección Ejecutiva
Comunicar resultados	Coordinación o Dirección, según la audiencia	Responsable de MERA y comunicaciones	Dirección Ejecutiva
Generar y registrar información	Responsabilidad principal	Revisión o apoyo	Autoridad correspondiente

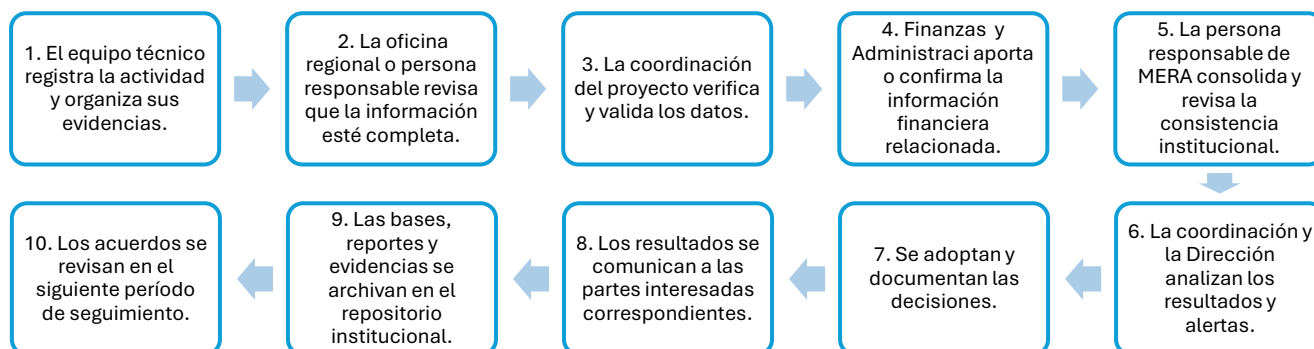
Las responsabilidades específicas deberán confirmarse al inicio de cada proyecto y registrarse en el plan operativo y el plan de monitoreo. (Se adjunta matriz en el **Anexo 23 Matriz de roles y responsabilidades**).

5.9 Flujo institucional de información

El flujo institucional seguirá la siguiente secuencia:



Flujo operativo



Periodicidad básica

Proceso	Frecuencia
Registro de actividades y evidencias	Inmediatamente después de la actividad
Actualización del plan operativo	Continua
Revisión y validación del avance	Mensual
Consolidación por programa	Mensual o trimestral
Análisis institucional	Trimestral
Comunicación de resultados	Según audiencia y compromisos
Seguimiento a acuerdos	En cada reunión de revisión
Necesidad de conocer efectos de largo plazo	Evaluación posterior o de impacto, cuando sea viable.

La información deberá circular por los canales institucionales establecidos. Los archivos individuales o enviados por correo no sustituirán el registro en el repositorio oficial. Se adjunta matriz en el **Anexo 24 Flujo institucional de información**

5.10 Comunicación y escalamiento de alertas

Una alerta es una situación que puede afectar el cumplimiento, la calidad, los recursos, la seguridad o los resultados de un proyecto.

La persona que detecte una alerta deberá registrarla e informar a la instancia correspondiente, sin esperar al siguiente reporte cuando la situación requiera atención inmediata. Toda alerta deberá indicar:

- **Situación detectada.**
- **Fecha y proyecto relacionado.**
- **Posible efecto.**
- **Acción inmediata realizada.**
- **Decisión requerida.**
- **Persona responsable.**
- **Plazo de seguimiento.**

Niveles de alerta

Nivel	Ejemplos	Tratamiento
Operativa	Retraso menor, registro incompleto o dificultad que puede resolver el equipo.	Informar a la coordinación y definir una acción correctiva.
Significativa	Retraso que afecta un producto, desviación presupuestaria, incumplimiento recurrente o riesgo creciente.	Comunicar a la coordinación y al responsable de MERA para análisis y seguimiento.
Crítica	Riesgo para los resultados, recursos, reputación, seguridad, protección de datos o cumplimiento contractual.	Informar inmediatamente a la Dirección y aplicar el procedimiento institucional correspondiente.
Sensible	Posible fraude, corrupción, acoso, discriminación, salvaguarda o vulneración de derechos.	Remitir de inmediato y de forma confidencial a la instancia autorizada.

Regla de escalamiento: las situaciones críticas o sensibles no deberán esperar la elaboración del reporte mensual ni circular por canales generales.

La persona que recibe la alerta deberá confirmar su recepción, determinar la acción correspondiente y comunicar el resultado a quienes necesiten conocerlo, respetando la confidencialidad.

