



ESTUDIO DE CASO MAPEO DE ALCANCES “MIRANDO DESDE EL SUR”

noviembre 2009

Alberto Bracagioli

Jorgelina Loza, Tatiana Castillo y Susan Poats, Elena Telles, Sandra
Ochoa Mantilla

CENTRO LATINOAMERICANO PARA
EL MAPEO DE ALCANCES



La investigación presentada en esta publicación es fruto de un proyecto apoyado por el
Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo

<http://www.idrc.ca>

Canada



Contenidos

ESTUDIO DE CASO MAPEO DE ALCANCES “MIRANDO DESDE EL SUR”.5

TRAZANDO EL RUMBO 5

Por una investigación autorreflexiva: la aplicación del Mapeo de Alcances en la Red Latinoamericana de Política Comercial.12

Quiénes somos 12

Antes de mapear... 15

El trabajo de la Red al momento de incorporar MA 16

Los resultados de una larga trayectoria 17

El diseño de una estrategia inclusiva de M&E 19

Ajustando procedimientos 22

El presente del M&E de la Red, y posibilidades a futuro 23

Reflexiones en proceso 24

LA APLICACIÓN DEL MAPEO DE ALCANCES A DOS PROYECTOS DE LA CORPORACIÓN GRUPO RANDI RANDI EN ECUADOR.26

MIRANDO NUESTRA ORGANIZACIÓN 26

ANTES DE MAPEO DE ALCANCES 29

LLEGADA DEL MAPEO DE ALCANCES 30

Cambios en el funcionamiento de mi organización (En la coordinación, en la estructura de trabajo) 30

Desarrollo del seguimiento y evaluación con Mapeo de Alcances 31

Proyectos de CGRR que emplearon MA 35

DESCRIPCION GENERAL DE LOS CASOS 38

¿Cómo fue utilizado el MA? 38

DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN 39

¿Qué herramientas y espacios se utilizaron para el seguimiento y evaluación de la iniciativa? 41

Resultados del uso de MA	43
AHORA	44
Cambios en la Organización generados por MA	44
LA APLICACIÓN DEL MAPEO DE ALCANCES EN EL INSTITUTO DE EDUCACIÓN Y SALUD..45	
Mirando mi organización	45
ANTES DE MA	48
Funcionamiento de mi organización	48
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	48
Diseño	48
Análisis situacional	49
RESULTADOS DE TRABAJO	50
LLEGADA DEL MA	50
CAMBIOS EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN	51
DESARROLLO DEL M&E CON MA	52
RESULTADOS DEL USO DEL MA	54
AHORA	55
APLICACIÓN DE MAPEO DE ALCANCES EN LA FUNDACIÓN FRUTO SOCIAL DE LA PALMA.56	
ANTES FUNDEWILCHES	56
LLEGADA DE MAPEO DE ALCANCES AL PROYECTO CM3	58
LAS PRIMERAS SEÑALES DE PROGRESO DE CM3	59
¡IMPLEMENTACIÓN DEL MÉTODO DE MAPEO DE ALCANCES EN TODA LA FUNDACIÓN FRUTO SOCIAL DE LA PALMA!	61
LO QUE HA SIDO NECESARIO EN EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN	61
FSP: CRECIMIENTO Y DESARROLLO	63
LA RENDICION DE CUENTAS EN FSP	63
CONTINUARÁ...	64
BUSCANDO EL FARO. NAVEGAR ES PRECISO, EL MONITOREO Y LA EVALUACION NO LO SON..65	
ÁREA METODOLÓGICA.	66

ENTRE LUCES Y SOMBRAS	69
REFLEXIONES	74
ANEXOS.80	
Fruto Social de la Palma: diseño intencional	80
PROYECTO CONSERVACIÓN COMUNITARIA – PCC CORPORACIÓN GRUPO RANDI RANDI	81
“Adolescentes, Jóvenes y TIC en respuesta a la epidemia del VIH-sida en Latinoamérica y el Caribe”	126
REPORTE DE DIARIO DE ALCANCES (DA) DE ADOLESCENTES Y JÓVENES LÍDERES	126
DIARIO DE ALCANCE DE ADOLESCENTES Y JOVENES LIDERES	143
“Adolescentes, Jóvenes y TIC en respuesta a la epidemia del VIH-sida en Latinoamérica y el Caribe”	146
DIARIO DE ALCANCE DE ADOLESCENTES Y JOVENES	146



ESTUDIO DE CASO MAPEO DE ALCANCES “MIRANDO DESDE EL SUR”

