

# GESTIONANDO ALCANCES



**AGEH**   
**mitmenschen.**

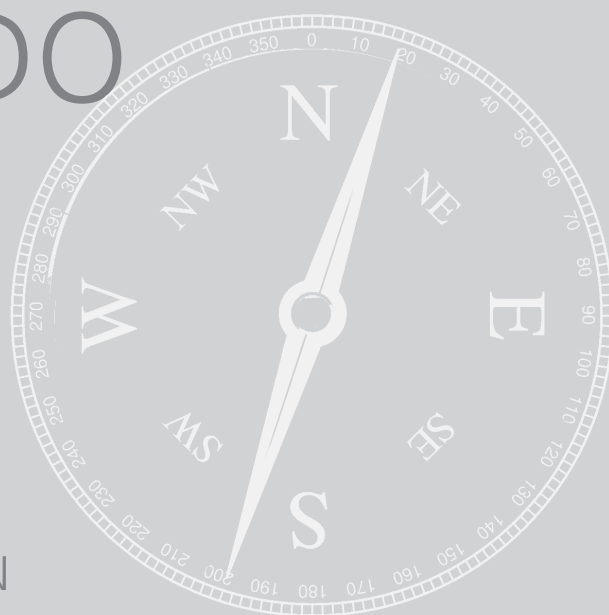
Asociación de Cooperación  
para el Desarrollo

UNA GUÍA PRÁCTICA PARA  
ANÁLISIS, PLANIFICACIÓN,  
MONITOREO Y AUTOEVALUACIÓN  
BASADOS EN MAPEO DE ALCANCES



# GESTIONANDO ALCANCES

UNA GUÍA PRÁCTICA PARA  
ANÁLISIS, PLANIFICACIÓN,  
MONITOREO Y AUTOEVALUACIÓN  
BASADOS EN MAPEO DE ALCANCES



**Publicado por:**

Arbeitsgemeinschaft für Entwicklungshilfe (AGEH) e.V.

Ripuarenstraße 8

50679 Colonia, Alemania

[www.ageh.de](http://www.ageh.de)

Editorial:

Christian Kuijstermans

Contribuciones de:

Helen Bash-Taqi, Constanze Blenig, Denise Irmischer,

Gladys Susan Laker, Eliana Lombo, Julien Ngassa,

Freddy Nkurunziza, Javier Pacheco, Lisa Picott, Oscar Pino,

Carlos Pires, Catalina Prieto, Nivine Sandouka,

Stefan Willmutz

Traducción:

Adrián Beling

Diseño:

MediaCompany – Agentur für Kommunikation GmbH

# TABLA DE CONTENIDOS

TABLA DE CONTENIDOS .....	i
PREFACIO .....	iv
PREÁMBULO .....	v
RECONOCIMIENTOS .....	vi
LISTA DE ABREVIATURAS .....	1
<b>INTRODUCCIÓN AL MANUAL</b> .....	2
Cómo llegó a realizarse este manual .....	2
Cómo utilizar este manual .....	4
La importancia de la reflexión y el aprendizaje .....	4
Transversalización de la perspectiva de género y Acción Sin Daño / Sensibilidad al Conflicto .....	5
Algunos comentarios sobre la terminología utilizada .....	5
<b>INTRODUCCIÓN AL ENFOQUE GESTIONANDO ALCANCES</b> .....	7
<b>CONCEPTOS CLAVE</b> .....	7
Complejidad del cambio .....	7
Alcances Deseados entendidos como cambios de comportamiento .....	8
La esfera de influencia de un proyecto y el foco en los Socios Directos .....	9
<b>PANORÁMICA DE LAS ETAPAS Y LOS PASOS INDIVIDUALES</b> .....	11
<b>ETAPA I: ANÁLISIS</b> .....	14
<b>PASO 1: CUESTIÓN CENTRAL</b> .....	15
Introducción .....	15
En la práctica: Seleccionando la Cuestión Central .....	16
<b>PASO 2: ANÁLISIS DE CONFLICTO</b> .....	17
Introducción .....	17
En la práctica: Analizando los diversos actores, factores y sus relaciones en un Análisis de Conflicto .....	18
Plantilla I: Herramienta de Análisis de ConflictoH .....	20
<b>PASO 3: ANÁLISIS DE CAPACIDAD ORGANIZACIONAL</b> .....	22
Introducción .....	22
En la práctica: Explorando las capacidades de la organización .....	23
Plantilla II: Análisis de Capacidad Organizacional .....	25
<b>PASO 4: VALOR AGREGADO DE LA COOPERACIÓN CON PERSONAL</b> .....	26
Introducción .....	26
En la práctica: Determinando el Valor Agregado de la Cooperación con Personal .....	27
Plantilla III: Documentación de resultados Etapa I: Análisis .....	28



<b>ETAPA II: PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO</b>	29
Emprendiendo la Planificación del Proyecto	31
<b>PASO 1: VISIÓN DEL PROYECTO</b>	32
Ejemplo de una Visión del Proyecto	32
Introducción	32
En la práctica: Visualizando la Visión del Proyecto	33
<b>PASO 2: MISIÓN DEL PROYECTO</b>	35
Ejemplo de una Misión del Proyecto	35
Introducción	35
En la práctica: Delineando la Misión del Proyecto	36
<b>PASO 3: MAPEO DE SOCIOS</b>	37
Ejemplo de un Mapeo de Socios	37
Introducción	38
En la práctica: Desarrollando el Mapeo de Socios	41
<b>PASO 4: ALCANCES DESEADOS</b>	43
Ejemplo de un Alcance Deseado	43
Introducción	43
En la práctica: Describiendo un Alcance deseado	45
<b>PASO 5: SEÑALES DE PROGRESO</b>	47
Ejemplo de Señales de Progreso	47
Introducción	48
En la práctica: Desarrollando Señales de Progreso	50
<b>PASO 6: MAPA DE ESTRATEGIAS</b>	51
Ejemplo de un Mapa de Estrategias	52
Introducción	53
En la práctica: Desarrollando un Mapa de Estrategias	54
<b>PASO 7: TAREAS Y RESPONSABILIDADES</b>	57
Ejemplo de Tareas y Responsabilidades	57
Introducción	58
En la práctica: Estableciendo Tareas y Responsabilidades	59
Plantilla IV: Documentación de resultados Etapa II : Planificación del Proyecto	60
<b>ETAPA III: MONITOREO</b>	62
Dos niveles de monitoreo y el foco en los Socios Directos	63
Monitoreo del proceso de cambio a través de las Señales de Progreso	64
Monitoreo con fines de reflexión y aprendizaje	64
El rol de los especialistas de APME en la organización	65
<b>PASO 1: PLAN DE MONITOREO</b>	66
Introducción	66
En la práctica: Desarrollando un Plan de Monitoreo	66
Plantilla V: Plan de Monitoreo	69
<b>PASO 2: MONITOREO DE ALCANCES Y ESTRATEGIAS</b>	70
Introducción	70
Ejemplo de Planificación del Monitoreo de Alcances y Estrategias	72
Ejemplo de Análisis y Documentación del Monitoreo de Alcances y Estrategias	73
Monitoreo de Alcances y Estrategias: planificación	74
Monitoreo de Alcances y Estrategias: Análisis y documentación	76
Plantilla VI: Planificación y monitoreo de actividades	78

<b>PASO 3: MONITOREO Y REFLEXIÓN</b> .....	79
Introducción .....	79
Herramienta 1: Entrando en calor: La Línea de Tiempo proporciona una primera panorámica .....	80
Herramienta 2: Alcances: registrando el progreso hacia el Alcance Deseado .....	81
Plantilla VII: Monitoreo: registrando el progreso hacia el Alcance Deseado .....	83
Herramienta 3: Reflexión sobre los cambios y lecciones aprendidas .....	84
Preguntas orientadoras para reflexionar y aprender acerca del cambio .....	86
Plantilla VIII: Monitoreo: Diario de Alcances .....	87
Plantilla IX: Herramienta de monitoreo - Revisando la lógica del proyecto .....	88
<b>ETAPA IV: AUTOEVALUACIÓN</b> .....	89
¿Cuál debería ser el foco en la autoevaluación? .....	90
<b>PASO 1: PLAN DE AUTOEVALUACIÓN</b> .....	92
Introducción .....	92
Preparando el Plan de Autoevaluación .....	92
Implementando actividades para la recolección y el análisis de datos .....	94
Plantilla X: Plan de Autoevaluación .....	95
Plantilla XI: Recolección y análisis de datos para la autoevaluación .....	96
<b>PASO 2: AUTOEVALUACIÓN Y REFLEXIÓN</b> .....	97
Introducción .....	97
Taller de Autoevaluación y Reflexión .....	98
Preguntas orientadoras para el taller de autoevaluación y reflexión .....	100
Preguntas orientadoras para el taller de autoevaluación y reflexión continuado .....	101
<b>ANEXO 1: REFERENCIAS Y LECTURAS RECOMENDADAS</b> .....	102
<b>ANEXO 2: GLOSARIO DE GESTIONANDO ALCANCES</b> .....	104
<b>ANEXO 3: TERMINOLOGÍA EN INGLÉS, FRANCÉS Y ESPAÑOL</b> .....	106
<b>ANEXO 4: DE MAPEO DE ALCANCES A GESTIONANDO ALCANCES</b> .....	108
<b>ANEXO 5: EJEMPLO DE DOCUMENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DE     UNA PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO USANDO GESTIONANDO ALCANCES</b> .....	111



# PREFACIO

Mapeo de Alcances fue desarrollado hace 20 años por el Centro de Investigaciones del Desarrollo Internacional (*International Development Research Centre*), y para muchos en el sector del desarrollo se ha convertido en una referencia en términos de herramientas de planificación, monitoreo y evaluación. Incontables organizaciones en todo el mundo han aplicado y adaptado el Mapeo de Alcances a sus propios proyectos y programas, a la medida de sus necesidades y contextos respectivos. De vez en cuando nos llegan noticias de estas aplicaciones, y, como comunidad de profesionales, tenemos la oportunidad de aprender de ellas y de mejorar así nuestra propia comprensión y práctica.

La AGEH es una de estas organizaciones, y Gestionando Alcances es su generosa contribución a nuestra comunidad, apoyándose en más de diez años de experiencia con Mapeo de Alcances. La AGEH han adoptado y adaptado las herramientas y principios de Mapeo de Alcances a su contexto institucional, haciendo uso de los elementos que mejor funcionan para ellos, y ofreciendo una diversidad de herramientas complementarias que enriquecen el conjunto de las herramientas originales

de Mapeo de Alcances. Mientras que la AGEH ha desarrollado este enfoque adaptado para sus propios proyectos y los de sus organizaciones coparte, Gestionando Alcances ofrece una oportunidad para la discusión y el aprendizaje dentro de la Comunidad de Aprendizaje sobre Mapeo de Alcances.

En particular, Gestionando Alcances incluye una sección sobre el análisis de situación, que ayuda a sentar un fundamento claro para la planificación de proyectos y proporciona una guía detallada para el monitoreo, la reflexión y la auto-evaluación. Mediante estas adiciones, la AGEH ha destilado muchas prácticas e innovaciones en planificación, monitoreo y evaluación que han surgido desde que Mapeo de Alcances fue originalmente desarrollado, y estoy seguro de que Gestionando Alcances constituirá un recurso muy útil para muchos en nuestra comunidad.

SIMON HEARN

*Coordinador, Comunidad de Aprendizaje  
sobre Mapeo de Alcances  
Enero de 2019*

# PREÁMBULO

Como agencia católica alemana de cooperación internacional, la AGEH desarrolla e implementa programas de construcción de paz en cooperación con organizaciones coparte locales, que están destinados a prevenir la violencia y promover la paz en zonas y regiones de conflicto. Al centro del programa del Servicio Civil para la Paz (SCP) de la AGEH está la Cooperación con Personal, esto es: la comisión de personal especialmente entrenado, Cooperantes del SCP, en apoyo a las organizaciones coparte locales para reducir la violencia y ayudar a comunidades a lidiar con la violencia del pasado. La AGEH tiene la convicción de que la Cooperación con Personal puede desempeñar un papel clave en dar forma a las interacciones humanas para contribuir a un cambio positivo. **“Todo progreso comienza y termina con las personas, y logra su éxito a través de la interacción, el diálogo y el aprendizaje”**. Ésta es la firme convicción sobre la que se basa el trabajo de la Asociación para la Cooperación al Desarrollo (AGEH). Esta es la firme convicción sobre la cual el trabajo de la AGEH está basado, y que es respaldado por las conclusiones de una evaluación de la Cooperación Alemana de Personal en su desempeño global encargada por el Ministerio Federal para la Cooperación Económica de Alemania (BMZ). La evaluación afirma que después de 50 años, la Cooperación con Personal sigue siendo un instrumento efectivo y que el éxito y eficacia de estos proyectos está muy relacionado con la capacidad del personal foráneo de apoyo para construir confianza y solidaridad y articularse a un proceso de aprendizaje mutuo como base para el intercambio de conocimiento y experiencia, así como para trabajar con sus colegas locales hacia soluciones nuevas, creativas, y duraderas<sup>1</sup>. Sin embargo – siendo la interacción humana un factor muy complejo en el trabajo para el desarrollo – ha

*La paz no es el producto del terror, ni el miedo.  
La paz no es el silencio de los cementerios.  
La paz no es producto de una violencia y de una  
represión que calla.  
La paz es la aportación generosa, tranquila, de  
todos para el bien de todo.  
La paz es dinamismo.  
La paz es generosidad.*

**Es derecho y es deber.**

**Mons. Oscar Romero**

sido un desafío encontrar métodos y herramientas apropiadas para evaluar el resultado de lo que es la esencia de la Cooperación con Personal en los programas de construcción de paz. Muchos métodos de APME comúnmente usados siguen el entendimiento lineal de una cadena de resultados. No obstante, la interacción humana y el aprendizaje se contienen en una forma iterativa de desarrollo, y, por tanto, requieren una lógica sistémica para el monitoreo de avances y alcances, a fin de poder aprender a partir de la experiencia realizada en los proyectos, como también poder presentar y justificar logros, lo que se vuelve muy difícil de describir con sistemas lineales. Desde 2007, la AGEH ha comenzado a apoyar a sus organizaciones coparte locales, en las que trabajan los cooperantes del SCP, empleando Mapeo de Alcances como metodología para el Análisis, Planificación, Monitoreo y Autoevaluación de los proyectos de cooperación. Mapeo de Alcances pone el cambio de comportamiento, así como las acciones e interacciones entre las personas, al centro de los procesos de cambio. Desde entonces, la AGEH ha desarrollado su propio enfoque basado en Mapeo de Alcances, adaptándolo a las necesidades de sus organizaciones coparte y prestando especial atención al aspecto de la Cooperación con Personal. Es este enfoque, “Gestionando Alcances”, el que se presenta en este manual. Aun cuando ha sido desarrollado para la AGEH en el marco de su programa de SCP, esperamos que este manual se constituya también en un recurso para otros que estén implementando proyectos similares, y para aprender acerca de cómo la interacción humana y el aprendizaje mutuo en un escenario intercultural son esenciales para encontrar soluciones para un futuro común para todos.

ULRIKE HANLON

*Líder del Equipo del Programa de SCP de la AGEH*

<sup>1</sup> Faust, J. Zintl. M. 2015. Entwicklungshelferinnen und Entwicklungshelfer. Ein Personalinstrument der deutschen Entwicklungszusammenarbeit. DEval, Bonn

# RECONOCIMIENTOS

Tanto esta guía como el enfoque de Gestionando Alcances se basan en la metodología de Mapeo de Alcances desarrollado por el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (*International Development Research Centre*). La principal fuente en que se basa esta guía es el Manual de Mapeo de Alcances de Sarah Earl, Fred Carden y Terry Smutylo<sup>2</sup>. Aunque en algunos de los pasos y herramientas introducidas en esta guía existen variaciones respecto de aquél, el enfoque está basado en la Metodología de Mapeo de Alcances, y en los conceptos teóricos y pasos sugeridos en el Manual de Mapeo de Alcances. Por este motivo, no se incluyen aquí referencias específicas al Manual de Mapeo de Alcances, pues esto significaría incorporar referencias en cada paso de esta guía.

La AGEH y sus organizaciones coparte han estado trabajando con la metodología de Mapeo de Alcances desde 2007. Es a partir de este momento que el enfoque presentado en esta guía práctica comenzó a ser desarrollado. Las experiencias con actividades de planeamiento, monitoreo y evaluación en las organizaciones coparte de la AGEH han sido incluidas en esta guía. Los ejemplos provienen de las organizaciones coparte. La lista de organizaciones que han contribuido a esta guía es demasiado extensa para hacer mención explícita de cada una.

Los y las expertas en APME que trabajan para la AGEH han desempeñado un rol fundamental en el desarrollo de este manual, tanto en términos de reunir la experiencia práctica a partir del enfoque como en la producción del texto, y provienen de 14 países. Quisiéramos expresar nuestro agradecimiento a ellos y a ellas por sus valiosos aportes: Helen Bash-Taqi (Sierra Leona y Liberia), Denise Imscher (Guatemala y El Salvador), Gladys Susan Laker

(Uganda, Kenia y Sudán del Sur), Eliana Lombo (Colombia), Julien Ngassa (Camerún y República Central Africana), Freddy Nkurunziza (Burundi, Ruanda y República Democrática del Congo), Javier Pacheco (Colombia), Lisa Picott (Colombia), Oscar Pino (Colombia), Carlos Pires (Timor Leste), Catalina Prieto (Colombia), y Nivine Sandouka (Palestina, Israel y Jordania). Además, fueron importantes las contribuciones de Constanze Blenig, capacitadora en los Talleres de APME organizados por la Sede Central de la AGEH en Colonia, Alemania, así como las de Stefan Willmutz, quien fuera Consultor responsable de APME para la AGEH de 2007 a 2013, y quien iniciara el proceso en 2007. Para las traducciones de este manual al español y al francés, fue invaluable la asistencia proporcionada por Adrian Beling, Eliana Lombo y Javier Pacheco para el español, así como Freddy Nkurunziza y Julien Ngassa en francés.

Por parte de la Comunidad de Aprendizaje sobre Mapeo de Alcances (*Outcome Mapping Learning Community - OMLC*), insumos valiosos han sido proporcionados por Kaia Ambrose, Gestora de la Comunidad de Aprendizaje sobre Mapeo de Alcances, así como por Simon Hearn, coordinador de la OMLC.

El desarrollo de este manual no habría sido posible sin el apoyo continuo del Equipo del Servicio Civil para la Paz de la AGEH en Colonia, así como de sus coordinadoras y coordinadores basados en los países donde trabaja la AGEH.

*Colonia, enero de 2019*

CHRISTIAN KUIJSTERMANS  
*Consultor de Planeamiento, Monitoreo y Evaluación de la AGEH*

<sup>2</sup> Earl, S.; Carden, F.; Smutylo, T. 2001. Mapeo de Alcances. *Incorporando aprendizaje y reflexión en programas de desarrollo*, Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo. Ottawa, ON, Canadá.



---

# LISTA DE ABREVIATURAS

<b>AGDF</b>	Aktionsgemeinschaft Dienst für den Frieden ( <i>Comité de Acción Servicio por la Paz</i> )
<b>AGEH</b>	Arbeitsgemeinschaft für Entwicklungshilfe e.V. ( <i>Asociación para la Cooperación al Desarrollo</i> )
<b>APME</b>	Análisis, Planeamiento, Monitoreo y Evaluación
<b>BMZ</b>	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung ( <i>Ministerio Alemán para la Cooperación Económica y el Desarrollo</i> )
<b>CAD</b>	Comité de Ayuda al Desarrollo
<b>CDA</b>	CDA Collaborative Learning Projects ( <i>CDA Proyectos de Aprendizaje Colaborativo</i> )
<b>CIID</b>	Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo
<b>DEval</b>	Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit ( <i>Instituto Alemán de Evaluación de la Cooperación al Desarrollo</i> )
<b>ASN</b>	Acción sin Daño
<b>ForumZFD</b>	Forum Ziviler Friedensdienst e.V ( <i>Foro del Servicio Civil para la Paz</i> )
<b>GIZ</b>	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH ( <i>Sociedad Alemana de Cooperación Internacional al Desarrollo</i> )
<b>LCPG</b>	Grupo Local de Prevención de Conflictos
<b>MA</b>	Mapeo de Alcances
<b>OCDE</b>	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
<b>ONG</b>	Organización no Gubernamental
<b>OMLC</b>	Outcome Mapping Learning Community ( <i>Comunidad de Aprendizaje para el Mapeo de Alcances</i> )
<b>ROMA</b>	RAPID Outcome Mapping Approach ( <i>Enfoque de Mapeo de Alcances de RAPID</i> )
<b>WFD</b>	Weltfriedensdienst ( <i>Servicio Mundial para la Paz</i> )
<b>SCP</b>	Servicio Civil para la Paz
<b>ZIF</b>	Zentrum für Internationale Friedenseinsätze ( <i>Centro de Operaciones Internacionales para la Paz</i> )

# INTRODUCCIÓN AL MANUAL

## Cómo llegó a realizarse este manual

Desde que se estableció el Servicio Civil para la Paz (SCP)<sup>3</sup>, las experiencias y aprendizajes acumulados desde 2007 por la Asociación para la Cooperación al Desarrollo (*Arbeitsgemeinschaft für Entwicklungshilfe* – AGEH) han conducido a la decisión de promover y apoyar activamente el APME enfocado en alcances a nivel mundial en todos los programas del SCP.

La AGEH parte de la convicción de que los resultados de los proyectos de las organizaciones coparte pueden mejorarse usando un sistema de APME orientado a alcances. La AGEH ha observado que tanto un foco en alcances como el establecimiento de un sistema de APME presentan varios desafíos a muchas de las organizaciones coparte. Las razones para ello son múltiples: restricciones de tiempo; falta de conocimiento sobre APME; el hecho de no tener una comprensión clara de los alcances y cómo éstos contribuyen a resultados mejorados y de más alto nivel; los requerimientos por parte de diversas organizaciones donantes de usar ciertos formatos, métodos y enfoques; falta de medios financieros; y el ciclo de prolongación permanente de proyectos limitados en el tiempo, lo que conduce a la priorización de la rendición de cuentas frente a los donantes y de la captación de nuevo financiamiento, antes que de los alcances. Estos desafíos han resultado en informes que tienden a enfocarse más en las actividades implementadas y menos en los alcances de más largo plazo y los cambios a que estas actividades contribuyen.

La AGEH reconoce los muchos beneficios de un sistema de APME enfocado en alcances. Promueve

el aprendizaje basado en experiencias, permite a mujeres y hombres capturar alcances y, con ello, la contribución de la AGEH a los procesos de paz en sus países coparte. Se posibilita así una comprensión de cómo ocurre el cambio. También contribuye a una forma más estructurada y sistemática de trabajar en el programa del SCP de la AGEH.

A pesar de que la AGEH es consciente de que no todos los desafíos y problemas pueden resolverse a través de dicho foco en alcances y APME, creemos que esto contribuye positivamente al trabajo de nuestras organizaciones coparte. La orientación a alcances y APME se enfoca en los alcances de los proyectos, y contribuye así a que los proyectos estén más dirigidos a propiciar cambios duraderos y menos a actividades y resultados visibles de estos proyectos. Además, el uso sistemático de APME promueve la reflexión y el aprendizaje internos y, por consiguiente, contribuye al mejoramiento del propio trabajo, en general.

Aunque existen muchas metodologías a disposición, en 2007 la AGEH identificó al Mapeo de Alcances como el método más apropiado para su programa de SCP por tres razones:

1. El Mapeo de Alcances define **alcances como los cambios de comportamiento observables en grupos o actores con quienes trabaja en un proyecto dado, llamados Socios Directos en Mapeo de Alcances**. En otras palabras: un cambio sustentable sólo se da donde y cuando mujeres y hombres comienzan a comportarse de otra forma, para impactar positivamente en el conflicto.

<sup>3</sup> El Programa del Servicio Civil para la Paz (SCP) es un programa fundado por el Ministerio de Cooperación Económica y Desarrollo alemán (BMZ), que tiene el propósito de promover la paz y prevenir la violencia en zonas de crisis y regiones marcadas por el conflicto. Busca construir un mundo donde los conflictos se resuelvan sin recurrir a la violencia. Nueve organizaciones para la paz y el desarrollo en Alemania, entre las que se encuentra la AGEH, junto con sus socios locales, son encargados de gestionar e implementar el programa. Véase también: <https://www.ziviler-friedensdienst.org/es>. En 2018, la AGEH presta apoyo a 85 proyectos del SCP en 14 países diferentes en el mundo.

2. Los Alcances Deseados, buscados y medidos en el Mapeo de Alcances son aquellos **directamente logrados por los Socios Directos y apoyados por el proyecto durante el período de implementación**. Esto significa que las contribuciones de corto plazo a cambios de largo plazo a nivel social pueden ser visibilizadas, evaluadas y documentadas.
3. El Mapeo de Alcances reconoce que **el cambio es un proceso complejo que atraviesa diversas etapas, que no son necesariamente lineales**. Por tanto, la fase de planificación no sólo describe los Alcances Deseados al término del proyecto. También describe los diferentes pasos en el cambio de comportamiento que pueden observarse durante el proceso que lleva al estado ideal. Esto permite cambios progresivos, que eventualmente llevan a los alcances anticipados, a ser monitoreados mientras éstos ocurren. También se presta bien para recoger información respecto a cómo el cambio de comportamiento puede ocurrir de modo diferente para distintos grupos de personas. Esto puede ser el caso para grupos de mujeres, varones, o grupos vulnerables, por ejemplo.

Este manual fue desarrollado en el marco del programa SCP de la AGEH. Los proyectos definidos por las organizaciones coparte en el sur global que usan este enfoque, solicitan Cooperación con Personal: la incorporación de el o la cooperante internacional en el equipo de trabajo de una organización por un período específico de tiempo, para prestar asistencia a la misma. En este caso, la integración de un Cooperante del SCP en la organización por una duración de 3 años. Teniendo esto presente, Gestionando Alcances contiene dos pasos referidos directamente al servicio provisto por una Cooperación con Personal en el marco de un proyecto.

Otro aspecto común en esta forma de cooperación es que los proyectos implementados son relativamente pequeños. En la mayoría de los casos, se enfoca un tema específico y local. Esto significa también que las herramientas para APME deben ser adaptadas funcionales para proyectos más

“pequeños”. Por último, estos proyectos son implementados en una situación de postconflicto, es decir, en una situación muy específica y, con frecuencia, inestable.

Desde que AGEH comenzó a utilizar el Mapeo de Alcances como herramienta, la metodología ha sido adaptada en los siguientes aspectos:

- Inclusión de dos pasos que se refieren directamente al aporte de la Cooperación con Personal en el marco de un proyecto.
- Inclusión de herramientas para realizar un Análisis de Conflicto
- Desarrollo de herramientas adaptadas para proyectos pequeños.
- Expansión de herramientas y modos de preparar y conducir el monitoreo y la evaluación.

Las diferentes herramientas serán presentadas y explicadas en distintas partes del manual. Una mirada más detallada de las diferencias entre Mapeo de Alcances y el presente enfoque, Gestionando Alcances, puede obtenerse en el Anexo 4.

Los conceptos generales detrás del presente enfoque son los mismos que guían el método de Mapeo de Alcances. Las adaptaciones realizadas buscan apoyar el APME de proyectos SCP, de proyectos que involucran la Cooperación con Personal, proyectos implementados en un escenario de postconflicto, y proyectos pequeños, en general.

Antes de publicarse este manual, el enfoque ha sido utilizado y adaptado en 17 países diferentes en tres continentes<sup>4</sup>, con la asistencia y conocimiento de expertos locales en APME de la AGEH. El manual reúne esta experiencia de campo y aprendizaje acumulados, y ofrece una versión adaptada del Mapeo de Alcances bajo el nombre de **Gestionando Alcances**.

Con este manual, la AGEH espera ofrecer una herramienta integral y útil que pueda asistir a quienes están implementando proyectos o a quienes necesiten facilitar procesos de APME como parte de su rol.

<sup>4</sup> Los países donde se ha implementado este enfoque en cooperación con organizaciones locales son: Burundi, Camerún, Colombia, El Salvador, Guatemala, Israel, Jordania, Kenia, Liberia, Palestina, República Centroafricana, República Democrática del Congo, Ruanda, Sierra Leona, Sudán del Sur, Timor Leste y Uganda.

## Cómo utilizar este manual

El manual es un recurso para ser utilizado y adaptado de acuerdo al contexto en que un proyecto dado esté siendo implementado. Ofrece un conjunto integral de herramientas y pasos para asistir el proceso, desde el análisis de la Cuestión Central en que un proyecto ha de enfocarse, a través de su planificación, monitoreo y autoevaluación hasta finalizar un proyecto. De acuerdo con las necesidades particulares de cualquier organización y/o proyecto, el manual de Gestionando Alcances puede usarse como un todo, o bien se puede tomar partes o capítulos del manual para mejorar o complementar prácticas existentes de APME.

Este manual se compone de una introducción general del enfoque, la presentación de las diferentes etapas en el ciclo del proyecto: Análisis, Planificación del Proyecto, Monitoreo y Autoevaluación. Y cada etapa a su vez se divide en una serie de pasos. La presentación de los diferentes pasos y etapas del manual contiene los siguientes elementos:

- Introducción del concepto
- Ideas acerca de cómo implementarlo en la práctica
- Preguntas en torno a la facilitación
- Consejos para la facilitación
- Donde corresponda: herramientas y plantillas relacionados.

Los ejemplos citados como parte de las explicaciones están tomados de nuestras experiencias prácticas con las organizaciones coparte de la AGEH. En todos los pasos de la Planificación del Proyecto se cita un ejemplo antes de describir el paso. Este ejemplo está tomado de ejercicios de planificación y monitoreo de proyectos con una organización coparte de AGEH en Camerún. Los nombres exactos han sido omitidos o cambiados por motivos de privacidad. El mismo ejemplo está disponible en forma más desarrollada en el Anexo 5.

## La importancia de la reflexión y el aprendizaje

Un Sistema de APME puede usarse con diversos propósitos, incluyendo rendición de cuentas, comunicación, o para influenciar políticas. A partir de la experiencia de apoyar el APME de nuestras organizaciones coparte a través de los años, hemos reconocido cuán útil puede resultar APME como herramienta de reflexión y aprendizaje para aquellos involucrados en un proyecto. Con frecuencia, los momentos de reflexión y aprendizaje durante el tiempo de implementación de un proyecto son limitados, aun así, son estos momentos los que pueden conducir a ideas y sugerencias que permiten mejorar prácticas, responder a los desafíos, como también mejorar la forma en que un proyecto es implementado, y en la que sirve a las mujeres y hombres para quienes el proyecto ha sido diseñado. A fin de incluir una variedad de perspectivas, el aprendizaje y la reflexión deberían incluir a aquéllos que llevan a cabo la implementación del Proyecto, a aquéllos que trabajan con la organización y a aquéllos a quienes el proyecto está dirigido: las mujeres y hombres en las comunidades. Es por este motivo que se incorporan espacios para la reflexión y el aprendizaje en varios momentos del ciclo de proyecto a lo largo del manual. El planeamiento de un proyecto conviene que sea un proceso participativo, donde todas y todos quienes están involucrados o se ven afectados por él tengan la oportunidad de contribuir de un modo significativo a aquello que, en última instancia, afectará sus vidas. Del mismo modo, es importante que estas voces sean escuchadas y tenidas en cuenta como parte del monitoreo y evaluación de un proyecto. Para poder lograr esto, se requiere prever los espacios físicos necesarios para cortar con la rutina diaria a fin de disponer tiempo para poder reunirse, compartir pensamientos, reflexionar acerca de lo que se ha logrado, y planificar para el futuro. Este manual enfatiza el uso de reuniones o talleres planificados y facilitados para crear este tiempo y espacio para la reflexión y el aprendizaje.

El manual también sugiere que la Etapa de Autoevaluación, al final del proyecto, incorpore un claro foco en reflexión y aprendizaje. De hecho, el manual propone la realización de una Autoevaluación en lugar de una evaluación externa. Sin embargo, pueden existir razones válidas por las que una organización pudiera considerar hacer una evaluación externa: una organización puede desear una perspectiva externa, o una agencia de financiamiento puede haberlo exigido. En cualquier caso, sugerimos incluir una autoevaluación como parte integral de cualquier ciclo de proyecto.

## Transversalización de la perspectiva de género y Acción Sin Daño / Sensibilidad al Conflicto

En el contexto del Programa de SCP de la AGEH, los enfoques de perspectiva de género y Acción Sin Daño/ Sensibilidad al Conflicto son temas transversales clave en nuestro trabajo con comunidades que intentan reconstruir sus vidas luego de un conflicto violento. LA AGEH reconoce la importante contribución tanto de hombres como de mujeres a los procesos de construcción de paz y de desarrollo. Del mismo modo, creemos que la Perspectiva de Género y Acción Sin Daño/ Sensibilidad al Conflicto son cuestiones importantes a considerar en análisis, planificación, monitoreo y evaluación de proyectos. Tanto más importante es considerar estos temas por cuanto el enfoque se concentra en cambios de comportamiento como el motor fundamental del cambio social. Así, analizando sistemáticamente de qué manera un Proyecto ejercerá influencia sobre – o puede ser influido por – mujeres y hombres, las organizaciones estarán en posición de planificar actividades específicas y abordar de modo adecuado asuntos relativos a género durante la implementación del proyecto, monitoreo y al documentar los alcances. El análisis de género debe tomar en cuenta el contexto y el tema específico abordado por el proyecto en cuestión.

Por esta razón, el manual incorpora también algunas ideas, herramientas, y preguntas orientadoras integrar los enfoques de Perspectiva de Género y Acción Sin Daño/ Sensibilidad al Conflicto. Al mismo tiempo, el manual será insuficiente para sustituir un análisis en profundidad, cuando éste sea requerido. En tales instancias, hay otros recursos valiosos a los que recurrir. Algunos de estos recursos se encuentran listados en el Anexo 1, para aquéllos y aquéllas que quieran integrar la Perspectiva de Género y de Acción Sin Daño/ Sensibilidad al Conflicto más profundamente en su trabajo.

## Algunos comentarios sobre la terminología utilizada

Este manual utiliza terminología específica para describir las diferentes etapas y herramientas propuestas. Esto posiblemente demande un esfuerzo para familiarizarse al inicio, teniendo en cuenta que consideramos conocimiento previo y arraigado del vocabulario de otras metodologías. Gestionando Alcances, al igual que Mapeo de Alcances, utiliza terminología distintiva para enfatizar ciertos conceptos particulares, así como las bases filosóficas del enfoque basado en alcances<sup>5</sup>, o también para enfatizar ciertos pasos particulares de este enfoque. Sin embargo, la comunicación es un elemento clave en cualquier proceso de APME, de modo que el usuario debe siempre juzgar cuál es la mejor terminología para utilizar con un público particular. Siempre y cuando el significado detrás de la terminología escogida sea comprendido y describa adecuadamente los conceptos a que se refiere, las palabras o vocabulario escogido para comunicarlos pueden variar. Un resumen del vocabulario utilizado en el enfoque de Gestionando Alcances, así como traducciones de esta terminología al inglés y al francés, está disponible en los Anexos 2 y 3.

5 Los conceptos y fundamentos filosóficos que se encuentran a la base del enfoque de Gestionando Alcances son los mismos que subyacen a la metodología de Mapeo de Alcances, que se encuentran descritos en detalle en el Manual de Mapeo de Alcances (ver: Earl, S.; Carden, F.; Smutylo, T. 2001 *Mapeo de Alcances. Incorporando aprendizaje y reflexión en programas de desarrollo*, Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo. Ottawa, ON, Canadá)

En este manual hablamos de “proyectos”. Cuando hablamos de proyectos, nos referimos a un conjunto de acciones, actividades, y cambios anticipados que constituyen el foco para el análisis, planificación, monitoreo y evaluación, llevados a cabo a partir de este enfoque. Algunas organizaciones pueden sustituir el término “proyecto” con los de “programa”, “sector operativo”, “intervención”, etc.

En este manual, aquéllos y aquéllas responsables por la implementación de un proyecto son denominados “Equipo de Implementación del Proyecto”. Dependiendo del proyecto y/o de la organización en cuestión, tal equipo puede estar formado por un departamento específico de una organización, un equipo en particular dentro de la organización, la organización como un todo, o bien un equipo creado específicamente para la implementación del proyecto. Dependiendo del proyecto, la organización puede también decidir incluir - o no - a otros en la implementación del proyecto, de modo que estas mujeres y hombres pasen a formar parte del Equipo de Implementación del Proyecto.

La Cooperación con Personal es el instrumento central utilizado por la AGEH para apoyar los proyectos de sus organizaciones coparte en el marco del Programa del SCP. Por esta razón, tanto el valor agregado como los roles y tareas de dicho personal se encuentran delineadas como parte de este enfoque. La Cooperación con Personal se refiere a la inclusión o asignación de una persona externa por un período específico de tiempo. En el caso del programa SCP de la AGEH, esto normalmente significa la integración de el o la cooperante internacional a la organización coparte por un período de tres años. Dependiendo del proyecto en cuestión, la Cooperación con Personal también podría implicar otras formas de apoyo temporario recibido por una persona externa.



# INTRODUCCIÓN AL ENFOQUE GESTIONANDO ALCANCES

## CONCEPTOS CLAVE

Hay tres conceptos clave en el enfoque de análisis, planificación, monitoreo y evaluación inherente a Gestionando Alcances:

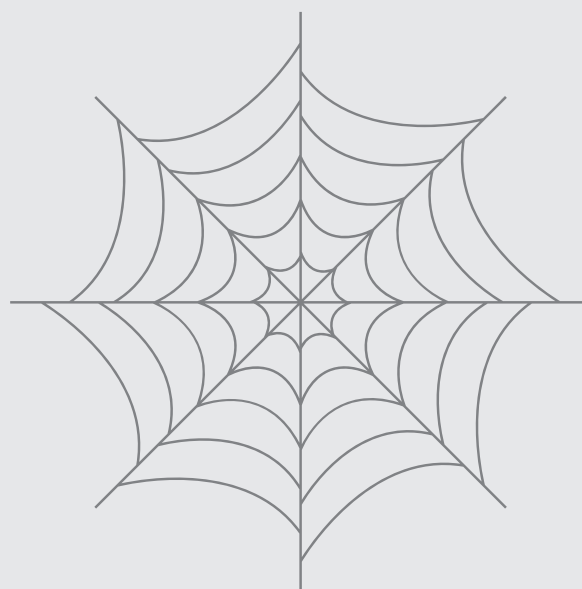
1. Complejidad del cambio;
2. Alcances Deseados entendidos como cambios de comportamiento
3. La esfera de influencia de un proyecto y el foco en los Socios Directos.

Estos conceptos clave proporcionan una guía para el enfoque y explican el énfasis en ciertos pasos del método.

### Complejidad del cambio

Los proyectos de paz y desarrollo forman parte de **un sistema interconectado** de actores, factores y relaciones. El proyecto influencia este sistema, y al mismo tiempo es influido por él. Esto tiene dos implicaciones para el ciclo de proyecto. Las influencias de diferentes actores, factores y relaciones internos y externos en el proyecto deben ser tenidas en cuenta. Influencias diferentes a las pretendidas con el proyecto también deben ser consideradas en el ciclo de proyecto. Por este motivo, el ciclo de proyecto debe considerarse dentro del contexto en el que éste es implementado.