Productos mínimos del capítulo

ICADE deberá disponer de:

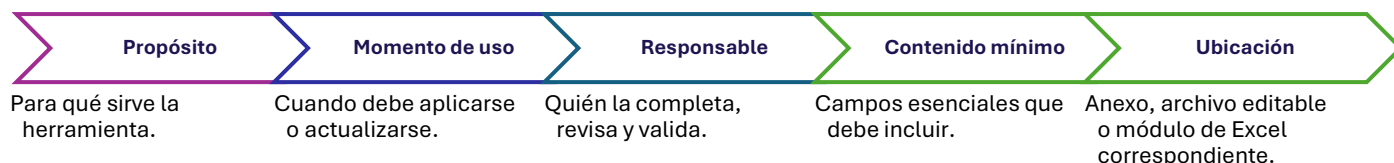
- **Matriz institucional de responsabilidades.**
- **Responsables MERA definidos por proyecto.**
- **Calendario de generación, revisión y reporte.**
- **Flujo institucional de información.**
- **Registro de alertas y acciones correctivas.**
- **Directorio de personas responsables del escalamiento.**
- **Procedimiento de validación y comunicación de resultados.**

La aplicación de estos elementos permitirá que la información llegue de manera oportuna desde los proyectos y oficinas regionales hasta las instancias responsables de analizarla, decidir y comunicar los resultados.

Capítulo 6. Herramientas y formatos básicos

Principio de uso: cada herramienta deberá responder a una necesidad concreta de planificación, monitoreo, evaluación, rendición de cuentas o aprendizaje. Se evitarán formatos duplicados y registros que no tengan un uso definido.

Cada herramienta se presentará mediante una estructura común:



6.1 Criterios para seleccionar y utilizar las herramientas

Las herramientas deberán seleccionarse de acuerdo con el tamaño, duración, complejidad, nivel de riesgo y requerimientos del proyecto. No todos los proyectos necesitarán utilizar los formatos con el mismo nivel de detalle.

Para aprobar o adaptar una herramienta deberá verificarse que:

1. Responda a un proceso o decisión claramente definido.	2. Se relacione con el marco lógico, el plan operativo o el plan de monitoreo.	3. Recopile únicamente información necesaria.	4. Utilice instrucciones y campos comprensibles.	5. Defina quién la completa, revisa y valida.
6. Evite duplicar datos disponibles en otros registros.	7. Facilite la consolidación y el análisis.	8. Proteja la información personal o sensible.	9. Sea viable para las oficinas regionales y equipos de campo.	10. Pueda actualizarse sin perder el historial de información.

Antes de adoptar una herramienta institucional deberá realizarse una prueba breve para verificar su claridad, utilidad, duración y funcionamiento.

Reglas generales de aplicación

- Utilizar siempre la versión institucional vigente.
- No modificar campos, fórmulas o categorías sin autorización.
- Completar la herramienta dentro del plazo establecido.
- Adjuntar o vincular los medios de verificación correspondientes.
- Revisar la integridad y consistencia antes de enviarla.
- Guardarla en la carpeta institucional definida.
- Mantener control de versiones y registro de cambios.
- Informar cuando una herramienta no responda adecuadamente a las necesidades del proyecto.

Las herramientas podrán adaptarse a requerimientos de cooperantes, siempre que se mantengan los campos institucionales mínimos y se evite crear sistemas paralelos.

6.2 Herramientas para el diseño de proyectos

Estas herramientas permiten formular la lógica del proyecto, definir sus resultados, indicadores, supuestos y contribución estratégica.

Herramienta	Propósito	Momento de uso	Responsable principal
Teoría de cambio	Explicar cómo y por qué se espera alcanzar el cambio.	Durante el diseño y cuando cambie la lógica o el contexto.	Equipo de diseño y coordinación.
Marco de resultados	Organizar productos, resultados intermedios, objetivos estratégicos y cambio de largo plazo.	Durante la formulación del proyecto.	Equipo de diseño.

Herramienta	Propósito	Momento de uso	Responsable principal
Marco lógico	Integrar objetivos, actividades, indicadores, métodos de medición y supuestos.	Antes de aprobar el proyecto y durante revisiones importantes.	Coordinación del proyecto.
Ficha técnica de indicador	Precisar la definición, fórmula, línea base, meta, fuentes y responsabilidades.	Después de definir los indicadores y antes de recopilar datos.	Coordinación y responsable de MERA.
Matriz de supuestos y riesgos	Identificar condiciones externas, riesgos y medidas de respuesta.	Durante el diseño y a lo largo de la ejecución.	Coordinación y equipo del proyecto.
Matriz de alineación estratégica	Mostrar la contribución del proyecto al Plan Estratégico Institucional.	Durante la formulación y aprobación.	Coordinación y Dirección.

Contenido mínimo de las herramientas de diseño

 Teoría de cambio 1. Problema y contexto. 2. Cambio de largo plazo. 3. Rutas o ámbitos de cambio. 4. Condiciones previas. 5. Actores principales. 6. Supuestos críticos. 7. Explicación narrativa de la lógica.	 Marco de resultados 1. Cambio de largo plazo. 2. Objetivos estratégicos. 3. Resultados intermedios. 4. Productos. 5. Relaciones de causa y efecto.	 Marco lógico 1. Declaraciones de objetivos. 2. Actividades. 3. Indicadores. 4. Métodos de medición. 5. Supuestos.	 Ficha técnica de indicador 1. Nombre y definición. 2. Resultado relacionado. 3. Fórmula o criterio de valoración. 4. Unidad de medida. 5. Línea base y meta. 6. Desagregaciones. 7. Método, fuente y frecuencia. 8. Responsables. 9. Limitaciones conocidas.
--	--	--	--

6.3 Herramientas para el monitoreo

Estas herramientas permiten comparar lo programado con lo ejecutado, medir indicadores, verificar evidencias e identificar acciones correctivas.