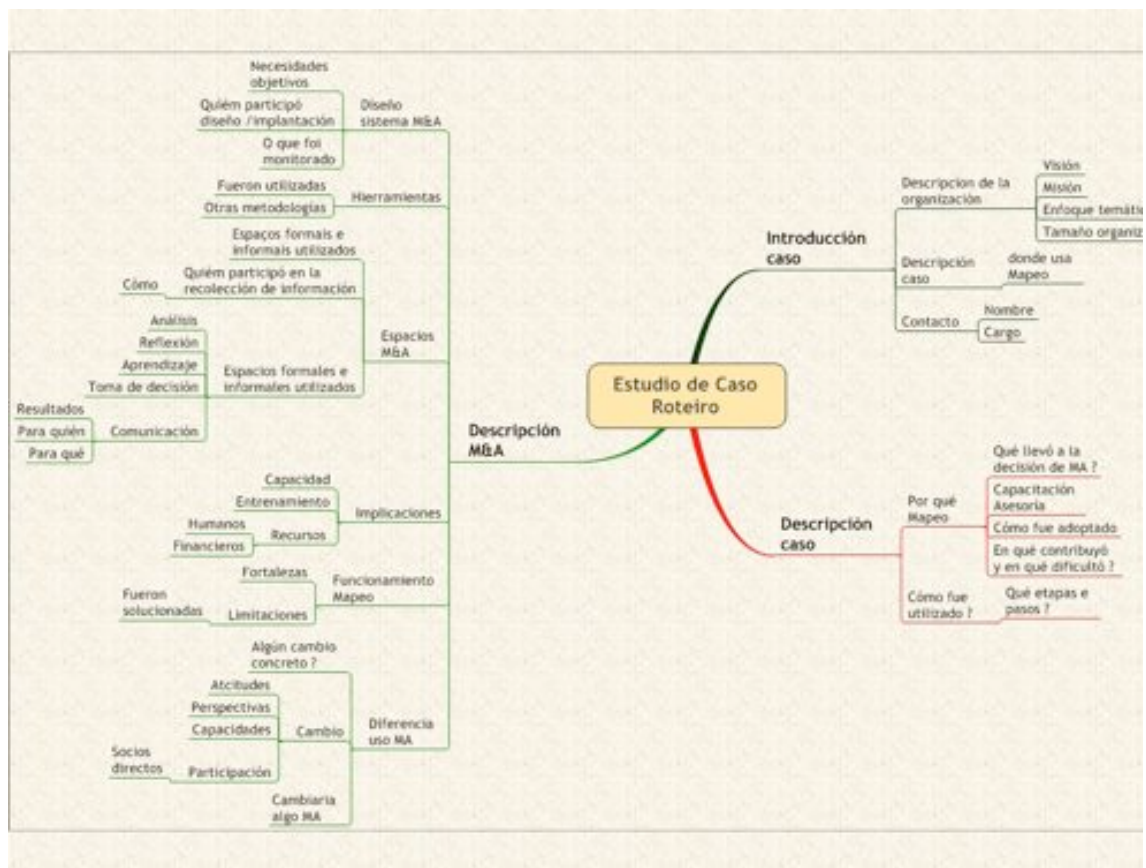
TRAZANDO EL RUMBO

Los estudios de las ciencias cognitivas han subrayado el papel de observador en la construcción y la percepción de la realidad. Hasta cierto punto, pensábamos que la matemática podría captar plenamente la realidad. A su vez, la lógica sería una gran herramienta para comprobar que algo es real y verdadero.

Podemos conocer la lógica de un idioma y también su gramática, pero esto no es suficiente para decir que sabemos hablar este idioma. Muchos métodos demuestran claramente su lógica de intervención, pero queremos ver lo que los actores dicen, cómo nuestras acciones y proyectos cambian los corazones y las mentes de los actores sociales. Esta nueva perspectiva comenzó a observar la acción del proyecto, no sólo como control y supervisión, sino como aprendizaje y cambio. Metafóricamente, decimos que queremos ver la realidad mirando desde el sur, viendo las venas abiertas de América Latina.

En este conjunto de ideas y pensamientos se inserta el uso de Mapeo de Alcances, MA. Su riqueza es tratar de demostrar los aspectos que seguían siendo oscuros en otros métodos, bloqueando la visión de los factores importantes para la sustentabilidad de un proyecto. A través de esta serie de informes presentados aquí, estamos observando una parte de estos aspectos. No sólo a través de conceptos y análisis, sino a través de informes de las organizaciones que están tratando de usar el mapeo como una herramienta para la planificación, monitoreo y evaluación de proyectos.

Para introducir este contenido de las experiencias de los proyectos tomamos el estudio de casos como rector de este proceso. Para desarrollarlo originalmente se hizo una división de los aspectos y características que deseábamos observar, y para eso se construyó un mapa mental con las principales variables y características importantes.



Cuadro 1- Mapa mental del estudio de caso

Este mapa permitió caracterizar los principales campos que deseábamos analizar. Este mapa se estructura en tres ramas principales. La primera presenta la organización, la segunda describe el uso de mapeo. Por último, hay una descripción del monitoreo y evaluación a nivel de la organización.

Después de enviar este mapa, se observó que había aspectos que no estaban contemplados. La adopción de un sistema de M&E se relaciona con la historia de la organización, dado que el proceso de toma de decisión de por qué y cómo se incorporó el mapeo es de fundamental importancia. Además, este mapa no muestra claramente el lugar de M&E dentro de la organización. Por ejemplo, si el mapeo se desarrolló como una necesidad percibida por la organización o si fue incorporado por exigencia o indicación del donante. El M&E tiene un lugar de importancia dentro de la organización, que se incorpora a un proceso de planificación, o es sólo otra técnica que se aplica sin tener gran influencia en lo cotidiano y en el aprendizaje organizativo. Estos factores también se refieren a la sustentabilidad financiera de la organización. En algunos de los casos, los fondos recibidos son apenas devueltos para el fin de las acciones y la organización carece de los recursos para actividades intermedias, entre ellas las relativas al proceso administrativo y a la planificación de la organización.

Los primeros informes obtenidos dieron un relato un poco "frío" y descriptivo del proceso de uso del mapeo en el contexto de la organización. Esta "primera" lectura parecía no tener la riqueza del estudio de caso en la tradición de Malinowski¹. En realidad, el estudio de caso como modo de investigación se origina en los estudios antropológicos de Malinowski y la Escuela de Chicago, con un uso más amplio para el estudio de diversos eventos, procesos, organizaciones y comunidades. El trabajo de Malinowski creó un nuevo paradigma en la antropología, haciendo que sus estudios transmitieran la sensación de estar inmersos en la experiencia de contacto con los nativos lejanos.

Actualmente existen diversas interpretaciones del significado y el uso del estudio de caso. Se puede entender como un medio de organizar los datos preservando el carácter unitario del objeto estudiado. La unidad se considera como un todo, comprendiendo su conjunto de relaciones y procesos. Pero la idea de todo es una construcción mental, porque no hay límites claramente definidos en cuanto a qué consiste esta totalidad. En este sentido, es importante tener una definición clara del estudio de caso, para no perderse en una multitud de información y datos. Para otros, el estudio de caso representa una investigación empírica con un enfoque integral, que implica una lógica de planificación de la recolección y análisis de los datos. El método de estudio de caso puede ser entendido como la investigación de un caso específico bien definido, contextualizado en tiempo y lugar, para poder realizar una búsqueda detallada de información.