**FIGURA 1: COMPLEJIDAD DEL CAMBIO**



### **EJEMPLO: DE UNA ORIENTACIÓN A PROBLEMAS A DESCRIBIR ALCANCES COMO CAMBIOS DE COMPORTAMIENTO**

#### **Descripción orientada a problemas:**

**EJEMPLO 1:** Reducción de violencia intrafamiliar.

**EJEMPLO 2:** Reducción en el número de violaciones a los derechos humanos.

#### **Descripción en términos de cambios deseados de comportamiento**

**EJEMPLO 1:** Los padres dialogan y alcanzan acuerdos mutuamente aceptados en situaciones de conflicto.

**EJEMPLO 2:** La policía apresa a los violadores de derechos humanos y los lleva ante la justicia.

## **Alcances Deseados entendidos como cambios de comportamiento**

Gestionando Alcances define “alcances” como cambios de comportamiento de las personas a quienes el proyecto apoya. Estas mujeres, hombres, organizaciones o grupos son denominados Socios Directos.

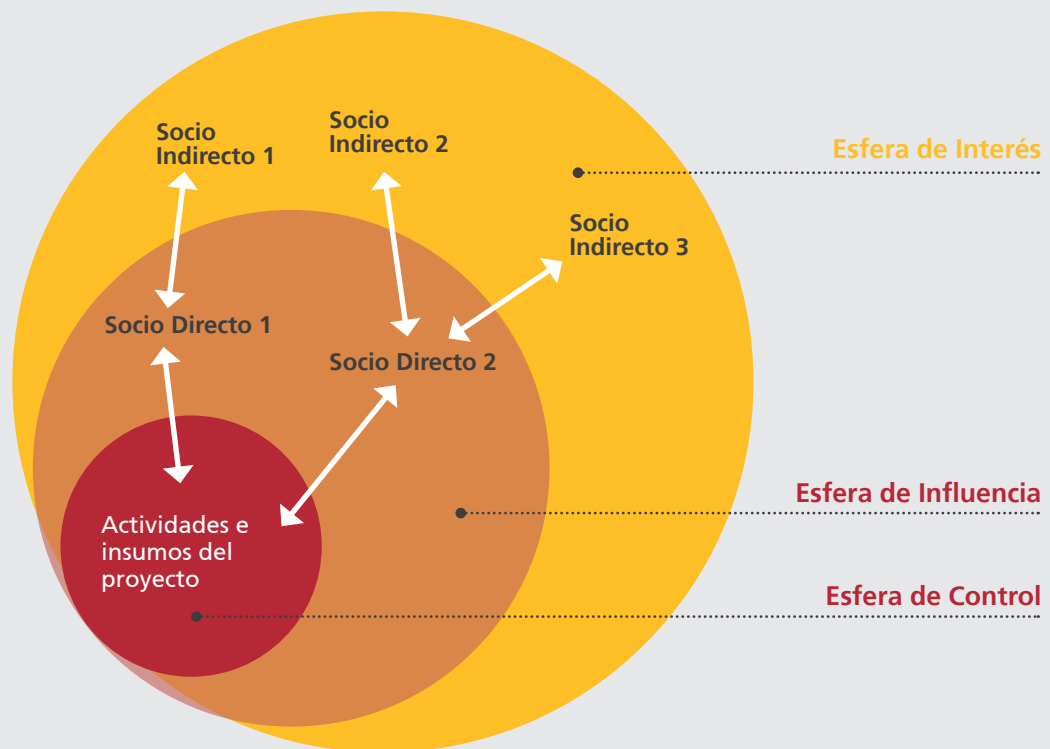
El enfoque se basa en la premisa de que un cambio sustentable sólo es posible donde y cuando mujeres y hombres comienzan a comportarse de forma diferente en términos de sus acciones e interacciones, modificando situaciones, para lograr un impacto positivo en su entorno.

Esto implica moverse de un enfoque orientado a problemas, que describe resultados en términos de reducción del problema, a un enfoque orientado a soluciones, que describe los resultados como cambios de comportamientos deseados que se evidencian en acciones e interacciones de mujeres y hombres.

Este enfoque describe quién hace qué de un modo positivo, contribuyendo a una mejora de la situación. En los dos ejemplos de arriba, las descripciones alternativas enfocan un cambio de comporta-

miento de actores específicos. Esto muestra que, para describir cambios en términos de cambios de comportamiento, debemos tener en cuenta los actores y factores que ejercen influencia sobre el problema. En el primer ejemplo, un análisis mostró que el mayor problema en el caso de conflictos violentos dentro de estas familias está relacionado con la incapacidad de los padres de comunicarse para llegar a un acuerdo. En el segundo ejemplo, el análisis precedente concluyó que uno de los mayores obstáculos es que la policía no lleva a los perpetradores de violaciones de derechos humanos ante la justicia. La conclusión del análisis fue que éste debería ser el foco principal del proyecto. Al mismo tiempo, otros actores claves pueden ser objeto de la acción del proyecto. En el caso del segundo ejemplo, el proyecto también podría haberse enfocado en líderes y lideresas tradicionales. El foco en estos líderes tradicionales partiría de su interés en involucrarse en actividades de prevención de conflicto y busquen alternativas con mujeres y hombres en su área que hayan estado o estén en peligro de verse involucradas en violaciones de los derechos humanos.



**FIGURA 2: ESFERAS DE CONTROL, INFLUENCIA E INTERÉS DE UN PROYECTO**

Adaptado a partir de S. Deprez VVOB-CEGO, Nov 2006

## La esfera de influencia de un proyecto y el foco en los Socios Directos

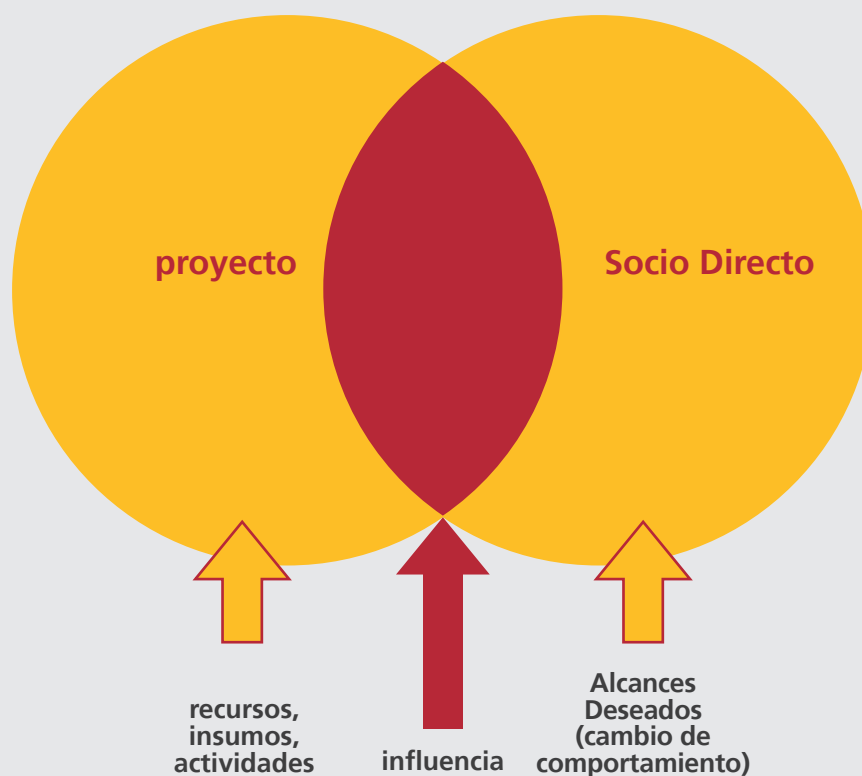
Desde la perspectiva de un proyecto, Gestionando Alcances identifica tres esferas diferentes, como muestra la Figura 2: la esfera de control, la esfera de influencia, y la esfera de interés.

**Esfera de control:** Es donde se sitúan los recursos, insumos y actividades del proyecto. Usamos la palabra "control", ya que tenemos el control completo sobre la forma en que utilizamos ciertos recursos y sobre qué actividades hacemos, cuándo y con quién. Podemos decidir, por ejemplo: Hacer un taller de tres días para 30 mujeres y hombres sobre técnicas de mediación de conflicto; o, en su lugar, también podemos elegir enfocarnos sólo

en 10 mujeres y hombres y usar nuestros recursos propios para desarrollar un programa de capacitación en el lugar de trabajo.

**Esfera de influencia:** Es donde los alcances de un proyecto se vuelven visibles. Usamos la palabra "influencia" porque podemos ejercer influencia en procesos de cambio utilizando nuestros recursos, insumos y actividades. También usamos la palabra "influencia" - por oposición a "control" - ya que se basa en acuerdos y existen muchos otros actores y factores internos y externos fuera de nuestro control, y éstos tienen también una influencia en los alcances. Otro aspecto importante es el foco de Gestionando Alcances en cambios que ocurren a través de y en determinados individuos, organizaciones, o grupos que son el público objetivo del proyecto; éstos son los **Socios Directos** del proyecto.

FIGURA 3: INFLUENCIA DEL PROYECTO EN EL SOCIO DIRECTO



Adaptado a partir de Earl, Carden, Smutylo, 2001

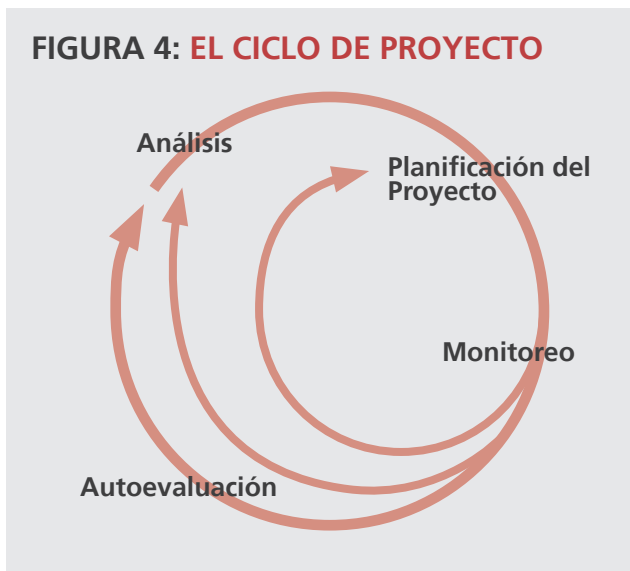
**Esfera de interés:** Aunque el proyecto es limitado en el tiempo y en los recursos disponibles, su propósito es contribuir a un cambio de más largo plazo. Este cambio no puede ser influenciado de forma directa, pero el proyecto tiene interés en propiciar este cambio a través del apoyo prestado a los Socios Directos y a través de otras intervenciones en el entorno. En la esfera de interés se visualizan los cambios de más largo plazo y en una escala mayor, con contribuciones tanto del proyecto como de los cambios de comportamiento de los Socios Directos y de modo similar a la esfera de influencia, el foco está puesto en cambios de ciertos grupos de actores influenciados por los Socios Directos del proyecto. Dichos grupos se denominan **Socios Indirectos**.

La Figura 3 muestra que el proyecto sólo puede lograr resultados directos con los Socios Directos que están en su esfera de influencia. Los recursos, insu-

mos y actividades son todos factores que influyen en los alcances de un proyecto. A fin de poder planificar, medir, y documentar los cambios anticipados a través de un proyecto, **el proyecto debería enfocarse en lo que es posible influenciar de modo directo**. Esto es lo que puede monitorearse y verificar que contribuye a través de lo invertido en recursos, insumos y actividades. Gestionando Alcances se enfoca, por tanto, **en la esfera de influencia y en los Socios Directos a quienes el apoyo del proyecto va dirigido**. Adicionalmente, la Figura 2 también permite visualizar una relación directa entre la esfera de interés y los Socios Directos del proyecto, así como de la esfera de interés y los Socios Indirectos del proyecto. Aunque la planificación y el monitoreo se enfoquen en los Socios Directos, cualquier cambio tiene el potencial de influenciar el cambio en los Socios Indirectos con quienes aquéllos están en contacto.

# PANORÁMICA DE LAS ETAPAS Y LOS PASOS INDIVIDUALES

**FIGURA 4: EL CICLO DE PROYECTO**



La Figura 4 muestra la cuatro etapas que Gestionando Alcances identifica en el ciclo de vida de proyecto: Análisis, Planificación, Monitoreo y Autoevaluación. El ciclo de proyecto no debería verse como un proceso estrictamente lineal; es un proceso iterativo que contiene incluso posiblemente ciclos más pequeños, basados en el aprendizaje a lo largo del ciclo de proyecto. Por ejemplo: El aprendizaje durante un Proyecto puede impulsar al Equipo de Implementación del Proyecto a realizar cambios al proyecto durante el proceso de implementación.

Cada una de las cuatro etapas están divididas en diferentes pasos, como muestra la Figura 5.

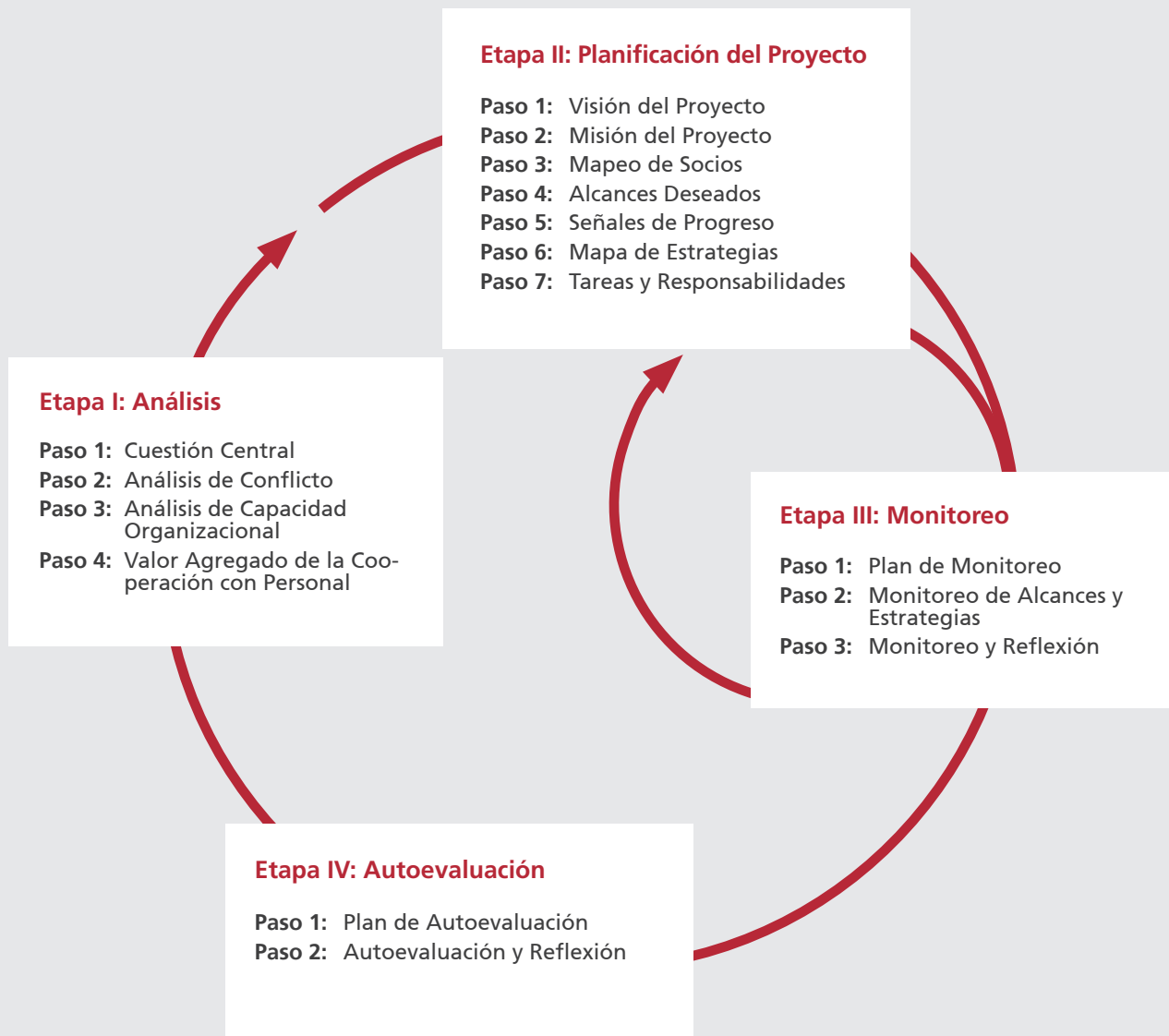
La primera etapa es la de Análisis. En esta etapa se establece el consenso acerca del tema que la organización quiere abordar – la **Cuestión Central**. El proceso continúa con un **Análisis de Conflicto** que

implica la Cuestión Central, el **Análisis de Capacidad Organizacional** - y el **Valor Agregado de la Cooperación con Personal**. Esta primer etapa es el punto de partida del proyecto y proporciona las bases para la etapa siguiente – Planificación del Proyecto. Al mismo tiempo, proporciona un punto de referencia para la Autoevaluación al finalizar el proyecto.

La segunda etapa, **Planificación del Proyecto**, consiste de siete pasos diferentes para definir los cambios en los que se ha de enfocar el proyecto, así como las actividades a través de las cuales se busca concretar los cambios. Esta etapa comienza describiendo el cambio deseado a largo plazo deseado, más allá de la duración del proyecto: la **Visión del proyecto**. Después de esto se describe cómo trabajará el proyecto en la **Misión del Proyecto**, con quiénes trabajará el proyecto en el **Mapeo de Socios**, los cambios a los que quiere contribuir a través de los Socios Directos en los **Alcances Deseados** y las **Señales de Progreso**, y las estrategias que necesitan ser implementadas en el **Mapa de Estrategias**. Además, en las **Tareas y Responsabilidades**, la Etapa de Planificación del Proyecto refleja las tareas y responsabilidades de los diferentes miembros del Equipo de Implementación del Proyecto, incluyendo mujeres y hombres que hayan sido incorporados en el marco de la Cooperación con Personal.

La tercera etapa, **Monitoreo**, propone un marco para el seguimiento del proyecto con el propósito de reflexionar sobre el progreso continuo del proyecto de un modo sistemático. También incluye el proceso de aprendizaje acerca del trabajo conjunto con los Socios Directos. El monitoreo se enfoca

**FIGURA 5: EL CICLO DE PROYECTO CON EL ENFOQUE DE GESTIONANDO ALCANCES**



Adaptado a partir de Earl, Carden, Smutylo, 2001

tanto en la efectividad de los Socios Directos como en las estrategias del proyecto diseñadas para apoyarlos. Las **Señales de Progreso** constituyen la base para monitorear los Alcances Deseados. Éstas son un conjunto de afirmaciones escalonadas que representan la progresión de los cambios de comportamiento en términos de acciones, relaciones e interacciones de los Socios Directos. Además del marco general de monitoreo, la Etapa de Monitoreo también proporciona sugerencias sobre cómo integrar el monitoreo en la implementación día-a-día del proyecto, de modo que aquél se convierta en parte integral del trabajo, y no una carga adicional.

La última etapa, **Autoevaluación**, se enfoca en la evaluación de prioridades y proporciona un **Plan de Autoevaluación** que contiene la información más importante y proporciona una descripción breve de los elementos principales de la autoevaluación. El Plan de Autoevaluación ayuda a enmarcar, organizar y recolectar los datos requeridos. Proporciona preguntas-guía para ayudar a reflexionar, interpretar y analizar la información a fin de hacerla útil para el proceso de aprendizaje y de mejora del proyecto y para otras áreas de trabajo de una organización. El Plan de Autoevaluación describe cómo un Equipo de Implementación de Proyecto y todas las partes interesadas que participan en el proyecto han de conducir un ejercicio de autoevaluación. La autoevaluación se encuentra estrechamente vinculada a la Etapa de Monitoreo, en el sentido de que la información generada y el análisis proporcionado a través del monitoreo constituye la base para la autoevaluación.



# ETAPA I: ANÁLISIS

La primera etapa – Análisis – describe el trasfondo del proyecto. También determina el foco del Proyecto para los años siguientes. La Etapa I se divide en los siguientes cuatro pasos:

- **Paso 1: Cuestión Central:** Seleccionar el foco para un posible proyecto, basándose en qué situación la organización y las partes involucradas quisieran ver cambios.
- **Paso 2: Análisis de Conflicto:** Analizar los diferentes actores, factores y relaciones que afectan la Cuestión Central, así como identificar las oportunidades que tiene la organización para influir en éstos.
- **Paso 3: Análisis de Capacidad Organizacional:** Explorar las capacidades existentes de la organización en términos de conocimientos, redes, experiencia, recursos para abordar la Cuestión Central e identificar las áreas de mejora en la organización.
- **Paso 4: Valor Agregado de la Cooperación con Personal:** Basado en los pasos 2 y 3, determinar cómo la Cooperación con Personal podría agregar valor en términos de abordar la Cuestión Central.

La **Etapa de Análisis proporciona un punto de partida** para la Etapa de Planificación del Proyecto. El Análisis es necesario para entender el contexto y las oportunidades que una organización tiene para intervenir. La Etapa de Análisis garantiza que la planificación del proyecto esté basada en las necesidades existentes y en los desafíos de aquellas partes interesadas que sean prioritarios para la organización. Al mismo tiempo, proporciona una base para las etapas de Monitoreo y Autoevaluación del proyecto. La Etapa de Análisis proporciona las bases para analizar cambios que podrían tener lugar en el contexto, y también permite ver los cambios que se identifiquen dentro del contexto en el que ocurrieron.

Es importante que la organización incluya en la Etapa de Análisis a mujeres y hombres clave que estarán involucrados directamente la implementación del proyecto. Mujeres y hombres clave son personas que estarían directamente ligados a la implementación, así como otras partes interesadas con quienes la organización pudiera estar trabajando, que hayan trabajado en el pasado con proyectos similares o con quienes exista una relación de trabajo. También es importante para el desarrollo del análisis prever suficiente tiempo para clarificar y discutir ideas, experiencias, terminología, contexto, historia, perspectivas de género y expectativas mutuas.

# PASO 1: CUESTIÓN CENTRAL

## Introducción

La base de cualquier proyecto es que exista un tema específico que la organización quiera abordar a través de la producción de un cambio, en cooperación con partes interesadas. Por este motivo, el Paso 1 de la Etapa de Análisis consiste en llegar a un acuerdo en torno a esta Cuestión Central. La Cuestión Central puede tener su origen en diversas fuentes y está vinculada a las experiencias que la organización tiene al trabajar en situaciones similares. La Cuestión Central también puede provenir de las expectativas de mujeres y hombres en las comunidades que otorgan a la organización su mandato. La decisión sobre qué tema específico enfocar se deriva del aprendizaje realizado a partir de proyectos y evaluaciones anteriores, de la experiencia de la organización en la implementación de proyectos, y de la información y los comentarios recibidos por parte de mujeres y hombres en la organización que participaron en proyectos anteriores. La Cuestión Central también puede basarse en

los comentarios recibidos en discusiones o reuniones con aquellas partes directamente afectadas. A veces, el tema ya ha sido identificado como parte de un proceso de planificación estratégica de la organización. En este caso, es necesario volver a confirmar que este tema sigue siendo relevante y que está dentro del mandato de la organización.

La Cuestión Central es el punto de partida para el Análisis de Conflicto, y es, por tanto, necesario para crear consenso acerca del asunto en el que el proyecto se enfocará. Es una decisión y un punto de partida para el resto de la Etapa de Análisis, y, por consiguiente, también un punto de partida para la Planificación del Proyecto. Es importante para todos los involucrados tener la oportunidad de dar su propia perspectiva e, igualmente importante, que todos tengan un entendimiento común de la Cuestión Central.

## En la práctica: Seleccionando la Cuestión Central

La Cuestión Central es la que la organización desea enfocarse podría haber sido identificada ya. En este caso, es importante asegurarse de que quienes participen en el proyecto tengan un entendimiento común de la Cuestión Central. Esto se puede hacer en cualquier reunión regular que tenga lugar en la organización. Las preguntas orientadoras proporcionadas podrían servir como base para verificar, de ser necesario, que la Cuestión Central escogida sea realmente el tema en el que la organización desea centrarse.

En caso de que la Cuestión Central no haya sido identificada aún, su definición podría concretarse en cualquier reunión de la organización. En este caso se requiere cierta preparación para guiar la discusión. Las preguntas orientadoras pueden utilizarse para dirigir el proceso, pero también es importante lograr construir una panorámica de las partes interesadas en el área de interés definida, y de los temas que son importantes para ellas. Esto puede hacerse comenzando con un ejercicio individual para identificar las partes interesadas y los temas relevantes, anotándolos en tarjetas, que luego pueden ponerse en común para obtener una panorámica. Alternativamente, también se puede hacer mediante una lluvia de ideas. Después de esto, el objetivo es desarrollar una panorámica de aquellos temas que conciernen a las diversas partes interesadas, así como de aquellos temas que son

de particular importancia para ellas, como las mujeres o los grupos marginados de una comunidad. A partir de este ejercicio, un tema específico podría surgir como el más importante.

Si surge más de una cuestión ha enfocar, una posibilidad para determinar la prioridad sería atendiendo al mandato y la experiencia de la organización. Luego se puede seleccionar el tema que mejor se ajuste al mandato y / o la cuestión sobre la cual la organización tenga más experiencia. Por supuesto, una organización también podría aplicar criterios adicionales para determinar la Cuestión Central.

Una vez que un tema ha sido escogido, es importante que todas las mujeres y hombres involucrados en la implementación de un proyecto – y quienes deberían estar presentes o efectivamente representados en este ejercicio – tengan un entendimiento común de la Cuestión Central.

Es importante tomar en cuenta que la elección de la Cuestión Central es sólo un punto de partida para enfocar el Análisis de Conflicto, Paso 2 de esta Etapa. En este punto, no es necesario un análisis en profundidad. Es suficiente discutir y determinar la Cuestión Central, confiando en el conocimiento y la experiencia de aquéllas y aquéllos que están trabajando en la organización.

### PREGUNTAS ORIENTADORAS PARA DETERMINAR EL CUESTIÓN CENTRAL

- ¿Cuál es la cuestión en la que debería estar enfocándose la organización?
- ¿Qué partes claves interesadas tienen una relación particular con este tema?
- ¿Qué cuestiones son particularmente relevantes para las mujeres, y cuáles para los hombres?
- ¿Qué cuestión es particularmente relevante para grupos marginados específicos?
- ¿Cuál es el área geográfica o región en la que deberíamos enfocarnos?
- ¿Qué cuestión está alineada con el mandato organizacional y refleja las necesidades y expectativas de aquellos para quienes trabaja en última instancia la organización?
- ¿Qué cuestión refleja la experiencia de la organización?



## PASO 2: ANÁLISIS DE CONFLICTO

### Introducción

Con el fin de desarrollar e implementar un proyecto que contribuya a un cambio positivo, es importante entender el contexto en el que se llevará a cabo. Esta es la principal función del Análisis de Conflicto. Este enfoque ha sido desarrollado con base en experiencias de proyectos implementados en el post conflicto y su enfoque es el análisis de conflicto, antes que el análisis de contexto. En cualquier caso los proyectos se deben un análisis de contexto priorizando lo más relevante para su implementación. Tanto el enfoque como las herramientas presentadas aquí se derivan del enfoque de Acción Sin Daño/ Sensibilidad al Conflicto (CDA, 2004).

Una vez se ha establecido, la Cuestión Central requiere ser completamente analizada. Uno de los primeros pasos en tal análisis es el Análisis de Conflicto. El Análisis de Conflicto debe:

- ser específico, se enfoca en la Cuestión Central;
- proporcionar una panorámica de las causas, efectos, actores & factores, aliados & oponentes, y de sus relaciones e influencia en la Cuestión Central;
- definir claramente sobre que aspecto la organización establecerá el foco del proyecto, basándose en la capacidad de influencia y el acceso a ciertos actores;
- incluir las perspectivas de aquellos directamente influenciados por la Cuestión Central;
- tener sensibilidad al conflicto y tomar en cuenta los riesgos asociados con la intervención en relación con diferentes grupos, tales como mujeres, jóvenes, o grupos vulnerables.

El Análisis de Conflicto puede dividirse en **dos partes consecutivas**.

La **primera parte** es el análisis de la Cuestión Central. El Análisis de Conflicto toma en consideración:

- ✓ los diferentes factores y actores que ejercen o pueden ejercer una influencia en la Cuestión Central;
- ✓ la posición de los diferentes actores influenciando la Cuestión Central - de forma positiva o negativa, y las razones que se perciben;
- ✓ el modo en que estos diversos actores y factores ejercen o pueden ejercer una influencia en la Cuestión Central;
- ✓ cómo ciertos actores influyen a otros actores y factores identificados - relaciones entre actores y factores-, o tienen una influencia indirecta a través de otros sobre la Cuestión Central.

A veces las personas y organizaciones tienen la capacidad de influenciar el problema, pero actualmente no se imponen activamente. Por ejemplo: Cuando esa persona u organización en particular tiene poco o ningún interés en el tema o no se beneficia de un cambio.

Para estos actores y factores identificados, el Análisis de Conflicto describe cómo influyen la Cuestión Central, y cuál es su capacidad de intervenir. Esto proporciona una panorámica de los diversos actores y factores que son relevantes y cómo estos influyen el problema.

La **segunda parte** consiste en decidir **en qué actores y factores se enfocará el proyecto**. Esto implica analizar en qué actores – mujeres y hombres individuales, organizaciones o grupos – la organización puede ejercer una influencia directa o indirecta a través de un tercero para contribuir a abordar la Cuestión Central. También implica describir qué actores y factores no pueden influenciarse y decidir dónde el proyecto no ha de enfocar su energía.

Es importante asegurarse de que el Análisis de Conflicto se enfoque en aquellos aspectos que influyen directamente en la Cuestión Central. Esto permite que el Análisis de Conflicto proporcione información específica para la planificación del proyecto.

## En la práctica: Analizando los diversos actores, factores y sus relaciones en un Análisis de Conflicto

Existen diversas herramientas que pueden resultar útiles especialmente para la primera parte del Análisis de Conflicto. El Anexo 1 sugiere algunas herramientas adicionales. Sin embargo, es importante que **el análisis identifique factores y actores clave a través de los que el proyecto buscará influir positivamente la Cuestión Central.**

» La Herramienta de Análisis de Conflicto proporcionada en la **Plantilla I: Herramienta de Análisis de Conflicto**, en las **páginas 20 y 21** se basa en el enfoque de Acción sin Daño y es especialmente relevante en situaciones de post-conflicto.

Un ejercicio de Análisis de Conflicto puede basarse en las experiencias previas e en la información disponible. **Evaluaciones previas** pueden constituir un insumo para el Análisis de Conflicto. En ocasiones, puede ser suficiente revisar las conclusiones y aprendizajes a fin de proporcionar una base para el Análisis de Conflicto. Si la organización cuenta con un **plan estratégico**, éste también incluirá un Análisis de Conflicto. Éste puede actualizarse y usarse como punto de partida para un Análisis de Conflicto más detallado para el proyecto en cuestión. El Análisis de Conflicto contenido en un plan estratégico usualmente proporciona un análisis amplio del contexto, cubriendo diferentes áreas temáticas en las que se enfoca la organización. Como la Cuestión Central de un Proyecto aborda un tema específico del plan estratégico, se requiere, en cualquier caso, un análisis detallado del contexto para proveer una base para la planificación del proyecto. **Si la organización cuenta ya con evaluaciones regulares** para analizar tanto el contexto como la contribución de la organización, estas deberían ser usadas como base para el Análisis de Conflicto.

**El Análisis de Conflicto es apropiadamente realizado en un taller**, reuniendo a todas y todos con responsabilidades en la implementación del proyecto, así como a otras que consideren la Cuestión Central como un tema de su preocupación. Éstos podrían ser representantes de otros

departamentos de la organización, representantes de otras organizaciones, o miembros de estructuras descentralizadas tales como los Comités de Justicia y Paz parroquiales, en el caso de una Diócesis Católica. Dado que conducir un taller de este tiempo puede resultar complejo, es aconsejable asignar esta tarea a un facilitador experimentado. Éste podría ser alguien de dentro de la organización, quien tiene la ventaja de tener mayor conocimiento interno. También podría ser un facilitador externo, lo que tiene la ventaja de que permite a todos en la organización participar, y que puede ser útil tener un facilitador imparcial.

El Análisis de Conflicto debería **incluir las visiones y perspectivas de mujeres y hombres afectados por la Cuestión Central**, aquellos cuyas vidas serán positivamente afectadas por el proyecto. Hay varias formas de garantizar que estos puntos de vista sean incluidos:

- Recolectando información previa, a través de entrevistas, grupos focales, u otros métodos participativos. Esta información debe analizarse para poder tener una panorámica de los diferentes factores y actores que juegan algún papel en la Cuestión Central. Si se elige este método, es importante no sólo obtener sus visiones acerca de qué y quiénes tienen una influencia, sino también recolectar ideas acerca de qué posibles soluciones se imaginan para abordar el tema.
- Convocando a quienes representen a estas personas y organizaciones en el taller. Cuando esto se hace, es importante, primero, que sean seleccionados estratégicamente en función de los aportes que puedan realizar durante el taller desde puntos de vista complementarios. Segundo, es necesario que explícitamente manifiesten tener la voluntad y capacidad de contribuir al taller, que reciban toda la información necesaria y que comprendan el propósito del taller.

Incluir diversas perspectivas según género, edad, posición social o educación en el contexto implica

### EJEMPLO: ALGUNAS RAZONES PARA NO SENTIRSE LIBRE DE PARTICIPAR O EXPRESAR OPINIÓN EN UN TALLER

- Las personas jóvenes pueden no sentirse autorizadas a hablar libremente en la presencia de sus mayores.
- Los empleados pueden mostrarse reacios a decir su opinión con su superior presente.
- Las mujeres pueden verse cohibidas por la presencia de hombres.
- Representantes de la comunidad musulmana podrían no atreverse a hablar con franqueza en un taller organizado por la Comisión Católica de Justicia y Paz o en presencia de sacerdotes católicos.

dar a dichas perspectivas una voz real en el taller. Aunque el modo más fácil parecería traer a mujeres, hombres, ancianos, jóvenes, personas con y sin educación formal a un taller todos juntos, ésta no siempre será la mejor forma de apoyar la presencia de diferentes perspectivas y narrativas en el taller. Incluso en un espacio como el de un taller, los participantes podrían no sentirse libres de participar o expresar su opinión, por varias razones. Garantizar que todos los asistentes se sientan libres de tener una plena participación en el taller debería ser tenido en cuenta de antemano. Una opción es incluir ejercicios de reflexión individual donde todos los participantes pongan por escrito su opinión respecto a cómo perciben el tema y qué podría influen-

ciarlo. Otra opción es el trabajo en grupos, donde los grupos se constituyen de tal modo que aquéllos que pertenezcan a un grupo se sientan libres de hablar libremente. Una alternativa más profunda pero que requiere más tiempo sería separar el taller en diversas sesiones - talleres, grupos focales, entrevistas - para analizar el contexto con grupos específicos. Los resultados de estas sesiones se incorporarían, luego, en el Análisis de Conflicto.

Los resultados conviene visualizarlos en formato grande, sea en tarjetas, en un rotafolio, o en una computadora para luego ser proyectado. Constituyen una referencia para ser usada en pasos siguientes de la Etapa de Planificación.

### PREGUNTAS ORIENTADORAS PARA FACILITAR EL DESARROLLO DE UN ANÁLISIS DE CONFLICTO

- ¿Qué factores tienen una influencia positiva o negativa en la Cuestión Central?
- ¿Qué actores tienen una influencia positiva o negativa en la Cuestión Central?
- ¿Cómo se influyen mutuamente actores y factores?
- ¿Qué relaciones existen (o no) entre los diferentes actores?
- ¿De qué modo se ven afectados por los diversos factores y actores grupos específicos, tales como mujeres, jóvenes o grupos vulnerables?
- ¿Qué factores y actores puede ejercer influencia en la organización a través del proyecto?
- ¿Quiénes más están trabajando en el mismo tema y cuál es precisamente el campo de trabajo?
- ¿Quiénes más están trabajando en el mismo tema y cuál es precisamente el campo de trabajo?
- ¿Con qué actores debería cooperar la organización para cambiar la Cuestión Central?

## Plantilla I: Herramienta de Análisis de Conflicto

### FUERZAS POSITIVAS

¿Qué factores actualmente tienen influencia positiva o apoyan el abordaje de nuestra cuestión?

¿Qué actores actualmente tienen influencia positiva o apoyan el abordaje de nuestra cuestión?

¿Cómo son influenciados diferentes grupos como personas en condición de vulnerabilidad, mujeres y jóvenes y de qué manera?

¿Qué habilita a mujeres y hombres para abordar la cuestión?

¿Qué une mujeres y hombres y cómo?

¿De qué forma ya cooperan hombres y mujeres?

*Describe la situación tal como es hoy.*



**CUESTIÓN  
CENTRAL**

### Paso 1:

Definir la **Cuestión Central** en que la **organización** quiere enfocarse, y describirla en términos de la situación que se desea cambiar.

### Paso 2:

Completar la matriz, identificando actores, factores, actores clave - considerando también a grupos específicos como mujeres, jóvenes o personas vulnerables - que apoyan o inhiben la capacidad de influir sobre la Cuestión Central.

## FUERZAS NEGATIVAS

- ¿Qué factores influyen o trabajo en contra del abordaje de nuestra cuestión?
- ¿Qué temas o aspectos específicos causan conflicto?
- ¿Qué actores influyen o trabajo en contra del abordaje de nuestra cuestión?
- ¿Qué cosas podrían bloquear a mujeres, jóvenes, personas en condición de vulnerabilidad y otros grupos en el abordaje de la cuestión?
- ¿Qué separa mujeres y hombres y cómo?

*Describe la situación tal como es hoy.*

## ACTORES CLAVE

- ¿Qué mujeres o hombres o grupos tienen la capacidad de ejercer una influencia – positiva o negativa – sobre la Cuestión Central y cómo?
- ¿Quién tiene la capacidad de tomar decisiones a favor o en contra nuestra cuestión?
- ¿Quiénes pueden ayudarnos a dirigir el abordaje de la Cuestión Central a grupos específicos como mujeres, jóvenes o población vulnerable?

*¿Podrían estar algunos de los mencionados bajo fuerzas positivas o negativas, o ser actores que no influyen actualmente pero tienen potencial para hacerlo?*

Adaptado a partir de CDA, 2004

### Paso 3:

Determinar para cada uno de los factores y actores clave si la organización puede influirlos directamente o a través de otros. Describir por qué y cómo la organización puede ejercer una influencia, y describir **otras** personas y organizaciones a través de quienes es posible ejercer una influencia indirecta, en ciertos actores o factores.