Herramienta	Propósito	Frecuencia principal	Responsable
Plan operativo	Organizar actividades, productos, metas, fechas, responsables y medios de verificación.	Elaboración anual o por período; actualización cuando se autoricen cambios.	Coordinación del proyecto.
Matriz mensual de seguimiento operativo	Registrar el estado de actividades y productos y analizar variaciones.	Mensual.	Coordinación y equipo técnico.
Plan de monitoreo	Definir cómo se medirán los indicadores de productos y resultados.	Al inicio y cuando se modifique el marco lógico.	Coordinación y responsable de MERA.
Matriz de seguimiento de indicadores	Comparar líneas base, metas y valores alcanzados.	Según la frecuencia de cada indicador.	Responsable designado y coordinación.
Registro de actividades	Documentar actividades, participantes y datos básicos de ejecución.	Inmediatamente después de cada actividad.	Persona responsable de la actividad.
Informe de visita de campo	Registrar hallazgos, avances, dificultades y compromisos de una visita.	Después de cada visita.	Personal técnico.
Lista de verificación de calidad de datos	Comprobar integridad, validez, consistencia y oportunidad.	Según el calendario de revisión.	Coordinación y responsable de MERA.
Registro de acciones correctivas	Dar seguimiento a problemas, decisiones, responsables y plazos.	Mensual o según el plazo acordado.	Coordinación del proyecto.

Relación entre las principales herramientas

- **Plan operativo:** define qué se hará.
- **Matriz mensual:** confirma qué se hizo y cuál es su estado.
- **Plan de monitoreo:** establece qué se medirá y cómo.
- **Matriz de indicadores:** registra cuánto se avanzó frente a las metas.

Campos esenciales de la matriz mensual

1. Resultado o producto.
2. Actividad programada.
3. Meta del período.
4. Fecha prevista.
5. Responsable.
6. Estado: cumplida, en proceso, atrasada o no cumplida.
7. Avance alcanzado.
8. Medio de verificación.
9. Causa de variación.
10. Acción correctiva.
11. Nueva fecha, cuando corresponda.

El formato se integrará en el sistema institucional de seguimiento en Excel.

6.4 Herramientas para la evaluación

Estas herramientas permiten planificar evaluaciones, organizar las preguntas, documentar los resultados y dar seguimiento a las recomendaciones

Herramienta	Propósito	Momento de uso
Ficha de planificación de una evaluación	Definir propósito, alcance, usuarios, métodos, responsables, cronograma y productos.	Antes de una revisión interna o evaluación formal.
Matriz de preguntas de evaluación	Relacionar criterios, preguntas, indicadores, fuentes y métodos.	Durante la planificación metodológica.
Registro de hallazgos y recomendaciones	Organizar evidencia, hallazgos, conclusiones y recomendaciones.	Durante el análisis y preparación del informe.
Plan de seguimiento a recomendaciones	Registrar la respuesta institucional, acciones, responsables, plazos y estado.	Después de aprobar el informe.

Contenido mínimo del plan de seguimiento

1. **Recomendación.**
2. **Respuesta institucional.**
3. **Acción acordada.**
4. **Responsable.**
5. **Fecha límite.**
6. **Evidencia esperada.**
7. **Estado.**
8. **Fecha y validación de cierre.**

Las evaluaciones externas podrán utilizar formatos del cooperante, pero sus recomendaciones deberán incorporarse al registro institucional.

6.5 Herramientas para la rendición de cuentas

Estas herramientas permiten identificar las necesidades de información, comunicar resultados y responder a consultas, sugerencias o quejas.

Herramienta	Propósito	Responsable principal
Mapa de partes interesadas	Identificar actores, intereses, influencia y forma de participación.	Coordinación del proyecto.
Plan de comunicación de resultados	Definir qué información se comunicará, a quién, cómo, cuándo y por quién.	Coordinación y personal designado.
Registro de retroalimentación, acciones de mejora y sugerencias	Documentar los casos recibidos, su clasificación y tratamiento.	Persona focal designada.
Control de respuesta y cierre	Verificar plazos, acciones, respuestas y cierre de casos.	Persona focal y coordinación.

Campos mínimos del registro de retroalimentación

- Código del caso.
- Fecha y canal de recepción.
- Proyecto o lugar relacionado.
- Tipo y nivel de prioridad.
- Descripción breve.
- Responsable asignado.
- Fecha prevista de respuesta.
- Acción realizada.
- Respuesta comunicada.
- Estado y fecha de cierre.

Los casos sensibles deberán remitirse a la ruta institucional correspondiente y no se registrarán con detalles personales en la base general.

6.6 Herramientas para el aprendizaje

Estas herramientas permiten convertir la experiencia y la evidencia en conocimiento institucional y acciones de mejora.

Herramienta	Propósito	Momento de uso
Registro de lecciones aprendidas	Documentar qué ocurrió, por qué y cómo aplicar el aprendizaje.	Después de momentos relevantes o revisiones periódicas.
Ficha de buena práctica	Describir una práctica con resultados comprobados y potencial de réplica.	Cuando exista suficiente evidencia.
Formato de sistematización	Analizar de manera ordenada una experiencia estratégica o innovadora.	Al finalizar una experiencia priorizada.
Plan de acciones de mejora	Convertir hallazgos y aprendizajes en ajustes concretos.	Después de reuniones de reflexión, evaluaciones o sistematizaciones.