Para acotar y organizar este "todo", se celebró un taller sobre el Estudio de Caso de Mapeo de Alcances en Porto Alegre, durante los días 3 y 4 de abril de 2009. En este evento se hizo una presentación de proyectos para observar la trayectoria de los mismos, especialmente de los cambios existentes antes de MA, con la llegada de mapeo y al momento actual. Esta percepción de la trayectoria de utilización de mapeo permite observar el contexto en que se utilizó este método. Fue posible observar los elementos que impulsan y restringen la implantación de una metodología como el mapeo. Podemos considerar las ventajas del método, pero su introducción está relacionada con un proceso de cambio organizativo y la estrategia de ejecución puede ser crucial para su aceptación o rechazo. También se planteó una serie de preguntas para profundizar los aspectos relacionados con el mapa anterior.

¹ Malinowski, Bronislaw. Argonautas del Pacífico Occidental: Un relato de la empresa y la aventura de los nativos de las islas de Nueva Guinea, Melanesia. São Paulo: Abril Cultural, 1976. 436 p. (Pensadores (os); v.4



Foto 1: Taller en Porto Alegre.

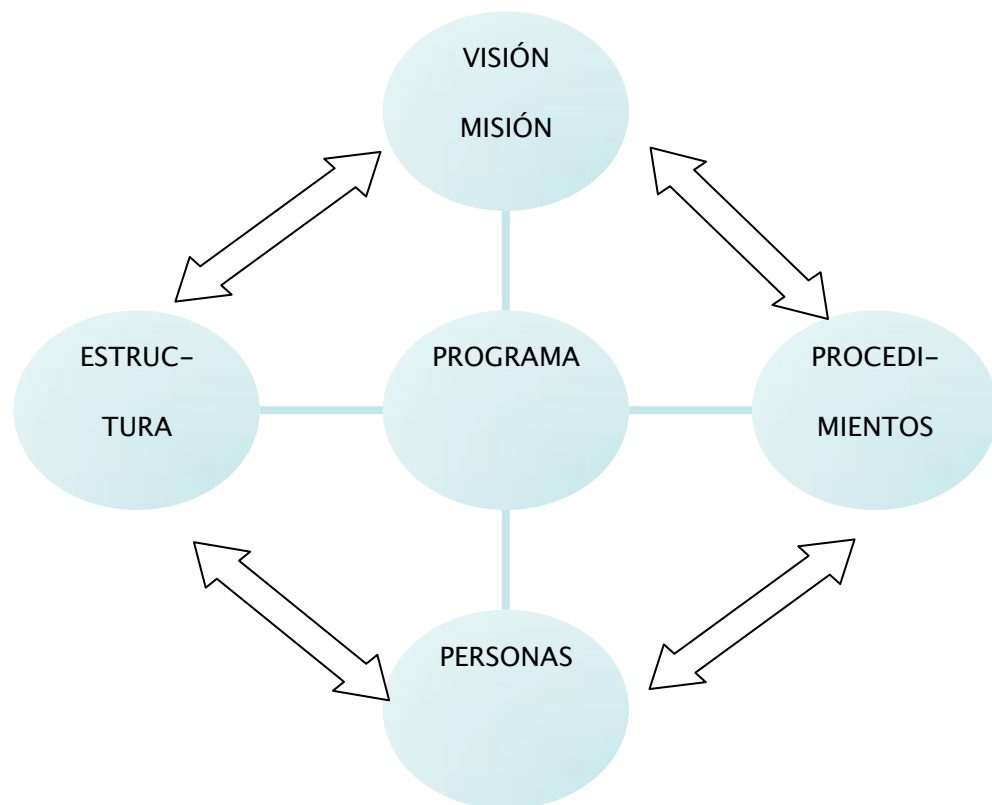
Dentro de las diversas dimensiones y variables necesarias para comprender el uso de mapeo dentro de las organizaciones es necesario tener en cuenta otros elementos. Por ejemplo, ¿cuál es el grado de autonomía que la organización tiene en la elección de la metodología de M&E que se utilizará y cuál es el grado de importancia de esta actividad en términos de gestión organizativa? Parte de esta información puede ser verificada a través del presupuesto existente para el desarrollo metodológico y los procesos de aprendizaje, incluyendo el uso de mapeo. Es importante saber si el presupuesto de la organización tiene un equilibrio adecuado entre las actividades centrales (por ejemplo, las acciones de desarrollo o la promoción socio ambiental) y actividades intermedias (administración, gestión, aprendizaje organizativo). En el mismo contexto es necesario comprender cómo estas diferentes actividades y dimensiones organizativas están relacionadas como un todo.

Estas dimensiones pueden ser captadas con el uso de herramientas metodológicas complementarias del estudio de caso. La metodología utilizada por la entidad I/C Consult puede, según los autores, usarse para evaluar los puntos fuertes de una organización a la luz de la teoría que ellos aplican.² En el estudio de las organizaciones existen diversas formas de describir e interpretar el funcionamiento organizativo. Sin embargo, una de las cuestiones importantes que se plantea es: ¿Qué hace fuerte a una organización y cómo se lo reconoce? En esta perspectiva, podemos distinguir cinco aspectos básicos que están estrechamente interrelacionados: la visión (la Misión), los programas, personal, estructura y

² Bosch, Ellie, Haagsma, Ben en Ruijter, José. Pitfalls of Multisectorial Organisations. Let the cobbler stick to his last –Discussion paper, January 2002 In: www.icconsult.nl .

procedimientos. Están relacionados porque ejercen una influencia mutua entre sí que requiere un cierto equilibrio entre estos aspectos.