### Paso 4:

Identificar a aquellos actores y factores clave en los que el proyecto se enfocará de forma prioritaria y explicar por qué. Identificar otros factores o actores que la organización debería enfocarse indirectamente, y cómo y a través de qué actores esto sería posible. Describir por qué otros actores o factores no deberían ser considerados en el proyecto. Ej. “la influencia directa es débil”, “tiene menor interés comparado con otros”, “otros están en mejor posición para hacer esto”; “no se ve afectado o no tiene interés en grupos específicos tales como mujeres, jóvenes o grupos vulnerables”

## PASO 3: ANÁLISIS DE CAPACIDAD ORGANIZACIONAL

### Introducción

Una parte integral del análisis de un proyecto es **la capacidad de la propia organización** para poder contribuir a la Cuestión Central. En este paso, se analizan las fortalezas para trabajar sobre ella y las áreas donde la organización puede mejorar a este respecto. El propósito de este ejercicio es:

- ✓ Asegurar que el proyecto puede ser ejecutado por el Equipo de Implementación del Proyecto de manera realista
- ✓ Establecer áreas en las que se podría buscar apoyo o cooperación
- ✓ Establecer áreas clave donde el Equipo de Implementación del Proyecto sea el mejor para implementar acciones.

En cierto modo, este paso también sirve como contraste con la realidad luego de haber analizado el contexto: ¿Cuenta la organización con capacidades para contribuir a la Cuestión Central, tal como ha sido descrito en el Análisis de Conflicto? Existen seis áreas principales a considerar para analizar la capacidad organizacional:

1. **Conocimientos y experiencia de la organización**, tanto en términos del conocimiento, experiencia, y capacidades acumulados a partir de proyectos previos como en términos del conocimiento, experiencia, y capacidades de los que carece la organización, o de las que no dispone en la medida suficiente para poder abordar la Cuestión Central. Esto podría incluir, por ejemplo: Conocimiento acerca de enfoques específicos relevantes, tales como Acción sin Daño o Perspectiva de Género.
2. **Estructura y cultura organizacional**. Se revisa cómo los diferentes equipos y/o departamentos que conforman la organización, vivencian sus valores, cooperan y posibilitan la toma de decisiones, y la dinámica de planificación interna y de producción de informes, son determinantes para la implementación.
3. **Acceso a la gente en las comunidades**. Se consideran las personas, mujeres y hombres, cuyas vidas la organización quiere mejorar en el largo plazo - y son relevantes para el cambio que expresan los Alcances Deseados. En sentido recíproco otro aspecto es el modo en que dichas personas ven a la organización.
4. **Recursos de la organización**. Se revisan recursos humanos, financieros y logísticos con que cuenta la organización para implementar el proyecto, así como su acceso a otras fuentes de financiamiento o asistencia técnica que podrían apoyar la implementación del proyecto.
5. **Redes y comunicación**. Se revisan las redes en que la organización participa y qué rol juega esto en términos de los diversos contactos que tiene la organización y la forma en que comunica sus mensajes a redes y organizaciones externas.
6. **Aprendizaje organizacional**, en términos de cómo la organización garantiza el aprendizaje a partir de experiencias previas y acciones específicas adoptadas por la organización para mantenerse dinámica y en aprendizaje constante.

## En la práctica: Explorando las capacidades de la organización

Analizar la capacidad de una organización para implementar un proyecto conviene que involucre al menos a aquellas mujeres y hombres dentro de la organización que serán responsables por la implementación del proyecto. Al mismo tiempo, podría ser útil involucrar a otros en la organización que quizá no participen directamente en la implementación del proyecto, pero que podrían proporcionar apoyo.

» Una plantilla para documentar los resultados del Análisis de Capacidad Organizacional puede encontrarse en la [página 25](#). **Plantilla II: Análisis de Capacidad Organizacional.**

La Tabla al final de este Paso sugiere algunas preguntas orientadoras para las seis áreas que son parte del Análisis de Capacidad Organizacional. Aunque muchas de las preguntas en la herramienta se encuentran formuladas en un sentido positivo, un análisis debería tener en cuenta las áreas susceptibles de mejora. Esta última expresión se prefiere al uso del término “debilidades”, a fin de que el análisis se enfoque en potenciales. Este enfoque es similar a un ejercicio habitual de identificación de fortalezas y debilidades, con la diferencia de que hay seis áreas principales predefinidas para que el análisis cubra la organización en su totalidad. El análisis se centra en las capacidades de la organización que ayudan a abordar la Cuestión Central o donde la organización podría mejorar para abordar más eficazmente la Cuestión Central.

La forma sugerida de abordar el Análisis de Capacidad Organizacional es una sesión de trabajo que reúna a los miembros de la organización que estarán a cargo de la implementación del proyecto, así como a otros que puedan respaldar el proyecto, de una manera u otra, desde su posición en la alta gerencia o desde su experiencia. Si el grupo es pequeño, la sesión podría comenzar con una reflexión individual; cuando el grupo es más numeroso, los participantes deberían dividirse en grupos de trabajo. Para una reflexión sobre cómo ha estado trabajando la organización, se puede comenzar preguntando a los participantes:

*“De acuerdo con las diferentes áreas en la tabla*

- *Cuáles son las fortalezas de la organización que apoyarán la implementación del proyecto?*
- *Cómo puede mejorar la organización a fin de*

*incrementar su capacidad de implementar el proyecto?”*

**Es importante enfatizar la Cuestión Central identificada y que el enfoque del análisis es la capacidad de la organización para contribuir a esta Cuestión Central.** Los participantes presentan y discuten los resultados de su reflexión individual o del trabajo grupal en plenario y completan la tabla que representa el Análisis de Capacidad Organizacional para implementar el proyecto. Los resultados se visualizan en formato grande sea en tarjetas, rotafolio o a través de una presentación proyectada, para servir de insumo a los pasos posteriores de la Etapa II: Planificación.

Resaltar las diferentes áreas que apoyan la reflexión acerca de la organización y sus capacidades, garantiza que las áreas donde la organización podría buscar mejorar puedan ser identificadas. También garantiza que el análisis tome en cuenta la diversidad completa de aspectos que, en conjunto, dan capacidad a la organización. Es posible también enfocar la reflexión solamente en algunas de las áreas listadas. El objetivo debería ser el de proporcionar un análisis de aquellas capacidades organizacionales relevantes para la organización para abordar esta Cuestión Central en particular.

El resultado de este ejercicio no debería ser necesariamente considerado como una lista de todo lo que debería hacerse en el marco del proyecto. En la Etapa II, Planificación del Proyecto, se desarrollarán estrategias para aquellas áreas que resulten importantes para el proyecto. Esto también implica tomar en cuenta los recursos disponibles para implementar estas estrategias.

A pesar de que este Análisis de Capacidad Organizacional se usa para preparar la puesta en marcha del proyecto, el ejercicio también puede usarse como una instancia de reflexión regular para mejorar el desempeño de la organización, en general. Cuando este ejercicio se lleva a cabo a intervalos regulares, también sirve para identificar el progreso hecho por la organización, y para identificar áreas establecidas en las que aún se requiere de mejora, así como para identificar nuevas necesidades de las que no se había dado cuenta anteriormente.

## ÁREAS PRINCIPALES Y PREGUNTAS ORIENTADORAS PARA EL ANÁLISIS DE CAPACIDAD ORGANIZACIONAL

ÁREA	PREGUNTAS ORIENTADORAS
Conocimientos y experiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> ¿De qué conocimiento dispone la organización y/o su personal para abordar el tema?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> ¿Qué experiencia ha adquirido la organización y/o su personal a partir de proyectos previos que resulten útiles a la organización para abordar el tema?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> ¿Qué conocimiento posee la organización respecto de enfoques específicos relevantes, tales como Acción sin Daño o Perspectiva de Género?</li> </ul> <p><b>También es importante tener en cuenta:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> ¿Qué conocimientos son necesarios de los que la organización carezca o no disponga en medida suficiente para estar en condiciones de abordar la Cuestión Central?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> ¿En qué áreas necesarias para abordar la Cuestión Central la organización y/o su personal no han adquirido aun experiencia alguna o experiencia suficiente?</li> </ul>
Estructura y cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> ¿Cómo está estructurada la organización con miras a abordar la Cuestión Central?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> ¿Cómo se encuentra registrada la organización, y de qué modo permite - o no - su interacción con otros actores gubernamentales y no gubernamentales?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> ¿Qué equipos o departamentos especializados tiene la organización que sean relevantes para el proyecto?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> ¿Cómo están desarrolladas las estructuras internas de planificación y rendición de cuentas en la organización?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> ¿Cómo funciona en la organización el trabajo en conjunto de mujeres y hombres?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> ¿Cómo se toman las decisiones?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> ¿Qué valores son importantes para la organización?</li> </ul>
Acceso a la gente en las comunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> ¿De qué medios dispone la organización para comunicarse con las mujeres y hombres para quienes y con quienes trabaja?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> ¿Qué experiencia previa tiene la organización trabajando en enfoque diferencial con mujeres y hombres ?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> ¿Qué se hace para garantizar que la gente que hace parte de las diferentes comunidades pueda participar en la implementación del proyecto?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> ¿De qué manera garantiza la organización la interacción y la participación de mujeres, jóvenes y grupos marginados?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> ¿Cómo ve la gente en las comunidades a la organización?</li> </ul>
Recursos de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> ¿Con qué recursos humanos, financieros, materiales y logísticos cuenta la organización a fin de implementar el proyecto?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> ¿De qué recursos humanos, financieros, materiales y de logísticos carece o posee en medida insuficiente para implementar el proyecto?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> ¿Qué otras posibilidades en términos de financiamiento o de Cooperación de Personal existen para permitir a la organización implementar el proyecto?</li> </ul>
Redes y comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> ¿En qué redes está activa la organización que sean útiles para la implementación del proyecto?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> ¿Qué relaciones con otras organizaciones existen que puedan ser útiles?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> ¿De qué manera usa la organización la comunicación como un medio para apoyar la implementación del proyecto o para alcanzar a un público más amplio?</li> </ul>
Aprendizaje organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> ¿Qué prácticas se utilizan para aprender de los proyectos previos?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> ¿Qué hace la organización a fin de experimentar o ensayar nuevas ideas?</li> </ul>



## Plantilla II: Análisis de Capacidad Organizacional

ÁREA	DESCRIPCIÓN DE FORTALEZAS	DESCRIPCIÓN DE ÁREAS SUSCEPTIBLES DE MEJORA
Conocimientos & experiencia		
Estructura y cultura organizacional		
Acceso a la gente en las comunidades		
Recursos de la organización		
Redes y comunicación		
Aprendizaje organizacional		

## PASO 4: VALOR AGREGADO DE LA COOPERACIÓN CON PERSONAL

### Introducción

En el marco de una cooperación con una organización internacional, el proyecto puede incluir el apoyo a través de una Cooperación con Personal: asignando una mujer o un hombre externo – nacional o foráneo – por un período predeterminado, a fin de prestar apoyo en un área específica. Este cuarto paso se hace a fin de determinar el valor agregado de dicha Cooperación con Personal, con la asignación de una mujer o un hombre como parte del equipo de la organización para apoyar el proyecto.

En base al Análisis de Conflicto y al Análisis de Capacidad Organizacional, se definen áreas donde la Cooperación con Personal puede agregar valor a la organización para la implementación del proyecto en cuestión. Esto puede reforzar a la organización en áreas temáticas específicas definidas en el análisis de contexto. También puede tratarse de una Cooperación con Personal en áreas definidas en el análisis de las Capacidades Organizacionales. Esto no necesariamente debe limitarse a áreas donde se busca mejorar, puede ser también en áreas donde la organización tiene fortalezas, pero ve un valor agregado en reforzar estas fortalezas a través del proyecto.

La ventaja de este paso es que el apoyo adicional requerido para la implementación del proyecto queda definido con claridad. También se define como apoyo por un tiempo limitado, habitualmente por la duración del proyecto. Esto ayuda a evidenciar que no solo es necesario considerar qué apoyo es necesario o está faltando. También es importante ser claro acerca de cómo una Cooperación con Personal específica, apoya y fortalece las capacidades organizacionales o las estructuras relevantes para el proyecto. También hay un foco en la sostenibilidad a través de la integración de capacidades y habilidades dentro de la organización.

En la Etapa de Análisis, nos enfocamos en entender la contribución de la Cooperación con Personal en su valor agregado para el proyecto. En la Etapa II, Planificación del Proyecto, detallamos las tareas y responsabilidades específicas que la Cooperación con Personal desempeñará.

» Nota: Si el proyecto no incluye Cooperación con Personal, este paso puede saltarse.

### EJEMPLO: ÁREAS DONDE LA COOPERACIÓN CON PERSONAL PUEDE AGREGAR VALOR

#### Áreas temáticas:

- Apoyo para la creación de una red de monitores de derechos humanos.
- Capacitación de grupos de mujeres para reclamar derechos en sus comunidades.

#### Áreas organizacionales:

- Creación de una estructura de APME y reforzamiento de las capacidades de APME.
- Mejorar la colaboración entre diferentes oficinas diocesanas.

## En la práctica: Determinando el Valor Agregado de la Cooperación con Personal

El Valor Agregado de la Cooperación con Personal se determina en base a los factores y actores específicos en los que el proyecto se enfocará, como ha sido delineado en el Análisis de Conflicto, así como en el potencial de la organización, como se desprende del Análisis de Capacidad Organizacional. Quienes deben estar involucrados en determinar el Valor Agregado de la Cooperación con Personal son aquellas mujeres y hombres dentro de la organización que estén a cargo de la implementación del proyecto, así como otros que puedan ser importantes debido a su posición o a los insumos que puedan proporcionar.

Es importante discutir acerca de cómo una nueva persona será integrada en el equipo y en las estructuras del proyecto. La organización será el empleador, y será también por tanto responsable de supervisar su trabajo. Esto puede ser distinto para otros

casos, donde la Cooperación con Personal se ofrece a través de personas que permanecen externas a la organización. Por ejemplo: Ya sea parte de una organización internacional que proporciona asistencia o de consultores externos que son introducidos para prestar apoyo específico, tal como capacitación, orientación o desarrollo de herramientas.

El análisis **se enfoca en las áreas donde la Cooperación con Personal agrega valor**. Por tanto, no es esencial que la Cooperación con Personal agregue valor a todas las áreas detalladas en el Análisis de Conflicto y el Análisis de Capacidad Organizacional. Por el contrario, puede también ser más eficiente o factible priorizar aquellas áreas donde la Cooperación con Personal proporciona el mayor valor agregado, si las áreas potenciales identificadas son muchas.

### PREGUNTAS ORIENTADORAS PARA FACILITAR LA DISCUSIÓN Y LA REFLEXIÓN SOBRE EL VALOR AGREGADO DE LA COOPERACIÓN CON PERSONAL

- ¿Qué actores y factores definidos podrían beneficiarse de la Cooperación con Personal en la implementación del proyecto?
- ¿Qué fortalezas organizacionales podrían verse reforzadas a través de Cooperación con Personal?
- ¿Qué áreas de mejora definidas para la organización son vitales para la implementación del proyecto? ¿Cómo podría cubrirse este aspecto a través de Cooperación con Personal?
- ¿Cómo puede la Cooperación con Personal ayudar a la organización a abordar estos asuntos?
- ¿Cómo será integrada la persona dentro del equipo y las estructuras del proyecto?

**PLANTILLA III: DOCUMENTACIÓN DE RESULTADOS ETAPA I : ANÁLISIS**

<b>Organización/ equipo:</b>	
<b>Proyecto/ programa:</b>	
<b>Lugar:</b>	
<b>Fecha(s) del taller:</b>	
<b>Participantes:</b>	
<b>Nombre del facilitador/ de la facilitadora:</b>	
<b>Fecha de revisión/ adaptación del análisis</b>	

**PASO 1: CUESTIÓN CENTRAL**

--

**PASO 2: ANÁLISIS DE CONFLICTO**

--

**PASO 3: ANÁLISIS DE CAPACIDAD ORGANIZACIONAL**

--

**PASO 4: VALOR AGREGADO DE LA COOPERACIÓN CON PERSONAL**

--

# ETAPA II: PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

La Etapa II del ciclo de Gestionando Alcances es la Planificación del Proyecto. En esta etapa se describe el proyecto y cómo se va a abordar la Cuestión Central decidida en la Etapa de Análisis. Incluye descripciones de los cambios a los que el proyecto se propone contribuir, así como descripciones sobre cómo la organización va a contribuir a estos cambios.

La Etapa de Planificación del Proyecto incluye siete pasos diferentes:

- **Paso 1: Visión del Proyecto:** Visualizar el cambio a más largo plazo al que la organización busca contribuir mediante el proyecto.
- **Paso 2: Misión del Proyecto:** Delinear cómo va a contribuir el proyecto a su Visión del Proyecto.
- **Paso 3: Mapeo de Socios:** Crear una panorámica de las partes interesadas – los Socios Directos - en quienes se enfoca el proyecto como las personas y organizaciones más idóneas para contribuir a la Visión del Proyecto y otras partes interesadas con quienes la organización debería cooperar para contribuir mejor a la Visión del Proyecto.
- **Paso 4: Alcances Deseados:** Describir el cambio de comportamiento ideal de los Socios Directos al final del proyecto.
- **Paso 5: Señales de Progreso:** Identificar los diferentes logros intermedios que describen el proceso de cambio conducente a los Alcances Deseados.
- **Paso 6: Mapa de Estrategias:** Discernir qué debe hacer el Equipo de Implementación del Proyecto para garantizar el mejor apoyo po-

sible a los Socios Directos, para cooperar con los Socios Estratégicos y para promover el aprendizaje organizacional.

- **Paso 7: Tareas y Responsabilidades:** Determinar las tareas y responsabilidades del Equipo de Implementación del Proyecto incluyendo Cooperación con Personal.

La Figura 6 muestra los diferentes elementos de la planificación en relación mutua. El **área amarilla** responde a la pregunta “¿para qué?”: Cuál es la **Visión del Proyecto** a largo plazo, o el cambio al cual el proyecto pretende contribuir. Este cambio a largo plazo se hace posible a través de cambios a nivel del ámbito de interés y de los **Socios Indirectos**. El **área roja** responde a la pregunta “¿quiénes?” ¿A quién debe influir el proyecto para contribuir a un cambio a más largo plazo? Éstos son los **Socios Directos** del Proyecto. El **área roja** también responde a la pregunta “¿qué?” ¿Cuál es el cambio - **Alcances Deseados** - que se prevén para el final del proyecto? Y cuáles son los cambios graduales que podemos identificar - **Señales de Progreso**. Finalmente, para efectuar esos cambios graduales, el **área azul** responde a la pregunta “¿cómo?” ¿Cómo contribuirá el programa - **Misión del Proyecto, Mapa de Estrategias y Tareas y Responsabilidades** - al proceso de cambio? ¿Cómo operará el **Equipo de Implementación del Proyecto** para contribuir? ¿Cómo la **Cooperación con Personal** apoyará esta implementación, y cómo se buscará la cooperación con los **Socios Estratégicos** para garantizar que el proyecto se desarrolle de modo adecuado?

**FIGURA 6: LOS PASOS EN LA PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO DE GESTIONANDO ALCANCES EN SU RELACIÓN MUTUA**



Adaptado a partir de J. Pacheco, 2015

## Emprendiendo la Planificación del Proyecto

La planificación es un **proceso colaborativo** entre todos los miembros del Equipo de Implementación del Proyecto y otras partes interesadas. La calidad de los resultados de este proceso depende de la discusión y el intercambio de opiniones, perspectivas e ideas antes de decidir cómo debe ser el cambio o qué debe hacer la organización. Por lo tanto, es importante recorrer este proceso con mujeres y hombres que están directamente involucrados en el proyecto.

Por lo tanto, la sugerencia es realizar la Etapa II en el marco de **un taller de planificación del proyecto**. Se debe prever tiempo suficiente para pasar por todos los pasos de la Etapa de Planificación del Proyecto. Tres días suele ser un tiempo apropiado para ello. Es importante considerar cuidadosamente quiénes deben participar en este taller de planificación. La decisión respecto de quién puede contribuir más significativamente dependerá también de la organización y de la naturaleza del proyecto, pero lo siguiente puede servir como referencia al seleccionar a los participantes:

- Todas las personas que participen directamente en la ejecución del proyecto deben estar presentes. Esto incluye a mujeres y hombres en la organización o en el equipo, como también los que trabajan para la organización en terreno.
- Socios Directos determinantes para el cambio y en quienes el proyecto busca influir también podrían participar y compartir su perspectiva. Algunos de estos mujeres y hombres podrían ser conocidos para la organización, en la medida en que hayan participado de una u otra forma en el análisis.
- Mujeres y hombres que hayan contribuido a proyectos anteriores y similares podrían compartir sus perspectivas e ideas.
- Otros individuos o representantes de organizaciones que trabajan en la misma temática o poseen conocimientos que podrían ser útiles para planificar el proyecto.
- Algunas de las personas que también han contribuido al Análisis de Conflicto podrían

estar presentes también, a fin de asegurar el vínculo entre las Etapas de Análisis y de Planificación del Proyecto.

Es importante que las personas invitadas a participar estén informadas con anticipación, mediante una convocatoria, acerca de los objetivos de dicha reunión, así como acerca de su función y propósito en ella. Esto crea claridad y también optimiza su participación en el ejercicio.

Conviene que los organizadores del taller de planificación tengan una relación de confianza con las personas que sean invitadas a participar o se disponga a establecer rapport. El proceso de planificación también depende de la apertura de los participantes y de que todas y todos sientan que pueden expresar sus ideas. Los organizadores deben invitar a aquellos mujeres y hombres que conocen, y tener claras premisas de enfoque diferencial<sup>6</sup>, incluyendo consideraciones de género que se requieran habida cuenta de los resultados de la Etapa de Análisis. Es importante traer diferentes perspectivas a la mesa – femeninas, masculinas, de jóvenes, etc. – y discutir las durante el taller con conclusiones claras. Esto implica invitar a las personas correctas que pueden aportar en dichas perspectivas, y también asegurarse de que el taller proporcione oportunidad para que cada cual pueda compartir libremente sus opiniones.

En algunos casos, podría ser valioso combinar la Etapa de Análisis con la Etapa de Planificación del Proyecto, cubriendo ambos ejercicios en un solo taller. El taller debe estar bien gestionado para garantizar que exista tiempo suficiente para ambas áreas.

Dado que los resultados de un taller de este tipo dependen de la metodología y el proceso utilizados, se recomienda tener al menos un facilitador para el taller. Éste puede ser alguien de la organización misma o alguien externo. La persona debe tener habilidades y experiencia en la facilitación e, idealmente, también debe estar familiarizada con el enfoque de Gestionando Alcances, el Mapeo de Alcances, o metodologías similares.

<sup>6</sup> El enfoque diferencial es un componente del análisis de situación buscando de entender la perspectiva que sobre un tema tienen las diferentes partes interesadas, independientemente de que intervengan, financien, estén representadas o no, de manera que su punto de vista cuente en la toma de decisiones. Y es también un componente de la acción cuando mediante lo que se hace se procura que las acciones que parten de la toma de decisiones sean balanceadas.

# PASO 1: VISIÓN DEL PROYECTO

## EJEMPLO DE UNA VISIÓN DEL PROYECTO

Agricultores y pastores viven juntos y participan en actividades comunitarias. Mujeres y hombres de la comunidad aprecian la diversidad y están abiertos a las ideas y opiniones de los demás. Encuentran formas de abordar los problemas que preocupan a la comunidad. El uso y la propiedad de la tierra están claramente definidos y, cuando hay cambios, existen mecanismos participativos para definirlos y analizarlos teniendo en cuenta las necesidades de la comunidad. Las autoridades administrativas locales aseguran una participación justa en los procesos de toma de decisiones.

Los líderes religiosos, tradicionales, y políticos son sensibles al conflicto en su comunicación y promueven valores que facilitan la resolución pacífica de conflictos.

## Introducción

La Visión del Proyecto representa los cambios ideales a largo plazo, a los cuales el proyecto contribuirá, y se enfoca en la Cuestión Central. Describe cambios concretos y visibles, tanto en términos de la situación general como los cambios concretos en el comportamiento de mujeres y hombres, personas clave y/ o grupos afectados por la Cuestión Central. La Visión del Proyecto también tiene que ser relevante para el mandato de la organización. Este paso es el único que mira más allá del marco temporal del proyecto.

Las siguientes características representan una Visión del Proyecto:

- ✓ La Visión del Proyecto es un ideal.
- ✓ La Visión del Proyecto es a largo plazo y describe cambios a los que el proyecto contribuye más allá del plazo del proyecto en sí.
- ✓ La Visión del Proyecto identifica las condiciones observables en relación con problemas o conflictos existentes que mujeres y hombres quisieran ver cambiar.
- ✓ La Visión del Proyecto describe el ideal de una vida mejorada para aquellas mujeres y hombres afectados por la Cuestión Central.



## En la práctica: Visualizando la Visión del Proyecto

La Etapa de Análisis proporciona la base para la formulación de la Visión del Proyecto. Describe la Cuestión Central en la que se enfocará el proyecto, así como los diferentes actores y factores que influyen en ellos positiva o negativamente. La Visión del Proyecto describe los cambios a largo plazo a los que el proyecto contribuye para mejorar esa situación.

La formulación de la Visión del Proyecto proporciona una comprensión común acerca de aquello a lo que el proyecto quiere contribuir. Con el fin de facilitar esto, se pide a los participantes del taller que imaginen cómo se vería la situación dentro de 10 años si el proyecto hubiese sido enormemente exitoso y la situación hubiese mejorado más allá de sus expectativas.

La Visión del Proyecto conviene formularse en tiempo presente, como si la Visión del Proyecto fuese ya una realidad. Esto ayuda a pensar en ella como un ideal realizable.

Se invita a los participantes a compartir sus opiniones y sus ideas. Esto puede hacerse en plenaria o en grupos de trabajo. Al final del ejercicio debería arribarse a una formulación de Visión del Proyecto que sea compartida por todas las personas participantes. Es importante revisar sugerencias y formulaciones para verificar que esté clara para todos, y que todos los participantes tengan la misma comprensión de la Visión del Proyecto. Si éste no fuera el caso, deberá añadirse descripciones o explicaciones.

Al final del ejercicio los participantes deberán leer la Visión del Proyecto una vez más, y decidir si tal visión describe adecuadamente la situación mejorada como respuesta a la Cuestión Central y el Análisis de Conflicto. Si la relación entre la Cuestión Central y la Visión del Proyecto no fuese clara, puede que la Visión del Proyecto no sea lo bastante específica, que no involucre realmente a las partes interesadas adecuadas, o que no ilustre los cambios deseados.

### PREGUNTAS ORIENTADORAS PARA FACILITAR LA DISCUSIÓN Y REFLEXIÓN SOBRE EL DESARROLLO DE LA VISIÓN DEL PROYECTO

Imagine que el proyecto ha tenido un gran éxito. Dentro de diez años, la situación en torno a [completar con la Cuestión Central] se ha mejorado más allá de sus sueños más ambiciosos. ¿Cómo sería la situación?

- ¿Qué cambios han ocurrido?
- ¿Cómo contribuyen a estos cambios las mujeres y hombres a quienes se busca alcanzar con el proyecto? ¿Qué están haciendo diferente? ¿Cuál es la diferencia en su comportamiento?
- ¿Cómo contribuyen a estos cambios las mujeres, los jóvenes, y los grupos vulnerables? ¿Cómo afectan estos cambios sus vidas y oportunidades?
- ¿Cómo contribuyen ellos a mejorar la situación dentro del contexto de sus vidas cotidianas?

## CONSEJO PARA LA FACILITACIÓN

La mayoría de las organizaciones tienen una visión organizacional. ¿Cuál es la diferencia? ¿Y podría ésta última servir también como Visión del Proyecto?

La visión de una organización describe una situación futura mejorada que la organización desea ver realizada. Abarca el mandato de la organización y constituye la base para todas las acciones y proyectos de la organización. Típicamente abarcará un abanico de temas diversos.

La Visión de Proyecto se enfoca en mejoras de largo plazo en torno a una Cuestión Central, donde este proyecto constituye sólo una parte del mandato más amplio de la organización. Una organización tiene una visión, pero diferentes proyectos de la organización pueden tener diversas Visiones de Proyecto. Una excepción podría ser una organización cuyo mandato, y por tanto cuya visión, se centre en un solo asunto o tema, por ejemplo *"derechos de las mujeres"* o *"protección de la niñez"*. Esto significa que los beneficiarios finales de todos de sus proyectos serán los mismos, ej. las mujeres o los niños. Sin embargo, aún en estos casos la visión de la organización será más amplia que el foco del proyecto. Aunque es posible – en estos casos – tomar la visión de la organización como punto de partida, aún será necesario detallar los cambios específicos a los que el proyecto pretende contribuir, por ejemplo *"violencia doméstica contra las mujeres"* o *"secuestros infantiles"*.



## PASO 2: MISIÓN DEL PROYECTO

### EJEMPLO DE UNA MISIÓN DEL PROYECTO

Para contribuir a la Visión del Proyecto, se establecerán 10 Grupos Locales de Prevención de Conflictos (GLPC) conformados por pastores y agricultores, mujeres y hombres, en 10 comunidades particularmente afectadas por conflictos agro-pastoriles. Los grupos serán capacitados y apoyados para participar en la resolución no violenta de conflictos agro-pastoriles y en actividades de prevención de conflictos en sus respectivas comunidades. El proyecto también fortalecerá el papel de los líderes tradicionales, en particular para alentar la participación de diferentes partes interesadas pertenecientes a la comunidad en la prevención de conflictos. El proyecto colaborará con líderes religiosos y autoridades administrativas locales para apoyar la implementación del proyecto en las comunidades.

### Introducción

La Misión del Proyecto describe cómo el proyecto contribuye a la Visión del Proyecto. Es la razón de ser del proyecto; es decir, aquello que el proyecto aspira a lograr en términos de su contribución a la realización de la Visión del Proyecto. En la Misión del Proyecto se determinarán áreas de trabajo donde será implementado el proyecto, y donde mujeres y hombres trabajarán para contribuir a lograr los Alcances Deseados.

Las siguientes características describen una Misión del Proyecto:

- ☑ La Misión del Proyecto identifica líneas de acción o áreas en las que el proyecto trabajará en pos de la Visión del Proyecto.
- ☑ La Misión del Proyecto identifica personas, grupos de personas u organizaciones claves a las que el proyecto va a involucrar.

- ☑ La Misión del Proyecto menciona aliados con los cuales la organización cooperará en la implementación del proyecto.
- ☑ La Misión del Proyecto es factible y específica.

La Misión del Proyecto ofrece una panorámica de lo que se debe hacer en el proyecto para contribuir con su Visión. Es una especie de resumen de lo que la organización pretende hacer en el proyecto. Proporciona un esbozo e identifica temas y actores clave que son importantes para el proyecto. Éstos se especificarán más adelante en los pasos siguientes de la Etapa de Planificación del Proyecto.

## PREGUNTAS ORIENTADORAS PARA FACILITAR LA DISCUSIÓN Y REFLEXIÓN SOBRE EL DESARROLLO DE LA MISIÓN DEL PROYECTO

- ☑ ¿Cómo puede el proyecto ayudar a alcanzar la Visión del Proyecto?
- ☑ ¿En qué áreas debería trabajar el proyecto en favor de cuales cambios?
- ☑ ¿En qué región, comunidades u otras áreas geográficas debería enfocarse el proyecto?
- ☑ ¿Quiénes son las principales mujeres y hombres o grupos hacia las que el proyecto debería orientarse y por qué debería el proyecto cooperar con ellos? ¿Qué posibilidades tienen estas mujeres y hombres o grupos de influir en la Cuestión Central?
- ☑ ¿Cuáles son los aliados con los que la organización debería trabajar y que podrían prestar asistencia en nuestra contribución a la Visión del Proyecto y/o fortalecer nuestras capacidades para implementar el proyecto?

## En la práctica: Delineando la Misión del Proyecto

Para formular una Misión del Proyecto es necesario reflexionar sobre la Visión del Proyecto que sirve de orientación y punto de partida. Al mismo tiempo, el Análisis de Conflicto constituye una base, en particular para la descripción de los actores y los factores claves sobre los que la organización debe centrarse. La Misión del Proyecto describe cómo el proyecto contribuye a los cambios de comportamiento a largo plazo descritos en la Visión del Proyecto.

La Misión del Proyecto se formula de manera general y proporciona sólo los principales aspectos sobre los cuales la organización se enfocará con el proyecto; no incluye actividades ni estrategias específicas que se implementarán en el proyecto.

Si están disponibles los resultados de la Etapa de Análisis, éstos pueden compartirse en forma de una presentación o en un rotafolios a modo de referencia para el ejercicio.

**La Misión del Proyecto está escrita en el tiempo futuro.** Es algo que la organización hará durante la implementación del proyecto.

En un taller de planificación, los participantes son invitados a compartir sus opiniones y a exponer sus ideas sobre lo que la organización debería hacer en el proyecto con el fin de contribuir a su Visión y abordar la Cuestión Central. Los participantes deberían ser estimulados a compartir sus ideas y, al mismo tiempo, deberían analizar críticamente lo que la organización puede hacer con sus recursos disponibles.

### CONSEJO PARA LA FACILITACIÓN

Si un proyecto es relativamente limitado, por ejemplo en términos de experiencia disponible, temáticamente, geográficamente, o en términos de la capacidad del equipo de implementación - el desarrollo de la Misión del Proyecto probablemente exceda el nivel de detalle que se requerirá para las etapas posteriores, tales como Alcances Deseados o Mapa de Estrategias. En tal caso, el desarrollo de una Misión de Proyecto puede hacerse como un ejercicio corto, a fin de evitar repeticiones posteriores. Si el proyecto es más grande y/o más complejo, la Misión del Proyecto ayuda a definir el marco del proyecto y los pasos de Planificación del Proyecto subsecuentes en mayor detalle.

## PASO 3: MAPEO DE SOCIOS

### EJEMPLO DE UN MAPEO DE SOCIOS

#### Socios Directos

- Grupos Locales de Prevención de Conflicto agro-pastoriles, incluyendo mujeres y hombres - en 10 comunidades.
- Líderes tradicionales de 10 comunidades.

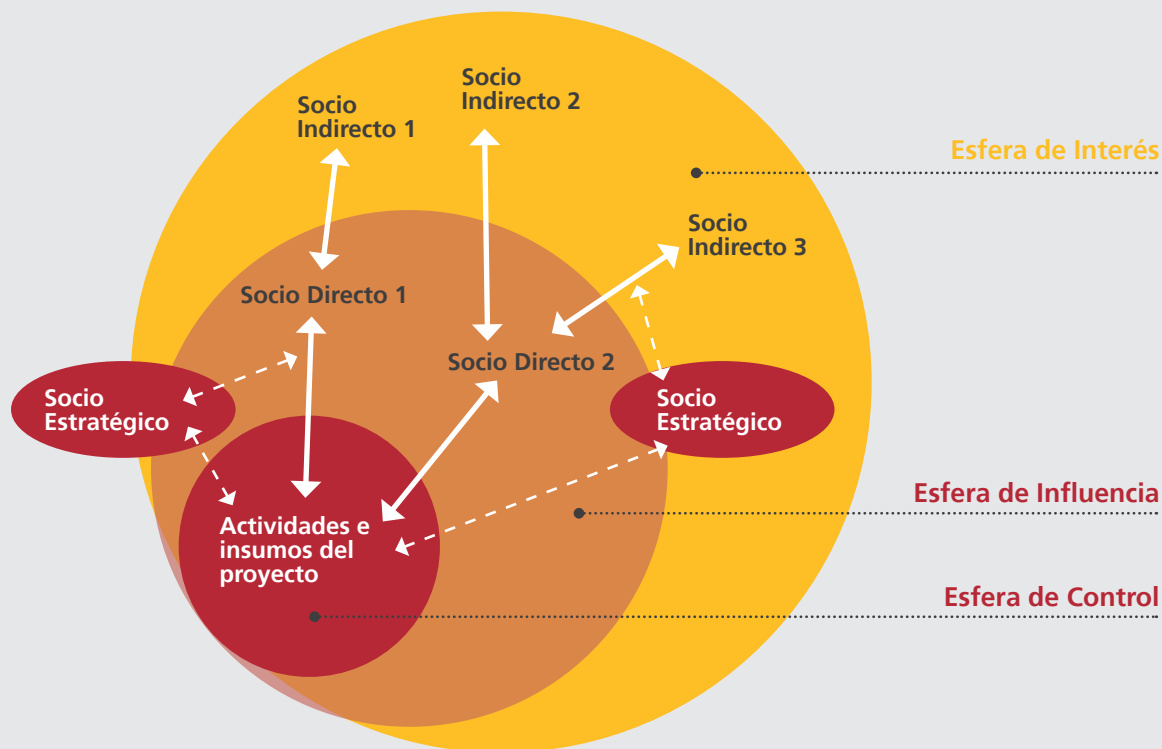
#### Socios Indirectos

- Pastores de las comunidades.
- Agricultores de las comunidades.
- Población general – mujeres y hombres - de las comunidades.
- Líderes políticos de las comunidades.

#### Socios Estratégicos

- Autoridades administrativas locales - particularmente aquellos responsables por la tierra y los recursos, seguridad, y aspectos judiciales – quienes pueden apoyar la implementación del proyecto.
- Líderes religiosos - particularmente líderes musulmanes y cristianos – que pueden prestar apoyo a la implementación del proyecto.
- Grupos de mujeres para facilitar el acceso a mujeres pastoras y agricultoras e incorporar sus perspectivas.
- Otras organizaciones implementando proyectos sobre conflictos agro-pastoriles para obtener ideas acerca de los desafíos y enfoques posibles para lidiar con este tipo de conflictos.
- Estaciones de radio locales para circular la información y mejores prácticas del proyecto a la población general.
- Otros departamentos diocesanos que puedan prestar apoyo en la implementación del proyecto y disseminando información acerca del proyecto.
- La AGEH, para brindar apoyo técnico en la implementación del proyecto y en la capacitación del Equipo de Implementación del Proyecto.
- Organizaciones Internacionales que puedan proporcionar apoyo técnico a/o financiero para la implementación del proyecto.

**FIGURA 7: INSUMOS Y ACTIVIDADES DEL PROYECTO, SOCIOS DIRECTOS, SOCIOS INDIRECTOS Y SOCIOS ESTRATÉGICOS**



Adaptado a partir de S. Deprez VVOB-CEGO, Nov 2006

## Introducción

El siguiente paso en la etapa del Diseño y Planificación es identificar a las diferentes personas y organizaciones que son importantes para el proyecto. Ya que en la relación con estas mujeres y hombres hay un dar y recibir, y tienen lugar interacciones mutuamente beneficiosas, se les denomina Socios. Sobre la base del papel que desempeñan en el proyecto, se pueden identificar tres tipos diferentes de Socios: Socios Directos, Socios Indirectos y Socios Estratégicos. Todos tienen un cierto papel y función en el proyecto, y este paso está diseñado para identificarlos y ponerlos en relación.

### SOCIOS INDIRECTOS

Los **Socios Indirectos** son aquellas mujeres y hombres que se ven afectados por la Cuestión Central y en cuyo interés se lleva a cabo el proyecto. Los Socios Indirectos son quienes experimentan el cambio al que el proyecto busca contribuir. Sin embargo, el

proyecto no puede influir en ellos - o en todos ellos - directamente. Los Socios Indirectos son aquellos a los que se hace referencia en la Visión del Proyecto. Están en la Esfera de Interés, como se muestra en la Figura 7. Es de particular importancia considerar qué grupos de particular interés como mujeres, jóvenes, niñas y niños, minorías étnicas y otros, pueden verse afectados por la Cuestión Central.