Campos esenciales del registro de lecciones

- Proyecto o experiencia.
- Situación analizada.
- Evidencia disponible.
- Factores que facilitaron o limitaron el resultado.
- Lección obtenida.
- Recomendación de aplicación.
- Otros proyectos o áreas que podrían utilizarla.

Las herramientas de aprendizaje deberán ser breves y utilizarse para apoyar decisiones, no solamente para archivar experiencias.

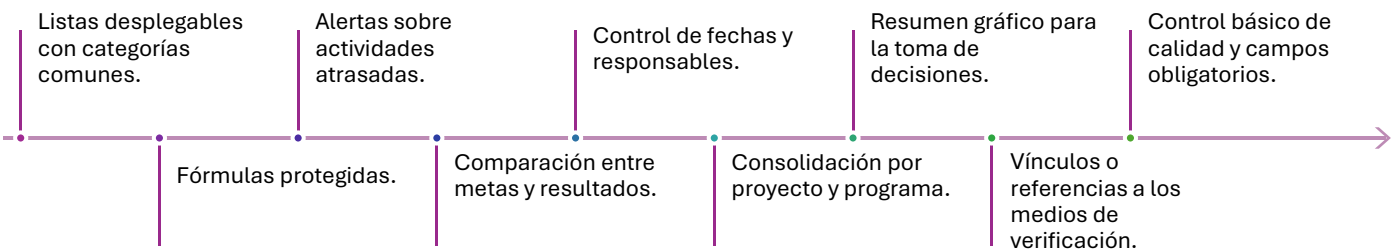
6.7 Sistema institucional de seguimiento en Excel

ICADE implementará gradualmente un sistema institucional en Excel que permita integrar la información esencial de los proyectos sin sustituir las bases específicas que requieran los cooperantes.

El sistema deberá incluir, como mínimo, los siguientes módulos:

1. **Identificación del proyecto.**
2. **Plan operativo.**
3. **Seguimiento mensual de actividades y productos.**
4. **Matriz de indicadores.**
5. **Riesgos y acciones correctivas.**
6. **Evaluaciones y recomendaciones.**
7. **Retroalimentación consolidada.**
8. **Aprendizajes y acciones de mejora.**
9. **Tablero o resumen de avance.**

Funciones básicas



Responsabilidades

Función	Responsable
Registro de información	Equipos y personas designadas
Revisión mensual	Coordinación del proyecto
Control de calidad	Responsable de MERA
Consolidación institucional	Responsable de MERA
Análisis y decisión	Coordinaciones y Dirección
Respaldo y administración	Instancia institucional designada

El sistema deberá probarse inicialmente con uno o dos proyectos, ajustarse a partir de la experiencia y ampliarse gradualmente.

El Excel institucional no deberá convertirse en una base paralela que obligue a registrar varias veces la misma información. Siempre que sea posible, deberá consolidar o importar datos existentes. Se adjunta matriz en el **Anexo 25 Manual breve del sistema institucional de monitoreo en Excel**.

Organización de archivos y control de versiones

Las herramientas editables, bases de datos, reportes y evidencias deberán conservarse en el repositorio institucional definido en el capítulo 4.

Estructura mínima

Proyecto:

- 01_Diseño
- 02_Plan_operativo
- 03_Plan_de_monitoreo
- 04_Instrumentos
- 05_Bases_de_datos
- 06_Evidencias
- 07_Reportes
- 08_Evaluaciones
- 09_Retroalimentación
- 10_Aprendizajes

Convención para nombrar archivos

Proyecto_TipoDocumento_Período_Versión_Fecha

Ejemplo:

DES_SeguimientoOperativo_Julio_VF_2026-08-05

Identificación de versiones

Código	Significado
B01, B02, B03	Borradores sucesivos.
REV	Documento revisado pendiente de aprobación.
VF	Versión final aprobada.
ANT	Versión anterior conservada como antecedente.

Reglas de control

1. Mantener una sola versión oficial vigente.
2. Identificar claramente los borradores.
3. No sobrescribir bases originales.
4. Registrar cambios importantes.
5. Limitar permisos de edición.
6. Archivar versiones anteriores en una carpeta separada.
7. Evitar enviar archivos finales únicamente por correo.
8. Realizar respaldos periódicos.
9. Utilizar formatos y nombres comunes.
10. Eliminar duplicados solo después de verificar la versión oficial.

Capítulo 7. Implementación gradual del sistema MERA

La adopción del sistema MERA se realizará de forma progresiva para asegurar que sus procedimientos y herramientas sean útiles, comprensibles y sostenibles. La implementación combinará validación interna, aplicación piloto, capacitación, acompañamiento y ajustes antes de su adopción institucional completa.