El desarrollo de la organización puede ser visto como una constante búsqueda de este equilibrio, en la que la organización está continuamente oscilando entre un equilibrio temporal y un desequilibrio. El equilibrio suele ser reconocido como el aumento de la eficacia y eficiencia; por otro lado, el desequilibrio es necesario para cambiar, lo cual puede ser necesario para adaptarse a todo tipo de circunstancias y acontecimientos.



Hay una cierta jerarquía u orden lógico en los cinco componentes mencionados anteriormente. El primer componente, Visión, da forma a todos los demás. En la práctica, los cambios en uno de los componentes (a raíz de cambios internos o externos), darán lugar a cambios en los otros aspectos, que ocurren con regularidad. En realidad, el proceso de desarrollo organizativo se relaciona más con la figura de una espiral, dado que no existe una relación lineal entre los aspectos.

La aplicación de esta metodología fue desarrollada a través de un formulario en línea (PHP: Hypertext Preprocessor), y los resultados generaron automáticamente información en una base de datos. Siendo un proceso de auto-evaluación y presidido por información de carácter subjetivo, sus resultados no son comparables, pero permiten verificar cómo estos aspectos conducen a diferentes formas de utilizar mapeo.

Todos estos conjuntos de información que se construyeron darán una idea de cómo diferentes organizaciones en América Latina están utilizando y aplicando el

mapeo de alcances, y cuáles son las estrategias y los contextos organizativos que permiten su uso.

Para compartir este proceso, cuatro organizaciones estuvieron dispuestas a informar y proporcionar datos e información. La primera que se presenta es la Red Latinoamericana de Política Comercial, que es una red de investigación independiente e interdisciplinaria que se inició en 1988 con el apoyo del Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC por sus siglas en inglés) de Canadá. Su misión es generar conocimiento, catalizar los flujos de información basados en pruebas empíricas entre negociadores, académicos, representantes de la sociedad civil, fortaleciendo el proceso de toma de decisiones para políticas públicas incluyentes. En esta experiencia, podemos destacar que veremos el impacto del mapeo en la dinámica organizativa, lo que permite ver las estrategias y los procesos institucionales necesarios para el uso de esta metodología.

La segunda experiencia es la Corporación Grupo Randi Randi (CGRR) del Ecuador, que es una empresa privada cuya misión es implementar proyectos de conservación y desarrollo sustentable con una perspectiva de género, a través de financiación nacional e internacional. CGRR trabaja a través de alianzas estratégicas establecidas para facilitar los procesos y las acciones de las organizaciones locales, especialmente en lugares críticos para la gestión de los recursos naturales. El nombre de la organización viene de la expresión Quechua que significa "dar-dar", en representación de la reciprocidad entre los socios. En este informe se ve la utilización de mapeo por una decisión institucional, sin haber sido solicitada por el donante, lo que demuestra un cierto grado de percepción de las ventajas de la utilización de mapeo.

El trabajo de Instituto de Educación y Salud del Perú es la tercera experiencia que se presentará. La misión de esta organización es promover la vivencia de una sexualidad saludable contribuyendo al ejercicio de la ciudadanía. Con esta intención se desarrollaron diversos ámbitos de trabajo – estrategias educativas, incidencia política, sexualidad, participación juvenil y centro de información. Una de las estrategias de trabajo es el portal "Punto J" que utiliza tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y el protagonismo juvenil para desarrollar estrategias de prevención de enfermedades de transmisión sexual. La experiencia de IES en términos de M&E de proyectos tiene aspectos únicos e importantes que vale la pena compartir. Por varias razones, ellos utilizan el Mapeo de Alcances en conjunto con marco lógico, tratando de conciliar los objetivos institucionales y los intereses de los diferentes patrocinadores.

El trabajo y el uso de mapeo de alcances desarrollado por la Fundación Fruto Social de La Palma cierran la serie de presentaciones. Esta Fundación es sin fines de lucro y canaliza los esfuerzos de las empresas palmicultoras y otras entidades para la generación, gestión y desarrollo de procesos y proyectos educativos, socio-productivos, organizativos y ambientales para mejorar la calidad de vida de las comunidades más pobres en el sur de Magdalena Medio. Para el ejercicio de su actividad, la Fundación mantiene un contacto permanente con las comunidades,

combina las actividades de gestión y acción, y se guía por los principios de transparencia total, alta eficiencia y pertinencia de sus acciones. Uno de los proyectos de la Fundación que está siendo financiado es el Corredor Multimedia Magdalena Medio-CM3, que comprende acciones de educación virtual, la alfabetización digital y una amplia gama de alternativas con el uso de la Internet. El uso de Mapeo de Alcances en esta organización comenzó hace poco tiempo, pero tiene aspectos peculiares y de interés para ser compartidos.

El informe de las experiencias presentadas aquí trata de seguir la tradición etnológica, siguiendo los pasos establecidos, pero procurando colocar al lector en el contexto organizativo y cultural en los que se han desarrollado las experiencias. Nuestra intención es que los lectores perciban que introducir un sistema de monitoreo y evaluación no es sólo una decisión técnica burocrática, sino que su implementación requiere errores, logros, desafíos y estrategias. Abriendo nuestras organizaciones estaremos en condiciones de crear un proceso horizontal de aprendizaje y crecimiento organizativo.



Por una investigación autorreflexiva: la aplicación del Mapeo de Alcances en la Red Latinoamericana de Política Comercial

Jorgelina Loza, Unidad de M&E – LATN

Quiénes somos

La Red Latinoamericana de Política Comercial (Latin American Trade Network, en adelante LATN) está conformada por personas dedicadas a la investigación en temas relativos al comercio, las políticas públicas, las organizaciones internacionales y la producción académica. Se trata de una red de investigación independiente e interdisciplinaria que se inició en 1998 con el apoyo del Centro Internacional de Investigación para el Desarrollo (IDRC, por su sigla en inglés) de Canadá.