### SOCIOS DIRECTOS

Los **Socios Directos** son las mujeres y hombres, grupos u organizaciones en quienes el proyecto se enfoca directamente con el fin de contribuir a un cambio en la situación de los Socios Indirectos. A través de sus estrategias el proyecto tiene como objetivo asistirlos en su cambio de comportamiento - acciones, relaciones, e interacciones - en dirección de los Alcances Deseados. Como se muestra en la Figura 7, los insumos y actividades del proyecto en la Esfera de control influyen directamente a los Socios Directos en la Esfera de influencia. Ade-

## EJEMPLOS DE SOCIOS ESTRATÉGICOS

- Otras **organizaciones o instituciones que trabajan sobre el mismo tema** - intercambio de información, experiencia, conocimientos.
- Otras **organizaciones o instituciones que trabajan en la misma área** con los mismos Socios Directos. Ej. cuando el proyecto no está enfocado en cierto tipo de trabajo debido a su presencia: intercambio de información, cooperación en intervenciones.
- El **gobierno local** - información y colaboración; el proyecto puede requerir su consentimiento para ser implementado.
- **Consultores, organizaciones especializadas** - proporcionar determinados servicios en el Proyecto.
- **Medios de comunicación** - informar al público en general acerca del proyecto, o actuando como promotores del mismo.
- **Autoridades religiosas**. Ej. el Obispo o el Imam - obtener acceso a y apoyo de los Socios Indirectos.
- **Asociaciones o Grupos de Mujeres** – incluir la perspectiva y la experiencia femenina, e intercambiar acerca de cómo lograr mejor acceso a las mujeres.
- **Organizaciones donantes** - proporcionar financiamiento al proyecto.
- **Plataformas de ONGs** - hacer promoción común del proyecto y las compartir experiencias derivadas.
- **Organizaciones de Derechos Humanos**. Ej. Amnistía Internacional o una Organización local de Derechos Humanos - promoción o acceso a información acerca de sus investigaciones que pueda ser usada para la Planificación del Proyecto y el Monitoreo. Cuando fuese necesario obtener informaciones regularmente actualizadas de la situación, en lugar de producir dicha información en el marco del proyecto, se podría colaborar con alguien que ya esté haciendo esto.

más, el proyecto prevé oportunidades para influir en los Socios Directos y entrar en una dinámica de aprendizaje mutuo con los Socios Directos, como actividad continua a lo largo de toda la duración del proyecto. Los cambios de comportamiento de los Socios Directos les permiten contribuir a la Visión del Proyecto a través de la influencia en los Socios Indirectos en la Esfera de Interés.

Esto significa que los Socios Directos son elegidos en función de su capacidad de influir en los Socios Indirectos. Los Socios Directos son influidos directamente por el proyecto, y, a través de ellos, el proyecto prevé resultados al final del proyecto. Los Socios Indirectos están influidos indirectamente a través de un cambio de comportamiento de los Socios Directos y contribuyen a un cambio más a largo plazo.

### SOCIOS ESTRATÉGICOS

Los **Socios Estratégicos** son organizaciones o individuos que comparten, o incluso contribuyen a

la Misión del Proyecto y / o la Visión del Proyecto. Por este motivo, la organización interactúa y colabora con ellos en la implementación del Proyecto. El proyecto no busca cambiarlos. Sin embargo, es importante comprender la complejidad de los proyectos. A veces, los Socios Estratégicos pueden desempeñar un "doble papel". Debido a su experiencia, capacidades o posición, pueden ser Socios Estratégicos importantes, al mismo tiempo que pasan por un cambio de comportamiento que contribuye a los Alcances Deseados.

Al identificar a los diferentes tipos de socios, es muy importante también reflejar si se trata de un grupo homogéneo o no. Esto es, si se puede esperar un cambio más o menos similar en todas las mujeres y hombres dentro de un grupo de Socios Directos. Es importante reflexionar sobre el componente de género, en particular, y las posibilidades para que las mujeres puedan experimentar el cambio o ser agentes de cambio.

**EJEMPLOS: REFLEXIONAR SOBRE EL POSIBLE IMPACTO DEL GÉNERO**

**EJEMPLO 1:** En caso de identificar a los trabajadores agrícolas como Socias Indirectas. ¿En qué medida son alcanzables las trabajadoras agrícolas, o se ven más o menos influenciadas? ¿Tienen mayores o menores oportunidades para cambiar su situación?

**EJEMPLO 2:** En caso de identificar a lideresas y líderes tradicionales como Socios Directos en un proyecto sobre prevención de conflictos entre pastores y agricultores. ¿En qué medida tendrán también una influencia positiva en los cambios a nivel de pastoras o agricultoras? ¿O podrían los cambios operados en su nivel influir negativamente en las mujeres?





## En la práctica: Desarrollando el Mapeo de Socios

El Mapeo de Socios identifica a las diferentes personas y organizaciones que son necesarias para lograr un cambio, mujeres y hombres con los que la organización cooperará en el marco del proyecto. El Análisis de Conflicto, así como la Visión del Proyecto y la Misión del Proyecto sirven como base para el desarrollo del Mapeo de Socios. Con el fin de desarrollar un Mapeo de Socios exhaustivo, podría ser necesario describir más detalladamente a los actores identificados en el Análisis Conflicto, la Visión del Proyecto y la Misión del Proyecto. Además, el desarrollo real del Mapeo de Socios también podría conducir a la identificación de otros actores que deberían ser tomados en cuenta por su posibilidad de influir en la Cuestión Central.

Los **Socios Indirectos** son identificados sobre la base del Análisis de Conflicto y se mencionan en la Visión del Proyecto.

Los **Socios Directos** son seleccionados debido a su capacidad de movilizar el cambio y debido a su acceso e influencia sobre los Socios Indirectos.

Los **Socios Estratégicos** son seleccionados sobre la base de su contribución a la Misión del Proyecto. Los Socios Estratégicos proporcionan ciertos recursos, tales como acceso, conocimiento, información o recursos financieros o humanos, que son útiles y necesarios para la implementación del proyecto. Ver también la lista de ejemplos de Socios Estratégicos.

Los participantes deben tener claro quién es un Socio Directo, quién es un Socio Indirecto y quién será relevante como Socio Estratégico. **La capacidad de la organización en términos de recursos humanos y financieros es importante para seleccionar el número de Socios Directos.** Un criterio clave para seleccionar a los Socios Directos es la capacidad de la organización para trabajar con todos ellos. Una reflexión acerca de cómo mujeres y hombres influenciarán (o serán influenciados por) el Proyecto es también importante con el propósito de identificar qué tipos de personas deberían ser incluidos como Socios Directos. Por lo tanto, es recomendable volver a ver el Mapeo de Socios y considerar quiénes de esos Socios Directos son imprescindibles para la organización en orden a contribuir a los cambios de largo plazo descritos en la Visión del Proyecto. O bien: si todos son muy importantes, decidir con quién debería comenzar a trabajar la organización.

Una **lista de muchos Socios Estratégicos** podría ser una señal de que aquellas organizaciones o individuos importantes para la Organización o de la Cuestión Central han sido enumerados sin considerar cuál es su rol en el Proyecto. Para evitar esto, los Socios Estratégicos no deben ser simplemente enumerados, sino que, para cada Socio Estratégico, debería ser específicamente mencionado por qué se le considera un Socio Estratégico y cuál será su contribución. Es importante tener en cuenta que aquellos mencionados como Socios Estratégicos son aquellos con los que el proyecto cooperará, en grado variable. Esto se detallará en el Mapa de Estrategias.

## PREGUNTAS ORIENTADORAS PARA FACILITAR LA DISCUSIÓN Y REFLEXIÓN SOBRE EL DESARROLLO DE UN MAPEO DE SOCIOS

### SOCIOS INDIRECTOS

- ¿Quién es importante para la consolidación de la Visión del proyecto?
- ¿A quién quiere alcanzar y cambiar el proyecto en el largo plazo?
- ¿A quién debería estar apoyando y en quién debería estar enfocándose la organización en términos de lograr cambios duraderos de comportamiento?

### SOCIOS DIRECTOS

- ¿Quién es importante para la Misión del Proyecto?
- ¿Quién debería ser influenciado a través el proyecto?
- ¿Qué influencia pueden ejercer hombres y mujeres hacia la Visión del Proyecto?
- ¿A quién puede alcanzar o influir el proyecto?
- ¿Con quién puede trabajar eficientemente la organización?
- ¿Quién tiene acceso e influencia sobre los Socios Indirectos?

### SOCIOS ESTRATÉGICOS

- ¿Con quién puede generar alianzas el proyecto para implementar la Misión del Proyecto?
- ¿Quién tiene información, conocimiento, recursos, influencias valiosas para implementar la Misión del Proyecto? ¿Quién más tiene interés en que la Misión del Proyecto esté bien implementada?
- ¿Con quién necesita cooperar la organización para implementar el proyecto, incluso cuando no tienen interés activo?

## PASO 4: ALCANCES DESEADOS

### EJEMPLO DE UN ALCANCE DESEADO

En 10 parroquias, los Grupos Locales de Prevención de Conflictos (GLPC) reúnen a mujeres y hombres de comunidades pastoriles y de agricultores que se reúnen voluntariamente para discutir preocupaciones comunes. Sobre la base de los comentarios de los miembros de sus comunidades, discuten los problemas que afectan a sus comunidades y las formas de promover la prevención de conflictos. Participan en la resolución pacífica de conflictos entre pastores y agricultores. Explican a la población local la importancia de respetar las leyes y la legislación para prevenir los conflictos agropastoriles.

Participan en reuniones organizadas por las autoridades administrativas locales y / o líderes tradicionales para representar los intereses de los agricultores y pastores.

Realizan el trabajo de promoción frente a las autoridades - autoridades administrativas locales, líderes políticos, líderes religiosos y líderes tradicionales - en nombre de la población local para presentar y circular sus necesidades y propuestas.

### Introducción

En el Mapeo de Socios se identificaron a los Socios Directos. Se prevé que su cambio de comportamiento contribuirá de manera determinante a la Visión del Proyecto. Los Alcances Deseados formulan este cambio con mayor detalle, atendiendo cambios de comportamiento deseados que puedan ser observados – acciones, interacciones, relaciones – por parte del Socio Directo. Debido a que los diferentes Socios Directos tienen diferentes oportunidades para el cambio, el cambio de comportamiento al que el proyecto apuntará será también, en la mayoría de los casos, una suma integradora de estos. Por esta razón, se elaboran Alcances Deseados para cada Socio Directo.

Cada Alcance Deseado describe los cambios de comportamiento de un grupo de Socios Directos. Estos pueden ser acciones - qué y cómo lo hacen: relaciones, y/o interacciones.

Los Alcances Deseados tienen características determinadas:

- ☑ Se refieren a un solo grupo de Socios Directos.
- ☑ Describen la contribución ideal y posible del Socio Directo a la Visión del Proyecto.
- ☑ Describen el comportamiento ideal del Socio Directo al final del proyecto.
- ☑ Describen el cambio que se puede observar al final del proyecto.
- ☑ Contendrán descripciones de lo que el Socio Directo estaría haciendo de forma diferente, y cómo esto influye en otros, en particular los Socios Indirectos identificados en el Mapeo de Socios.

**Los Alcances Deseados describen los cambios de comportamiento.** Las estrategias y actividades que el proyecto implementa para permitir el cambio se describen luego en el Mapa de Estrategias.

## FRASES A EVITAR EN LA DESCRIPCIÓN DE UN ALCANCE DESEADO

**“mayor conciencia”, “mujer empoderada”, “conflicto mitigado”,  
“mejor cooperación”, “sensibilidad de género”, “acceso mejorado”**

Los Alcances Deseados se formulan en tiempo presente, porque describe los cambios ideales, la situación deseada, al final del proyecto. Al igual que la Visión del Proyecto.

Para que el Alcance Deseado sea una descripción clara y precisa del cambio de comportamiento, las frases genéricas deberían ser evitadas. El Alcance Deseado describe lo que el **Socio Directo** está haciendo **de una manera diferente, evidenciando el cambio deseado**.

A veces, un Socio Directo puede ser desagregado en varias subcategorías, como fue el caso con el ejemplo mencionado anteriormente de trabajadores agrícolas que pudo ser dividido entre mujeres y hombres. Es importante tomar esto en cuenta al describir los cambios de comportamiento. Las siguientes preguntas pueden ayudar a entender el papel y las posibilidades de las mujeres:

- ¿En qué medida las mujeres, los hombres o grupos vulnerables que conforman un grupo de Socios Directos tienen igual oportunidad de realizar los Alcances Deseados?

- ¿Cómo se vería el cambio ideal y posible para ellas y para ellos?
- ¿En qué modo serían diferentes sus acciones y relaciones respecto de otros dentro de este grupo específico de Socios Directos?
- ¿Qué estarían haciendo de modo diferente respecto de otros dentro de este grupo específico de Socios Directos?

Estas preguntas se pueden usar para explorar si cabe esperar que grupos específicos – en este ejemplo, las mujeres - exhiban el mismo comportamiento ideal al final del proyecto que otros subgrupos dentro del Socio Directo. Si el comportamiento esperado para estos subgrupos es diferente, se puede hacer una referencia específica a esto en la formulación de los Alcances Deseados. Por ejemplo: Se podría agregar *“los pastores y agricultores se dirigen a las pastoras y agricultoras para que participen en las reuniones del GLPC”*. Independientemente de si el ejemplo es realista o no, los Alcances Deseados se refieren a un cambio – en este caso, en los pastores y agricultores– que contribuyen a mejorar las posibilidades de las mujeres de ser agentes de cambio.

## En la práctica: Describiendo un Alcance Deseado

Los Alcances Deseados se basan en la Visión desarrollada concretamente para el proyecto, ya que constituyen una contribución en la dirección de dicha Visión del Proyecto. El Mapeo de Socios adiciona otro referente. Los Socios Directos han sido elegidos debido a su acceso e influencia sobre ciertos Socios Indirectos. Esto significa que los Alcances Deseados también deben describir el cambio de comportamiento que permite al Socio Directo influenciar al Socio Indirecto.

Dado que un Alcance Deseado consiste principalmente en descripciones de diferentes cambios relacionados de comportamiento de un Socio Directo, la formulación del Alcance Deseado puede hacerse mejor en dos momentos. En el primer momento, todos los participantes ofrecen elementos del cambio que el proyecto pretende con el Socio Directo. Esto se puede hacer ya sea a través de la reflexión individual o mediante sugerencias que se ofrecen directamente en una sesión plenaria. En el segundo momento, estas contribuciones se usan para crear un único enunciado de los Alcances Deseados. Al discutir los aportes, es importante tener en cuenta que el cambio describa claramente **lo que el Socio Directo está haciendo en forma diferente.**

Los participantes deberían asegurarse del entendimiento común de los Alcances Deseados enunciados. Esto debería hacerse mediante una recapitulación al finalizar el ejercicio. Si no todos los participantes comparten el mismo entendimiento, conviene hacer las revisiones y aclaraciones del caso. A menudo es suficiente añadir una frase adicional que detalle lo que es el cambio de comportamiento, o, lo que el Socio Directo está haciendo de modo diferente.

Finalmente, el Alcance Deseado se verifica en función de su contribución a la Visión del Proyecto.

Dependiendo del número de Socios Directos identificados en el Mapeo de Socios, el número de participantes y el tiempo disponible, el desarrollo del Alcance Deseado por cada Socio Directo puede ser realizado uno tras otro, o en subgrupos, seguido por la presentación en plenaria y discusión.

### EJEMPLO

Los comités parroquiales han sido identificados como Socios Directos por su acceso a - y posible influencia sobre - otros actores religiosos. Los Alcances Deseados deberían describir, entonces, qué es lo que los comités parroquiales están haciendo de forma diferente con otros grupos religiosos. Por ejemplo: invitan a líderes religiosos a reuniones para discutir conflictos parroquiales de raíz religiosa; o: invitan a líderes musulmanes a ejercicios de mediación cuando existe un conflicto entre un cristiano y un musulmán en la familia; o: cooperan con líderes religiosos y colaboran en la implementación de acciones y actividades dirigidas a prevenir conflictos.

### PREGUNTAS ORIENTADORAS PARA FACILITAR LA DISCUSIÓN Y REFLEXIÓN SOBRE EL DESARROLLO DEL ALCANCE DESEADO

Si el Socio Directo contribuyera de forma ideal a la Visión del Proyecto ...

- ...¿Cómo se comportaría ella o él?
- ...¿Con quién estaría interactuando ella o él?
- ...¿Qué estaría haciendo ella o él - por contraste con lo que está haciendo ahora - para contribuir mejor a la Visión del Proyecto?

### CONSEJO PARA LA FACILITACIÓN

En el caso de que **un Socio Directo identificado sea parte de la propia organización implementadora** - por ejemplo: *"trabajadores sociales responsables de atender a mujeres y hombres de la comunidad"* -, el Análisis de Capacidad Organizacional debe ser utilizado como base para describir el cambio deseado. Es probable que elementos del Análisis de Capacidad Organizacional se refieran a áreas en las que este Socio Directo necesita mejorar - por ejemplo: *"Los trabajadores sociales necesitan familiarizarse con nuevos métodos participativos para trabajar con sus clientes."* El cambio en este Socio Directo - a través de la creación de capacidad organizativa - les permitirá mejorar la calidad de su influencia en otros Socios Directos, así como en Socios Indirectos, identificados en el Mapeo de Socios.

## PASO 5: SEÑALES DE PROGRESO

### EJEMPLO DE SEÑALES DE PROGRESO

1 Espera	Mujeres y hombres de las comunidades de agricultores y pastores participan en los GLPC establecidos en cada comunidad.
2 Espera	Los miembros de los GLPC adquieren conocimientos y habilidades sobre herramientas y métodos para la resolución de conflictos no violentos y la prevención de conflictos.
3 Espera	Los GLPC se reúnen mensualmente para discutir preocupaciones compartidas sobre temas agropastoriles y las posibles acciones a tomar.
4 Espera	Los GLPC informan a los líderes tradicionales y religiosos y a la administración local sobre sus actividades en las comunidades.
5 Positivo	Los GLPC organizan reuniones con mujeres y hombres de la población para discutir la situación en la comunidad, así como sobre el trabajo de los GLPC.
6 Positivo	Los GLPC facilitan la resolución no violenta de los conflictos que la población local somete a su consideración.
7 Positivo	Los GLPC realizan intercambios con partes interesadas clave en su comunidad, tales como autoridades locales, líderes religiosos, líderes de asociaciones, grupos de jóvenes, y grupos de mujeres, sobre temas agropastoriles.
8 Positivo	Los GLPC presionan a las autoridades - autoridades administrativas locales, líderes políticos, líderes religiosos y líderes tradicionales - a partir de las necesidades y propuestas que les presenta mujeres y hombres de la población local.
9 Ideal	Los GLPC implementan medidas de prevención de conflictos, tales como acuerdos sobre los límites de las tierras de cultivo y las tierras utilizadas para el pastoreo, en cooperación con las autoridades administrativas locales y la comunidad.
10 Ideal	Los GLPC intercambian experiencias y mejores prácticas con los GLPC de otras comunidades u otros grupos que trabajan en temas agropastoriles.
11 Ideal	Los GLPC apoyan la creación de nuevos GLPC en comunidades vecinas.

## Introducción

Las Señales de Progreso describen el proceso de cambio que conduce al cambio de comportamiento descrito en el Alcance Deseado. En este sentido difieren de los indicadores tradicionales, que permiten medir la realización del objetivo último al final del proyecto. Las Señales de Progreso permiten medir el progreso observado en el proceso de cambio de un único Socio Directo hacia los Alcances Deseados.

Señales de Progreso son un conjunto de cambios relativos a un Socio Directo y sus Alcances Deseados que describen:

- ✓ **Progresos** - o hitos - **en el cambio de comportamiento del Socio Directo.**
- ✓ **Cambios en las acciones, relaciones e interacciones** por parte del Socio Directo que conducen a los Alcances Deseados.
- ✓ Vistos en conjunto, dan cuenta de la **complejidad del proceso de cambio**. La transformación de un solo Socio Directo se mueve

de lo simple a lo más complejo en términos de cambios en el comportamiento.

Las Señales de Progreso describen y permiten monitorear el proceso de cambio a lo largo del tiempo hacia los Alcances Deseados. Las Señales de Progreso permiten la evaluación continua del progreso del Socio Directo. Esto incluye resultados imprevistos, lo que será discutido en mayor detalle en la Etapa de Monitoreo. Posteriormente, esta evaluación continua permite posibles cambios en la Planificación del Proyecto durante las fases tempranas de la implementación.

Las Señales de Progreso son más completas que un indicador – Figura 8. Un indicador tradicional permite medir si se ha alcanzado o no un resultado u objetivo. Las Señales de Progreso permiten hacer un seguimiento del progreso a lo largo del período de implementación de un proyecto.

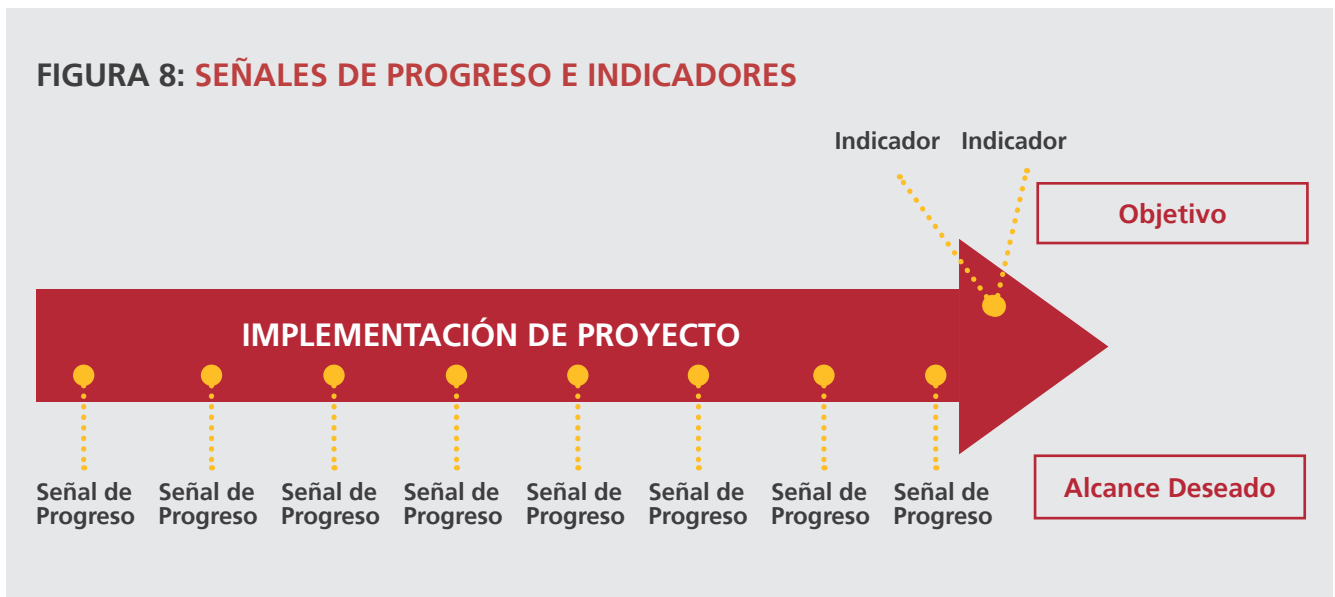
### EJEMPLO

Un ejemplo de un **indicador tradicional** podría ser *“Se ha desarrollado una Política de Protección a la Niñez para la policía nacional”*.

Una **Señal de Progreso** podría ser: *“Los oficiales de policía que intervienen en conflictos que involucran a menores de edad dirigen a los menores hacia Unidades Especiales de Protección de Menores en la fuerza Nacional de Policía”*.

En este ejemplo las Señales de Progreso describen lo que los agentes de policía **estarían haciendo de forma diferente a lo que era habitual**. La Política de Protección de Menores podría estipular las estructuras, por ejemplo el establecimiento de una Unidad Especial de Protección de Menores, así como los procedimientos a seguir por los oficiales de policía en caso de conflictos que involucren a menores. Pero la política en sí no es el cambio. La existencia misma de tal política es un prerrequisito para que los oficiales de policía actúen de forma diferente. Su mera existencia, sin embargo, no garantiza que los oficiales de policía cambien también su comportamiento.



**FIGURA 8: SEÑALES DE PROGRESO E INDICADORES**

El cambio visible a través de las Señales de Progreso se divide en tres fases diferentes:

### 1. Se Espera que/ Comportamiento reactivo

Las primeras Señales de Progreso muestran las primeras reacciones al proyecto. Lo que capturan es el involucramiento inicial, o la participación en actividades. Los Socios Directos participan en las actividades iniciadas por la organización en el marco del proyecto hacia los Alcances Deseados.

### 2. Sería Positivo que/ Comportamiento activo

La siguiente fase contiene Señales de Progreso que muestran los cambios relacionados con el compromiso activo del Socio Directo, o el aprendizaje de cara a los Alcances Deseados.

### 3. Sería Ideal que/ Comportamiento proactivo

La última fase describe las Señales de Progreso que muestran al Socio Directo tomando la iniciativa, compartiendo conocimientos especializados y experiencia, o ayudando a otros a alcanzar los Alcances Deseados. Aquí es donde se vuelve visible la sustentabilidad del cambio.

Es importante señalar que las tres fases y la posición de las Señales de Progreso no reflejan un proceso lineal. Cada Socio Directo representa a un grupo de mujeres y hombres, y cada una o uno pasa por su propio proceso de cambios. Podría darse el caso de que algunas vayan más rápido, otros más lento; algunos cambios - Señales de Progreso - podrían ser observados antes, otros más tarde, y otros, a su vez, en simultáneo.

## En la práctica: Desarrollando Señales de Progreso

El punto de partida para el desarrollo de las Señales de Progreso son los Alcances Deseados de un Socio Directo. Los Alcances Deseados normalmente consisten en distintas enunciaciones que describen cambio ideal que se prevé en un Socio Directo.

La formulación de las Señales de Progreso comienzan con una sesión individualizada de lluvia de ideas. Los resultados pueden ponerse por escrito en tarjetas de gran formato, un cambio o Señal de Progreso por tarjeta. Todos los participantes de-

### PREGUNTAS ORIENTADORAS PARA FACILITAR LA DISCUSIÓN Y REFLEXIÓN SOBRE EL DESARROLLO DE LAS SEÑALES DE PROGRESO

#### Para una Lluvia de ideas inicial sobre Señales de Progreso:

Considere los Alcances Deseados y responda las siguientes preguntas:

- ¿Qué necesitaría hacer el Socio Directo antes de poder mostrar el cambio deseado?
- ¿Qué cambios de comportamiento diferentes son una condición previa para que ocurra el cambio deseado?
- ¿Con quiénes debe entablar relaciones el Socio Directo?
- ¿Qué es lo que el Socio Directo necesitaría llegar a saber para poder exhibir el cambio deseado?
- ¿Qué habilidades necesita tener un Socio Directo para mostrar el cambio deseado?
- ¿Qué otros cambios adicionales o necesidades puntuales tienen las mujeres u otros subgrupos que forman parte del Socio Directo en comparación con sus pares masculinos?

#### Para ordenar las Señales de Progreso de acuerdo a las tres categorías "se espera que", "sería positivo que", y "sería ideal que"

- Se Espera que: ¿Cuáles son las primeras respuestas al proyecto que se pueden ver en las primeras etapas del proyecto?
- Se Espera que: ¿Qué cambios muestran que el Socio Directo está tomando parte en las actividades?
- Se Espera que: ¿Qué cambios muestran que el Socio Directo está adquiriendo nueva información, tiene disposición a aprender, o se muestra interesado en continuar con el proyecto?
- Sería Positivo que: "¿Cuáles son los cambios que muestran el primer compromiso y cambio propio del Socio Directo?"
- Sería Positivo que: ¿Cuáles son los cambios que muestran que el Socio Directo está implementando o usando nuevas habilidades o conocimientos incorporados a través del proyecto?
- Sería ideal que: ¿Cuáles son los cambios que muestran la independencia y la iniciativa individual del Socio Directo y describen los cambios en el Alcance Deseado?
- Sería ideal que: ¿Qué cambios demuestran que el Socio Directo está tomando iniciativas propias a través del proyecto sin intervención o apoyo adicional?

berían tomarse 10 minutos individualmente para anotar lo que él/ella pueda imaginar en términos de cambios.

Posteriormente, las tarjetas deberían ser recogidas y presentadas al grupo - exhibidas en una pizarra o en una pared. Las tarjetas que describan más o menos el mismo cambio deberían fundirse en una sola enunciación. Así agrupados, los cambios deberían ser ordenados de acuerdo a las tres categorías: "Se Espera que", "Sería Positivo que" y "Sería Ideal que". Una vez que las enunciaciones han sido ordenadas, deberían ser revisadas una vez más y para verificar si hay otros hitos necesarios para hacer el cambio posible. Agregue estos a la lista.

Como actividad de cierre, los participantes deberían reflexionar acerca de si el proceso de cambio plasmado en las Señales de Progreso es el más apropiado para lograr los Alcances Deseados, de acuerdo con el contexto y a las posibilidades de cambio que tiene el Socio Directo.

Si se han identificado muchas Señales de Progreso, puede ser aconsejable reducir su número. Esto se debe a que el número de Señales de Progreso debe ser manejable en términos de monitoreo. Es aconsejable discutir e identificar aquellos cambios que se consideren clave en el proceso de cambio y que deben ser absolutamente monitoreados. También es importante que las tres fases del proceso de cambio - participación reactiva, activa y proactiva - estén representadas en el conjunto de Señales de Progreso.

En la Etapa de Monitoreo también se incluirá el monitoreo de otros cambios diferentes a los registrados en las Señales de Progreso. Por lo tanto, no es necesario establecer cada paso detallado. El ejercicio se debería conducir a un conjunto de Señales de Progreso que muestren el cambio hacia los Alcances Deseados.

### CONSEJO PARA LA FACILITACIÓN

Las Señales de Progreso deberían permitir visualizar el proceso de cambio, y los tres niveles ayudan a identificar los diversos hitos en el proceso de cambio. Como facilitador o facilitadora, es importante tener esto en mente, y asegurarse de que el proceso de cambio pueda visualizarse. Al desarrollar las Señales de Progreso no siempre es necesario explicar los tres niveles en detalle. Alternativamente, los participantes pueden desarrollar las Señales de Progreso ellos mismos, y posteriormente guiar al grupo a través de ellos para verificar si, realmente ilustran el proceso de cambio. Esto puede hacerse sin pedir a los participantes que los agrupen en las fases de: " Se Espera que", "Sería Positivo que" y "Sería Ideal que".

## PASO 6: MAPA DE ESTRATEGIAS

### EJEMPLO DE UN MAPA DE ESTRATEGIAS

	ESTRATEGIAS
<b>Directas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constituir GLPC en 10 comunidades que reúnan a mujeres y hombres de comunidades de agricultores y pastoralistas.</li> <li>• Capacitación de los miembros del GLPC en resolución de conflictos no violentos y prevención de conflictos.</li> <li>• Seguimiento y acompañamiento de reuniones y actividades del GLPC.</li> <li>• Apoyar al GLPC y a las autoridades locales - administrativas y tradicionales - en las actividades de prevención y mediación de conflictos agro-pastoriles en las comunidades.</li> <li>• Capacitación de los miembros de GLPC para organizar y mantener el trabajo de CLPG.</li> <li>• Organizar visitas de intercambio entre diferentes GLPC.</li> </ul>
<b>Contexto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones con autoridades tradicionales y administrativas y líderes religiosos para informarles sobre el proyecto.</li> <li>• Creación de mapas que contengan toda la información relevante sobre las actividades agro-pastoriles en las comunidades.</li> <li>• Intercambios con autoridades administrativas locales o líderes tradicionales sobre prevención de conflictos y resolución de conflictos agro-pastoriles.</li> <li>• Intercambios con grupos de mujeres y asociaciones en las comunidades para mejorar la inclusión de mujeres agricultoras y pastoras en el proyecto.</li> <li>• Recolección periódica de información sobre conflictos agro-pastoriles en las comunidades.</li> <li>• Preparación de información y mensajes para difundir en la radio local y para ser compartidos durante eventos tales como el día anual de la paz organizado por la Diócesis.</li> </ul>
<b>Organizacionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación del personal de la Comisión de Justicia y Paz en materia de incidencia política, preparación de proyectos, y prevención y resolución de conflictos.</li> <li>• Establecer y mantener un sistema interno de reporte y documentación que apoye el trabajo de la Comisión de Justicia y Paz.</li> <li>• Entrar en intercambio con otras organizaciones que están implementando proyectos similares a fin de mejorar las prácticas propias.</li> </ul>

## Introducción

En este paso, se establecen las estrategias que deben implementarse para lograr los Alcances Deseados. Por lo tanto, idealmente debería prepararse un Mapa de Estrategias por cada Alcance Deseado.

Se identifican tres tipos de estrategias: Estrategias Directas, Estrategias de Contexto y Estrategias Organizacionales.

### ESTRATEGIAS DIRECTAS

Estrategias dirigidas específicamente al Socio Directo, implementadas directamente en apoyo a los Socios Directos y su proceso de cambio, tal como se encuentra descrito en los Alcances Deseados y las Señales de Progreso.

### ESTRATEGIAS DE CONTEXTO

Estrategias dirigidas al contexto en el que opera el Socio Directo con el fin de crear o mejorar un entorno propicio para el cambio. Las estrategias que la organización implementa para colaborar y cooperar con los Socios Estratégicos serán, en su mayor parte, Estrategias de Contexto.

### ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES

Estrategias dirigidas al Equipo de Implementación del Proyecto o a la organización, con el fin de aumentar la capacidad de la propia organización para implementar el proyecto. Estas estrategias se basan en el Análisis de Capacidad Organizacional descrito en el Paso 3 de la Etapa de Análisis.

**TABLA 1: DESCRIPCIÓN DE ESTRATEGIAS DIRECTAS, DE CONTEXTO Y ORGANIZACIONALES**

<b>Directas</b>	<p><b>Estrategias para:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Influenciar al Socio Directo para efectuar cambios con el Socio Directo. Por ej. nuevos conocimientos, nuevas capacidades, o formas alternativas de accionar.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Promover nuevas formas de pensar; construir capacidades o desarrollar habilidades con el Socio Directo.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Proveen apoyo continuo a nuestro Socio Directo a fin de facilitar la expansión del cambio a otros y tender a un comportamiento más proactivo y autónomo.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Considerar acciones específicas requeridas para lograr la participación de las mujeres en el proyecto.</li> </ul>
<b>Contexto</b>	<p><b>Estrategias para:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Influenciar el contexto dentro del cual se desenvuelve el Socio Directo / el proyecto - condiciones físicas, aspectos normativos o regulatorios, o información.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Diseminar información al público en general.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Facilitar el acceso a información nueva que sea relevante para el proyecto.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Crear o fortalecer redes relevantes.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Incluir a los Socios Estratégicos en el proyecto de acuerdo con su contribución relevante.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Observar y responder a posibles influencias negativas en el Socio Directo.</li> </ul>
<b>Organizacionales</b>	<p><b>Estrategias internas a la organización para:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Desarrollar y aumentar conocimientos y experiencias.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Fortalecer y utilizar eficazmente las estructuras organizacionales.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Fomentar e incrementar el acceso a las mujeres y los hombres en las comunidades para quienes y con quienes trabajamos.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Mejorar redes y comunicación.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Apoyar el aprendizaje organizacional.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Apoyar la innovación y el desarrollo de enfoques nuevos y alternativos.</li> </ul>

## En la práctica: Desarrollando un Mapa de Estrategias

Un Mapa de Estrategias es un instrumento que debe mostrar las relaciones entre las diferentes estrategias, y cómo éstas se complementan entre sí. Al desarrollar el Mapa de Estrategias, es importante que las relaciones entre las Estrategias Directas y de Contexto se hagan visibles, respaldadas por las Estrategias Organizacionales.

La base para desarrollar el Mapa de Estrategias la proporciona la Etapa de Análisis, y los pasos anteriores de la Etapa de Planificación del Proyecto. La Tabla 1 en la página anterior presenta ejemplos y descripciones que pueden utilizarse para desarrollar las estrategias. Al desarrollar el Mapa de Estrategias, es útil referirse a la información reunida en los pasos previos del proceso de planificación. Esta información debería estar claramente visibilizada en rotafolios o en apuntes impresos entregados a cada participante. Para vincular el Mapa de Estrategias con los pasos anteriores de planificación, se debe seguir el siguiente orden, a fin de asegurarse de desarrollar todas las Estrategias correspondientes.

- ➔ Visualice las **Señales de Progreso** desarrolladas. Para cada Señal de Progreso se podría plantear la siguiente pregunta a los participantes: "*¿Qué debería hacer el proyecto para apoyar a sus Socios Directos a lograr este cambio?*" Esto nos va a dar cuenta de **Estrategias Directas**. La siguiente pregunta podría ser: "*¿Qué debería hacer el proyecto para que además haya una atmosfera facilitadora en la que se afiancen los cambios de sus Socios Directos?*" Esto nos va a dar cuenta de **Estrategias de Contexto** asociadas a esas Estrategias Directas. Además, se podría plantear la siguiente pregunta que abarca todo el conjunto de Señales de Progreso: "*¿Qué más debería hacer el proyecto para apoyar estos cambios por parte de las mujeres u otros subgrupos específicos?*" También éstas serán estrategias diseñadas en función del Socio Directo y proporcionará **Estrategias Directas**.

- ➔ Visualice a los **Socios Estratégicos** que han sido identificados como parte del **Mapeo de Socios**. Para cada Socio Estratégico, pregunte: "*¿Cómo va a cooperar el Socio Estratégico con la organización para contribuir al proyecto?*" La respuesta proporciona la estrategia o las estrategias con que el Socio Estratégico podría apoyar el proyecto. Si éstas estrategias apoyan los cambios que emprende el Socio Directo, por ejemplo: Cuando otra ONG cooperará en la prestación de servicios de capacitación y formación a nuestro Socio Directo, son **Estrategias Directas** y, si se orientan al entorno para apoyar la existencia de atmósferas facilitadoras para el afianzamiento de los cambios, son **Estrategias de Contexto**.
- ➔ Visualice el **Análisis de Capacidad Organizacional**. Sobre la base de una revisión tanto de las fortalezas como de las áreas donde se necesita mejorar, pregunte: "*¿Cuáles serían estrategias útiles y realistas que permitirían al proyecto aprovechar los puntos fuertes de la organización, y cuáles serían estrategias útiles y realistas que podrían abordar algunas de las áreas para mejorar?*" Las estrategias así desarrolladas son **Estrategias Organizacionales**. Es importante destacar que estas estrategias deben ser útiles y realistas. Es más que probable que en el proyecto la organización no sea capaz de desarrollar estrategias para abordar todos los aspectos del Análisis de Capacidades Organizacional. Es posible que Socios Estratégicos también puedan apoyar a la organización con estrategias para realizar los cambios.
- ➔ Finalmente, visualice el **Análisis de Conflicto**. El foco debería estar particularmente sobre aquellos actores y factores que tienen una influencia fuerte – real o potencialmente - en la Cuestión Central, y a los que la organización no puede influir a través del proyecto. Al examinar esto, plantee las siguientes preguntas: "*¿Qué estrategias posibles se pueden identificar que*

*limitan posibles influencias negativas de estos factores o actores? ¿Qué estrategias pueden identificarse para poder monitorear su impacto – o impacto potencial - en nuestro proyecto?”* Estas Estrategias pueden ser incluidas en **Estrategias de Contexto**.