Ruta de implementación:



7.1 Principios de implementación

La implementación se orientará por los siguientes principios:

- **Gradualidad:** incorporar los procedimientos por etapas, evitando sobrecargar a los equipos.
- **Utilidad:** utilizar únicamente herramientas que apoyen la gestión y la toma de decisiones.
- **Participación:** involucrar a la Dirección, coordinaciones, equipos técnicos y oficinas regionales.
- **Proporcionalidad:** adaptar el nivel de detalle al tamaño y complejidad de cada proyecto.
- **Aprender haciendo:** combinar la capacitación con la aplicación práctica.
- **Integración:** vincular MERA con la planificación, el presupuesto y los reportes institucionales.
- **Mejora continua:** ajustar las herramientas según la experiencia y la retroalimentación de quienes las utilizan.

La implementación no buscará establecer todos los procedimientos simultáneamente, sino desarrollar progresivamente capacidades y prácticas comunes.

7.2 Validación institucional de la guía

La guía será revisada por las áreas que participan en el diseño, ejecución, seguimiento y toma de decisiones de los proyectos. La validación deberá confirmar:

1. Claridad de los procedimientos.
2. Pertinencia de las responsabilidades.
3. Viabilidad de las herramientas.
4. Correspondencia con la estructura de ICADE.
5. Articulación con los requerimientos de los cooperantes.
6. Aplicabilidad en la oficina central y las oficinas regionales.

Las observaciones se registrarán en una matriz de comentarios, indicando la decisión adoptada y el ajuste realizado.

7.3 Priorización de herramientas

ICADE iniciará con un conjunto mínimo de herramientas indispensables:

1. Plan operativo del proyecto.
2. Matriz mensual de seguimiento operativo.
3. Plan de monitoreo.
4. Matriz de seguimiento de indicadores.
5. Registro de riesgos y acciones correctivas.
6. Reporte mensual de avance.
7. Registro de decisiones y acuerdos.
8. Organización básica del repositorio institucional.

Las demás herramientas se incorporarán según las necesidades, duración y complejidad de los proyectos

7.4 Aplicación piloto

La guía y las herramientas se probarán inicialmente en uno o dos proyectos que permitan representar diferentes condiciones de ejecución. El pilotaje deberá comprobar:

1. Claridad de los formatos e instrucciones.
2. Tiempo requerido para completarlos.
3. Disponibilidad de la información solicitada.
4. Funcionamiento de fórmulas y categorías.
5. Distribución de responsabilidades.
6. Utilidad de los reportes para la toma de decisiones.
7. Capacidad de aplicación en las oficinas regionales.

El pilotaje tendrá una duración orientativa de tres meses e incluirá al menos dos ciclos completos de seguimiento mensual.

7.5 Capacitación práctica

La capacitación se centrará en la aplicación de las herramientas a proyectos reales de ICADE. Los contenidos prioritarios serán:

1. Diseño orientado a resultados.
2. Elaboración y seguimiento del plan operativo.
3. Formulación y medición de indicadores.
4. Calidad y organización de la información.
5. Análisis de resultados y alertas.
6. Rendición de cuentas y aprendizaje.
7. Uso del sistema institucional en Excel.

Cada capacitación deberá generar un producto aplicado, como un plan operativo actualizado, una ficha de indicador o una matriz de seguimiento completada.

7.6 Acompañamiento a programas y oficinas regionales

Después de la capacitación, las coordinaciones y la persona responsable de MERA brindarán acompañamiento durante los primeros ciclos de aplicación. El acompañamiento podrá incluir:

1. Revisión de herramientas completadas.
2. Orientación para corregir errores.
3. Reuniones breves de seguimiento.
4. Apoyo en la organización de evidencias.
5. Resolución de dudas sobre indicadores y reportes.
6. Identificación de necesidades adicionales de capacitación.

Se priorizarán los proyectos u oficinas que presenten mayores dificultades o gestionen información de especial relevancia institucional.

7.7 Ajuste de herramientas y procedimientos

Al finalizar el pilotaje se realizará una revisión participativa para identificar:

1. Campos innecesarios o repetidos.
2. Información que no puede recopilarse de manera viable.
3. Definiciones que requieren mayor claridad.
4. Funciones o responsabilidades que deben modificarse.
5. Dificultades en la consolidación o análisis.
6. Nuevas necesidades de información.

Todo cambio deberá registrarse y reflejarse en una nueva versión de la herramienta o procedimiento. No se realizarán modificaciones individuales sin autorización institucional.

7.8 Aprobación y adopción institucional

Una vez incorporados los ajustes del pilotaje, la **Dirección Ejecutiva aprobará formalmente la guía, las herramientas priorizadas y el calendario de aplicación.**

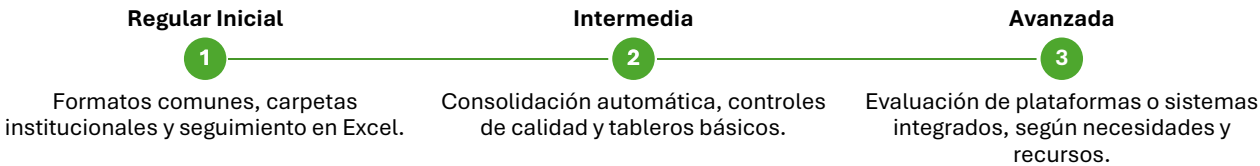
La adopción institucional deberá definir:

1. **Fecha de entrada en vigor.**
2. **Proyectos y áreas que deberán aplicarla.**
3. **Responsables de coordinación y seguimiento.**
4. **Herramientas oficiales.**
5. **Períodos de transición.**
6. **Procedimientos para solicitar adaptaciones.**
7. **Ubicación de las versiones vigentes.**

Las herramientas aprobadas sustituirán progresivamente formatos internos que cumplan la misma función.