Para presentar a la Red, podemos mencionar que LATN cuenta actualmente, a más de diez años de comenzada su labor, con más de 180 miembros y articula diversas capacidades para proporcionar insumos en el proceso de toma de decisiones sobre negociaciones y comercio internacional que encaran los países latinoamericanos. En este sentido, desde la Red se desarrollan análisis de políticas públicas y se busca generar espacios de investigación trabajando de forma conjunta con negociadores, académicos y miembros de la sociedad civil, en vistas a un entorno regional más inclusivo. Su objetivo de fondo es la generación de conocimiento y desarrollo de insumos que promuevan políticas públicas inclusivas.

Los objetivos centrales de la Red pueden resumirse en:

- ▶ – Reducir la brecha entre el proceso de generación de conocimiento, la toma de decisiones y la elaboración de políticas públicas inclusivas;
- ▶ – Desplegar investigaciones que sirvan de apoyo a las decisiones de políticas públicas de desarrollo;
- ▶ – Movilizar el debate acerca de la reducción de la pobreza e inequidad en Latinoamérica;
- ▶ – Facilitar el debate entre los negociadores, académicos, ONGs y otros representantes de la sociedad civil, que trabajan sobre la temática.

El éxito de las estrategias de LATN se mide en la capacidad de influencia en el ámbito regional e internacional. Con el fin de lograr un impacto sustentable, la Red realiza conferencias, eventos públicos, publicaciones e incorpora nueva tecnología de información, promoviendo el diálogo y difundiendo los resultados de sus investigaciones. Sus publicaciones electrónicas (de diferente periodicidad según el objetivo de cada una) llegan a más de 10.000 suscriptores de todo el mundo.

Las actividades de LATN se desarrollan, entonces, en dos líneas principales, que fueron consolidándose a lo largo de su historia: la producción de información y la difusión y puesta en discusión de aquella. En la producción, se pretende seguir estándares académicos para la investigación y preparación de productos sobre temas tradicionales de las políticas comerciales y asuntos que respondan a situaciones más coyunturales, y que correspondan a la región latinoamericana o tengan implicancias sobre la misma. El enfoque de la economía política, es decir una mirada macro que atiende a las estructuras políticas y su distribución histórica, incorpora a su vez la mirada sobre las particularidades de la región, y es esa relación la que se observa en los productos de LATN.

Por otro lado, el objetivo de influencia política de la Red, ya mencionado, se canaliza a través de la organización de reuniones, seminarios, desayunos de trabajo, llamados a concurso, que buscan establecer vínculos entre actores diversos pero que trabajen en el tema desde miradas afines a la que la Red propone. A su vez, en el caso de los negociadores y personas que toman decisiones, se busca poner a disposición información confiable y actualizada para los acontecimientos de la región, basada en fuentes novedosas y bajo la propuesta de la construcción de consensos con actores diversos.

A su vez, LATN profundiza sus lazos con organizaciones vinculadas y genera relaciones con instituciones académicas, del sector público y del sector privado que pasan a formar parte del intercambio de información propuesto.

En este sentido, LATN identifica y desarrolla ideas para un cambio latinoamericano mediante la investigación y la interacción con la sociedad civil, académicos y negociadores sobre reformas de las políticas públicas. Es esta interacción lo que hace que su labor sea única en su campo de influencia, a la vez que otorga matices particulares a toda actividad que emprende. A su vez, las actividades que esta Red propone buscan establecer contacto con, y hacer visibles a interlocutores y expertos en el tema que no forman parte de los círculos académicos más tradicionales.

LATN busca funcionar como un vehículo para escalar en el proceso de toma de decisiones, aplicando investigación ya finalizada en un país, a los otros países que presenten problemas y preocupaciones similares, extendiendo así la influencia de su trabajo original de base local.

Evaluar la efectividad de este tipo de iniciativas es complejo, en tanto la actividad a la que refieren se resume, tradicionalmente, en la provisión de información a quienes toman decisiones. Sin embargo, el escenario político contemporáneo implica la adopción de estrategias que logren cierto tipo de influencia en la definición de

problemas. La investigación en políticas, entonces, busca que los encargados de tomar decisiones reconozcan la aparición de temas nuevos o logren ver los tradicionales desde nuevas perspectivas, a la vez que incluyan a nuevos grupos de actores involucrados en el proceso de diseño de una política particular, adoptando incluso una mirada interdisciplinaria. De este modo, la influencia principal de los proyectos de investigación en políticas es lograr que se adopten nuevos modos de llevar a cabo las acciones tradicionales.

En este sentido, LATN desarrollará su trabajo como una red basada en un proyecto múltiple, incorporando investigadores de áreas afines pero con diversas perspectivas y entendiendo la influencia en políticas comerciales desde un sentido amplio, haciendo foco en el largo y complejo proceso de diseño. De este modo, LATN se propone influir en la comunidad política para que esté alerta ante el impacto distributivo de los desafíos del desarrollo en los que se insertan las estrategias comerciales. El trabajo de la Red hará hincapié, entonces, en la generación de conocimiento para catalizar la información basada en la experiencia y generar un proceso de diseño de políticas más inclusivo.

LATN se abocará, a partir de su consolidación como red, a la construcción de un modelo de “flexibilidad estructurada”, de modo de buscar altos estándares de procedimientos administrativos y financieros, pero que le permitan, a su vez, mantener espacios para la innovación permanente. Los procedimientos de la Red son siempre puestos a discusión de sus miembros, y se encuentran en evaluación permanente. Ello permite que sean modificados o adaptados en cuanto se comprueba que es necesario.