Para garantizar que todas las estrategias sean identificadas, **el ejercicio debería hacerse por separado para cada Socio Directo**, como se hace en los ejercicios para formular los Alcances Deseados y las Señales de Progreso. Algunas de las estrategias que surgirán serán relevantes para más de un Socio Directo, especialmente las Estrategias de Contexto y las Estrategias Organizacionales. Incluso cuando al principio esto parece requerir doble trabajo, vale la pena hacer un esfuerzo para asegurarse de que el cuadro esté completo. Al finalizar el taller de planificación, el Equipo de Implementación del Proyecto puede decidir documentar estas estrategias para cada Socio Directo por separado o para el proyecto en su conjunto, según cuál sea la forma más sencilla de manejar la información.

Dependiendo del número de Socios Directos, el número de participantes en el taller de planificación y el tiempo disponible para el ejercicio de planificación, el desarrollo de las estrategias puede hacerse de varias maneras. Si el número de participantes en el taller de planificación es limitado, el ejercicio

se puede hacer en un solo grupo. Cada participante da sus propuestas sobre posibles estrategias en sesión plenaria, posiblemente después de un momento de reflexión individual. El ejercicio se puede hacer consecutivamente para cada Socio Directo.

Si el número de participantes en el ejercicio es mayor, establezca grupos de trabajo para elaborar el Mapa de Estrategias. Una presentación de los resultados en sesión plenaria permitirá la discusión y también dará a otros participantes la oportunidad de hacer preguntas y proponer estrategias. Si el número de Socios Directos es limitado, cada grupo de trabajo podría trabajar sobre el mismo Socio Directo. Si hay muchos Socios Directos, diferentes grupos de trabajo pueden centrarse en el desarrollo del Mapa de Estrategias de diferentes Socios Directos.

Es importante tener en mente los tres tipos de estrategias, Directas, Contexto, y Organizacionales, al desarrollar el Mapa de Estrategias. Esto no implica necesariamente generar tablas diferentes según la herramienta. Alternativamente, se puede pedir a los participantes revisar las Señales de Progreso, los Socios Estratégicos y el Análisis de Capacidad Organizacional efectuados con anterioridad como base para identificar las estrategias necesarias. Esto significa que no es necesario referirse explícitamente a los tres tipos de estrategias para hacer el ejercicio.

## PREGUNTAS ORIENTADORAS PARA FACILITAR LA DISCUSIÓN Y REFLEXIÓN SOBRE EL DESARROLLO DEL MAPA DE ESTRATEGIAS

<b>Directas</b>	<p><b>Revisión de las Señales de Progreso:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> ¿Cómo puede producirse un resultado inmediato o causar un efecto directo?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> ¿Cómo construir capacidades para influenciar nuevos modos de pensar y hacer?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> ¿Cómo proporcionar apoyo continuo, orientación y monitoreo?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> ¿Qué se requiere, además, para posibilitar a las mujeres u otros subgrupos a cooperar en el proyecto sobre una base de igualdad?</li> </ul>
<b>Contexto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> ¿Qué aspectos físicos o regulatorios podrían/ deberían influenciarse y cómo?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> ¿Cómo influenciar la calidad, disponibilidad, y accesibilidad de información?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> ¿Qué redes o relaciones deben establecerse, fortalecerse, o utilizarse?</li> </ul> <p><b>Revisión de los Socios Estratégicos identificados en el Mapeo de Socios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> ¿Cómo incluir a los Socios Estratégicos y qué debería estar haciendo con ellos la organización?</li> </ul> <p><b>Revisión de los actores y factores que podrían tener una influencia negativa, identificados en el Análisis de Conflicto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> ¿Cómo reducir el riesgo de que afecten al proyecto? ¿Para quiénes constituye un riesgo?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> ¿Cómo se monitorearán los riesgos?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> ¿Cómo lidiará el proyecto con las posibles consecuencias negativas de los riesgos?</li> </ul>
<b>Organizacionales</b>	<p><b>Revisión del Análisis de Capacidad Organizacional:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> ¿Con quién puede cooperar la organización para aumentar el conocimiento y la experiencia necesarias?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> ¿Cómo mejorar el modelo organizativo para facilitar la implementación del proyecto?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> ¿Cómo puede comunicarse efectivamente la organización con sus Socios Directos?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> ¿Con quiénes debería relacionarse la organización para apoyar la implementación del proyecto o facilitar la comunicación acerca del proyecto?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> ¿Cómo puede mejorar la organización sus estrategias comunicacionales?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> ¿Cómo puede mejorar la organización el aprendizaje y el intercambio dentro de la organización?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> ¿Cómo puede la organización apoyar la innovación? ¿Qué estrategias alternativas podrían ensayarse?</li> </ul>



## PASO 7: TAREAS Y RESPONSABILIDADES

### EJEMPLO DE TAREAS Y RESPONSABILIDADES

#### Coordinador de Justicia y Paz

- ☑ Garantizar la implementación de la Planificación de Proyecto
- ☑ Supervisar y apoyar el trabajo del Equipo de Implementación del Proyecto.
- ☑ Establecer lazos con otros departamentos en la Diócesis, así como con otras partes interesadas a nivel provincial.
- ☑ Garantizar la presentación de informes a las organizaciones donantes y a las altas instancias de la diócesis.

#### Miembros de la Comisión de Justicia y Paz (2 miembros)

- ☑ Constitución, capacitación y seguimiento de GLPC.
- ☑ Organizar encuentros de intercambio entre diferentes GLPC.
- ☑ Organizar reuniones periódicas con autoridades administrativas locales, líderes tradicionales y/o religiosos y grupos y asociaciones de mujeres.
- ☑ Supervisar el desarrollo de mapeos de actividades agropastoriles en todas las comunidades por parte de los animadores comunitarios, en cooperación con mujeres y hombres de la comunidad.
- ☑ Analizar la información recopilada sobre conflictos agropastoriles en las comunidades.
- ☑ Preparar informes sobre la actividad y monitoreo de las estrategias y alcances del proyecto.

#### Animadores Comunitarios de Justicia y Paz (4 animadores)

- ☑ Participar en reuniones de los GLPC y proporcionar consejo a sus miembros.
- ☑ Participar en la capacitación y entrenamiento de los miembros de los GLPC.
- ☑ Recolectar información acerca del desarrollo de mapas de actividades agropastoriles, así como de conflictos agropastoriles en sus respectivas comunidades, en cooperación con el GLPC y otras partes interesadas a nivel local.
- ☑ Establecer lazos con autoridades administrativas locales, líderes tradicionales y/o religiosos y grupos y asociaciones de mujeres.
- ☑ Reportar mensualmente a la Comisión de Justicia y Paz acerca de los desarrollos relevantes en las comunidades.

#### Cooperante del Servicio Civil para la Paz (Cooperación con Personal)

- ☑ Prestar apoyo en el desarrollo de capacitaciones sobre temas relevantes.
- ☑ Contribuir al desarrollo de mapas sobre actividades agropastoriles en las comunidades.
- ☑ Preparar y llevar a cabo la capacitación del personal de la Comisión de Justicia y Paz en materia de incidencia política, gestión de proyectos y resolución y prevención de conflictos.
- ☑ Establecer un sistema de informes y documentación en colaboración con el personal de la oficina de Justicia y Paz.
- ☑ Apoyar al coordinador de Justicia y Paz y al personal de Justicia y Paz en el intercambio de experiencias e información con otras partes interesadas.
- ☑ Participar en el monitoreo de actividades y el desarrollo de informes.

## Introducción

El último paso de la Etapa de Planificación del Proyecto define Tareas y Responsabilidades del Equipo de Implementación del Proyecto - aquellos directamente responsables de la implementación del proyecto. También describe específicamente el rol de la Cooperación con Personal, refiriéndose al Valor Agregado de la Cooperación con Personal. Dado que el rol de la Cooperación con Personal está relacionado con las tareas y las responsabilidades de la organización en sí, la definición de estas tareas debe ser un proceso conjunto con aportes de todos los involucrados en el proyecto.

Cuando la Cooperación con Personal no está incluida en el proyecto, este último paso puede utilizarse para examinar específicamente las tareas y las responsabilidades de las diferentes personas involucradas en la implementación del proyecto.

El apoyo a través de la Cooperación con Personal será limitado a un período corto de tiempo, independientemente de que se trate de una Cooperación con Personal que permanezca 3 años integrado a la organización, o de una consultoría relativa a capacidades muy concretas en un corto período de tiempo. Por lo tanto, es importante en este paso lograr claridad acerca de estos roles, pero también la forma de asegurar que estos roles queden integrados dentro de la organización – para la sostenibilidad – y que puedan seguir siendo desempeñados una vez que los cooperantes se hayan ido.

Aún más, la Cooperación con Personal implica la entrada de mujeres y hombres en la organización entrando en contacto con su estructura y jerarquía. Esto significa que también se debe definir de qué forma se producirá la integración en la estructura organizativa.

Una clara ventaja de este paso es que crea un espacio en el que se promueve un entendimiento compartido entre todos los involucrados sobre las tareas y responsabilidades del Equipo de Implementación de Proyecto, incluidas las de la Cooperación con Personal.



## En la práctica: Estableciendo Tareas y Responsabilidades

La base para la definición de Tareas y Responsabilidades es el Mapa de Estrategias. Las estrategias que se implementarán en el proyecto y las tareas y los responsabilidades de los miembros del Equipo de Implementación del Proyecto incluyendo la Cooperación con Personal, debe estar concebidas en función de estas estrategias. Es importante verificar que las tareas y las responsabilidades definidas para la Cooperación con Personal reflejen el Valor Agregado de la Cooperación con Personal definido en la Etapa de Análisis.

Para definir los Roles y Responsabilidades de los miembros del Equipo de Implementación, incluyendo la Cooperación con Personal, se pueden utilizar las siguientes preguntas como guía:

Las mujeres y hombres que integran el Equipo de Implementación del Proyecto como parte de la Cooperación con Personal deben estar presentes durante este ejercicio. Esto reviste especial im-

portancia de cara a la incorporación de personal foráneo a más largo plazo. Es importante crear una comprensión mutua entre las personas que ya están trabajando en la organización y la persona externa respecto de las tareas y responsabilidades. La persona externa se integrará y formará parte del Equipo de Implementación del Proyecto. Por lo tanto, es importante que ella o él tenga la oportunidad de aportar ideas, sugerencias, presentar su perspectiva y exponer sus necesidades.

Cuando no se contempla Cooperación con Personal para el proyecto en cuestión, el ejercicio debería consistir en repasar los diferentes elementos del Mapa de Estrategias y determinar quién es responsable de qué y cómo se propone trabajar. En algunos casos también puede ser aconsejable, especialmente cuando las personas responsables son varias, identificar quién va a tomar la iniciativa. Esto también incluiría la garantía de que las estrategias previstas se implementen oportunamente.

### PREGUNTAS ORIENTADORAS PARA FACILITAR LA DISCUSIÓN Y LA REFLEXIÓN ACERCA DEL DESARROLLO DE TAREAS Y RESPONSABILIDADES DE LA COOPERACIÓN CON PERSONAL Y DEL EQUIPO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

- ✓ ¿Cuáles son las tareas y responsabilidades de los miembros del Equipo de Implementación del Proyecto en la implementación de las estrategias del proyecto?
- ✓ ¿Para la implementación de qué estrategias necesita apoyo la organización?
- ✓ ¿Cuál sería exactamente este apoyo?
- ✓ ¿Quién de la organización o el Equipo de Implementación del Proyecto trabajará junto con la persona de la Cooperación con Personal que se integra al equipo?
- ✓ Revise una vez más el Valor Agregado de la Cooperación con Personal descrita en el Paso 4 de la Etapa de Análisis. ¿Los roles que se han asignado reflejan todo lo que se identificó como un valor agregado? Si no es así, ¿hay tareas o responsabilidades adicionales que puedan identificarse que podrían respaldar la implementación del proyecto?

**PLANTILLA IV: DOCUMENTACIÓN DE RESULTADOS ETAPA II :  
PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO**

Organización/equipo	
Proyecto/programa:	
Lugar:	
Fecha del taller:	
Participantes:	
Nombre del facilitador/a:	
Fecha de revisión/adaptación de la Planificación del Proyecto	

**PASO 1: VISIÓN DEL PROYECTO**

--

**PASO 2: MISIÓN DEL PROYECTO**

--

**PASO 3: MAPEO DE SOCIOS**

**Socios Directos**

--

**Socios Indirectos**

--

**Socios Estratégicos**

--

**Paso 4: Alcances Deseados** (cada Alcance Deseado corresponde a un grupo de Socios Directos),  
**Paso 5: Señales de Progreso** (un conjunto de Señales de Progreso corresponde a un grupo de Socios Directos /Alcance Deseado) y  
**Paso 6 : Mapa de Estrategias** (corresponde a un grupo de Socios Directos/Alcance Deseado)

**ALCANCE DESEADO por Socio Directo 1**

--

**SEÑALES DE PROGRESO por Socio Directo 1**

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

**MAPA DE ESTRATEGIAS por Socio Directo 1**

	<b>Estrategias</b>
<b>Directas</b>	
<b>Contexto</b>	
<b>Organizacional:</b>	

**ALCANCE DESEADO por Socio Directo 2**


**SEÑALES DE PROGRESO por Socio Directo 2**

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

**MAPA DE ESTRATEGIAS por Socio Directo 2**

	<b>Estrategias</b>
<b>Directas</b>	
<b>Contexto</b>	
<b>Organizacional:</b>	

**PASO 7: TAREAS Y RESPONSABILIDADES (se refiere a todos los Socios Directos/Alcances Deseados)**


Adaptado a partir de Earl, Carden, Smutylo, 2001

# ETAPA III: MONITOREO

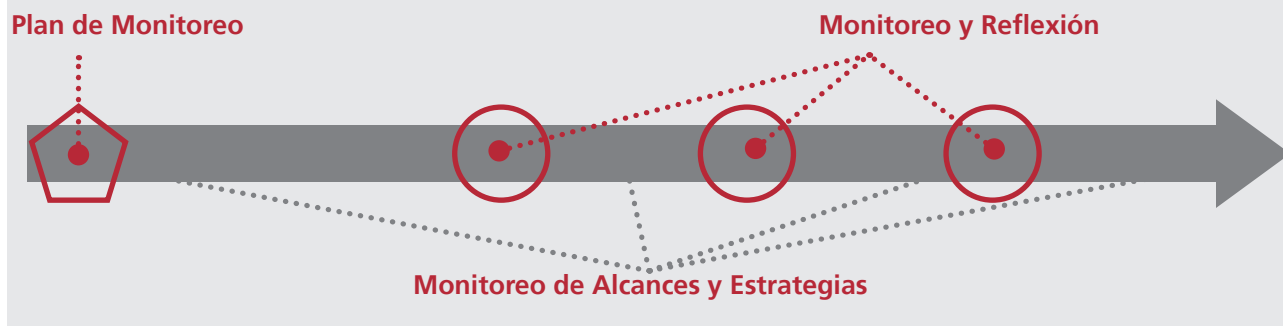
El monitoreo es un proceso de recopilación de datos, análisis, reflexión y aprendizaje, que se puede utilizar para varios propósitos:

- Permite una evaluación del proceso de cambio en nuestros Socios Directos y de los cambios que se han producido hacia los Alcances Deseados.
- Constituye una base para ajustar o introducir nuevas estrategias con el fin de apoyar al Socio Directo en la realización de los Alcances Deseados.
- Mejora el rendimiento de la organización y los Socios Directos a través del aprendizaje y la reflexión.
- Proporciona material de comunicación sobre el proyecto.
- Es un proceso para recolectar información que puede ser evaluado.
- Ayuda a identificar riesgos en la implementación del proyecto y a desarrollar respuestas a ellos.
- Proporciona la información para producir informes financieros y narrativos para agencias donantes.

Gestionando Alcances divide el monitoreo en tres pasos que, en conjunto, permiten que el monitoreo se integre en la implementación del proyecto:

- **Paso 1: Plan de Monitoreo:** Identificar qué requiere ser monitoreado, con qué propósito, y quiénes serán responsables de las distintas actividades de monitoreo.
- **Paso 2: Monitoreo de Alcances y Estrategias:** Recopilar y analizar datos e información sobre el proceso de cambio de los Socios Directos hacia los Alcances Deseados, así como sobre la contribución de las estrategias y actividades hacia estos cambios. Este paso se enfoca en la integración del monitoreo en términos de recolección y análisis de datos en la implementación de las actividades del proyecto.
- **Paso 3: Monitoreo y Reflexión:**
  - ➔ Reflexión conjunta por el Equipo de Implementación del Proyecto y otras partes interesadas sobre los cambios realizados por los Socios Directos y sobre qué influencia han tenido las Estrategias.
  - ➔ Reflexión sobre los cambios en el contexto que influyen o podrían influir en el proyecto.
  - ➔ Identificación de aprendizajes desde la reflexión y toma de decisiones acerca de la necesidad de seguimiento en base a estos aprendizajes. Este paso se basa en el paso 2, y también contiene análisis y reflexión, pero apunta a una reflexión más amplia en una reunión o en un taller para hacer una mirada retrospectiva en un periodo más largo.

**FIGURA 9: IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO Y LOS DIFERENTES PASOS DE MONITOREO**



Los 3 pasos para el monitoreo no son secuenciales, es decir, pasos que tengan lugar uno después del otro. La Figura 9 muestra cómo se prepara el Plan de Monitoreo al comienzo de la implementación del proyecto, cómo el Monitoreo de Alcances y Estrategias es un proceso continuo que forma parte de la implementación del proyecto, y cómo Monitoreo y Reflexión son momentos elegidos para la reflexión y el aprendizaje, abarcando un período de tiempo más largo.

## Dos niveles de monitoreo y el foco en los Socios Directos

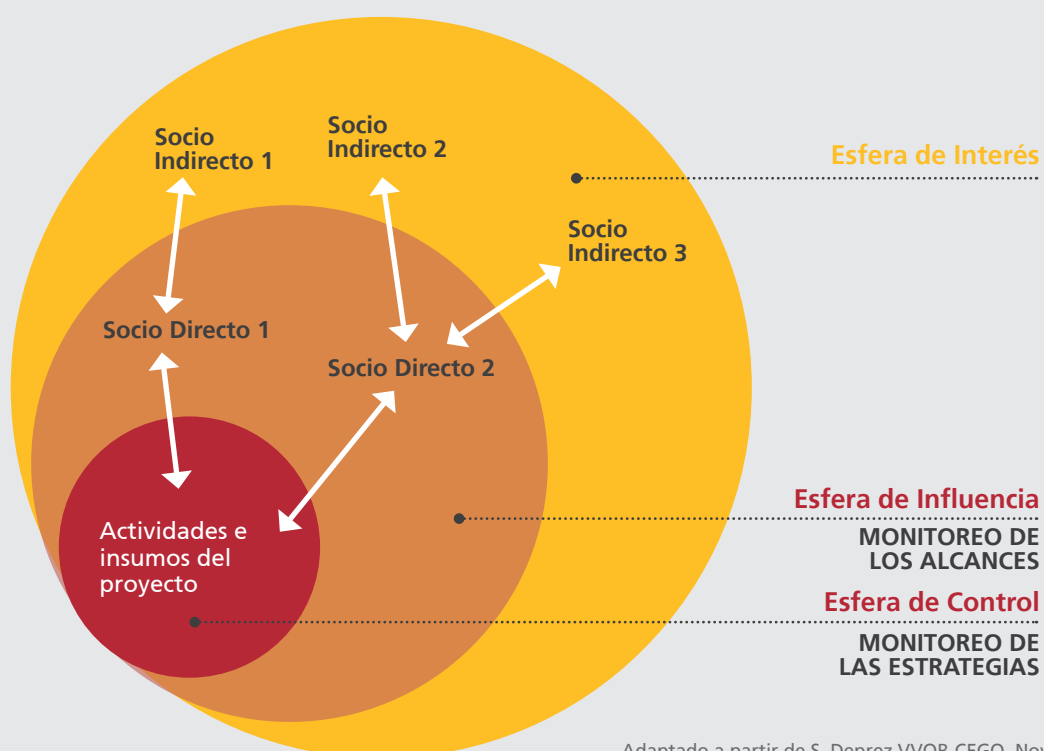
La Figura 10 muestra el nivel de monitoreo relacionado con cada esfera. Gestionando Alcances enfatiza las áreas donde el Equipo de Implementación del Proyecto tiene una influencia: Los Socios Directos y los Alcances Deseados en la Esfera de Influencia y las estrategias implementadas en la Esfera de Control.

El cambio de comportamiento descrito en los Alcances Deseados se vuelve visible a nivel de los Socios Directos en la Esfera de Influencia del proyec-

to. El monitoreo y la reflexión sirven para recolectar datos, reflexionar acerca de, aprender y mejorar, la implementación del proyecto, con la posibilidad de mejorar la cooperación con los Socios Directos y su proceso de cambio hacia los Alcances Deseados. Se concentra en los cambios a los que un proyecto puede contribuir – Alcances Deseados y Señales de Progreso de los Socios Directos -, así como en las Estrategias Directas, de Contexto, y Organizacionales implementadas para apoyar estos cambios.

El cambio de los Socios Directos influye el cambio de los Socios Indirectos. Debido a que el proyecto no tiene influencia directa en los cambios de los Socios Indirectos, y además lleva más tiempo y recursos poder observarlos, el monitoreo se enfoca en el proceso de cambio a nivel de Socios Directos. Esto no significa que los cambios a nivel de nuestros Socios Indirectos no pueda ser visibilizado en absoluto a través del monitoreo. Los cambios de comportamiento a nivel de Socios Directos puede dar cuenta de sus interacciones principales y aspectos relevantes de la influencia sobre los Socios Indirectos.

**FIGURA 10: DIFERENTES NIVELES DE INFLUENCIA Y MONITOREO**



Adaptado a partir de S. Deprez VVOB-CEGO, Nov 2006

## Monitoreo del proceso de cambio a través de las Señales de Progreso

Las Señales de Progreso permiten medir el progreso realizado en el proceso de cambio de un Socio Directo. Permiten medir los cambios acontecidos, aun cuando los Alcances Deseados, no hayan sido logrados. Esto, a su vez, permite reflexionar acerca de la dimensión de los cambios observados, y acerca de en qué medida las estrategias implementadas han contribuido a dichos cambios. También permite verificar si el proceso de cambio documentado en la planificación sigue siendo válido. ¿La forma en que los Socios Directos recorren el proceso de cambio se corresponde con lo anticipado al momento de la planificación? ¿O hay otros cambios que han ocurrido, contribuyendo también al proceso de cambio?

El monitoreo de las Señales de Progreso no sólo posibilita la reflexión acerca de los cambios que ya han tenido lugar. También permite responder mediante el aprendizaje, adaptando las estrategias, cambiando las Señales de Progreso, o incluso ajustando los Alcances Deseados. Enfocando el monitoreo en las Señales de Progreso también ayuda a enfocar la recolección de datos en áreas que son relevantes para la realización de los Alcances Deseados.

## Monitoreo con fines de reflexión y aprendizaje

Aunque su uso como medio para la rendición de cuentas – y otros fines - sigue siendo válido, el monitoreo es también una **reflexión** acerca de lo que ha cambiado y como el proyecto y sus Socios Directos han contribuido a este cambio. También es una reflexión acerca de nuestro propio rol y de cómo hemos trabajado en conjunto con otros. A partir

de esto **aprendemos** de esta reflexión y estamos en posición de sacar conclusiones acerca de dónde deberíamos modificar algo a nivel de las diversas estrategias o en la forma en que hemos estado trabajando en el proyecto.

La reflexión y el aprendizaje conjuntos solo puede ocurrir si todos están involucrados y participan del monitoreo. Esto quiere decir que el **monitoreo es un trabajo de equipo**. El monitoreo ha sido entendido con frecuencia como algo adicional y externo. No es así. Es parte de la implementación del proyecto y necesariamente es parte integral de una planificación completa. Y aquellos que están involucrados en la implementación de un proyecto deberían participar en el monitoreo.

Si el objetivo es el aprendizaje y la reflexión a partir de lo que estamos haciendo, **quienes están en mejor posición para hacer el monitoreo son aquellos involucrados en la implementación del proyecto**. Son las mujeres y los hombres del Equipo de Implementación del Proyecto. Están en contacto regular con los Socios Directos y otras partes interesadas e implementan las actividades. Por tanto, son también quienes están en mejor posición para recolectar información, analizarla, observar cambios a nivel de los Socios Directos, y evaluar si las estrategias han sido eficaces o no en apoyar estos cambios.

Aun cuando el Equipo de Implementación del Proyecto es responsable por el monitoreo, a fin de que dicho monitoreo esté basado en aprendizaje y reflexión, **es esencial que los Socios directos tomen parte en el monitoreo**. Si el monitoreo se encuentra integrado como parte de la implementación del proyecto, como se sugiere en el paso 2 de esta etapa, la inclusión de los Socios Directos no debería resultar dificultosa. Se trata de aprovechar las oportunidades para integrar momentos de retroalimentación, reflexión y aprendizaje en interacciones regulares con los Socios Directos.



## El rol de los especialistas de APME en la organización

Algunas organizaciones tienen un funcionario de monitoreo o APME - o incluso un equipo completo a cargo de APME. ¿Significa entonces que las demás personas del equipo de implementación son innecesarios para el monitoreo? La respuesta es tajante: No. No lo son. Tener a una persona o un equipo enfocados en APME es sin duda un valor agregado. Su rol no es acaparar la tarea de monitorear – como tampoco planificar o evaluar-, sino prestar asistencia a aquellos a cargo de la implementación del proyecto en la realización del monitoreo. Los roles que pueden desempeñar tales especialistas para apoyar al equipo pueden ser, por ejemplo:

- Desarrollo de instrumentos de monitoreo, tales como hojas de datos, cuestionarios, estadísticas, etc.
- Facilitación de talleres y encuentros de análisis, planificación, monitoreo, y autoevaluación.
- Recolección de datos y experiencias en toda la organización, y estimular el aprendizaje y el compartir acerca de APME dentro de la organización, así como desarrollar mejores prácticas de APME en la organización.
- Prestar asistencia en la interpretación de formularios de postulación y de informes de los organismos de financiamiento: ¿cómo rellenarlos, cómo puede traducirse la información recolectada en la organización a través de los procesos de planificación y monitoreo para ajustarla a estas plantillas y a los requerimientos de los organismos de financiamiento?

# PASO 1: PLAN DE MONITOREO

## Introducción

Como fue indicado en la introducción a esta Etapa, el monitoreo requiere ser planificado de antemano para que pueda integrarse a las necesidades del proyecto. El Plan de Monitoreo debe incluir qué es lo que ha de ser monitoreado y quién, en el Equipo de Implementación del Proyecto, se hará responsable de que esto ocurra. Habitualmente, diferentes personas son responsables por el monitoreo de diferentes partes del trabajo que será integrado al final del ejercicio.

## En la práctica: Desarrollando un Plan de Monitoreo

Un Plan de Monitoreo detalla aquello que se ha de monitorear: ¿Qué?, ¿Para quién?, ¿Quién lo hace?, ¿Dónde?, ¿Por qué? y ¿Con qué frecuencia? El Plan de Monitoreo debería cubrir tanto a los Alcances Deseados como a las estrategias. En general, la información relacionada con los Alcances Deseados por parte del Socio Directo estará disponible con menos frecuencia, toda vez que el cambio es un proceso gradual, y podría tomar un tiempo largo hasta que el Alcance Deseado se vea realizado. La información acerca de las estrategias podría estar disponible con más frecuencia, ya que esta información también se requiere para la planificación continua operativa y financiera, y para analizar la eficiencia de las estrategias implementadas. Esta información también proporciona una base para la autoevaluación.

» Para el Plan de Monitoreo existe una plantilla en la [página 69](#): **Plantilla V: Plan de Monitoreo**

El Equipo de Implementación del Proyecto es responsable de garantizar que el monitoreo tenga lugar, aun cuando otras mujeres y hombres ciertamente jugarán también un papel en su implementación. El Equipo de Implementación del Proyecto también es responsable por el desarrollo del Plan de Monitoreo. Esto podría llevarse a cabo en una sesión de trabajo regular en la oficina. Las preguntas a discutirse y a definirse al diseñar un Plan de Monitoreo son las siguientes:

### ¿QUIÉN USA LA INFORMACIÓN?

A fin de planificar el monitoreo es importante determinar quién usa la información que se genera a través del mismo. Posibles usuarios podrían ser: el propio Equipo de Implementación del Proyecto, otros departamentos de la organización – por ejemplo: Aquellos encargados de la incidencia política o aquellos con quienes coopera el equipo del proyecto - mujeres y hombres en altas posiciones de la organización, agencias de financiamiento.

### ¿CUÁL ES EL PROPÓSITO DE LA INFORMACIÓN?

Cuando se habla del propósito de la información, se trata de definir para qué será utilizada la información recolectada. Posibles usos podrían ser: mejoras - adición, modificación, cambio - en la planificación de estrategias y actividades consecutivas al proyecto, uso por parte de mujeres y hombres en altas posiciones de la organización, promoción a otras partes interesadas en temas relacionados con el proyecto, preparación de campañas mediáticas, del informe anual, de reportes financieros o de informes narrativos para agencias de financiamiento, o proporcionar insumos para la autoevaluación. Es importante ser específico en el uso de la información, a fin de recolectar la información correcta.

## ¿CUÁNDO NECESITAMOS LA INFORMACIÓN?

Es importante determinar los momentos óptimos para la recolección de información, análisis y reflexión. Considere: plazos regulares usados en la planificación operativa, reuniones de reflexión, plazos para la entrega de informes anuales o informes a agencias de financiamiento, oportunidades mediáticas que pueden usarse para hacer visible el proyecto y lo aprendido a partir de él.

## ¿CON QUÉ FRECUENCIA SERÁ RECOLECTADA?

A fin de determinar con qué regularidad se debe procurar obtener información para fines de monitoreo, es importante considerar oportunidades realistas y plausibles para hacer monitoreo. Considere ocasiones en la implementación de actividades que podrían ser propicias para la recolección de información. Por ejemplo, si se planifican visitas mensuales para capacitaciones o seguimiento, éstas pueden ser usadas también para recolectar información. O si hay que producir informes para diferentes mujeres y hombres, éstos se pueden usar también para incluir información requerida para el monitoreo. Parte de la información requerida para el monitoreo podría ser recolectada también ya como parte de las actividades planeadas. Por ejemplo, cuando el Socio Directo debe proporcionar informes, o cuando el concepto de la capacitación integra una evaluación por parte de los participantes.

## ¿CÓMO SE OBTENDRÁ LA INFORMACIÓN?

Deben seleccionarse y diseñar instrumentos para la recolección de información. Algunas preguntas a tener en cuenta para decidir la forma de recolectar información son las siguientes:

- ¿Quién está en mejor posición para proporcionar la información - qué Socios Directos o Socios Estratégicos?
- ¿Cómo es la dispersión geográfica de los Socios Directos? ¿Es realista la pretensión de recolectar información a través de ellos y con la regularidad que nos gustaría?
- ¿Con qué frecuencia estamos en contacto con estos Socios Directos a través de visitas, capacitaciones o reuniones?
- ¿Existen informes periódicos que estén siendo preparados por actores relevantes - Socios Directos, Socios Estratégicos, otro personal en la organización, análisis relevantes producidos de forma regular por otras organizaciones? ¿Podemos hacer uso de ellos?
- La información requerida ¿debería ser recolectada de forma individual o colectiva?
- ¿Cuál es el formato más conveniente para la recolección de información?
- ¿De qué manera será procesada la información?
- ¿Qué formatos existen ya y cuáles necesitan ser creados?
- ¿Es la información de naturaleza cuantitativa o cualitativa?

Para el Plan de Monitoreo, que engloba todo el período del proyecto, no es posible ni necesario entrar mucho en detalle. En términos de instrumentos, es suficiente con generar algunas ideas generales acerca de cómo obtener la información. La recolección efectiva de información debería estar integrada en la implementación del proyecto. Aquí es donde deben desarrollarse instrumentos más específicos. Esto se trata en el siguiente apartado.

## ¿QUIÉN RECOLECTA LA INFORMACIÓN?

Por último, es importante determinar quién realizará la recolección de la información. Esto implica, en primer lugar, dividir el monitoreo entre distintas mujeres y hombres del Equipo de Implementación del Proyecto. En ocasiones, otras personas también pueden estar involucradas en la recolección de información. Esto puede darse cuando el proyecto trabaja con/ a través de grupos locales- por ejemplo: Comisiones locales en las parroquias o grupos de mujeres - que pueden ser también Socios Directos. Si estas mujeres y hombres deben presentar informes, entonces también deberían ser parte del proceso de recolección de información.

Al desarrollar el Plan de Monitoreo, es importante tener en cuenta lo siguiente:

- Un Plan de Monitoreo debe ser útil, comprensible, bien planeado, factible, de simple implementación, fácil de usar, y sistemático. No tiene sentido planificar hermosos instrumentos de monitoreo si está claro de antemano que el Equipo de Implementación del Proyecto carece de capacidades para implementarlos.
- El monitoreo es parte del trabajo cotidiano de un proyecto y no debe ser tratado por separado. Por eso, es importante explorar las estructuras e instrumentos existentes, siempre que también sean adecuados para la recolección de información. Esto significa: buscar primero las posibilidades ya disponibles antes de buscar crear posibilidades adicionales para recolectar datos.
- Aquellos involucrados en la implementación del proyecto deberían estar involucrados también en el monitoreo. En general, todas las personas responsables de la implementación de estrategias o actividades son quienes están en mejor posición para hacer la recolección y análisis de datos sobre estas actividades.
- Al desarrollar el Plan de Monitoreo debería haber una persona responsable por coordinarlo: asegurarse de que cada cual haga su parte, y también reaccionar cuando se haga evidente que el Plan de Monitoreo requiere de revisión.

El Equipo de Implementación del Proyecto puede no estar acostumbrado a preparar un Plan de Monitoreo detallado. Esto no significa que no se haya planeado un monitoreo con anterioridad. A fin de garantizar que el Plan de Monitoreo se apoye en las prácticas existentes en la organización, recomendamos comenzar generando una panorámica de los instrumentos y prácticas de monitoreo que se están usando actualmente en la organización. Esto puede hacerse antes de la preparación del Plan de Monitoreo, o como un primer ejercicio en el momento de dicha preparación.



**PLANTILLA V: PLAN DE MONITOREO**

MONITOREO: PLAN DE MONITOREO							
Prioridad de monitoreo	¿Quién usa la información?	¿Cuál es el propósito de la información?	¿Cuándo necesitamos la información?	¿Con qué frecuencia será recolectada?	¿Cómo será obtenida?	¿Quién obtiene la información?	
Logros en dirección de los alcances por los Socios Directos							
Estrategias y actividades del proyecto							

Adaptado a partir de Earl, Carden, Smutylo, 2001

## PASO 2: MONITOREO DE ALCANCES Y ESTRATEGIAS

### Introducción

En la introducción a la Etapa de Monitoreo se introdujeron dos niveles de monitoreo. Primero, el monitoreo de alcances. Aquí es donde monitoreamos el cambio de comportamiento de los Socios Directos en dirección del Alcance Deseado. Segundo, el monitoreo de las estrategias que apoyan este cambio de comportamiento. La Figura 11 muestra los diferentes pasos del proceso de planificación, y los relaciona con los dos niveles de monitoreo. El monitoreo de alcances involucra a todas las **áreas rojas: Socios Directos, Alcances Deseados y Señales de Progreso**. El monitoreo de estrategias involucra a todas las **áreas azules: Equipo de Implementación del Proyecto, incluyendo la Cooperación con Personal y los Socios Estratégicos, la Misión del Proyecto y las Estrategias Directas, de Contexto y Organizacionales**. Las **áreas amarillas** se refieren a cambios de más largo plazo - **Visión del Proyecto y Socios Indirectos** - a los que el proyecto debería estar contribuyendo, y que no son el foco del monitoreo. Véase también la Introducción a la Etapa de Monitoreo.

La Figura 11 también muestra que los cambios están estrechamente ligados a las estrategias y actividades que han sido implementados para apoyar este cambio. Esta relación se muestra a través de

las flechas bidireccionales. Por esta razón, tiene sentido que el monitoreo considere ambos niveles de forma simultánea. Sin embargo, debemos ser conscientes del hecho de que existen otros factores y actores que también influyen en el proceso de cambio del Socio Directo. Durante la implementación del Proyecto, el Monitoreo de Alcances y Estrategias proporciona retroalimentación acerca de la actuación del Equipo de Implementación del Proyecto, así como de la relevancia del proceso de cambio para realizar los Alcances Deseados. Si se usa el monitoreo también para identificar aprendizajes para la implementación del proyecto, es importante evaluar de qué modo las estrategias escogidas contribuyeron a los cambios planeados.

Las siguientes dos secciones proporcionan propuestas prácticas para el monitoreo de cambios en dirección a los alcances y de estrategias para:

- La **preparación** y la planificación para el Monitoreo de Alcances y Estrategias, enfocándose en las herramientas y recolección de información **antes** de la implementación de las actividades.
- **Análisis y documentación** de los resultados y cambios observados **después** de la actividad.

**FIGURA 11: PASOS DE PLANIFICACIÓN Y NIVELES DE MONITOREO**



Adaptado a partir de from J. Pacheco, 2015

## EJEMPLO DE PLANIFICACIÓN DEL MONITOREO DE ALCANCES Y ESTRATEGIAS

### Socio Directo:

Grupos Locales de Prevención de Conflicto (GLPC) - agricultores y pastores, mujeres y hombres - en 10 comunidades

### Señal/es de Progreso:

1: Mujeres y hombres de las comunidades de agricultores y pastores participan en los GLPC establecidos en cada comunidad.

3: Los GLPC se reúnen mensualmente para discutir preocupaciones compartidas sobre temas agropastoriles y las posibles acciones a tomar.

### Actividades planeadas:

- Acompañamiento de las reuniones mensuales de GLPC en las comunidades Barnaké el 7 de enero, Ofam el 12 de enero, Zagam el 17 de enero, Cashiga el 23 de enero y Kanarou el 30 de enero por la Oficial del Programa - viaje en automóvil con conductor.
- El animador local con sede en Barnaké viaja en motocicleta para asistir a las reuniones en Barnaké, Ofam y Zagam.
- El animador local basado en Kanarou se unirá a las reuniones en Cashiga y Kanarou. Recogido en el camino y regresado a Kanarou después de las dos reuniones por la Oficial del Programa.
- Un día antes de la reunión, se llevará a cabo una reunión con el jefe de la aldea, y posiblemente algunos líderes tradicionales presentes.

### Preguntas orientadoras para el Monitoreo:

1. ¿Están todos los miembros de GLPC - mujeres y hombres - presentes en la reunión?
2. ¿Todos los miembros - mujeres y hombres - contribuyen a la discusión en las reuniones?
3. ¿Se presentan los temas concretos a ser discutidos y se discuten y acuerdan acciones concretas después de la reunión?