7.9 Digitalización gradual

La digitalización se realizará por etapas, comenzando con un sistema institucional en Excel y un repositorio común de archivos. Etapas orientadoras (etapa/alcance):



La selección de soluciones tecnológicas deberá considerar costos, conectividad, protección de datos, capacidades del personal y sostenibilidad. La tecnología deberá simplificar el trabajo y no generar registros paralelos.

7.10 Seguimiento a la aplicación de la guía

La **aplicación de la guía será revisada trimestralmente durante el primer año.**

El seguimiento podrá considerar:

Aspecto	Indicador orientador
Aplicación	Porcentaje de proyectos que utiliza las herramientas mínimas.
Oportunidad	Porcentaje de reportes presentados dentro del plazo.
Calidad	Porcentaje de registros completos y validados.
Evidencias	Porcentaje de actividades cumplidas con medios de verificación.
Uso	Número de decisiones documentadas a partir de información MERA.
Capacidades	Personal capacitado y acompañado.
Mejora	Ajustes realizados como resultado de la aplicación.

Los resultados se presentarán a la Dirección y coordinaciones, acompañados de las principales dificultades y acciones requeridas.

7.11 Revisión y actualización periódica

La guía deberá revisarse después del primer año de aplicación y posteriormente, al menos, cada dos años o cuando ocurran cambios importantes en:

- **La estructura institucional.**
- **El Plan Estratégico.**
- **Los programas y servicios.**
- **Los requerimientos de los cooperantes.**
- **Las políticas de información y protección de datos.**

- Las herramientas tecnológicas.
- Los estándares de monitoreo y evaluación.

La actualización será coordinada por la instancia responsable de MERA, con participación de las áreas usuarias. Cada versión deberá incluir fecha de aprobación, número de versión y resumen de los principales cambios.

Regla institucional: únicamente la versión aprobada y disponible en el repositorio oficial será considerada vigente.

Productos mínimos de implementación

- Guía validada y aprobada.
- Herramientas institucionales priorizadas.
- Informe de pilotaje.
- Plan básico de capacitación y acompañamiento.
- Sistema de seguimiento en Excel.
- Repositorio institucional organizado.
- Registro de ajustes y control de versiones.
- Informe periódico de aplicación.

La implementación gradual permitirá que el sistema MERA se consolide como una práctica institucional útil y sostenible, en lugar de convertirse únicamente en un conjunto adicional de formatos. Adjunto Matriz **Anexo 26.**

Estructura del repositorio institucional

Capítulo 8. Glosario y referencias

Este capítulo reúne los términos esenciales utilizados en la guía y las fuentes que sustentan sus orientaciones. El glosario se limita a conceptos que aparecen de manera recurrente y que requieren una comprensión común para aplicar el sistema MERA. Esta selección responde al diagnóstico institucional, que recomienda utilizar definiciones claras, herramientas comunes y un lenguaje práctico aplicable por las diferentes áreas y oficinas regionales de ICADE.

8.1 Glosario Básico

Acción correctiva: Medida acordada para atender un retraso, incumplimiento, riesgo o problema identificado durante la ejecución del proyecto.

Actividad: Acción concreta realizada por el proyecto para generar un producto.

Alerta: Situación que requiere atención porque puede afectar el cumplimiento, la calidad, los recursos o los resultados del proyecto.

Aprendizaje institucional: Proceso mediante el cual ICADE analiza, documenta y utiliza la experiencia y la evidencia para mejorar sus proyectos y procedimientos.

Buena práctica: Metodología o acción que ha demostrado resultados positivos y tiene posibilidades de mantenerse, adaptarse o replicarse.

Cadena de resultados: Representación de la relación entre insumos, actividades, productos, resultados y cambio de largo plazo.

Calidad de los datos: Grado en que los datos son válidos, confiables, precisos, íntegros y oportunos para el uso previsto.

Cambio de largo plazo: Transformación amplia y sostenible a la que contribuye un proyecto, junto con otros actores y condiciones.

Criterios de evaluación: Perspectivas utilizadas para valorar un proyecto. Pueden incluir pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad.

Desagregación: Separación de los datos por características relevantes, como sexo, edad, territorio, tipo de participante u otras variables.

Evaluación: Análisis sistemático realizado en un momento determinado para valorar el diseño, implementación y resultados de un proyecto.

Evidencia: Información verificable que respalda un dato, hallazgo, conclusión o decisión.

Fuente de información: Persona, registro, documento o sistema del cual se obtiene un dato.

Gestión adaptativa: Realización de ajustes fundamentados y documentados durante la ejecución, a partir de la evidencia, los aprendizajes o cambios del contexto.

Hallazgo: Situación identificada mediante el análisis y respaldada por evidencia.

Indicador: Medida cuantitativa o cualitativa utilizada para valorar el avance o logro de una actividad, producto, resultado u objetivo.

Lección aprendida: Conclusión obtenida del análisis de una

experiencia que puede orientar decisiones o acciones futuras.