El proyecto de LATN se enraíza en la creación de una comunidad intelectual de expertos latinoamericanos, abiertos a perspectivas alternativas, y en involucrar el trabajo de nuestros socios a través de la reflexión, proveyendo un espacio de concertación entre polos que pueden considerarse como opuestos: uno a favor del desarrollo de las capacidades comerciales de los países de la región, y otro demandando un comercio competente, que no tome en cuenta los costos políticos y sociales de las decisiones tomadas en ese ámbito. La Red cuenta con organismos consultivos que están a cargo de las decisiones de largo plazo, y basa la administración de sus tareas en la Unidad de Coordinación establecida en Buenos Aires – alojada por FLACSO Argentina. Las actividades de investigación se distribuyen de manera horizontal en nodos regionales ubicados en Costa Rica, Perú y Brasil. La incorporación de nuevos nodos está prevista durante la próxima etapa del proyecto (2008–2011), de modo que permitan una mayor cobertura del espacio regional, sumando la colaboración de nuevos investigadores que aporten miradas locales sobre los temas de investigación de la Red.

Los integrantes de la Unidad de Coordinación y los Nodos son investigadores de distintas procedencias disciplinarias y con trayectorias amplias y diversas. Esta diversidad es la que dota a LATN de riqueza temática y de la capacidad de adoptar distintas posiciones y miradas ante un tema determinado.

La Red renueva este proyecto de manera tri-anual, mediante una presentación de nuevas temáticas a incorporar a sus objetivos principales ante IDRC, su financiador principal al momento. A su vez, el financiamiento se diversifica a través de la elaboración de sub-proyectos (que en su mayoría no sostienen las actividades de gestión de la Red, sino una investigación o producción específica, en un período más corto). Los sub-proyectos pueden ser impulsados y desarrollados por los nodos, por la UC, e incluso por investigadores asociados que cuenten con el aval institucional de la Red.

Antes de mapear...

Las etapas previas a la aplicación del Mapeo de Alcances en la Red Latinoamericana de Política Comercial coinciden con la consolidación de un proyecto de investigación a largo plazo, y el planteo de objetivos con un alcance más amplio que los puramente académicos.

Como veremos en estas páginas, la incorporación del Mapeo de Alcances como metodología de monitoreo y evaluación (en adelante, M&E) de las actividades y proyectos de la Red acompaña un proceso continuo, aunque no lineal, de construcción de una red de investigadores interesados en desarrollar ideas alrededor de un tema específico, a la vez que llegar con esas ideas a los centros de toma de decisiones, tal como detallamos en la sección anterior.

En sus inicios, LATN estaba constituida por un grupo pequeño de investigadores que contaban con formación académica y también con experiencia en el desarrollo de políticas y programas gubernamentales relativos al comercio internacional. Este grupo atravesó distintas etapas de consolidación de una identidad propia, de detección de mecanismos de trabajo comunes, y de construcción de procedimientos y consensos.

Las primeras etapas se recuerdan como de experimentación, de reflexión acerca de los objetivos que la Red pudiera perseguir y los modos de llegar a ellos. Estos momentos se caracterizaban por una estructura muy centralizada, con una alta concentración de las tareas de gestión y administración, incluidas las acciones de M&E requeridas por los principales financiadores.

Tan es así que las actividades iniciales de M&E se recuerdan de forma caótica y desordenada, con la superposición de metodologías y tareas que el cofinanciamiento supone. La evaluación se entendía como una actividad a posteriori, y no se contaba con un presupuesto específico para M&E, ni con profesionales con perfiles afines a esas actividades. Ante la urgencia de un campo de trabajo que se mostraba más vasto y fructífero que lo esperado, el monitoreo y la evaluación eran aplazados y destinados a formar parte de los requisitos de rendición de cuentas que los financiadores de la Red proponían.

Las etapas posteriores permitirían solidificar una estructura que incluyera estas actividades de forma permanente, incorporando metodologías de evaluación que dieran lugar a ejercicios de auto reflexión sobre el propio trabajo y las posibilidades del mismo. De estas etapas, que podemos ubicar temporalmente desde el año 2004, cuando la metodología de Mapeo de Alcances es presentada a los fundadores de la Red como una propuesta de IDRC —su principal financiador en ese entonces— nos ocuparemos en las páginas que siguen.

El trabajo de la Red al momento de incorporar MA

El gerenciamiento del trabajo cotidiano se canaliza, aun hoy, a través de la Unidad de Coordinación (UC) enraizada en Buenos Aires. La UC se ocupa del trabajo cotidiano de administración, de la preparación de los proyectos principales de la Red, de la confección de los informes técnicos y financieros, así como de la confección de los manuales de procedimientos que sirven para establecer estándares de acción y presentación de propuestas para el resto de sus integrantes, diseminados por el mundo y principalmente por Latinoamérica.

LATN se ve a sí misma como una red de investigación orientada a las políticas públicas desde una perspectiva de economía política, con capacidad para el análisis así como para la articulación política en temas tales como comercio, desarrollo y crecimiento inclusivo. LATN funciona como un espacio de convergencia y discusión entre los diversos actores involucrados en el proceso de diseño de políticas. Esta visión de sí misma es producto de un trabajo reflexivo favorecido por la adopción del Mapeo de Alcances como metodología de evaluación y monitoreo de las actividades de la Red.

Cuando IDRC, su principal financiador, difunde los conocimientos del MA, la Red comienza un proceso de incorporación de esta metodología, y el uso de sus herramientas de seguimiento se fue replicando en los nodos que la conforman. Corría el año 2004, cuando comenzaron los talleres coordinados por expertos de IDRC y dirigidos a los integrantes de la Red. Estos conocimientos fueron incorporados, en un primer momento, como novedosos con respecto al modo en que se podía pensar el propio trabajo y los objetivos del mismo. Esta incorporación permitió entender al MA como una perspectiva un tanto disruptiva, que aportaba una novedad importante en relación con las disciplinas de origen de los investigadores tradicionales de LATN. Sin embargo, la evaluación aplicando las herramientas y postulados del MA fue asimilada, en un primer momento, mayormente como un requisito del principal financiador del proyecto.

Durante la primera mitad de la vida de la Red, el funcionamiento de sus actividades, y por lo tanto su gerenciamiento, era sencillo dado que el tamaño de la organización era menor. LATN presentaba una estructura pequeña, con un grupo de investigadores fundadores, de alcance regional, con fuentes de financiamiento concentradas y, entonces, escasa diversidad de pautas de trabajo y evaluación.