### Herramienta/ método de Monitoreo:

- Notas de la reunión.
- Observación participante por parte de la Oficial del Programa y del animador local durante la reunión. Utilizarán las 3 preguntas orientadoras - impresas en una hoja - como guía para tomar notas durante la reunión, en base a sus observaciones.
- Una sesión de comentarios de alrededor de 30 minutos de duración al final de la reunión del GLPC, donde se les pide a los miembros que den ejemplos de cómo el trabajo de los GLPC influyó en ellos mismos o en quienes los rodeaban.
- Discusiones con el jefe de la aldea u otros líderes tradicionales en las comunidades. Se les pedirá sus percepciones sobre el GLPC y sobre cómo el GLPC influyó en la comunidad, en particular, en la relación entre pastores y agricultores.
- Hasta donde sea posible retroalimentar a las y los participantes sobre la labor de monitoreo realizada en ese espacio.



## EJEMPLO DE RESULTADOS DE ANÁLISIS Y DOCUMENTACIÓN DEL MONITOREO DE ALCANCES Y ESTRATEGIAS

### Actividades implementadas:

- La Oficial del Programa asistió a las reuniones de los GLPC en Barnaké el 7 de enero, Ofam el 12 de enero Ofam, Zagam el 17 de enero, Cashiga el 23 de enero y Kanarou el 30 de enero.
- Reuniones con los jefes de las aldeas en las 5 comunidades, así como con líderes tradicionales en todas las comunidades, excepto en Barnaké.

### Reflexión acerca de la implementación de actividades

Todas las reuniones de GLPC se llevaron a cabo y fueron organizadas por los mismos GLPC. Las reuniones con los jefes de las aldeas, así como con los líderes tradicionales. Fueron informados acerca del progreso, y se recolectaron comentarios de ellos. Respondieron positivamente a las visitas y a las discusiones, y expresaron su apoyo al proyecto. Sólo en Barnaké no hubo reuniones con los líderes tradicionales. No pudimos contactarlos con anticipación, y tampoco pudimos contactarlos mientras estuvimos en terreno. Según el jefe de la aldea, parece haber algunos problemas entre ellos y - ¿algunos? - miembros de los GLPC. No pudimos realizar un seguimiento de los problemas durante la visita, pero parece que, de momento, no prestan su apoyo.

### Fuentes usadas para el monitoreo e información recolectada

Informes de las reuniones del GLPC, notas de la Oficial del Programa / de los animadores locales tomadas durante la reunión, durante la sesión de comentarios al término de las reuniones y en las discusiones con los jefes de aldeas y los líderes tradicionales.

### Cambios observados, reflexión sobre / respuestas a las preguntas orientadoras:

#### 1. *¿Están todos los miembros de GLPC - mujeres y hombres - presentes en la reunión?*

En las cinco reuniones, al menos 15 de los 20 miembros estuvieron presentes en la reunión. Todos los GLPC tienen de 3 a 5 mujeres miembros, todas las cuales participaron en la reunión.

#### 2. *¿Todos los miembros - mujeres y hombres - contribuyen a la discusión en las reuniones?*

En todas las reuniones, 4 o 5 miembros habitualmente tomaron la iniciativa, pero se observó también la participación de casi todos los miembros. Las mujeres intervinieron en las discusiones, aunque sus colegas masculinos no se manifestaron acerca de estos temas durante la discusión; especialmente en los casos de Barnaké y Zagam. En Cashiga se presentó un tema sobre el trato de las agricultoras por parte de algunos pastores varones, que se abordó y para el cual todos también acordaron acciones concretas.

#### 3. *¿Se presentan los temas concretos a ser discutidos y se discuten y acuerdan acciones concretas después de la reunión?*

En todas las reuniones, 4 o 5 miembros habitualmente tomaron la iniciativa, pero se observó también la participación de casi todos los miembros. Las mujeres intervinieron en las discusiones, aunque sus colegas masculinos no se manifestaron acerca de estos temas durante la discusión; especialmente en los casos de Barnaké y Zagam. En Cashiga se presentó un tema sobre el trato de las agricultoras por parte de algunos pastores varones, que se abordó y para el cual todos también acordaron acciones concretas.

### Conclusiones, observaciones, seguimiento requerido.:

En general, el progreso es muy bueno y los GLPC están activos en sus comunidades. Se requiere algún seguimiento en los siguientes puntos:

- Una reunión con los líderes tradicionales en Barnaké sobre el papel y el funcionamiento de los GLPC. Posiblemente sea necesario una segunda reunión con ellos y con miembros de la GLPC.
- La próxima sesión de capacitación para miembros de GLPC debe incluir el papel de las mujeres en los GLPC. En el caso de Barnaké y Zagam, se debe organizar una reunión específica con mujeres miembros para ayudarlas a desarrollar estrategias para que sus voces sean escuchadas.

## Monitoreo de Alcances y Estrategias: planificación

La recopilación y análisis de información debe integrarse en la implementación efectiva del proyecto. La información para esto se encuentra, por un lado, en los resultados de la Etapa de Planificación del Proyecto, en particular en las Señales de Progreso y en el Mapa de Estrategias. Por otro lado, se basa en el Plan de Monitoreo.

» Una plantilla para planificación, análisis y documentación del Monitoreo de Alcances y Estrategias está disponible en **Plantilla VI: Planificación y monitoreo de actividades**, en la [página 78](#)

La Planificación del Monitoreo de Alcances y Estrategias es similar a las prácticas de planificación utilizadas por la mayoría de las organizaciones. La diferencia es que la recopilación de información se integra directamente en la planificación de las actividades. La planificación incluye el desarrollo de información tanto sobre la planificación operativa de las actividades basadas en el Mapa de Estrategias, como sobre la planificación del Monitoreo de Alcances y Estrategias contenidas en el Plan de Monitoreo.

La siguiente información debe ser clara al planificar las actividades, así como el correspondiente Monitoreo de Alcances y Estrategias:

- **El Socio Directo**
- **Las Señales de Progreso - los cambios - a los que deben contribuir las actividades.** Estos se basan en las Señales de Progreso desarrolladas en la Etapa de Planificación del Proyecto. Es posible que una actividad o una serie de actividades contribuyan a dos o tres Señales de Progreso. Éstas deben estar todas listadas, en ese caso.
- **La actividad o actividades planificadas.** Esto se basa en el Mapa de Estrategias desarrolladas en la Etapa de Planificación del Proyecto. Dependiendo de la planificación operativa y el período cubierto, la actividad puede ser una sola actividad, por ejemplo:

Una actividad de la incidencia política o una reunión más grande de lo habitual. Pero también puede ser una serie de actividades que se implementan en un marco de tiempo relativamente corto; por ejemplo: Una serie de talleres, o varias visitas de seguimiento. Ésta es información que, generalmente, se encuentra en la planificación operativa de un proyecto.

- **Preguntas orientadoras para enfocar el monitoreo.** Se definen algunas preguntas orientadoras que ayudan a averiguar si el cambio plasmado en la Señal de Progreso es visible o no.
- **La herramienta o método utilizado para responder las preguntas de monitoreo.**Cuál herramienta es la más adecuada depende del Socio Directo, del tipo de actividades, del cambio acerca del cuál debe recopilarse información, y de las capacidades en términos del tiempo y recursos de quienes realizan el monitoreo. En la página siguiente se presentan algunas ideas de posibles herramientas para recopilar información. Cualquiera que sea el método que se utilice, es importante enfatizar el valor de la observación como herramienta para el monitoreo. El Equipo de Implementación del Proyecto está en contacto regular con el Socio Directo, por lo que es posible que observe los cambios ya durante su interacción con el Socio Directo. Esto podría hacerse visible a través de:
  - ➔ Ejemplos dados por los Socios Directos sobre lo que han estado haciendo.
  - ➔ La forma de participar los Socios Directos en una actividad.
  - ➔ Comentarios de terceros cercanos a los Socios Directos sobre lo que han visto cambiar.

Cuando se utiliza la observación como una herramienta, es importante detallarla en la planificación al igual que las otras herramientas, para que también esté bien documentada y analizada.

Muchas estrategias y sus actividades subsecuentes están directamente vinculadas a las Señales de Progreso, especialmente las Estrategias Directas. Las Estrategias de Contexto y las Estrategias Organizacionales a menudo no están directamente vinculadas a una Señal de Progreso. Están dirigidas al contexto en el que se implementa el proyecto, en el caso de las Estrategias de Contexto, o al mejoramiento de la capacidad de la organización en el caso de las Estrategias Organizacionales. En esos casos, se puede utilizar la misma hoja, con la ex-

cepción de que el punto de referencia no es la Señal de Progreso, sino el objetivo de esa estrategia en particular, por ejemplo: *“Informar a la población en general sobre la situación en las comunidades”*, o *“Organizar Intercambio regular con los otros departamentos en las organizaciones sobre los proyectos que se están implementando”*. Por este motivo, el propósito de una Estrategia Organizacional o de Contexto específica es sustituir, en este punto, a la Señal de Progreso.

## EJEMPLOS DE HERRAMIENTAS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN PARA EL MONITOREO

### Información cualitativa:

- Observación: durante la implementación de actividades.
- Entrevistas individuales.
- Discusión en grupos focales.
- Conferencias telefónicas.
- Reuniones con el equipo y con Socios Directos y Estratégicos.
- Análisis de informes.
- Trabajo de escritorio.
- Encuestas y cuestionarios.
- Registros de proyecto.

### Información cuantitativa:

- Encuestas y cuestionarios.
- Registros de proyecto.
- Triangulación: comparación de diferentes fuentes y métodos para ratificar los resultados o para identificar contradicciones o áreas donde se necesita más trabajo.

## Monitoreo de Alcances y Estrategias: Análisis y documentación

La información de monitoreo recolectada como parte de la implementación de una actividad forma la base para el análisis y la documentación después de la actividad.

Aquellos responsables por la implementación de la actividad y su monitoreo, conviene también que sean los responsables de hacer el análisis. En el caso del ejemplo presentado, este sería la Oficial de Programa responsable - en caso real también debe estar registrado su nombre -, apoyada por los dos animadores locales que también participaron en la actividad. El análisis y la documentación contienen los siguientes elementos:

- **Descripción de las actividades efectivamente implementadas.** Esto también incluiría especificar dónde posiblemente se implementaron las actividades según lo planificado y por qué este fue el caso. También debe mencionarse cualquier otra información sobre la implementación que se considere necesaria.
  - **Reflexión sobre la implementación de estas actividades - monitoreo de estrategias.** Detallando qué funcionó bien, dónde se obtuvieron los resultados y dónde no. Analizar si las actividades elegidas fueron adecuadas para obtener los resultados previstos o si contribuyeron a la estrategia general, y si se eligió el enfoque más eficiente en términos de costos. Además, explicar cualquier desviación de la planificación original.
  - **Fuentes y datos recogidos para el monitoreo.** Las diferentes fuentes de información y datos para monitoreo se enumeran para una fácil referencia. Por ejemplo: *"20 cuestionarios diligenciados por mujeres y hombres de la comunidad que participan en la capacitación"*, o *"20 minutos de películas tomadas durante los ejercicios grupales"* o *"historias escritas sobre experiencias en sus familias preparadas por mujeres y hombres jóvenes en la reunión de intercambio"*,
- o *"notas de los capacitadores sobre cómo los participantes participaron en la capacitación y los ejercicios"*.
- **Cambios observados, reflexión / respuestas a las preguntas orientadoras.** Esto se hace analizando y resumiendo los resultados recolectados con los instrumentos de monitoreo. A fin de orientar este análisis, la reflexión puede basarse en las preguntas orientadoras desarrolladas. Responder a estas preguntas debería incluir también una valoración de por qué cierto cambio ha sido observado o no. También es importante asegurarse de analizar si el cambio observado corresponde a todas las personas que forman parte de un Socio Directo, o si existen variaciones en función de diferentes grupos específicos, tales como mujeres, jóvenes u otros grupos vulnerables. El análisis de los datos debe ser preciso y honesto. **Es posible que al momento de realizar el monitoreo no todos los cambios sean visibles aún, o sólo se vean cambios limitados.** Esto no significa necesariamente que la actividad no haya sido bien implementada. Puede deberse a que se trata de las primeras actividades de este tipo implementadas con el Socio Directo, y no era razonable esperar muchos cambios. Es importante, sin embargo, tomar notas y explicarlas en las conclusiones. También es importante tener en cuenta que, si bien las Señales de Progreso describen el proceso de cambio deseado, o si bien se contempla un cierto propósito con una Estrategia de Contexto u Organizacional, también podrían haber ocurrido otros cambios - cambios no previstos que conviene sean descritos y analizados.
  - **Conclusiones, observaciones, seguimiento requerido.** Se hace necesario sugerir cambios en las estrategias o actividades adicionales que sean necesarias, pero también reconocer qué funcionó bien y debería continuarse. El foco debe estar puesto en

las conclusiones y aprendizajes que sea posible derivar en ese momento. Puede que la implementación de las actividades haya ido bien, y que la retroalimentación inicial sobre las actividades haya sido positiva. Pero al mismo tiempo, es posible que aún no se haya podido detectar ningún cambio porque estas fueron las primeras actividades de este tipo. En este caso, aún no estaría muy claro si las actividades contribuyeron realmente a un cambio. Esto no es un problema, sino más bien una conclusión válida para ese momento. En este caso, la conclusión podría ser positiva en relación con la implementación de actividades, pero la ocurrencia de cambios estaría por verse y debe continuar monitoreándose. Ésta es una conclusión y reflexión válida. **El instrumento es una herramienta para monitoreo y análisis, no un instrumento de control en sí mismo.**

**Cuando se monitorea la implementación de las Estrategias de Contexto y Organizacionales,** el proceso es el mismo. En este caso, el cambio, sea que se observe o no, no se relaciona con las Señales de Progreso, sino con el propósito de la estrategia, al que las actividades deben contribuir.



## PLANTILLA VI: PLANIFICACIÓN Y MONITOREO DE ACTIVIDADES

### INFORMACIÓN SOBRE ACTIVIDADES Y PLANIFICACIÓN

A ser preparado antes de la/s actividad/es

**Socio Directo:**

**Señal/es de Progreso:**

**Actividad/es planeada/s:**

(Basado en el Mapa de Estrategias desarrollado en la Planificación del Proyecto: qué se hará, con quién, y cuándo/ en qué período)

**Preguntas orientadoras para el monitoreo:**

(Para monitorear el cambio descrito en la/s Señal/es de Progreso)

**Herramienta/ método de monitoreo:**

(¿Cómo se recolectará la información para responder a las preguntas?)

### RESULTADOS DE LA ACTIVIDAD Y CAMBIOS

A ser preparado después de la/s actividad/es

**Actividad/es implementada/s**

(Fechas, con quién/es, actividades, cualquier información adicional importante relativa a la implementación)

**Reflexión sobre la implementación de la/s actividad/es**

(Qué funcionó y qué no, y en qué medida. Las actividades escogidas ¿fueron adecuadas para obtener los resultados deseados, o podría haberse optado por actividades alternativas más eficientes en términos de costo-beneficio?)

**Fuentes de monitoreo y datos recolectados**

(Referenciar las fuentes del monitoreo y los datos recolectados)

**Cambios observados, reflexión sobre/ respuestas a las preguntas orientadoras**

**Conclusiones, observaciones, seguimiento requerido**

## PASO 3: MONITOREO Y REFLEXIÓN

### Introducción

El Monitoreo de Alcances y Estrategias introducido en el paso anterior se basa en la recolección y análisis de información sobre la base de una o una serie de actividades relacionadas. Es igualmente importante tomarse el tiempo para reflexionar sobre lo que ha sucedido en el proyecto en un período más largo de tiempo con propósito integrador. Es por esta razón que el paso de Monitoreo y Reflexión se propone **una sesión para revisar los cambios y las estrategias durante un período de tiempo**. Aunque tiene similitudes con el Monitoreo de Alcances y Estrategias, pero las principales diferencias son:

- Monitoreo y Reflexión mira hacia atrás durante un período de tiempo más largo, combinando los resultados del monitoreo de diversos Socios Directos, estrategias y responsabilidades dentro del Equipo de Implementación del Proyecto.
- Monitoreo y Reflexión reúne al Equipo de Implementación del Proyecto y, posiblemente, a otras partes interesadas. Dependiendo de cómo se planifique y organice la sesión, podría incluir también, por ejemplo: Otras personas dentro de la propia organización, Socios Directos o Socios Estratégicos.

Esta sesión debe ser bien preparada, y llevado a cabo con la participación de todos los involucrados en la implementación del proyecto. La información obtenida en el Monitoreo de Alcances y Estrategias proporciona la base para la reflexión. Mujeres y hombres responsables por la implementación y el monitoreo de cierta parte del proyecto tienen la oportunidad aquí de presentar sus aprendizajes y reflexionar junto a otros sobre lo que han hecho y logrado en un período determinado. Es importante permitir suficiente tiempo para discutir los resultados. Se puede incluir preguntas orientadoras tales como:

- ☑ ¿Qué vimos cambiar con el tiempo?
- ☑ ¿Cuáles fueron los actores o factores que

contribuyeron a estos cambios?

- ☑ ¿Qué aprendizajes e implicaciones podemos derivar para el resto de la implementación del proyecto, o para el diseño general del proyecto?

Esta sesión debería permitir también la reflexión acerca de los cambios a nivel de contexto en el que tiene lugar la implementación del proyecto, y acerca del trabajo del Equipo de Implementación del Proyecto y su contribución. Algunas preguntas orientadoras podrían ser:

- ☑ ¿Qué otros cambios no descritos en los Alcances Deseados ni en las Señales de Progreso pueden observarse?
- ☑ ¿Qué cambios han ocurrido en el contexto, o podemos anticipar que ocurrirán, y cómo podrían éstos influenciar el proyecto?
- ☑ ¿Qué cambios internos han habido en la organización, y como afectan nuestra capacidad para implementar el proyecto?

La calidad de esta reflexión depende de la calidad de la información disponible para ello. Esto significa que es importante que el Monitoreo de Alcances y Estrategias sea realizado de forma periódica y documentado adecuadamente.

Las secciones siguientes proponen diferentes herramientas que podrían usarse para una reunión o taller de reflexión. Ya que estas reuniones toman tiempo para permitir que todos presenten sus hallazgos, aprendizajes e ideas, y reflexionen sobre todos los aspectos del proyecto, tomarán más tiempo que una reunión regular del equipo. Y para poder discutir realmente los cambios visibles, tampoco tiene sentido mantener reuniones de reflexión con demasiada frecuencia. La sugerencia es tener una reunión de este tipo en forma anual o semestral. La decisión respecto de qué herramientas utilizar depende de las necesidades del proyecto, del tiempo disponible y del grado en que ciertas partes interesadas tengan otras oportunidades en el curso de la implementación del proyecto para hacer sus aportes.

## Herramienta 1: Entrando en calor: La Línea de Tiempo proporciona una primera panorámica.

Al inicio del taller de Monitoreo y Reflexión se puede usar una Línea de Tiempo para crear una panorámica de las estrategias y actividades implementadas, así como otros desarrollos importantes a nivel del contexto y la organización.

Se prepara este ejercicio tomando un tiempo que cubra el periodo que se está monitoreando, por ejemplo: Seis meses o un año. A un lado de la Línea de Tiempo se escriben todas las actividades del proyecto al momento en que fueron implementadas. Del otro lado se puede consignar desarrollos o eventos contextuales u organizacionales que se consideren importantes para el proyecto. La Figura 12 presenta un ejemplo sencillo de cómo podría verse una línea de tiempo

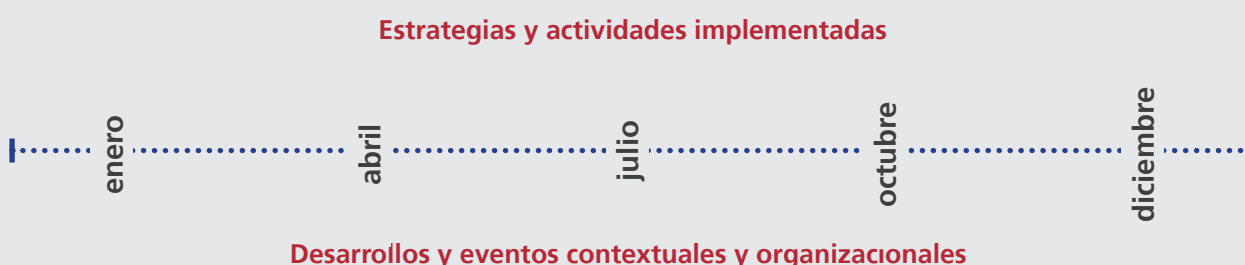
El llenado de la Línea de Tiempo se hace con la participación de todos los asistentes al taller. Cada participante puede poner lo que ella o él crean conveniente sobre la Línea de Tiempo. Al final del

ejercicio se tiene una visión completa de lo ocurrido durante el período que se está monitoreando. A fin de hacer el ejercicio más creativo y de estimular la memoria de los participantes, se pueden preparar fotos u otros documentos de algunas de las actividades y ponerlas a disposición anticipadamente. Éstas también pueden ponerse sobre la Línea de Tiempo por los participantes.

Las ventajas de esta herramienta son:

- Ayuda a los participantes a involucrarse en el proceso del taller.
- Se enfoca en las actividades, lo que hace más sencillo enfocarse luego en los cambios.
- El resultado es motivante: muestra a todas y todos qué se ha logrado en el plazo de seis meses o de un año. Esto es importante en un taller de monitoreo, porque es posible que no haya habido muchos cambios visibles en este período, pero este ejercicio muestra que, a pesar de ello, se ha hecho mucho.

**FIGURA 12: LÍNEA DE TIEMPO**





## Herramienta 2: Alcances: registrando el progreso hacia el Alcance Deseado

Esta herramienta se usa para hacerse una idea de cuánto progreso se ha registrado en el proceso de cambio representado por las Señales de Progreso, antes de discutir los cambios realmente observados en el período correspondiente al informe. Esto ayuda a clarificar en qué medida los cambios descritos en las diversas Señales de Progreso han sido observados o no.

» La herramienta se encuentra disponible en la **Plantilla VII: Monitoreo: registrando el progreso hacia el Alcance Deseado** en la **página 83**

Para preparar la herramienta, la información acerca del Socio Directo, el Alcance Deseado y Señales de Progreso se copia del documento de planificación en la plantilla. Se requiere una planilla por cada Socio Directo.

La primera vez que se usa la herramienta debe determinarse el criterio para establecer los niveles de progreso de bajo, medio y alto, de modo que el análisis resulte consistente. En la mayoría de los casos, ayuda a ampliar el entendimiento de la información y el análisis si se usan números concretos de Socios Directos o porcentajes. Por ejemplo, cuando el Socio Directo consiste en un grupo de 50 mujeres y hombres, o 50 grupos locales con quienes trabaja el proyecto, un nivel bajo sería si menos de 20 de este grupo exhiben el cambio descripto. Medio podría ser de 21 a 35 y alto podría ser más de 35. **Es importante que los tres niveles no representen juicios en términos de “bueno” o “malo”, sino que meramente hagan visible en qué medida el cambio hacia los Alcances Deseados ha sido observado.** A fin de que la herramienta sea útil para comparar avances a lo largo del tiempo, debería aplicarse consistentemente el mismo criterio – ya sea en números o porcenta-

jes. Definir los criterios también previene discusiones entre los participantes acerca de si un número determinado es bajo o medio. **Lo importante es crear una base que permita hacer visible el proceso de cambio.**

El propósito del ejercicio es determinar, para cada Señal de Progreso, en qué punto se encuentra el proyecto. Dependiendo del número de participantes y del número de Alcances Deseados/ Socios Directos, el ejercicio puede hacerse en grupos de trabajo o en plenaria. Si los resultados de la documentación de monitoreo están disponibles, se pueden usar para ayudar en el ejercicio. Al evaluar cada Señal de Progreso, es importante ofrecer explicaciones: ¿Por qué sentimos que el avance en la Señal de Progreso ‘X’ es medio? Los participantes naturalmente comenzarán a explicar por qué existe un cierto progreso o no. Si se hace referencia a cambios concretos, o a actores o factores concretos que apoyaron o dificultaron el avance, debe tenerse presente y registrado, para ser usado y ampliado en la próxima aplicación de la próxima herramienta.

**Si los Socios Directos participan del proceso de monitoreo**, pueden llevar a cabo una auto-reflexión en este ejercicio acerca de donde creen que están parados. Si se hace esto, su análisis debería ser escuchado y respetado.

Las ventajas de esta herramienta son:

- Ofrecer una panorámica visual del estado actual del proceso de cambio. Aun si – en los momentos iniciales del proyecto – los Alcances Deseados como tales no han sido realizados, muestra que algunos cambios en esa dirección que son ya visibles, y que han podido ser identificados y descritos.
- Ayudar a tener presente que el proceso de cam-

bio no es lineal, y que las mujeres y los hombres dentro del grupo de los Socios Directos tampoco atraviesan el proceso de cambio siempre de la misma manera y a la misma velocidad.

- Indicar las áreas donde mayor reflexión y análisis podrían ser necesarios: ¿Por qué el progreso es menor en algunos niveles respecto de otros? ¿Por qué algunos cambios son más visibles en ciertos subgrupos del Socio Directo, por ejemplo: Mujeres, hombres, jóvenes, grupos vulnerables – que en otros? ¿Qué contribuyó a ello? ¿Qué implicaciones tiene esto - positivas o negativas - para el proyecto y para lo que resta de la implementación?

### CONSEJO PARA LA FACILITACIÓN

Si no se ha preparado adecuadamente, el ejercicio puede ser visto como una forma de juzgar. Es importante explicar desde el inicio que éste no es el propósito.

Debe explicarse a los participantes que ninguno de estos cambios era evidente al momento de la Planificación del Proyecto. Ésta es la razón por la cual se apuntan como parte del proceso de cambio. **Esto también significa que cualquier cambio, pequeño o grande, es un desarrollo positivo.**

Los cambios descritos en las Señales de Progreso abarcan el periodo completo de implementación. No puede esperarse que después de un periodo de implementación todos los cambios sean visibles.

Finalmente, si queremos aprender a partir del monitoreo y mejorar nuestras estrategias hacia nuestros Socios Directos, es importante tener una idea de dónde estamos parados en el proceso de cambio. Sólo sabiendo dónde estamos, estaremos en posición de desarrollar las estrategias y actividades necesarias para apoyar a nuestros Socios Directos.

**PLANTILLA VII: MONITOREO: REGISTRANDO EL PROGRESO HACIA EL ALCANCE DESEADO**

MONITOREO: REGISTRANDO EL PROGRESO HACIA EL ALCANCE DESEADO			
Período desde/ hasta:			
Participantes en el monitoreo:			
Socio Directo:			
Alcance Deseado:			
Bajo = Medio = Alto =			
Señales de Progreso			
<b>B</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<b>1:</b>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<b>2:</b>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<b>3:</b>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<b>4:</b>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<b>5:</b>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<b>6:</b>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<b>7:</b>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<b>8:</b>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<b>9:</b>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<b>10:</b>

Adaptado a partir de Earl, Carden, Smutylo, 2001

## Herramienta 3: Reflexión sobre los cambios y lecciones aprendidas.

Esta herramienta se utiliza para la reflexión general y el aprendizaje a partir de los cambios que se produjeron, y cómo contribuyeron las estrategias a dicho cambio.

» La herramienta está disponible en la **Plantilla VII: Monitoreo: Diario de Alcances** en la [página 87](#)

El Monitoreo de Alcances y Estrategias habrá registrado los cambios observados. Las mujeres y hombres responsables por esas actividades y su seguimiento presentan los resultados que han documentado. Además, conviene asignar un tiempo para identificar otros cambios que podrían no haber sido percibidos en el monitoreo. Esto es especialmente importante cuando otros, como los Socios Directos, participan en la sesión de Monitoreo y Reflexión, ya que también les da la oportunidad de describir los cambios de la forma en que los experimentaron. La reflexión puede hacerse en el marco de un taller o reunión realizando cuatro ejercicios como adelante se indica. Es importante que todas las fuentes a las que se refiere la reflexión se incluyan como referencia en “Fuentes de evidencia”.

**El primer ejercicio se enfoca en el análisis y la reflexión sobre los cambios observados, las estrategias y actividades utilizadas, así como los factores y actores que contribuyeron a ello.** Los resultados del Monitoreo de Alcances y Estrategias son presentados, discutidos, y cuando resulte necesario, complementados. Los resultados presentados deben ser visualizados de modo que todos los puedan ver en formato grande sea una presentación proyectada, en un rotafolio, en

tarjetas o en papel. Para sesiones más grandes, se pueden formar grupos para trabajar en los diferentes Alcances, que presentarán posteriormente sus resultados en discusión plenaria. La discusión en los grupos se centrará en la descripción de los cambios a nivel del Socio Directo, de las estrategias y actividades que contribuyeron, y de los factores y actores que contribuyeron a los cambios. Además de los aportes del Monitoreo de Alcances y Estrategias, el ejercicio de la Línea de Tiempo, si se usa, también puede tomarse como un punto de referencia para el trabajo en grupo. En este ejercicio es importante tener en cuenta que las mujeres, los jóvenes o grupos vulnerables pueden haber evidenciado un cambio diferente, así como considerar si las estrategias y actividades implementadas les han proporcionado igualdad de oportunidades para el cambio o no.

**El segundo ejercicio se centra en las Estrategias de Contexto y Organizacionales que se implementaron.** Además de las estrategias y actividades que apoyan directamente el cambio del Socio Directo, también pudieron haberse implementado Estrategias de Contexto y Organizacionales. Nuevamente, las y los responsables de dichas estrategias presentan sus hallazgos y los visualizan. Nuevamente, al trabajar con un grupo grande, podría valer la pena formar grupos de trabajo que discutan y luego aporten sus ideas y reflexiones.

**En el tercer ejercicio, el foco se desplaza hacia lo que no ha sido planeado: cambios no previstos positivos o negativos, así como otros factores contextuales que han influido o podrían influir en el proyecto.** Algunos cambios

no previstos podrían haber quedado registrados ya en el Monitoreo de Alcances y Estrategias. Es posible que algunos ya se hayan mencionado al usar la herramienta de la Línea de Tiempo como semilla para la reflexión. Al recorrer otros cambios y desarrollos contextuales, es importante determinar cómo han influido o podrían influir en el proyecto. Los cambios y las influencias contextuales y organizacionales pueden ser tanto positivos como negativos. El ejercicio podría comenzar solicitando a los miembros del Equipo de Implementación de Proyecto que compartan cualquier cambio involuntario de comportamiento a nivel del Socio Directo, o los factores contextuales que hayan observado durante el Monitoreo de Alcances y Estrategias. Posteriormente, a los demás participantes se les podría asignar algo de tiempo individualmente o en pequeños grupos de discusión - 2 o 3 mujeres y hombres - para agregar tarjetas. Estos resultados podrían ser reunidos en plenaria y discutidos.

En el ejercicio final, **se identifican las lecciones aprendidas en función de todos los ejercicios anteriores** y se proponen **medidas de seguimiento**. Esto se puede hacer invitando anticipadamente a algunas mujeres y hombres a que enumeren todas las lecciones aprendidas de las diferentes sesiones, y haciendo un recorrido por todas ellas. En términos del seguimiento propuesto, también podría ser necesario hacer una grupalmente una priorización si el número de propuestas es muy grande.

Si es evidente que el documento de planificación original no refleja la situación real después del Monitoreo, el documento de planificación debe revisarse. Por lo tanto, podría ser aconsejable revisar el documento de planificación una vez más al final del taller para ver si los elementos contenidos siguen siendo relevantes o si es necesario cambiarlos. En los Anexos se sugiere una herramienta específica para este fin.

» La herramienta está disponible en la **Plantilla IX: Herramienta de monitoreo - Revisando la lógica del proyecto** en la [página 88](#)

## PREGUNTAS ORIENTADORAS PARA REFLEXIONAR Y APRENDER ACERCA DEL CAMBIO

**Preguntas orientadoras para la reflexión sobre el cambio, estrategias, actividades, y otros factores y actores**

- ¿Qué cambios se han producido en el nivel de los Socios Directos que reflejen el cambio descrito en una Señal de Progreso?
- ¿Qué hace al Socio Directo diferente en términos de acciones o relaciones que permiten ver este cambio?
- ¿Hubo diferencias en cuanto al cambio que se produjo dentro de los diferentes subgrupos del Socio Directo, por ejemplo: mujeres, jóvenes o personas vulnerables?
- ¿Qué ejemplos hemos observado que ilustran este cambio?
- ¿Cuáles han sido las estrategias o actividades clave que contribuyeron a este cambio? Si se utilizó la herramienta "Línea de Tiempo", también se pueden usar los resultados obtenidos de la Línea de Tiempo como una base adicional para la reflexión.
- ¿Qué actores – mujeres y hombres, organizaciones - o factores han tenido una influencia positiva en el cambio?
- ¿Han influido estos actores – mujeres y hombres, organizaciones – o factores de modo diferente en grupos específicos o en ciertos subgrupos - por ejemplo, mujeres, jóvenes, o grupos vulnerables? ¿Cómo?

**Preguntas orientadoras para la reflexión sobre Estrategias de Contexto y Estrategias Organizacionales**

- ¿Cómo ayudaron las estrategias o actividades que se implementaron a apoyar la realización de los Alcances Deseados?
- ¿Cómo apoyaron estas estrategias o actividades a los Socios Directos?
- ¿Cómo fueron recibidas estas estrategias o actividades por los Socios Directos y/o por diversos subgrupos dentro de los Socios Directos, por ejemplo, mujeres, jóvenes, grupos sociales?
- ¿Sobre qué estrategias no se trabajó y por qué?
- ¿Cómo mejoraron las Estrategias Organizacionales la forma en que trabajamos y apoyamos el proyecto?
- ¿Existen otras Estrategias de Contexto y Organizacionales que pudieran servirnos en el proyecto?

**Preguntas orientadoras para la reflexión sobre cambios no previstos, positivos o negativos, y otros factores que han influenciado o podrían influir en el proyecto**

- ¿Qué **otros cambios de comportamiento del Socio Directo** se manifestaron visiblemente? ¿Estos cambios contribuyeron a realizar los Alcances Deseados, o no? ¿Cómo influyeron estos cambios en la implementación del proyecto? ¿Cómo podrían estos cambios influir en la implementación del proyecto en el futuro?
- ¿Qué **influencias contextuales - eventos, personas** - afectaron la implementación del proyecto? ¿Contribuyeron al logro de los Alcances Deseados? ¿O más bien dificultaron la implementación del proyecto? ¿Influyeron en los Socios Directos de modo similar, o diferentes subgrupos de los Socios Directos se vieron influidos de manera diferente, por ejemplo, mujeres, jóvenes, o grupos vulnerables? ¿Cómo se manifiesta visiblemente esta influencia? Si hay actores involucrados, por favor especifique también quién hizo qué. ¿Cómo pueden éstos influir en la implementación del proyecto y la realización de los Alcances?
- ¿Qué **cambios organizacionales internos** se han producido o se producirán? ¿Cómo afecta esto la capacidad de la organización para implementar el proyecto en sentido positivo o negativo?

**Preguntas orientadoras para derivar aprendizajes y proponer medidas de seguimiento**

- ¿De qué modo han asistido las estrategias y actividades implementadas la realización de los Alcances Deseados?
- ¿Qué ha funcionado muy bien y debería ser usado como mejores prácticas para actividades futuras?
- ¿Cuáles han sido estrategias y actividades exitosas en términos de involucrar también a subgrupos específicos de los Socios Directos, tales como mujeres, jóvenes o grupos vulnerables?
- ¿Dónde no influenciaron las estrategias implementadas los cambios que habíamos anticipado, y cómo respondemos a ello?
- ¿Cómo podemos asegurarnos de conservar la sensibilidad de cómo el cambio influye en subgrupos específicos de los Socios Directos, tales como mujeres, jóvenes o grupos vulnerables?
- ¿De qué forma tenemos en cuenta y damos respuesta a los cambios negativos que han ocurrido?
- ¿Cómo podemos sacar mayor provecho de cambios positivos no intencionados que hayan ocurrido?
- ¿Cómo reaccionamos a influencias contextuales positivas o negativas?
- ¿Debería ser revisado el documento de planificación, de modo que refleje lo aprendido? Si es así, ¿cómo?

**PLANTILLA VIII: MONITOREO: DIARIO DE ALCANCES**

MONITOREO: DIARIO DE ALCANCES
<b>Descripción de los cambios (referirse a la Señal de Progreso):</b>
<b>Estrategias y actividades que han contribuido a estos cambios:</b>
<b>Factores y actores que han contribuido a estos cambios:</b>
<b>Reflexión sobre Estrategias de Contexto y Organizacionales que permiten afianzar los cambios:</b>
<b>Fuentes de evidencia:</b>
<b>Cambios no previstos, cambios en el contexto que influyen a favor o en contra del logro de los Alcances Deseados:</b> (Descripción, factores/ actores y medios de verificación)
<b>Lecciones aprendidas:</b>
<b>Conclusiones / Cambios requeridos a la Planificación del Proyecto/ Reacciones:</b>

Adaptado a partir de Earl, Carden, Smutylo, 2001

## PLANTILLA IX: HERRAMIENTA DE MONITOREO - REVISANDO LA LÓGICA DEL PROYECTO

## HERRAMIENTA DE MONITOREO - REVISANDO LA LÓGICA DEL PROYECTO

Es importante revisar la consistencia lógica del programa de modo periódico para garantizar que mantiene su relevancia. Basándose en la experiencia práctica, la revisión considera si se han agregado nuevos Socios Directos o si otros se han retirado, y revisa en general, si la Visión del Proyecto, la Misión del Proyecto, los Alcances Deseados, las Señales de Progreso, el Mapa de Estrategias, así como las Tareas y Responsabilidades establecidas todavía tienen sentido. En base a esta revisión, se pueden documentar los cambios necesarios modificando la documentación de Planificación del Proyecto.

Esta revisión puede hacerse tan frecuentemente como se considere necesario, y debería estar siempre basada en la información reunida a través del monitoreo. El grupo a cargo de conducir la revisión puede ser tan grande o pequeño como se estime necesario. A veces puede ser aconsejable incluir también opiniones externas.

La revisión puede hacerse como ejercicio adicional, o puede ser usada como revisión final al término de una sesión de Monitoreo y Reflexión.