Línea base: Valor inicial de un indicador antes de comenzar el proyecto o al inicio de su medición.

Marco de resultados: Modelo que organiza jerárquicamente los productos, resultados intermedios, objetivos estratégicos y cambio de largo plazo.

Marco lógico: Herramienta que relaciona las declaraciones de objetivos, actividades, indicadores, métodos de medición y supuestos del proyecto.

Medio de verificación: Documento, base de datos, registro u otra evidencia donde puede comprobarse la información reportada.

Meta: Valor que se espera alcanzar para un indicador dentro de un período determinado.

Monitoreo: Recopilación, revisión y análisis sistemático de información para conocer el avance de la ejecución y los resultados de un proyecto.

Parte interesada: Persona, grupo o institución que participa, influye, se beneficia o puede verse afectada por un proyecto.

Plan de monitoreo: Instrumento que establece qué indicadores se medirán, cómo, cuándo, con qué

fuentes, por quién y para qué se utilizará la información.

Plan operativo: Instrumento que organiza las actividades, productos, metas, fechas, responsables, recursos y medios de verificación del proyecto.

Producto: Bien, servicio o entregable generado directamente mediante las actividades del proyecto.

Recomendación: Acción concreta propuesta para atender una conclusión, resolver una dificultad o mejorar un proyecto.

Rendición de cuentas: Responsabilidad de informar, escuchar y responder ante participantes, titulares de derechos, socios, cooperantes y otras partes interesadas.

Repositorio institucional: Espacio oficial organizado donde se almacenan y protegen documentos, bases de datos,

evidencias, reportes y aprendizajes.

Resultado: Cambio en conocimientos, capacidades, comportamientos, prácticas, sistemas o condiciones al que contribuyen los productos del proyecto.

Retroalimentación: Opinión, consulta, sugerencia, reconocimiento o queja comunicada por una parte interesada sobre un proyecto o servicio.

Riesgo: Evento incierto que puede afectar negativamente la ejecución o los resultados de un proyecto.

Sistematización: Proceso de reconstrucción y análisis ordenado de una experiencia para identificar resultados, factores influyentes y aprendizajes.

Supuesto: Condición necesaria para que la lógica del proyecto funcione, pero que no se encuentra completamente bajo el control de ICADE.

Teoría de cambio: Explicación de cómo y por qué se espera que las estrategias y condiciones de un proyecto conduzcan al cambio de largo plazo.

Titular de derechos: Persona o grupo reconocido como sujeto de derechos y no únicamente como receptor de servicios o beneficios.

Triangulación: Comparación de diferentes métodos, fuentes o perspectivas para fortalecer la confiabilidad de un hallazgo.

Validación de datos: Revisión mediante la cual se comprueba que la información está completa, es consistente y cuenta con respaldo suficiente antes de utilizarla o reportarla.

Las definiciones se presentan de manera práctica y adaptada al uso institucional de ICADE. Para términos técnicos más amplios de evaluación y gestión basada en resultados se utilizarán como referencia MEAL DPro y el glosario actualizado de la OCDE (OECD).

8.2 Referencias bibliográficas

Las siguientes fuentes sustentan los conceptos y orientaciones técnicas de la guía:

- Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja. (2011). *Guía para el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Ginebra: Federación Internacional.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2019). *Mejores criterios para una mejor evaluación: definiciones revisadas de los criterios de evaluación y principios para su utilización*. París: OCDE. (OECD)
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2023). *Glosario de términos clave en evaluación y gestión basada en resultados para el desarrollo sostenible*. Segunda edición. París: OCDE. (OECD)
- PM4NGOs, Catholic Relief Services, Humanitarian Leadership Academy y Humentum. (2019). *Guía de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje para profesionales en proyectos de desarrollo — MEAL DPro*. Versión 1.0. (PM4NGOs)
- UNICEF. (2021). *Data Quality Framework*. Nueva York: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. (UNICEF DATA)

Capítulo 9. Anexos y Herramientas Editables

Cada anexo presenta una herramienta de aplicación práctica. Las versiones editables se concentran en un único repositorio digital.