Las tareas se encontraban concentradas, y el equipo coordinador era más pequeño que el actual. Este equipo estaba conformado por personas con una alta capacidad de ejecución de tareas. Los nodos regionales, a su vez, trabajaban de forma más aislada, y la comunicación entre ellos era menos fluida.

La evaluación del proyecto tri-anual de la Red se realiza anualmente, en los nodos y en la UC. Junto con el informe final de cada etapa de la Red se propone confeccionar uno que resuma y reflexione sobre la aplicación del MA. La información a incluir en estos informes fue refinándose a medida que la adopción de las herramientas de seguimiento del MA se lograba. Se trató de un proceso largo, que fue acompañando cambios en la gestión de la Red.

La implementación de la metodología de MA comenzó de forma completa en noviembre de 2005. A partir de allí, el monitoreo se comenzó a planificar en ocasión del diseño de los proyectos trianuales, proponiendo la confección de reportes anuales enviados por los nodos a la Unidad de Coordinación, con la información reunida de acuerdo a la implementación de esta metodología. En ocasión de la primera experiencia de diseño del proyecto trianual de acuerdo a los pasos de MA colaboró la persona de IDRC encargada de transmitir los conocimientos de la metodología, Helen Raij, quien continuó siendo asesora de la Red en este tema por algunos años. Su asesoría consistía en la capacitación de otros componentes de la Red – nodos e integrantes de la UC –, así como en su disponibilidad para consultas respecto del diseño de nuevos proyectos. Los pasos del Diseño Intencional, los diarios de alcances y el plan de monitoreo se definieron en reuniones del Comité Ejecutivo de la Red, y el seguimiento quedó luego a cargo de la Unidad de Coordinación de LATN.

Los resultados de una larga trayectoria

Desde sus inicios, la Red presentaba resultados académicos de alta calidad, que contaban con el reconocimiento de la comunidad de investigadores y negociadores a quienes iban dirigidos, y que fueron favoreciendo la aparición de nuevas fuentes de financiamiento y la construcción de un reconocimiento en su campo que provocó el aumento significativo de integrantes y personas interesadas en relacionarse con ella. Esta ampliación de las tareas conllevó a la diversificación de actividades y a que aumentaran las obligaciones de la Red con respecto a un espectro más amplio de financiadores.

Ello implicaba que aumentaran las necesidades y requisitos referidos a M&E, dado que las diversas fuentes de financiamiento presentaban exigencias no siempre compatibles, que exigían la combinación de herramientas cualitativas y cuantitativas, a la vez que la formación de un área especializada en estas tareas dentro de la Red misma.

Desde la incorporación de esta metodología, LATN aplica MA en el diseño de su proyecto principal (el que es presentado de forma trianual a su principal financiador,

IDRC), aunque los contenidos de la metodología son también difundidos a aquellos investigadores a cargo de los sub-proyectos (proyectos de menor financiamiento y alcance temporal, a cargo de investigadores asociados, nodos, o integrantes de la UC). Al diferir las agencias financiadoras de los sub-proyectos, no todos sus investigadores cuentan con el tiempo y recursos suficientes para incorporar el MA como metodología de monitoreo y evaluación.

La UC aplica los instrumentos del MA en el diseño de ese proyecto trianual, a la vez que reúne la información recabada por los nodos anualmente, que se recoge al final de las reuniones organizadas, en diarios diseñados para tales fines. Esa actividad de evaluación se realiza anualmente, aunque la recolección de información de las reuniones tiene mayor periodicidad.

La Unidad de Coordinación comenzó a incluir los informes parciales de los nodos en los informes anuales generales, que se sumaban a las presentaciones técnicas elevadas a IDRC cada tres años, al terminar cada etapa del proyecto principal. La información reunida en estos documentos se presenta organizada de acuerdo a lo establecido en los siete pasos de la etapa de Diseño Intencional, y según lo estipulado en la planificación del seguimiento y monitoreo que tuvo lugar en las instancias de capacitación mencionadas. Esto implicaba la confección de diarios de seguimiento a completar por los nodos y la UC con respecto a las actividades realizadas en cada una de las líneas temáticas de trabajo.

Es durante la segunda mitad de la historia de la Red que se observan cambios cuantitativos y cualitativos en el desempeño de los investigadores que la integran. La etapa de construcción de una identidad como organización estaba dando lugar a una etapa en la que se consolidaban herramientas y métodos de trabajo que se irían probando en proceso.

Los resultados de las investigaciones de LATN se evidenciaban, cada vez más, como fuente de referencia para especialistas y para quienes toman decisiones de las áreas temáticas de la Red, y ello aumentaba, a la vez que hacía más compleja la demanda de información que LATN recibía.

Las capacidades técnicas para hacer frente a esa demanda, e incluso ampliar los objetivos propuestos, estaban disponibles. Una serie de cambios en la estructura de funcionamiento de la UC llevaron a modificar, a su vez, el modo de trabajo de la Red. Entre ellos, podemos mencionar:

- ▶ La UC se amplió e incorporó un equipo de investigadores que aportó una mirada novedosa a la forma de establecer cadenas de mando y decisión. Algunos de los integrantes del equipo estaban trabajando en LATN (aunque en tareas con poca capacidad ejecutiva) desde hacía un tiempo, lo que facilitó el acercamiento a los investigadores sénior de la Red. De todos modos, este proceso de cambios no estuvo exento de resistencias a las nuevas pautas que se proponían.

- Una de las innovaciones más importantes de esta nueva etapa fue la de construcción de un Manual de Procedimientos, que establecía estándares (académicos, de trabajo, de organización de tareas, de rendición de cuentas) para el desarrollo de las actividades de la Red. Este Manual se encuentra siempre en proceso de modificación, ya que presenta una estructura flexible que lo posibilita. Sus pautas son siempre puestas a discusión ante los órganos de toma de decisiones de la Red, y son revisadas frente a cada posibilidad de aplicación de las mismas, evaluando su pertinencia.