1. Leer la Visión del Proyecto	¿La Visión formulada refleja aún el sueño que persigue el proyecto?
2. Leer la Misión del Proyecto	¿Cuál es la mayor contribución que puede hacer nuestro proyecto? ¿Hemos estado haciéndola? ¿Por qué sí o por qué no? ¿Debería agregarse o quitarse algo?
3. Revisar el Mapeo de Socios	<p>¿Los Socios Directos apuntados son realmente las mujeres y hombres con quienes hemos estado trabajando? ¿Estamos trabajando con todos los subgrupos dentro de nuestros Socios Directos como mujeres, jóvenes, grupos vulnerables, etc.? ¿Necesitamos trabajar con alguien más? ¿Debemos dejar de trabajar con alguno de los Socios Directos actuales?</p> <p>¿Son sus <b>Socios Indirectos</b> las mujeres y hombres a los que nuestros Socios Directos pueden influenciar? ¿Necesitamos contemplar otros Socios Indirectos? ¿Necesitamos encuadrar Socios Directos?</p> <p>¿Hemos estado trabajando con estos <b>Socios Estratégicos</b>? ¿Hay alguno con quien no hayamos estado trabajando? ¿Por qué? ¿Es necesario agregar algunos Socios Estratégicos? ¿Hay que encuadrar el trabajo de algún Socio Estratégico?</p>
4. Revisar los Alcances Deseados	¿Describen adecuadamente el modo ideal en que nuestros Socios Directos pueden actuar para contribuir a la Visión del Proyecto? ¿Se encuentran suficientemente descritas las posibilidades de subgrupos específicos dentro de nuestros Socios Directos, tales como mujeres, jóvenes, o grupos vulnerables, para contribuir a la Visión del proyecto?
5. Revisar las Señales de Progreso	¿El proceso de cambio emprendido fue apropiado y útil? ¿Se refiere al proceso de cambio de todos los subgrupos dentro de nuestros Socios Directos como mujeres, jóvenes, grupos vulnerables, etc.? ¿Qué es necesario agregar o quitar?
6. Revisar el Mapa de Estrategias	¿Qué habíamos planeado hacer? ¿Hemos implementado estas actividades? ¿Por qué sí o por qué no? ¿Hemos sido capaces de alcanzar a personas o grupos específicos tales como mujeres, jóvenes, o grupos vulnerables en la misma medida?
7. Revisar las Tareas y Responsabilidades	¿Está implementando cada uno de los miembros del Equipo de Implementación del Proyecto sus tareas y responsabilidades? ¿Por qué sí o por qué no? ¿De qué modo está asistiendo y cooperando con el Equipo de Implementación del Proyecto la Cooperación con Personal? ¿Existen tareas que deberían ser agregadas o modificadas?

Adaptado a partir de Earl, Carden, Smutylo, 2001



# ETAPA IV: AUTOEVALUACIÓN

Evaluación es el proceso que examina críticamente un proyecto en cuanto a su relevancia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad. Implica recolectar y analizar información acerca de los resultados de un proyecto, y, en el caso del enfoque de Gestionando Alcances, específicamente acerca de los alcances de un proyecto, las estrategias que se han implementado, y el rol de la organización en la implementación del proyecto. En la evaluación se trata de demostrar el éxito, pero se trata igualmente de aprender de la implementación del proyecto, de los alcances logrados o no logrados, de los desafíos que surgieron y de cómo éstos fueron abordados por el proyecto o por los Socios Directos, así como de comprender en qué áreas aún se necesita mejorar.

Gestionando Alcances pone el énfasis en la reflexión y el aprendizaje, y, correspondientemente, se enfoca en la autoevaluación. Esto implica la necesidad de garantizar la participación de las personas que implementaron el proyecto y que estuvieron involucradas en él – los Socios Directos, los Socios Estratégicos, y, en alguna medida, también los Socios Indirectos.

En Gestionando Alcances, la Etapa de Autoevaluación implica una comparación de la situación al inicio del proyecto con la situación tal como es al término del mismo. Éste es el motivo por el cual el Análisis de Conflicto y el Análisis de Capacidad Organizacional desarrollado en la Etapa de Análisis constituyen una base para la Etapa de Autoevaluación.

La autoevaluación está estrechamente ligada al desarrollo organizacional, y es parte integral de los

esfuerzos que una organización realiza para lograr lo que pretende: reuniendo evidencias acerca del progreso, reflexionando acerca de cómo la organización está funcionando, y explorando las implicaciones para la planificación y desarrollo futuros.

Los méritos de enfocarse en una autoevaluación realizada por el propio Equipo de Implementación del Proyecto son los siguientes:

- La autoevaluación se integra como parte del aprendizaje organizacional.
- Facilita el intercambio de información interno a la organización.
- Es flexible y adaptable a las necesidades de la organización.
- El control de la autoevaluación y la información son prácticas internas de la propia organización.
- La organización evidencia mayor apropiación del proceso, por lo que sus resultados tienen mayores oportunidades de impulsar cambios.
- Debido a que el proceso está orientado a la autorreflexión para el aprendizaje, los involucrados en el proceso probablemente se sientan más cómodos compartiendo tanto los éxitos como los desafíos.

La autoevaluación constituye un proceso que forma parte del ciclo del proyecto en su conjunto. Aunque se presenta como una etapa separada, en efecto está intrínsecamente vinculada al monitoreo. Los pasos que se presentan en este capítulo se basan en la Etapa de Monitoreo y preparan la autoevaluación como un ejercicio de reflexión y aprendizaje al final del ciclo del proyecto.

- **Paso 1: Plan de Autoevaluación:** Identificar qué se requiere evaluar, con qué propósito y quién se hará cargo de qué. Determinar, además, qué información ya está disponible a través del monitoreo, y qué información adicional necesitaríamos reunir para la autoevaluación.
- **Paso 2: Autoevaluación y Reflexión:** Reflexión conjunta por parte del Equipo de Implementación del Proyecto y otras partes interesadas sobre lo que se logró en términos de realización de los Alcances Deseados, cómo contribuyeron las estrategias elegidas, el desempeño de la organización y la contribución específica de Cooperación con Personal. También incluye una reflexión sobre el contexto más amplio, sobre la contribución a la Visión del Proyecto, y se trata de aprender y sacar conclusiones para el futuro.

## ¿Cuál debería ser el foco en la autoevaluación?

El monitoreo considera el proceso de cambio y todas las estrategias implementadas durante la ejecución del proyecto, a fin de revisar y adaptar la implementación del proyecto. La autoevaluación al final del proyecto es retrospectiva a fin de derivar conclusiones para el futuro. Se basa en los alcances que se lograron, así como de la forma en que el proyecto y la organización contribuyeron a estos alcances. En Gestionando Alcances, las siguientes cinco áreas podrían ser el foco de la autoevaluación. Para referencia las diferentes áreas están vinculadas a los Criterios de CAD para la Evaluación<sup>7</sup>.

**Los Alcances Deseados que se han logrado a través del proyecto - eficacia, relevancia y sostenibilidad.** El cambio es a nivel de los **Socios Directos**: los cambios en su comportamiento, relaciones, acciones e interacciones, comparándolos en parte, con los cambios propuestos en la Planificación del Proyecto y en parte con la condición de base inicial. Los datos y análisis del monitoreo ya proporcionan la mayor parte, si no todos, los insumos requeridos acerca de estos cambios. La autoevaluación vuelve a éste en su reflexión, y la

complementa con una reflexión general acerca de los cambios ocurridos, tanto los previstos - identificados en los Alcances Deseados - como los imprevistos - cambios no contemplados. Mientras que en la fase de monitoreo esto se hace en base a las Señales de Progreso, la autoevaluación se enfoca más en los Alcances Deseados. La autoevaluación también considera específicamente el aspecto de la sostenibilidad de los Alcances Deseados logrados, particularmente en qué medida los cambios a nivel del Socio Directo pueden sostenerse una vez concluido el proyecto, y sin apoyo adicional del Equipo de Implementación del Proyecto.

### **La contribución a los cambios a nivel de los Socios Indirectos que se observan al final del proyecto- relevancia y contribución a impacto.**

Parte del proceso de planificación implicó describir de qué modo los cambios en los Socios Directos habrían de contribuir a cambios a nivel de los **Socios Indirectos. Es necesario enfatizar aquí que el impacto puede tardar más en volverse visible.** Una evaluación de impacto es una tarea que requiere un uso intensivo de recursos, y también una recopilación de datos o investigación adicionales, y en la mayoría de los casos se realiza algún tiempo después del final de un proyecto. Por tanto, el foco de la autoevaluación se limita a analizar si los cambios a nivel de los Socios Directos tienen probabilidad de contribuir a cambios a nivel de los Socios Indirectos.

**Las Estrategias Directas y de Contexto** del proyecto - **eficacia y eficiencia.** Esto implica analizar qué estrategias fueron útiles para respaldar los cambios logrados o crear el entorno para que el proyecto funcionara bien. También implica identificar aquellas estrategias que fueron menos útiles. La autoevaluación reflexion acerca de la efectividad de las estrategias usadas en términos de su contribución - o no - al cambio. Al mismo tiempo, la autoevaluación debería considerar el aspecto de eficiencia de las estrategias implementadas, en términos de si la elección de estrategias fue adecuada en función de los recursos disponibles, o si existen alternativas que podrían haberse utilizado.

<sup>7</sup> Los criterios de evaluación de CAD son: relevancia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad. Más información sobre estos criterios y su definición en términos de CAD en el siguiente enlace: [www.oecd.org/dac/evaluation/dacriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.html](http://www.oecd.org/dac/evaluation/dacriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.html)

**Las Estrategias Organizacionales - eficacia y eficiencia.** En la autoevaluación éstas se consideran específicamente para reflexionar acerca de cómo la organización se desempeñó o mejoró durante la implementación del proyecto. Además de la reflexión acerca de las estrategias planificadas, la autoevaluación debería incluir también una reflexión acerca de las capacidades organizacionales para implementar este proyecto u otros proyectos similares en el futuro.

Además de una reflexión general acerca de las capacidades organizacionales, una autoevaluación también debería analizar cómo la división de **tareas y responsabilidades del Equipo de Implementación del Proyecto, incluida la Cooperación con Personal**, respaldó el trabajo. Ésta es una reflexión sobre cómo las mujeres y hombres individualmente y como equipo funcionaron en conjunto y trabajaron de tal manera que todos los miembros del Equipo de Implementación del Proyecto pudieron contribuir y aprender de la implementación del proyecto.

**Cambios generales y desarrollos contextuales** que han tenido influencia en el proyecto – **relevancia**. Aunque los desarrollos organizacionales o contextuales quizá hayan sido tematizados al reflexionar sobre algunos de los puntos anteriores, la autoevaluación es también un momento para comparar el Análisis de Conflicto original con la situación al término del proyecto e identificar cambios importantes de contexto que han influenciado el proyecto. Esto se hace para reflexionar acerca de la relevancia del proyecto en el contexto actual. También permite identificar oportunidades y restricciones para futuros proyectos.



# PASO 1: PLAN DE AUTOEVALUACIÓN

## Introducción

De forma similar a otras etapas, una autoevaluación también requiere de una planificación previa. Es importante que el desarrollo del Plan de Autoevaluación se base en el Plan de Monitoreo, así como en los aprendizajes del monitoreo que ya han tenido lugar. Por un lado, ayuda a garantizar que la información que ya está disponible a través del monitoreo se identifique como una fuente, evitando así la duplicación de esfuerzos para recopilar información similar. Por otro lado, ayuda a desarrollar preguntas de evaluación que puedan surgir de los aprendizajes del monitoreo. Esto contribuye a que la reflexión en la autoevaluación sea enfocada a extraer lecciones para el futuro.

La autoevaluación se lleva a cabo al final del proyecto. A fin de disponer del tiempo suficiente para planificar la autoevaluación y también para considerar los recursos necesarios, es recomendable preparar el Plan de Autoevaluación con un año de antelación. Eso proporciona tiempo suficiente para preparar el proceso y también para prever suficiente tiempo y recursos financieros para la autoevaluación. Sería ideal discutir el Plan de Autoevaluación como parte de una reunión de Monitoreo y Reflexión, para asegurar también que el Plan de Autoevaluación y el Plan de Monitoreo estén armonizados.

## Preparando el Plan de Autoevaluación

Un Plan de Evaluación detalla el propósito de la evaluación, su uso, la información requerida, la información ya disponible a través del monitoreo, y la que se requiere generar a través de actividades específicas de evaluación. El plan también detalla responsabilidades generales. La preparación del Plan de Autoevaluación puede realizarla el Equipo de Implementación del Proyecto en una reunión regular del equipo. Sin embargo, es importante asegurarse de que se incluyan los aportes de los Socios

Directos, y lo que ellos creen que sería importante considerar al mirar hacia atrás al final del proyecto.

» La herramienta está disponible en **Plantilla X: Plan de Autoevaluación** en la [página 95](#)

Las siguientes preguntas están destinadas a su uso por el Equipo de Implementación del Proyecto para discutir y diseñar el Plan de Autoevaluación:

### ¿QUIÉN USARÁ LA AUTOEVALUACIÓN Y CON QUÉ PROPÓSITO?

Antes de considerar qué evaluar, es importante establecer el propósito de la evaluación y sus usuarios. Posibles usuarios y propósitos podrían ser: el propio Equipo de Implementación de Proyecto, para fines de aprendizaje y para la planificación de un proyecto de seguimiento; otros departamentos de la organización, por ejemplo: Aquellos responsables de hacer trabajo de promoción o aquellos con quienes coopera el Equipo de Implementación de Proyecto - para actualizar la estrategia de la organización o para presentar un informe; agencias de financiamiento, con el fin de determinar la futura cooperación con la organización.

### ¿CUÁLES SON LAS PREGUNTAS DE EVALUACIÓN?

Basándose en el propósito definido, se desarrollan algunas preguntas generales para la autoevaluación. Éstas pueden ser preguntas amplias relacionadas con el proyecto en general, por ejemplo: "*¿Cómo valoran mujeres, hombres, pastores y agricultores de la comunidad local el trabajo de los grupos locales de prevención de conflictos en las 10 comunidades?*". También pueden ser preguntas específicas relacionadas a aspectos específicos de la implementación del proyecto, por ejemplo: "*¿Cómo contribuyeron nuestras campañas de información al desarrollo de políticas regionales por parte de las autoridades competentes?*". Al desarrollar preguntas de evaluación, es importante considerar de quién

estamos hablando: ¿se trata de un grupo homogéneo, o existen subgrupos específicos como mujeres, hombres, jóvenes, personas vulnerables u otros?

### ¿QUÉ INFORMACIÓN ESTÁ DISPONIBLE A TRAVÉS DEL MONITOREO Y DE OTRAS FUENTES?

Para responder a las preguntas de evaluación, existe información que ya está disponible a través del monitoreo u otras fuentes. Aquí se enumeran esas fuentes. Las fuentes posibles son: datos y análisis de monitoreo que estén ya disponibles y que se seguirán generando durante el último año del proyecto; informes generados en la organización; informes relevantes generados por otras organizaciones; notas tomadas en reuniones con redes, Socios Estratégicos u otras partes interesadas.

### ¿QUÉ INFORMACIÓN ADICIONAL SE REQUIERE?

Responder a algunas de las preguntas de la evaluación también puede requerir **información adicional** que aún no esté disponible. Aquí se enumera la información necesaria además de a través de quién podría ser obtenida. Podría ser a través de comentarios de algunos de los Socios Directos o Indirectos. O podría tratarse también de información proveniente de otras organizaciones - Socios Estratégicos u otras - que hayan estado trabajando sobre los mismos temas, a fin de comparar qué se ha logrado a través del proyecto con lo que han lo que han hecho otros.

### ¿QUÉ ACTIVIDADES SE REQUIEREN PARA RECOLECTAR Y ANALIZAR LA INFORMACIÓN ADICIONAL?

Para la información que no está disponible y debe recolectarse adicionalmente, las actividades para la recopilación de datos deben planificarse. Para este fin, se proponen los instrumentos que podrían usarse para la recopilación de datos. A modo de referencia, ver los ejemplos de herramientas para la recolección de información para monitoreo en la [página 75](#). El método de recolección dependerá de quién debe ser consultado por esta información.

Por ejemplo: si se trata de un grupo es pequeño o de muchas personas, si se encuentran en proximidad geográfica unos de otros o se encuentran dispersos, si existen diferencias de género o de antecedentes, si están alfabetizados o no. Es suficiente si el Plan de Autoevaluación proporciona unas ideas generales acerca de cómo se obtendrá la información. Aquellos responsables de obtenerla serán también responsables de planificar las actividades destinadas a recolectar y analizar la información en detalle.

### ¿QUIÉN ES RESPONSABLE DE RECOLECTAR Y ANALIZAR LA INFORMACIÓN?

Es importante definir quién estará encargado de recolectar y analizar la información. Esto significa, en primera instancia, dividir las tareas de recolección de datos y su análisis entre las diferentes personas en el Equipo de Implementación del Proyecto. Aun cuando la información a recolectar proviene de terceros, como en el caso de informes, alguien del Equipo de Implementación del Proyecto debe hacerse responsable de preparar esta información para su uso en la autoevaluación.

### ¿CUÁLES SON EL COSTO, FECHA/ HORA, Y DURACIÓN ESTIMADAS?

Por último, deben tomarse decisiones acerca algunos puntos más operativos con propósitos de planificación:

- Fecha y hora, lugar y duración de la sesión de Autoevaluación y Reflexión.
- El cronograma de cualquier actividad adicional para la recopilación y análisis de datos, y si deben realizarse por separado o pueden integrarse como parte de las actividades existentes. Por ejemplo: Si se requieren reuniones adicionales de grupos focales con diferentes miembros de la comunidad, estas reuniones podrían planearse antes o después de una visita regular que ya esté programada.
- El costo tanto para actividades adicionales de recolección y análisis de información y de la

reunión de Autoevaluación y Reflexión. Esto es especialmente importante si no se ha previsto presupuesto para la evaluación al inicio del proyecto.

Aparte de las responsabilidades individuales de los miembros del Equipo de Implementación del Proyecto especificadas en el Plan de Autoevaluación, también debe asignarse responsabilidad a alguien por la supervisión de la implementación del Plan de Autoevaluación en sí.

## Implementando actividades adicionales para la recolección y el análisis de datos

El Plan de Autoevaluación puede haber identificado información adicional que debe recopilarse, así como las actividades y metodologías para la recopilación de datos y su análisis para la producción de la información requerida. Subsecuentemente, estas actividades deben ser implementadas para servir como base para la sesión de Autoevaluación y Reflexión. El enfoque para implementar esas actividades es similar al que se propuso para el Monitoreo de Alcances y Estrategias. Es importante recalcar que **esto sólo se refiere a la información adicional requerida**. Otra información importante para la autoevaluación estará disponible a través de actividades de monitoreo o en cualquier otro informe relevante según el Plan de Autoevaluación.

» La herramienta está disponible en **Plantilla XI: Recolección y análisis de datos para el autoevaluación** en la [página 96](#)

La información siguiente debería ser incluida al planear e implementar una actividad adicional para la autoevaluación y la recolección y análisis de datos:

- La/s **pregunta/s de evaluación** según el Plan de Autoevaluación.
- **Personas y organizaciones de las cuales se solicita información** según el Plan de Autoevaluación. Aquí es necesario tener en cuenta la cantidad de mujeres y hombres

reales y sus ubicaciones. Por ejemplo: *“40 miembros de la comunidad en cada una de las comunidades de Barnaké y Zagam. Cada grupo focal está formado por agricultores y pastores en igual número y mujeres y hombres en igual número”*.

- **Diseño de las herramientas, actividades e insumos utilizados para recopilar la información.** En el plan de Evaluación se habrán determinado las herramientas. Aquí se procede a su diseño en detalle. Por ejemplo: Si la herramienta definida son los grupos focales con miembros de la comunidad local, el diseño debería incluir las preguntas que se utilizarán para dirigir la reunión, la selección de los miembros de la comunidad que participarán, la forma en que la reunión del grupo focal será presentada a la comunidad, mujeres y hombres que necesitan ser contactadas para asistir o para tener acceso a otros –como la administración local o líderes tradicionales –, y la forma en que se registrarán los resultados durante la reunión del grupo focal.
- **Fuentes de evaluación y datos recogidos.** Después de la actividad, se mencionan los datos reales recopilados indicando su fuente, de modo tal que estén disponibles para referencia. Por ejemplo: *“grabaciones de video”* o *“informes de las reuniones de grupos focales”*.
- **Análisis de los datos de evaluación.** Aquellos que han implementado la actividad entregan un análisis basado en los datos que se recopilaron para proporcionar respuestas a la/s pregunta/s de evaluación. Este análisis constituiría el impulso inicial para la sesión de Autoevaluación y Reflexión. Los datos recolectados se conservan para referencia futura. Por ejemplo: en base a los aportes de los diferentes miembros de la comunidad en las reuniones de los grupos focales registrados en las grabaciones de video, se realizó un análisis o resumen de cómo los miembros de la comunidad – mujeres, hombres, pastores, agricultores -valoraron el trabajo de los Grupos Locales de Prevención de Conflictos. Este análisis se utiliza para la sesión de Autoevaluación y Reflexión. Las grabaciones de video se archivan para referencia adicional.

**PLANTILLA X: PLAN DE AUTOEVALUACIÓN**

PLAN DE AUTOEVALUACIÓN							
¿Quién usará la información y con qué propósito?	Preguntas de evaluación.	Información disponible a través del monitoreo y otras fuentes.	Información adicional requerida.	Actividades requeridas para recolectar la información adicional.	Persona/s responsable/s.	Costos y tiempos estimados.	

Adaptado a partir de Earl, Carden, Smutylo, 2001

**PLANTILLA XI: RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS PARA LA AUTOEVALUACIÓN**

RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS PARA LA AUTOEVALUACIÓN

**Pregunta/s de evaluación:**

**Personas y organizaciones de quienes se requiere información:**

**Herramientas, actividades e insumos de evaluación:**

**Datos recolectados y fuentes para la evaluación:**

**Análisis de la información para evaluación:**



## PASO 2: AUTOEVALUACIÓN Y REFLEXIÓN

### Introducción

De modo análogo al paso de Monitoreo y Reflexión, la autoevaluación es también una reflexión por parte de quiénes han estado involucrados en el proyecto: Equipo de Implementación del Proyecto, Socios Directos, Socios Estratégicos, y otros dentro de la organización. El Equipo de Implementación del Proyecto se encuentra con Socios Directos seleccionados u otras partes interesadas claves para reflexionar sobre el proyecto y derivar aprendizajes de él. Esto se hace idealmente en el marco de un taller. La preparación y organización del taller es similar a lo explicado en la Introducción a la Etapa de Planificación del Proyecto. Para más información e ideas por favor referirse a ese capítulo.

Dependiendo del propósito y de las preguntas de evaluación desarrolladas en el Plan de Autoevaluación, se analizan y reflexionan algunas o todas de las diversas áreas para la autoevaluación discutidas en la introducción a la Etapa de Autoevaluación. La Autoevaluación y Reflexión se utiliza para derivar lecciones o aprendizajes y decidir acerca del seguimiento. La Autoevaluación y Reflexión se basa en el monitoreo del proyecto, pero también en otras partes del ciclo del proyecto - Análisis y Planificación del Proyecto- para hacer una comparación entre la situación al final del proyecto con la inicial.

La Autoevaluación y Reflexión debe estar bien preparada y se debe hacer con la participación de todos los involucrados en la implementación del proyecto. También es importante prever suficiente tiempo para discutir los resultados, derivar aprendizajes y sacar conclusiones para el futuro del proyecto y la organización. La Autoevaluación y Reflexión se realiza en forma de un taller en el que participan

los actores relevantes. Si bien muchas áreas pueden ser importantes para la autoevaluación, esto no significa necesariamente que la presencia de todas las partes interesadas sea necesaria para todas y cada una de las partes. Se pueden considerar otras formas de involucrar a las partes interesadas en el proceso. Algunas ideas en este sentido:

- Los Socios Directos también están involucrados en el monitoreo. Al presentar las conclusiones y los aprendizajes del monitoreo, sus puntos de vista también estarán representados en el taller de Autoevaluación y Reflexión. Podría ser suficiente seleccionar a algunos representantes clave de entre los Socios Directos para que estén presentes en el taller. O, mejor, dejar que los Socios Directos propongan a quienes han de participar. Si el número de Socios Directos que se considera necesario sigue siendo grande, una posibilidad es también comenzar con una sesión específica con este grupo, centrándose en aquellas áreas que son más relevantes para ellos y en las que mejor pueden contribuir.
- Se podría invitar a otras partes interesadas importantes, tales como los Socios Estratégicos, si el grupo es grande, a participar en partes de la discusión o en una sesión separada.
- Algunas áreas pueden ser más relevantes para el Equipo de Implementación del Proyecto y la organización en la que los propios miembros del equipo trabajan. Lo más probable es que esto sea relevante para la reflexión sobre las Estrategias Organizacionales y Tareas y Responsabilidades del Equipo de Implementación del Proyecto, incluida la Cooperación con Personal.

## Taller de Autoevaluación y Reflexión

La agenda que se defina para el taller de Autoevaluación y Reflexión depende de los propósitos y las preguntas definidas en el Plan de Autoevaluación. Sin embargo, dado que la autoevaluación también consiste en mirar hacia atrás en todos los aspectos del proyecto, todas las diferentes áreas de autoevaluación presentadas al comienzo de esta etapa figurarán de alguna manera. Posiblemente a través de actividades más pequeñas, como parte del taller, o en sesiones separadas antes o después del mismo. Esto lógicamente depende del tiempo y recursos previstos para el taller y de la disponibilidad de aquellos que deben participar.

» Las herramientas para la sesión de Monitoreo y Reflexión presentadas en la Etapa de Monitoreo, a partir de la [página 80](#) en adelante, podrían considerarse como un impulso inicial para el taller. Esto resultaría particularmente relevante si hubiese transcurrido cierto tiempo desde la última sesión de Monitoreo y Reflexión.

Los resultados del monitoreo - recopilación y análisis de datos- y los resultados de fuentes o actividades adicionales de evaluación conviene que se presenten en formato grande, mediante proyección de video, rotafolios o tarjetas. La mejor forma de proceder a la discusión y la reflexión es combinando presentaciones y discusiones en plenaria con el trabajo en grupos o en parejas. Para la documentación de los resultados del taller y su disponibilidad para uso futuro, las reflexiones y los aprendizajes clave deben registrarse. La documentación también debe hacer referencia clara a toda la información y las fuentes en las que se basó la reflexión.

### ALCANCES LOGRADOS A NIVEL DE LOS SOCIOS DIRECTOS

Este ejercicio se centra en la **efectividad** de los alcances logrados en términos del grado en que se observe una realización de los Alcances Deseados. Es recomendable reflexionar también acerca de cualesquiera otros cambios que se hayan identificado. El ejercicio debería repetirse para cada Socio Directo y para cada Alcance Deseado que haya sido

desarrollado. En este ejercicio es importante considerar que las mujeres, jóvenes, u otros grupos vulnerables podrían haber experimentado el cambio en forma diferente.

La reflexión también abarca la **relevancia de los alcances** en términos de su contribución a la Visión del Proyecto, y, en particular, a los cambios a nivel de los Socios Indirectos. La autoevaluación debería reflexionar, al menos, sobre lo que se puede decir de la relevancia de los alcances logrados en el proyecto.

Finalmente, también concierne a la **sostenibilidad de los alcances** realizados. Esto se relaciona con la probabilidad de que los cambios logrados a nivel de Socios Directos se mantengan más allá del tiempo de duración del proyecto, sin apoyo adicional por parte de la organización. Estos cambios, en muchos casos, se relacionan con las Señales de Progreso que describen el nivel de "*Sería Ideal que - participación proactiva*". Nuevamente, la capacidad de sostener el cambio en el tiempo puede variar según diversos subgrupos dentro del Socio Directo - mujeres, jóvenes, grupos vulnerables u otros.

### ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS A LO LARGO DEL PROYECTO

El objetivo de este ejercicio es reflexionar y aprender de las principales estrategias implementadas, no de todas y cada una de las actividades implementadas. Los aportes de Socios Directos y otras partes interesadas acerca de la forma en que el proyecto ha sido implementado en términos de tiempo y recursos son especialmente importantes a modo de insumos para una reflexión sobre la eficiencia: La reflexión es sobre la **efectividad de las estrategias elegidas** en términos de su contribución a los Alcances Deseados y la **eficiencia de las estrategias elegidas** en términos de si han sido las mejores en relación con los recursos y tiempo invertidos para implementarlas. Es importante considerar si las estrategias y actividades implementadas han posibilitado **igual oportunidad** para el cambio a hombres, mujeres, jóvenes y personas vulnerables.

### CONTRIBUCIÓN A LOS CAMBIOS A NIVEL DE LOS SOCIOS INDIRECTOS Y SU ENTORNO

En la Visión del Proyecto se describen los cambios

de largo plazo – impacto - a los que el proyecto pretende contribuir. Debido a que el impacto es de largo plazo, no puede medirse de forma definitiva a la finalización de un proyecto. Por este motivo, la reflexión sobre los impactos se limita a identificar las posibles contribuciones de los cambios a nivel de la Visión del Proyecto y de los Socios Indirectos. La reflexión debería abarcar también la **relevancia de estos cambios de largo plazo**; esto es, la medida en que estos cambios están en línea con aquellos descritos en la Visión del Proyecto, así como la medida en que han sido relevantes para individuos o grupos específicos, tales como mujeres, jóvenes o grupos vulnerables.

### CAPACIDADES ORGANIZACIONALES

La reflexión se enfoca en la medida en que el Equipo de Implementación del Proyecto o la organización han mejorado su capacidad para ejecutar exitosamente el proyecto, o proyectos similares. La reflexión puede hacerse basándose en las Estrategias Organizacionales desarrolladas y/o en el Análisis de Capacidad Organizacional.

» Si se considera necesario un análisis más detallado, el Análisis de Capacidad Organizacional - ver [página 22](#) en adelante - puede aplicarse una vez más. Los resultados pueden compararse con aquellos al inicio del proyecto para evaluar dónde se ha mejorado y en qué áreas se requiere mejorar aún.

### CAMBIOS Y DESARROLLOS A NIVEL DE CONTEXTO

Se analizan los cambios en el contexto para ver cómo han apoyado u obstaculizado el Proyecto, o cómo han dificultado o ayudado para llegar a individuos o grupos específicos, tales como mujeres, jóvenes o grupos vulnerables. También se mira en qué medida ha variado el contexto, y qué significa esto para las decisiones tomadas en términos de Socios Directos o Socios Indirectos en la Planificación del Proyecto.

El primer punto es una reflexión acerca de **cómo los cambios en el contexto influyeron en los alcances logrados** a través del proyecto. Si está disponible el Análisis de Conflicto, el ejercicio puede hacerse recorriendo este análisis y prestando

atención también a otros actores y factores que no hayan sido considerados inicialmente. Si este análisis no está disponible o está obsoleto, se puede listar los diferentes factores y actores y sus influencias para obtener una vista general.

El Segundo aspecto es discutir hasta qué punto los **cambios en el contexto influyeron en la relevancia del proyecto**. Esto implica explorar hasta qué punto los actores clave con los que el proyecto trabajó - los Socios Directos – o intentó alcanzar de modo indirecto – los Socios Indirectos en la Visión del Proyecto – siguen siendo relevantes para abordar la Cuestión Central.

Es claro que la reflexión será limitada, porque una reflexión en profundidad demandaría un Análisis del Conflicto completo, lo que puede resultar imposible en el marco del taller. Sin embargo, la reflexión invitará a aquellas mujeres y hombres involucrados en la implementación del proyecto a mirar más allá de los límites del proyecto, y los asistirá en derivar lecciones de cara a futuros proyectos e intervenciones.

### ACTUACIÓN DEL EQUIPO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO Y CONTRIBUCIÓN DE LA COOPERACIÓN CON PERSONAL

Si el proyecto incluía un componente de Cooperación con Personal, esta área se agrega al taller de Autoevaluación y Reflexión. La reflexión se hace sobre la actuación del Equipo de Implementación del Proyecto, incluyendo la Cooperación con Personal en la implementación del proyecto.

### LECCIONES APRENDIDAS Y CONCLUSIONES

En el ejercicio final, **se revisan una vez más todos los ejercicios anteriores para extraer aprendizajes y para derivar conclusiones para el futuro**. Tanto las lecciones aprendidas como las conclusiones se basan en los resultados de la reflexión. Es importante distinguir entre lecciones generales aprendidas para este proyecto en particular, para grupos específicos involucrados en el proyecto - mujeres, jóvenes o grupos vulnerables -, y conclusiones para futuros proyectos de seguimiento, o incluso para otros proyectos de la organización.

## PREGUNTAS ORIENTADORAS PARA EL TALLER DE AUTOEVALUACIÓN Y REFLEXIÓN

**Preguntas orientadoras para la reflexión sobre alcances realizados a través del proyecto****Efectividad**

- ¿Qué cambios se han producido a nivel del Socio Directo?
- ¿Ha habido diferencias en términos del cambio observado a nivel de diferentes subgrupos del Socio Directo, por ej. mujeres, jóvenes o grupos vulnerables?
- ¿Qué cambios estaban registrados respecto a la formulación de los Alcances Deseados? ¿En qué medida los cambios observados coinciden con los descritos en los Alcances Deseados?
- ¿Qué otros cambios no previstos han ocurrido a nivel del Socio Directo que no estuvieran contenidos en la formulación de los Alcances Deseados?
- ¿Qué aspectos de los Alcances Deseados no se han logrado y cuáles han sido las razones para ello?
- ¿Cuáles fueron los actores o factores que han contribuido al cambio? ¿Qué actores – mujeres, hombres, organizaciones - o factores han tenido una influencia positiva sobre el cambio?

**Relevancia**

- ¿En qué medida contribuyen los cambios a nivel de los Socios Directos a inducir cambios a nivel de los Socios Indirectos? ¿Cómo contribuyen a individuos o grupos específicos, tales como mujeres, jóvenes o grupos vulnerables? ¿Son visibles los cambios a nivel de los Socios Indirectos, y se relacionan éstos con las acciones de los Socios Directos?
- ¿En qué medida los cambios a nivel de Socios Directos han influido en cambios a nivel del contexto en el que actúan, o al menos en su contexto cotidiano o más próximo?
- ¿Cómo ven los cambios en los Socios Directos aquéllos otros que han interactuado con ellos - Socios Indirectos, Socios Estratégicos, otras partes interesadas, mujeres y hombres?

**Sostenibilidad**

- ¿Qué cambios a nivel de los Socios Directos han ocurrido sin la asistencia activa del proyecto?
- ¿Cuáles de esos cambios han ocurrido ya durante un período más prolongado?
- ¿Qué cambios a nivel de los Socios Directos requerirían solamente un mínimo de apoyo de parte del Equipo de Implementación del Proyecto para sostenerse?
- ¿Qué cambios a nivel de los Socios Directos requirieren apoyo adicional de parte del Equipo de Implementación del Proyecto?

**Preguntas orientadoras para la reflexión sobre estrategias****Efectividad**

- ¿Cuáles han sido las estrategias clave que han contribuido a los cambios logrados en el proyecto? ¿Cómo han sido implementadas?
- ¿Cuáles fueron las estrategias que permitieron a mujeres, jóvenes u otros grupos vulnerables iguales oportunidades para el cambio?
- ¿Cuáles fueron las estrategias que no constituyeron ningún aporte o sólo uno limitado? ¿Cuáles fueron las razones para ello?

**Eficiencia**

- ¿Cómo podrían haberse utilizado las estrategias implementadas de un modo similar o diferente en el futuro para hacer un uso más eficiente de los recursos disponibles?
- ¿En qué momentos se cambiaron las estrategias para hacer un uso más eficiente de los recursos disponibles y cómo?
- ¿De qué modo se tuvieron en cuenta los recursos de tiempo, humanos, y financieros al momento de cronogramar y preparar las estrategias?

**Preguntas orientadoras para la reflexión sobre la contribución al cambio a nivel de Socios Indirectos****Impacto en términos de la interacción entre Socios Directos y Socios Indirectos**

- ¿Cuáles han sido estrategias clave en términos de su contribución a los cambios realizados en el proyecto? ¿Cómo fueron implementadas?
- ¿En qué medida interactúan los Socios Directos con los Socios Indirectos?
- ¿Cómo influye esta interacción en los Socios Indirectos?
- ¿Cómo influyen positivamente los Socios Indirectos su entorno, su comunidad, su escuela, su grupo juvenil, su asociación, etc., y cómo esto fue motivado o influenciado por los cambios generados a través del proyecto?

... PREGUNTAS ORIENTADORAS PARA EL TALLER DE AUTOEVALUACIÓN Y REFLEXIÓN *CONTINUADO***Relevancia en términos de su contribución a la Visión del Proyecto**

- ¿Qué áreas de la Visión de Proyecto fueron influidas por el proyecto y sus Socios Directos?
- ¿Cómo contribuyen los cambios observados a la Visión del Proyecto?
- ¿Cómo se han visto influenciados grupos específicos involucrados en el proyecto - mujeres, jóvenes o grupos vulnerables?
- ¿Qué áreas de la Visión del Proyecto no fueron influidas por el proyecto y por qué?

**Preguntas orientadoras para la reflexión sobre Estrategias Organizacionales**

- ¿Se han logrado las Estrategias Organizacionales y cómo?
- ¿Qué Estrategias Organizacionales han tenido sólo resultados parciales o nulos y por qué?
- ¿Qué áreas de la organización han mejorado en su desempeño y cómo - descripción de antes, ahora, y del cambio observado?

**Preguntas orientadoras para la reflexión sobre cambios y desarrollos a nivel de contexto****Cómo los cambios en el contexto han influenciado los alcances logrados**

- ¿Qué otros actores o factores externos influenciaron la implementación del proyecto?
- ¿Han éstos contribuido al logro de los Alcances Deseados? ¿De qué modo influyeron exactamente?
- ¿Han limitado la posibilidad de lograr los Alcances Deseados y, en tal caso, cómo?

**Pertinencia**

- ¿Los Socios Indirectos siguen siendo los actores clave y esenciales para influir en la Cuestión Central del proyecto? ¿Son los Socios Directos definidos aun los actores más relevantes a través de los cuáles influenciar a los Socios Indirectos?
- ¿Existen otros individuos - mujeres y hombres -, grupos u organizaciones que jueguen un papel importante en influir positivamente la Cuestión Central con los que el proyecto no haya trabajado? ¿Han ganado éstos en importancia? ¿Podría habérselos involucrado en el proyecto también?

**Preguntas orientadoras para la reflexión sobre la actuación del Equipo de Implementación del Proyecto y la contribución de la Cooperación con Personal**

- ¿Cómo han valorado los distintos miembros del Equipo de Implementación del Proyecto el modo en que han sido capaces de contribuir al proyecto y cumplir con las tareas y responsabilidades que les habían sido asignadas?
- ¿Qué funcionó bien y qué debería mejorarse en términos de la cooperación y comunicación entre los miembros del Equipo de Implementación del Proyecto?
- ¿Cuál ha sido el rol de la Cooperación con Personal en la implementación de las estrategias?
- ¿Qué aportes de la Cooperación con Personal fueron esenciales para la realización de los cambios y alcances logrados a través del proyecto?
- ¿Cómo fue integrada la Cooperación con Personal en el Equipo de Implementación del Proyecto?
- ¿Qué tareas y responsabilidades desempeñados por la Cooperación con Personal están integrados a la organización y cómo?

**Preguntas orientadoras para la reflexión acerca de lecciones aprendidas y conclusiones**

- ¿Qué cambios necesarios se requiere abordar en términos de cambios a nivel de los Socios Directos?
- ¿Qué estrategias funcionaron muy bien y deberían usarse como mejores prácticas para futuras actividades?
- ¿Qué estrategias crearon oportunidades de cambio para todos los diversos individuos y grupos, tales como hombres, mujeres, jóvenes y grupos vulnerables?
- ¿Dónde se verifica que las estrategias implementadas no influenciaron los cambios de la forma prevista, y cómo respondemos a esto?
- ¿De qué manera podemos sacar provecho de los cambios positivos no previstos que ocurrieron?
- ¿Cómo respondemos a influencias positivas o negativas a nivel de contexto de cara a futuros proyectos?
- ¿Cómo respondemos a desarrollos organizacionales positivos o negativos?
- ¿Qué valor agregado podría tener la Cooperación con Personal en el futuro?