Repositorio digital MERA

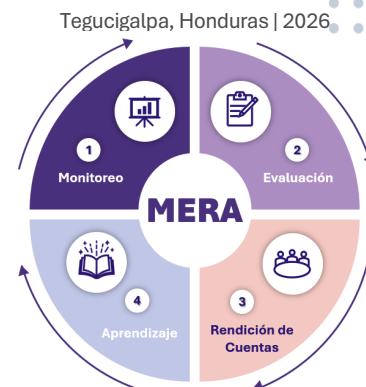
ACCESO DIGITAL

ANEXO 01 Plantilla de teoría de cambio	Orienta la lógica de cambio del proyecto: problema, estrategias, cambios esperados, actores, condiciones y supuestos.	ANEXO 14 Lista de verificación de calidad de datos	Apoya la revisión de integridad, consistencia, oportunidad y respaldo de la información utilizada en MERA.
ANEXO 02 Marco de resultados	Organizar productos, resultados intermedios, objetivos estratégicos y cambio de largo plazo.	ANEXO 15 Calendario de seguimiento y reportes	Ordena fechas y frecuencias de recopilación, revisión, análisis y presentación de información durante el ciclo del proyecto.
ANEXO 03 Marco Lógico	Integrar objetivos, indicadores, métodos de medición y supuestos..	ANEXO 16 Matriz de preguntas de evaluación	Relaciona preguntas de evaluación con criterios, indicadores, fuentes y métodos de recopilación y análisis.
ANEXO 04 Ficha técnica de indicador	Documenta definición, fórmula, línea base, meta, desagregaciones, fuente, frecuencia, responsable y limitaciones del indicador.	ANEXO 17 Ficha para planificar una evaluación	Define propósito, alcance, criterios, preguntas, métodos, responsables, recursos y calendario básico de una evaluación.
ANEXO 05 Matriz de supuestos y riesgos	Permite identificar y valorar supuestos y riesgos, definir respuestas, responsables y señales de alerta.	ANEXO 18 Plan de seguimiento a recomendaciones	Convierte recomendaciones en acciones concretas y establece responsables, plazos, evidencias y estado de cumplimiento.
ANEXO 06 Matriz de alineación con el Plan Estratégico	Vincula resultados e indicadores de los proyectos con los objetivos y resultados del Plan Estratégico Institucional.	ANEXO 19 Registro de retroalimentación, quejas y sugerencias	Permite documentar, clasificar, atender y cerrar de forma trazable la retroalimentación de las partes interesadas.
ANEXO 07 Matriz preliminar de resultados por programa	Organiza los principales cambios, objetivos, resultados y productos de cada programa institucional.	ANEXO 20 Registro de lecciones aprendidas	Facilita documentar aprendizajes de la implementación y su aplicación en decisiones, ajustes o intervenciones futuras.
ANEXO 08 Formato Plan Operativo Anual del Proyecto (POA)	Planifica actividades, metas, períodos, responsables y medios de verificación; es la base del seguimiento operativo.	ANEXO 21 Ficha de buena práctica	Describe y analiza una práctica con resultados positivos y valora su potencial de réplica o adaptación.
ANEXO 09 Seguimiento mensual del POA	Compara lo programado y ejecutado, identifica desviaciones y documenta el estado y avance de las actividades.	ANEXO 22 Plan de acciones de mejora	Transforma hallazgos, aprendizajes y recomendaciones en acciones con responsables, plazos y seguimiento.
ANEXO 10 Plan de Monitoreo / IPTT	Organiza indicadores, líneas base, metas, fuentes, métodos, frecuencia y responsables para el seguimiento de resultados.	ANEXO 23 Matriz de roles y responsabilidades	Clarifica quién genera, revisa, valida, consolida, analiza, utiliza, comunica y resguarda la información MERA.
ANEXO 11 Matriz de seguimiento de indicadores	Comparar líneas base, metas y valores alcanzados.	ANEXO 24 Flujo institucional de información	Representa la ruta de la información desde su generación hasta la revisión, consolidación, análisis, decisión y comunicación.
ANEXO 12 Registro de actividades y medios de verificación	Consolida actividades ejecutadas y las evidencias que respaldan su realización y los resultados reportados.	ANEXO 25 Manual breve del sistema institucional de monitoreo en Excel	Definir la estructura mínima, responsabilidades y reglas de uso del sistema institucional en Excel.
ANEXO 13 Informe de visita de campo	Estandariza objetivos, hallazgos, evidencias, acuerdos y acciones derivadas de una visita de seguimiento.	ANEXO 26 Estructura del repositorio institucional	Organizar de forma común los documentos, bases, evidencias, reportes y aprendizajes de cada proyecto.



GUÍA PRÁCTICA MERA

Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y
Aprendizaje para la Mejora Continua



Esta guía es una herramienta práctica para fortalecer las capacidades institucionales y promover una gestión orientada a resultados.

Su propósito es acompañar a equipos y organizaciones en la generación de información útil, la toma de decisiones informadas y la mejora continua de los programas y proyectos que impulsan al desarrollo sostenible en Honduras

PRINCIPIOS QUE GUÍAN LA GESTIÓN MERA



Participación

Involucrar a equipos y actores clave.



Transparencia

Comunicar con claridad y evidencia.



Orientación a resultados

Enfocar esfuerzos en cambios verificables.



Rendición de cuentas

Escuchar, responder y documentar.



Aprendizaje

Convertir hallazgos en mejora.



Inclusión

Reconocer barreras y diversidades.

“Lo que no se mide, no se puede mejorar.

La información es poder cuando se convierte en acción.

Hagamos de la evidencia nuestra
mejor aliada para transformar
realidades

USE, ADAPTE Y COMPARTA ESTA GUÍA

Construyamos una práctica institucional más clara, confiable y útil para las personas, comunidades y territorios con los que trabaja ICADE.

ACCESO DIGITAL



Escanee el código QR para acceder a anexos, herramientas editables y recursos complementarios.

meraguia.pages.dev



Oficina Principal Tegucigalpa, Barrio Abajo, Casa 444, Apartado postal 4079.

Teléfonos +504 2222-1115, +504 2222-3435, +504 2237-7349, +504 2238-7060 y +504 9985-5438

Web: <https://icadehonduras.org>

Correo: icadehon@gmail.com