## ANEXO 1: REFERENCIAS Y LECTURAS RECOMENDADAS

ESTE ANEXO ENUMERA LAS REFERENCIAS A DIFERENTES FUENTES QUE HAN SIDO IMPORTANTES EN EL DESARROLLO DEL ENFOQUE DE GESTIONANDO ALCANCES. ADEMÁS, ESTE ANEXO TAMBIÉN CONTIENE ALGUNAS RECOMENDACIONES PARA LECTURA ADICIONAL. POR ESTE MOTIVO, LAS REFERENCIAS SE AGRUPAN POR TEMA.

### Referencias generales

Development Assistance Committee. 1991. **Principles for the Evaluation of Development Assistance**, OECD. Paris, Francia. <http://www.oecd.org/development/evaluation/2755284.pdf>

Faust, J. Zintl. M. 2015. **Entwicklungshelferinnen und Entwicklungshelfer. Ein Personalinstrument der deutschen Entwicklungszusammenarbeit**, DEval. Bonn, Alemania. [http://www.deval.org/files/content/Dateien/Evaluierung/Berichte/2015\\_DEval\\_Evaluierung%20EntwicklungshelferInnen.pdf](http://www.deval.org/files/content/Dateien/Evaluierung/Berichte/2015_DEval_Evaluierung%20EntwicklungshelferInnen.pdf)

Standfield, R. 2000. **El Arte De La Conversación Enfocada: 100 Conversaciones Para Acceder Y Optimizar La Sabiduría Del Grupo En El Entorno Laboral**, iUniverse / Institute for Cultural Affairs. Bloomington/ Toronto, EEUU /Canadá.

### Mapeo de Alcances y metodologías relacionadas

Earl, S.; Carden, F.; Smutylo, T. 2001. **Mapeo de Alcances. Incorporando aprendizaje y reflexión en programas de desarrollo**, Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo. Ottawa, ON, Canadá. [https://www.outcomemapping.ca/download/Mapeo\\_all%20Manual.pdf](https://www.outcomemapping.ca/download/Mapeo_all%20Manual.pdf)

Wilson-Grau, R.; Britt, H. 2012 (Revised 2013). **Outcome Harvesting**, Ford Foundation MENA Office. Cairo, Egipto. <http://www.outcomeharvesting.net/>

Young, J.; et all. 2014 **ROMA. A guide to policy engagement and influence**, Overseas Development Institute. Londres, Reino Unido. <https://www.odi.org/features/roma/home>

The **Outcome Mapping Learning Community**, una plataforma virtual con acceso a Mapeo de Alcances y materiales relacionados, así como a un foro: <https://www.outcomemapping.ca>

### Perspectiva de género

March, C.; Smyth, I.; Mukhopadhyay, M. 1991. **A Guide to Gender-Analysis Frameworks**, OXFAM GB. Londres, Reino Unido. <https://www.ndi.org/sites/default/files/Guide%20to%20Gender%20Analysis%20Frameworks.pdf>

Moser, C. 1993. **Gender Planning and Development: Theory, Practice & Training**, Routledge. Londres, Reino Unido y Nueva York, EEUU.

Reimann, C. 2016. **Trainer Manual. Mainstreaming Gender into Peacebuilding Trainings**, Center for International Peace Operations (ZIF) & Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ). Berlin, Alemania. <http://www.zif-berlin.org/fileadmin/uploads/analyse/dokumente/veroeffentlichungen/>

*ZIF\_Trainer\_Manual\_Mainstreaming\_Gender\_2016.pdf*

SDC. 2006. **Gender, conflict transformation and the psychosocial approach: toolkit**, Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC). Berna, Suiza. <https://opsiconsult.com/wp-content/uploads/92880853292022.pdf>

## Acción sin Daño y Sensibilidad al Conflicto

Anderson, M. 1999. **Do No Harm. How aid can support peace – or war**, Lynne Rienner Publishers, Inc. Colorado, EEUU.

APFO, CECORE, CHA, FEWER, International Alert, Saferworld. (2004). **Conflict-sensitive approaches to development, humanitarian assistance and peacebuilding: Resource pack**, London, United Kingdom. [https://www.international-alert.org/sites/default/files/Training\\_DevelopmentHumanitarianAssistance-Peacebuilding\\_EN\\_2004\\_0.pdf](https://www.international-alert.org/sites/default/files/Training_DevelopmentHumanitarianAssistance-Peacebuilding_EN_2004_0.pdf).

CDA. 2004. **Acción Sin Daño. Manual del Capacitador. Un Manual de la Acción sin Daño (Capacidades Locales para la Paz)**, CDA Collaborative Learning Projects. Cambridge, MA, EEUU. <https://www.cdacollaborative.org/publication/accion-sin-dano-manual-del-capacitador/>

## Herramientas para el Análisis de Conflicto y Contexto

### HISTORICAL SCAN

International Association of Facilitators. 2007. **ToP Historical Scan Process**, IAF. <https://martingilbraith.com/wp-content/uploads/2016/11/method-tophistoricalscanprocess.pdf>

### LOGICAL FRAMEWORK ANALYSIS

BOND. 2003. **BOND Guidance Notes Series. Logical Framework Analysis**, BOND. Londres, Reino Unido. <http://www.gdrc.org/ngo/logical-fa.pdf>

### REFLEXIONES ACERCA DE LA PRACTICA DE LA PAZ

CDA. 2016. **Reflexiones acerca de la Práctica de la Paz. Manual de capacitación para los participantes**, CDA Collaborative Learning Projects. Cambridge, MA, EEUU. <https://www.cdacollaborative.org/publication/reflexiones-acerca-de-la-practica-de-la-paz-manual-de-capacitacion-para-los-participantes/>

### CONFLICT WHEEL, CONFLICT TREE, CONFLICT MAP, GLASL'S CONFLICT ESCALATION MODEL, CONFLICT PERSPECTIVE ANALYSIS, NEEDS-FEARS MAPPING, AND MULTI-CAUSAL ROLE MODEL

Mason, S., Rychard, S. 2015. **Conflict Analysis Tools Tip sheet**, Swiss Agency for Development Cooperation. Berna, Suiza. <http://www.css.ethz.ch/content/dam/ethz/special-interest/gess/cis/center-for-securities-studies/pdfs/Conflict-Analysis-Tools.pdf>

## ANEXO 2: GLOSARIO DE GESTIONANDO ALCANCES

TERMINOLOGÍA	DESCRIPCIÓN
<b>Cuestión Central</b>	La <b>Cuestión Central</b> es un tema específico que la organización desea abordar, en cooperación con sus socios, para contribuir a un cambio en torno a dicho tema.
<b>Análisis de Conflicto</b>	El <b>Análisis de Conflicto</b> proporciona un análisis de los diversos actores y factores que influyen la Cuestión Central en el que se enfoca el proyecto. Provee tanto una base para la Planificación del Proyecto como una referencia a la que remitirse durante la autoevaluación al final del proyecto.
<b>Análisis de Capacidad Organizacional</b>	El <b>Análisis de Capacidad Organizacional</b> proporciona una vista general de las fortalezas así como de las áreas con potencial de mejora de la organización a cargo de la implementación del proyecto. El propósito de este análisis es garantizar que el proyecto pueda ser ejecutado de forma realista por el Equipo de Implementación del Proyecto, establecer áreas donde se podría buscar apoyo o cooperación, y establecer áreas clave donde el Equipo de Implementación del Proyecto está en la mejor posición para tomar acción.
<b>Valor Agregado de la Cooperación con Personal</b>	El <b>Valor Agregado de la Cooperación con Personal</b> determina las áreas donde, en base tanto al Análisis de Conflicto como al Análisis de Capacidad Organizacional, la Cooperación con Personal puede agregar valor a la organización en la implementación del proyecto.
<b>Visión del Proyecto</b>	La <b>Visión del Proyecto</b> describe la situación de mejora en el bienestar humano, social, y ambiental a la que el proyecto contribuye y está destinado.
<b>Misión del Proyecto</b>	La <b>Misión del Proyecto</b> es la parte específica de la Visión del Proyecto donde el proyecto se enfocará.
<b>Mapeo de Socios</b>	El <b>Mapeo de Socios</b> identifica Socios Directos, Socios Estratégicos y Socios Indirectos que se contemplan en la Planificación del Proyecto.
<b>Socios Directos</b>	Los <b>Socios Directos</b> son aquellas mujeres y hombres, grupos u organizaciones con quienes el proyecto interactúa de forma directa para generar cambio, y son mujeres y hombres que tienen oportunidades para ejercer influencia sobre otros. El Proyecto trabaja con los Socios Directos y promueve el aprendizaje mutuo.
<b>Socios Estratégicos</b>	Los <b>Socios Estratégicos</b> son mujeres y hombres, grupos u organizaciones que contribuyen al proyecto, pero a quienes el proyecto no busca cambiar su comportamiento.
<b>Socios Indirectos</b>	Los <b>Socios Indirectos</b> son personas y/o grupos y/o organizaciones, mujeres y hombres a quienes el proyecto espera influir en el largo plazo a través del proyecto y de los Socios Directos.
<b>Alcances Deseados</b>	Los <b>Alcances Deseados</b> describen los cambios de comportamiento en términos de relaciones, acciones, e interacciones de un único Socio Directo. Expone los cambios ideales de comportamiento y describe como éstos contribuyen a la Visión del proyecto.
<b>Señales de Progreso</b>	Las <b>Señales de Progreso</b> son un conjunto de afirmaciones que describe la progresión en el cambio de comportamiento que se espera ver en un Socio Directo. Las Señales de Progreso describen cambios en acciones, relaciones e interacciones que conducen a los Alcances Deseados. Las Señales de Progreso permiten visualizar la complejidad del proceso de cambio.
<b>Mapa de Estrategias</b>	El <b>Mapa de Estrategias</b> es el conjunto de diferentes estrategias destinadas a apoyar a los Socios Directos del proyecto, a crear condiciones facilitadoras en el contexto del Socio Directo, y a optimizar las prácticas de la organización que implementa el proyecto, todas en función de contribuir a la consolidación de los Alcances Deseados.



TERMINOLOGÍA	DESCRIPCIÓN
<b>Estrategias Directas</b>	Las <b>Estrategias Directas</b> están orientadas específicamente al Socio Directo, implementadas directamente en apoyo a los Socios Directos y sus procesos de cambios, tal como están descritos en los Alcances Deseados y las Señales de Progreso.
<b>Estrategias de Contexto</b>	Las <b>Estrategias de Contexto</b> están orientadas al contexto en el que opera el Socio Directo, a fin de crear o mejorar un entorno propicio para el cambio. Incluso pueden obrar en función del cambio de los Socios Indirectos.
<b>Estrategias Organizacionales</b>	Las <b>Estrategias Organizacionales</b> están destinadas al Equipo de Implementación del Proyecto o a la organización, con el objeto de incrementar la capacidad de la organización misma para implementar el proyecto.
<b>Tareas y Responsabilidades</b>	<b>Tareas y Responsabilidades</b> es un recurso que permite revisar las tareas y responsabilidades de las personas que integran el Equipo de Implementación del Proyecto con respecto a la implementación de las estrategias del proyecto, incorporando también las tareas y responsabilidades específicas de la Cooperación con Personal para trabajar e integrarse al Equipo de Implementación del Proyecto.
<b>Plan de Monitoreo</b>	El <b>Plan de Monitoreo</b> detalla a qué se requiere dar seguimiento, quién es el destinatario, qué herramientas se usan, así como quién realiza el monitoreo, con qué frecuencia y con qué propósito.
<b>Monitoreo de Alcances y Estrategias</b>	El <b>Monitoreo de Alcances y Estrategias</b> es el proceso de recolección y análisis de datos que está integrado en la implementación del proyecto. Está encabezado por el Equipo de Implementación del Proyecto, pero incluye la participación y retroalimentación de Socios Directos, Socios Estratégicos y otras partes interesadas relevantes.
<b>Monitoreo y Reflexión</b>	<b>Monitoreo y Reflexión</b> es una sesión o un taller que convoca al Equipo de Implementación del Proyecto, así como a otras partes interesadas relevantes en el proyecto, a fin de reflexionar, aprender y derivar conclusiones de la implementación del proyecto, basándose en los datos recolectados y analizados durante el Monitoreo de Alcances y Estrategias.
<b>Diario de Alcances</b>	El <b>Diario de Alcances</b> es una herramienta de monitoreo usada para Monitoreo y Reflexión, que nos permite comprender mejor el proceso de cambio en nuestros Socios Directos. Se utiliza para recolectar información acerca de la historia del cambio y de las razones para ello, acerca de los actores y factores que han contribuido a este cambio, acerca de cambios inesperados que ocurrieron, cómo y por qué estos ocurrieron, y documentar el aprendizaje.
<b>Plan de Autoevaluación</b>	El <b>Plan de Autoevaluación</b> proporciona una breve descripción de los principales elementos de la autoevaluación. Muestra los contenidos de la autoevaluación, el uso de los resultados, las preguntas de evaluación, las fuentes de información, los métodos, el equipo responsable, las fechas y los costos estimados de la autoevaluación.
<b>Autoevaluación y Reflexión</b>	<b>Autoevaluación y Reflexión</b> es una sesión o un taller al término del proyecto, que reúne al Equipo de Implementación del Proyecto, así como a otras partes interesadas relevantes en el proyecto, a fin de reflexionar, aprender y derivar conclusiones para el futuro a partir de los datos recolectados durante el monitoreo.

Adaptado a partir de Earl, Carden, Smutylo, 2001

## ANEXO 3: TERMINOLOGÍA EN INGLÉS, FRANCÉS Y ESPAÑOL

TERMINOLOGÍA EN INGLÉS, FRANCÉS Y ESPAÑOL		
Inglés	Francés	Español
Managing Outcomes	Gestion des Incidences	Gestionando Alcances
Outcome Mapping	Cartographie des Incidences	Mapeo de Alcances
<b>Analysis</b>	<b>Analyse</b>	<b>Análisis</b>
<b>Central Issue</b>	<b>Question Centrale</b>	<b>Cuestión Central</b>
<b>Conflict Analysis</b>	<b>Analyse de Conflit</b>	<b>Análisis de Conflicto</b>
<b>Organisational Capacity Analysis</b>	<b>Analyse des Capacités Organisationnelles</b>	<b>Análisis de Capacidad Organizacional</b>
<b>Added Value of Personnel Cooperation</b>	<b>Valeur Ajoutée de la Coopération en Personnel</b>	<b>Valor Agregado de la Cooperación con Personal</b>
<b>Project Planning</b>	<b>Planification du Projet</b>	<b>Planificación del Proyecto</b>
<b>Project Vision</b>	<b>Vision du Projet</b>	<b>Visión del Proyecto</b>
<b>Project Mission</b>	<b>Mission du Projet</b>	<b>Misión del Proyecto</b>
<b>Partner Landscape</b>	<b>Cartographie des Partenaires</b>	<b>Mapeo de Socios</b>
Direct Partners	Partenaires Directs	Socios Directos
Strategic Partners	Partenaires Stratégiques	Socios Estratégicos
Indirect Partners	Partenaires Indirects	Socios Indirectos
<b>Desired Outcome</b>	<b>Incidence Visée</b>	<b>Alcances Deseados</b>
<b>Progress Markers</b>	<b>Marqueurs de Progrès</b>	<b>Señales de Progreso</b>
Expect to see	On s'attend à ce que	Se espera que
Like to see	On souhaite que	Sería positivo que
Love to see	On aimerait, dans l'idéal, que	Sería ideal que
<b>Strategy Map</b>	<b>Inventaire des Stratégies</b>	<b>Mapa de Estrategias</b>
Direct Strategies	Stratégies Directes	Estrategias Directas
Context Strategies	Stratégies liées au Contexte	Estrategias de Contexto
Organisational Strategies	Stratégies Organisationnelles	Estrategias Organizacionales
<b>Tasks and Responsibilities</b>	<b>Tâches et Responsabilités</b>	<b>Tareas y Responsabilidades</b>

TERMINOLOGÍA EN INGLÉS, FRANCÉS Y ESPAÑOL		
Inglés	Francés	Español
<b>Monitoring</b>	<b>Suivi</b>	<b>Monitoreo</b>
Monitoring Plan	Plan de Suivi	Plan de Monitoreo
Outcome and Strategy Monitoring	Suivi des Incidences et des Stratégies	Monitoreo de los Alcances y Estrategias
Monitoring & Reflection	Suivi et Réflexion	Monitoreo y Reflexión
Outcome Journal	Journal des Incidences	Diario de Alcances
<b>Self-Evaluation</b>	<b>Auto-Évaluation</b>	<b>Autoevaluación</b>
Self-Evaluation Plan	Plan d'Auto-Évaluation	Plan de Autoevaluación
Self-Evaluation & Reflection	Auto-Évaluation et Réflexion	Autoevaluación y Reflexión

Adaptado a partir de Earl, Carden, Smutylo, 2001

## ANEXO 4: DE MAPEO DE ALCANCES A GESTIONANDO ALCANCES

El enfoque de Gestionando Alcances es una adaptación del Mapeo de Alcances, para el contexto y realidades de la AGEH en su programa de Servicio Civil para la Paz (SCP). Desde que en 2007 AGEH se empezó a usar Mapeo de Alcances para apoyar los proyectos de sus organizaciones coparte en África, Asia y América Latina, la metodología ha sido adaptada a las realidades de las organizaciones con las que trabaja la AGEH. Es a partir de tales adaptaciones que se desarrolló el enfoque de Gestionando Alcances.

Entre las motivaciones de la AGEH para adaptar el Mapeo de Alcances a esta variación denominada "Gestionando Alcances" se incluyen las siguientes:

- Los proyectos apoyados por la AGEH abarcan Cooperación con Personal en la forma de colocación e integración de personal foráneo en el staff de la organización coparte.
- Las organizaciones coparte con las que trabaja la AGEH son generalmente equipos pequeños, donde habitualmente no existe personal dedicado a APME. La metodología debe ser introducida en modo tal que resulte accesible para ellos.
- La AGEH identificó la necesidad de proveer mayor apoyo concreto en analizar la Cuestión Central antes de entrar en la fase de planificación.
- En su trabajo de acompañamiento, la AGEH enfatiza APME como una herramienta para el aprendizaje organizacional. Al desarrollar las secciones sobre monitoreo y autoevaluación, el foco estuvo puesto en promover el aprendizaje organizacional.

### Panorámica de adaptaciones, cambios y adiciones

Los párrafos siguientes describen las diferencias entre los enfoques de Gestionando Alcances y Mapeo de Alcances. Éstos son sólo los cambios mayores; también han habido cambios menores, que no se encuentran listados aquí.

#### **INCORPORACIÓN DE UNA PRIMERA ETAPA PARA ANALIZAR LA CUESTIÓN CENTRAL**

El ciclo de Mapeo de Alcances fue expandido para incluir un apartado dedicado a analizar la Cuestión Central. En el pasado, encontramos que muchos de los Análisis de Conflicto preparados por las organizaciones coparte de la AGEH eran demasiado amplios y abarcadores. Es importante que el análisis esté enfocado exactamente en la Cuestión Central a la que el proyecto está dirigido, toda vez que esto proporciona la información para los otros pasos de la Planificación del Proyecto en el ciclo de vida del mismo. La Etapa de Análisis también incluye un Análisis de Capacidad Organizacional - ver abajo "Integración del paso de "Prácticas de la Organización" de Mapeo de Alcances en la Etapa de Análisis y en paso 6, Mapa de Estrategias, de la Etapa de Planificación del Proyecto, así como un análisis del Valor Agregado de la Cooperación con Personal - ver abajo "Incorporando el elemento de la Cooperación con Personal".

## DE IDENTIFICAR “SOCIOS DIRECTOS” A ELABORAR UN “MAPEO DE SOCIOS”

Hemos encontrado que al adoptar el concepto de “Socios Directos” de Mapeo de Alcances, muchos Socios Directos eran identificados como importantes. Esto implicaba que frecuentemente el foco del proyecto se perdía, ya que todos los Socios Directos eran vistos como importantes. Por este motivo el enfoque de Gestionando Alcances identifica un Mapeo de Socios con tres tipos esenciales de socios:

- **Socios Indirectos:** Mujeres y hombres a los que el proyecto pretende ayudar. Sin embargo, no es posible abordarlos de modo directo a través del proyecto. Por ejemplo, puede que no exista una relación con ellos, o bien que el grupo sea demasiado grande; por ejemplo: “Todos los jóvenes en 10 escuelas”.
- **Socios Directos:** Mujeres y hombres a los que el proyecto pretende ayudar y a los que se tiene acceso directo. Son también mujeres y hombres que trabajan con el Proyecto, y pueden formar parte del Equipo de Implementación del Proyecto.
- **Socios Estratégicos:** en Gestionando Alcances, éstos son socios clave con quienes el proyecto coopera de un modo u otro, sin pretender generar un cambio en ellos. Aunque esto no excluye la posibilidad de que tal cambio ocurra.

Al introducir los Socios Indirectos como parte del Mapeo de Socios, se ayuda a visualizar el rol de los Socios Directos de cara a la Visión del Proyecto. Los Socios Directos son mujeres y hombres, organizaciones o grupos que tienen acceso a los Socios Indirectos y pueden ejercer influencia sobre ellos. Los Socios Directos son elegidos por su relación con, y a su capacidad de influir sobre, los Socios Indirectos. Al contemplar Socios Indirectos también implica estructurar el proyecto en términos de pasos consecutivos: los Alcances Deseados y Señales de Progreso se formulan exclusivamente para los Socios Directos. Los Socios Estratégicos, y la forma en la que el Proyecto se vinculará con ellos, se describe como parte de las estrategias en el paso 6 de la Etapa de Planificación del Proyecto – el Mapa de Estrategias.

## INTEGRACIÓN DEL PASO DE “PRÁCTICAS DE LA ORGANIZACIÓN” DE MAPEO DE ALCANCES EN LA ETAPA DE ANÁLISIS Y EN PASO 6, MAPA DE ESTRATEGIAS, DE LA ETAPA DE PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

En Mapeo de Alcances las Prácticas de la Organización constituyen un paso separado en el proceso de planificación, y también son monitoreadas de forma separada. En la práctica, agregar las Prácticas de la Organización como un paso adicional a continuación de Alcances Deseados/ Señales de Progreso resultaba frecuentemente impráctico y se perdía el enfoque. Por esta razón, en Gestionando Alcances, este paso fue descartado como un paso separado, pero el aspecto de las Prácticas de la Organización fue integrado al enfoque del siguiente modo:

- **En la Etapa de Análisis,** se incluyó un paso para analizar las capacidades organizacionales de una organización para implementar el proyecto: el Análisis de Capacidad Organizacional. Esto se hizo porque la decisión de dónde enfocarse y con quién trabajar en calidad de Socio Directo depende del Análisis de Conflicto, pero también de las posibilidades de una organización de trabajar sobre un cierto tema o con ciertos Socios Directos. El paso “Análisis de Capacidad Organizacional” es, en esencia, un análisis de fortalezas y debilidades, pero provee, además, sugerencias acerca de áreas importantes acerca de las que la organización debería pensar. Estas áreas fueron tomadas del paso de Prácticas de la Organización de Mapeo de Alcances.
- **En la Etapa de Planificación del Proyecto,** en el paso de Mapa de Estrategias, se introduce un tercer nivel de “Estrategias Organizacionales”. Aquí es donde, basándose en el Análisis de Capacidad Organizacional, se identifican algunas estrategias para mejorar el funcionamiento de la organización.
- Incluir las Estrategias Organizacionales como parte del Mapa de Estrategias permite integrarlas en el proceso de monitoreo. El monitoreo de Estrategias Organizacionales no es, por tanto, un paso separado del monitoreo.

Ambas adiciones integran el monitoreo del funcionamiento de la organización de un modo natural en el resto del proceso.

Por último, nuestra experiencia ha mostrado que, en muchos casos, algunos de los Socios Directos fueron grupos internos a la organización, por ejemplo: Equipo de proyecto. Esto no es algo explícitamente considerado con Mapeo de Alcances. Esto significa también que, en tales casos, las Estrategias Organizacionales podrían omitirse como una categoría separada de estrategias. Esto se debe a que las Estrategias Organizacionales ya habrán sido consideradas bajo la categoría de Alcances Deseados: el cambio deseado a nivel del staff debería ser formulado explícitamente como un Alcance Deseado.

### **INCORPORANDO EL ELEMENTO DE COOPERACIÓN CON PERSONAL**

Como se dijo anteriormente, la Cooperación con Personal es un elemento central en la cooperación de la AGEH con sus organizaciones coparte en todo el mundo. Aunque el proyecto como tal fuese planificado de acuerdo con Mapeo de Alcances, debe existir un espacio para considerar el Valor Agregado de la Cooperación con Personal para aquellas áreas que requirieron la asistencia externa. Este aspecto es incorporado en la Etapa de Análisis de Gestionando Alcances. Basándose en el Análisis de Conflicto y el Análisis de Capacidad Organizacional para el proyecto, se identifica áreas donde la Cooperación con Personal puede agregar valor.

La Cooperación con Personal también ha sido incorporada como un paso adicional en comparación con Mapeo de Alcances: definir Tareas y Responsa-

bilidades, en la Etapa de Planificación del Proyecto. Para la AGEH es importante definir claramente las tareas y responsabilidades tanto del personal foráneo que forma parte del Equipo de Implementación del Proyecto, como las de los otros miembros locales de dicho Equipo. Por este motivo, este paso se ha ampliado, ya que la experiencia ha demostrado que resulta útil analizar y aclarar las diferentes tareas y responsabilidades de todos los miembros del Equipo de Implementación del Proyecto en todos los proyectos, no solo para aquellos que utilizan la Cooperación con Personal e incluyen personal foráneo como miembros del Equipo.

### **FOCO EN EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL PARA APME**

El foco en Gestionando Alcances es en APME también como herramienta de reflexión y aprendizaje. Por este motivo, la Etapa de Monitoreo ha sido diseñada para proporcionar herramientas para la integración de monitoreo, recolección y análisis de datos en la implementación del proyecto, como parte de las responsabilidades del Equipo de Implementación del Proyecto. Se ha incorporado a este enfoque una sesión específicamente destinada a Monitoreo y Reflexión, que reúne a todo el Equipo de Implementación, así como a otras partes interesadas relevantes que juegan un papel en la implementación del proyecto: Socios Directos, Socios Estratégicos, y otras mujeres y hombres en la organización. En términos de la evaluación, el enfoque prioriza la autoevaluación por parte del Equipo de Implementación del Proyecto y otras partes interesadas. Por ello, se ha incorporado también en este enfoque una sesión de Autoevaluación y Reflexión al final del proyecto.

## ANEXO 5: EJEMPLO DE DOCUMENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DE UNA PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO USANDO GESTIONANDO ALCANCES

*Nota: este ejemplo se basa en los resultados de un Taller de Planificación con una de las organizaciones coparte locales de AGEH en el noreste de Camerún.*

### PASO 1: VISIÓN DEL PROYECTO

Agricultores y pastores viven juntos y participan en actividades comunitarias. Mujeres y hombres de la comunidad aprecian la diversidad y están abiertos a las ideas y opiniones de los demás. Encuentran formas de abordar los problemas que preocupan a la comunidad. El uso y la propiedad de la tierra están claramente definidos y, cuando hay cambios, existen mecanismos participativos para definirlos y analizarlos teniendo en cuenta las necesidades de la comunidad. Las autoridades administrativas locales aseguran una participación justa en los procesos de toma de decisiones. Los líderes religiosos, tradicionales, y políticos son sensibles al conflicto en su comunicación y promueven valores que facilitan la resolución pacífica de conflictos.

### PASO 2: MISIÓN DEL PROYECTO

Para contribuir a la Visión del Proyecto, se establecerán 10 Grupos Locales de Prevención de Conflictos (GLPC) conformados por pastores y agricultores, mujeres y hombres, en 10 comunidades particularmente afectadas por conflictos agro-pastoriles. Los grupos serán capacitados y apoyados para participar en la resolución no violenta de conflictos agro-pastoriles y en actividades de prevención de conflictos en sus respectivas comunidades. El proyecto también fortalecerá el papel de los líderes tradicionales, en particular para alentar la participación de diferentes partes interesadas pertenecientes a la comunidad en la prevención de conflictos. El proyecto colaborará con líderes religiosos y autoridades administrativas locales para apoyar la implementación del proyecto en las comunidades.

### PASO 3: MAPEO DE SOCIOS

#### Socios Directos

- Grupos Locales de Prevención de Conflicto agro-pastoriles, incluyendo mujeres y hombres - en 10 comunidades.
- Líderes tradicionales de 10 comunidades.

#### Socios Indirectos

- Pastores de las comunidades.
- Agricultores de las comunidades.
- Población general – mujeres y hombres - de las comunidades.
- Líderes políticos de las comunidades.

#### Socios Estratégicos

- Autoridades administrativas locales - particularmente aquellos responsables por la tierra y los recursos, seguridad, y aspectos judiciales – quienes pueden apoyar la implementación del proyecto.
- Líderes religiosos - particularmente líderes musulmanes y cristianos – que pueden prestar apoyo a la implementación del proyecto.
- Grupos de mujeres para facilitar el acceso a mujeres pastoras y agricultoras e incorporar sus perspectivas.
- Otras organizaciones implementando proyectos sobre conflictos agro-pastoriles para obtener ideas acerca de los desafíos y enfoques posibles para lidiar con este tipo de conflictos.
- Estaciones de radio locales para circular la información y mejores prácticas del proyecto a la población general.
- Otros departamentos diocesanos que puedan prestar apoyo en la implementación del proyecto y disseminando información acerca del proyecto.
- La AGEH, para brindar apoyo técnico en la implementación del proyecto y en la capacitación del Equipo de Implementación del Proyecto.
- Organizaciones Internacionales que puedan proporcionar apoyo técnico a/o financiero para la implementación del proyecto.



## PASO 4: ALCANCE DESEADO GRUPOS LOCALES DE PREVENCIÓN DE CONFLICTO

En 10 parroquias, los Grupos Locales de Prevención de Conflictos (GLPC) reúnen a mujeres y hombres de comunidades pastoriles y de agricultores que se reúnen voluntariamente para discutir preocupaciones comunes. Sobre la base de los comentarios de los miembros de sus comunidades, discuten los problemas que afectan a sus comunidades y las formas de promover la prevención de conflictos. Participan en la resolución pacífica de conflictos entre pastores y agricultores. Explican a la población local la importancia de respetar las leyes y la legislación para prevenir los conflictos agropastoriles.

Participan en reuniones organizadas por las autoridades administrativas locales y / o líderes tradicionales para representar los intereses de los agricultores y pastores.

Realizan el trabajo de promoción frente a las autoridades - autoridades administrativas locales, líderes políticos, líderes religiosos y líderes tradicionales - en nombre de la población local para presentar y circular sus necesidades y propuestas.

## PASO 5: SEÑALES DE PROGRESO GRUPOS LOCALES DE PREVENCIÓN DE CONFLICTO

<b>1 Espera</b>	Mujeres y hombres de las comunidades de agricultores y pastores participan en los GLPC establecidos en cada comunidad.
<b>2 Espera</b>	Los miembros de los GLPC adquieren conocimientos y habilidades sobre herramientas y métodos para la resolución de conflictos no violentos y la prevención de conflictos.
<b>3 Espera</b>	Los GLPC se reúnen mensualmente para discutir preocupaciones compartidas sobre temas agropastoriles y las posibles acciones a tomar.
<b>4 Espera</b>	Los GLPC informan a los líderes tradicionales y religiosos y a la administración local sobre sus actividades en las comunidades.
<b>5 Positivo</b>	Los GLPC organizan reuniones con mujeres y hombres de la población para discutir la situación en la comunidad, así como sobre el trabajo de los GLPC.
<b>6 Positivo</b>	Los GLPC facilitan la resolución no violenta de los conflictos que la población local somete a su consideración.
<b>7 Positivo</b>	Los GLPC realizan intercambios con partes interesadas clave en su comunidad, tales como autoridades locales, líderes religiosos, líderes de asociaciones, grupos de jóvenes, y grupos de mujeres, sobre temas agropastoriles.
<b>8 Positivo</b>	Los GLPC presionan a las autoridades - autoridades administrativas locales, líderes políticos, líderes religiosos y líderes tradicionales - a partir de las necesidades y propuestas que les presenta mujeres y hombres de la población local.
<b>9 Ideal</b>	Los GLPC implementan medidas de prevención de conflictos, tales como acuerdos sobre los límites de las tierras de cultivo y las tierras utilizadas para el pastoreo, en cooperación con las autoridades administrativas locales y la comunidad.
<b>10 Ideal</b>	Los GLPC intercambian experiencias y mejores prácticas con los GLPC de otras comunidades u otros grupos que trabajan en temas agropastoriles.
<b>11 Ideal</b>	Los GLPC apoyan la creación de nuevos GLPC en comunidades vecinas.



## PASO 6: MAPA DE ESTRATEGIAS GRUPOS LOCALES DE PREVENCIÓN DE CONFLICTO

	Estrategias
<b>Directas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constituir GLPC en 10 comunidades que reúnan a mujeres y hombres de comunidades de agricultores y pastoralistas.</li> <li>• Capacitación de los miembros del GLPC en resolución de conflictos no violentos y prevención de conflictos.</li> <li>• Seguimiento y acompañamiento de reuniones y actividades del GLPC.</li> <li>• Apoyar al GLPC y a las autoridades locales - administrativas y tradicionales - en las actividades de prevención y mediación de conflictos agro-pastoriles en las comunidades.</li> <li>• Capacitación de los miembros de GLPC para organizar y mantener el trabajo de CLPG.</li> <li>• Organizar visitas de intercambio entre diferentes GLPC.</li> </ul>
<b>Contexto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones con autoridades tradicionales y administrativas y líderes religiosos para informarles sobre el proyecto.</li> <li>• Creación de mapas que contengan toda la información relevante sobre las actividades agro-pastoriles en las comunidades.</li> <li>• Intercambios con autoridades administrativas locales o líderes tradicionales sobre prevención de conflictos y resolución de conflictos agro-pastoriles.</li> <li>• Intercambios con grupos de mujeres y asociaciones en las comunidades para mejorar la inclusión de mujeres agricultoras y pastoras en el proyecto.</li> <li>• Recolección periódica de información sobre conflictos agro-pastoriles en las comunidades.</li> <li>• Preparación de información y mensajes para difundir en la radio local y para ser compartidos durante eventos tales como el día anual de la paz organizado por la Diócesis.</li> </ul>
<b>Organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación del personal de la Comisión de Justicia y Paz en materia de incidencia política, preparación de proyectos, y prevención y resolución de conflictos.</li> <li>• Establecer y mantener un sistema interno de reporte y documentación que apoye el trabajo de la Comisión de Justicia y Paz.</li> <li>• Entrar en intercambio con otras organizaciones que están implementando proyectos similares a fin de mejorar las prácticas propias.</li> </ul>

## PASO 7: TAREAS Y RESPONSABILIDADES

**Coordinador de Justicia y Paz**

- Garantizar la implementación de la Planificación del Proyecto
- Supervisar y apoyar el trabajo del Equipo de Implementación del Proyecto.
- Establecer lazos con otros departamentos en la Diócesis, así como con otras partes interesadas a nivel provincial.
- Garantizar la presentación de informes a las organizaciones donantes y a las altas instancias de la diócesis.

**Miembros de la Comisión de Justicia y Paz (2)**

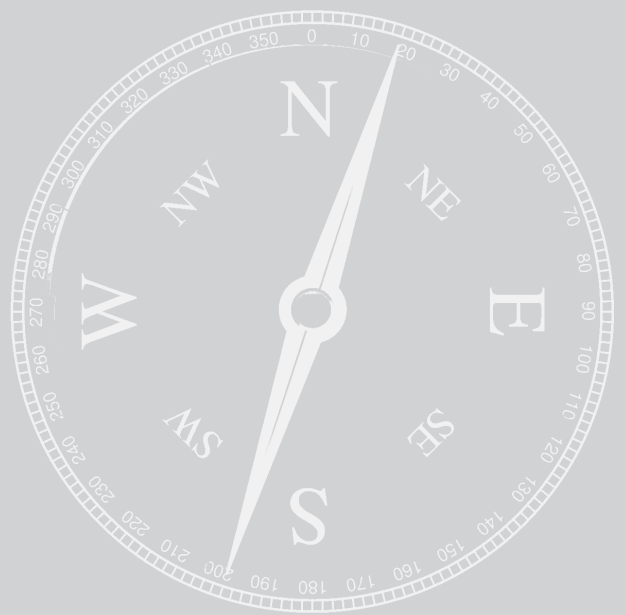
- Constitución, capacitación y seguimiento de GLPC.
- Organizar encuentros de intercambio entre diferentes GLPC.
- Organizar reuniones periódicas con autoridades administrativas locales, líderes tradicionales y/o religiosos y grupos y asociaciones de mujeres.
- Supervisar el desarrollo de mapeos de actividades agropastoriles en todas las comunidades por parte de los animadores comunitarios, en cooperación con mujeres y hombres de la comunidad.
- Analizar la información recopilada sobre conflictos agropastoriles en las comunidades.
- Preparar informes sobre la actividad y monitoreo de las estrategias y alcances del proyecto.

**Animadores Comunitarios de Justicia y Paz (4)**

- Participar en reuniones de los GLPC y proporcionar consejo a sus miembros
- Participar en la capacitación y entrenamiento de los miembros de los GLPC.
- Recolectar información acerca del desarrollo de mapas de actividades agropastoriles, así como de conflictos agropastoriles en sus respectivas comunidades, en cooperación con el GLPC y otras partes interesadas a nivel local.
- Establecer lazos con autoridades administrativas locales, líderes tradicionales y/o religiosos y grupos y asociaciones de mujeres.
- Reportar mensualmente a la Comisión de Justicia y Paz acerca de los desarrollos relevantes en las comunidades.

**Cooperante del Servicio Civil para la Paz (Cooperación con Personal)**

- Prestar apoyo en el desarrollo de capacitaciones sobre temas relevantes.
- Contribuir al desarrollo de mapas sobre actividades agropastoriles en las comunidades.
- Preparar y llevar a cabo la capacitación del personal de la Comisión de Justicia y Paz en materia de incidencia política, gestión de proyectos y resolución y prevención de conflictos.
- Establecer un sistema de informes y documentación en colaboración con el personal de la oficina de Justicia y Paz.
- Apoyar al coordinador de Justicia y Paz y al personal de Justicia y Paz en el intercambio de experiencias e información con otras partes interesadas.





Asociación de Cooperación  
para el Desarrollo

Arbeitsgemeinschaft für Entwicklungshilfe (AGEH) e.V.  
Personaldienst der deutschen Katholiken für  
Entwicklungszusammenarbeit

Ripuarenstrasse 8

50679 Colonia, Alemania

Telefona: +49 (0)221 8896 -0

Telefax: +49 (0)221 8896 -100

E-Mail: [info@ageh.org](mailto:info@ageh.org)

Internet: [www.ageh.de](http://www.ageh.de)

Con el apoyo financiero de:



Ministerio Federal de  
Cooperación Económica  
y Desarrollo