El diseño de una estrategia inclusiva de M&E

Como ya se dijo, la adopción del MA respondió, en una gran medida, al interés del mayor cooperante de la red en la difusión de esta metodología. Los integrantes y fundadores de LATN vieron con agrado la posibilidad de incorporar métodos que permitieran una mayor flexibilidad para la captación de los resultados de los proyectos englobados en la Red, y tuvieron lugar discusiones en las que se determinó cuáles serían los procesos de monitoreo y evaluación a adoptar, y cuáles serían los cambios a introducir al modelo.

El proceso de adopción del MA en LATN aun continúa, y tiene lugar de forma lenta aunque no conflictiva. Las herramientas de seguimiento que el modelo difundido ha propuesto demuestran que es necesario ajustarlas a la propia experiencia y objetivos del proyecto, de modo de poder dar cuenta de la diversidad y complejidad del campo social sobre el que se está trabajando. A su vez, la aplicación del MA en las actividades de la Red implica instaurar como práctica recurrente la autoevaluación y la reflexión sobre el propio rol, actividad que es comúnmente dejada de lado por la mayoría de los investigadores. Es por ello que los instrumentos debieron ser adaptados de forma de agilizar la recolección de información.

Manteniendo el espíritu de sostener mecanismos que nos permitan aprender de la experiencia del programa y sus proyectos, y de modo de poder incorporar las lecciones aprendidas para mejorar la efectividad propia y el logro de las metas propuestas, LATN trabaja por incorporar la metodología de MA como una herramienta más del trabajo cotidiano. Esta metodología abarca los dos aspectos mencionados, es decir aquello que tiene que ver con nuestras prácticas organizativas y lo relativo a los objetivos de investigación propuestos.

El propósito principal de LATN al incorporar MA como metodología de evaluación y monitoreo de su proyecto era poder incluir herramientas flexibles, que pudieran dar cuenta, a la vez, de la complejidad del trabajo en red, de la diversidad de actores involucrados y de lo inasible de los efectos de influencia de sus trabajos. La propuesta del principal financiador de la red, IDRC, y las capacitaciones que siguieron, confirmaron la adecuación de los principios del MA a la forma en que los integrantes de la Red piensan y encaran su trabajo de investigación.

En esta etapa, de consolidación de una estrategia amplia e inclusiva de M&E, el equipo de trabajo de la Red se ha propuesto, junto con evaluaciones externas sobre la estructura organizacional de la Red y sus posibles cambios, reflexionar profundamente sobre el propio trabajo en tanto producción de conocimiento dirigido a fines específicos, y las intenciones y posibilidades reales de influencia en el proceso de toma de decisiones. Esto implica poner en un lugar central a un método como el MA, que proporcione la posibilidad de visitar los preceptos sobre los que el proyecto está construido, es decir su Visión y su Misión, y permita, al mismo tiempo, construir espacios de trabajo (estrategias dirigidas a alcances deseados, y prácticas organizativas) que respondan a esos objetivos.

Los cambios en la gestión de la Red conllevaron a la consolidación de un área específica de M&E, que recayó en manos de quien escribe este artículo por afinidades propias y, podría decirse, de modo casi natural, respondiendo a la institucionalización de tareas y perfiles que venían desarrollándose junto con este proceso de modificaciones internas. La responsabilidad de estas tareas se fortaleció a través de una capacitación en MA brindada por el CLAMA en Montevideo en 2007.

Actualmente, la Red cuenta con presupuesto especialmente destinado al monitoreo y evaluación del desarrollo de su proyecto, a la vez que se ha consolidado una Unidad de Monitoreo y Evaluación que cuenta con un plan de trabajo autónomo que es aprobado anualmente por las áreas ejecutivas.

El diseño del plan de M&E debe contar con la aprobación del Comité Ejecutivo, quien lo somete a reflexión y puede proponer cambios y pautas a seguir. Este plan siempre se confecciona en concordancia con la perspectiva de funcionamiento de la Red, es decir garantizando su flexibilidad para que pueda ser adaptado a las necesidades de rendición de cuentas que la Red presente.

Sin embargo, la experiencia ha demostrado que los ejercicios de seguimiento y evaluación no son considerados como fundamentales por el total del equipo, y que el grueso de la tarea recae sobre los integrantes de la UC. Por ello, se pensó en rediseñar las herramientas de seguimiento, de modo que la tarea sea facilitada a los investigadores que deben rendir cuentas, buscando también incorporar los ejercicios de evaluación a los incluidos en el manual de procedimientos, estableciendo el M&E como parte de las tareas cotidianas e impostergables de la Red.

Otra de las actividades de la Unidad de M&E ha sido la difusión de los principios metodológicos al resto de los integrantes de la Red. Bajo la dinámica de talleres internos, se ha capacitado a los integrantes de la UC, de los nodos, e investigadores de los centros académicos que alojan algunas de las tareas de LATN (FLACSO Argentina, Universidad de Costa Rica, Pontificia Universidad Católica de Perú). La capacitación se basaba en los postulados principales de la metodología de MA, para incorporarla como paradigma para el diseño, seguimiento y evaluación de proyectos de investigación, con distinto tipo de vinculación con la Red. De este modo, en septiembre de 2007 tuvo lugar un taller interno en el Área de Relaciones Internacionales de FLACSO Argentina en el que se difundió la metodología a los

investigadores que comparten sede con la Unidad de Coordinación de la Red, y se revisaron las prácticas organizativas para construir un espacio de trabajo de mayor intercambio y convergencia.

Estos talleres funcionaron, a su vez, como un ejercicio auto reflexivo sobre las actividades y metas de los proyectos y la Red, así como su capacidad de influencia. Asimismo, dieron la oportunidad de discutir la efectividad de los mecanismos de seguimiento y evaluación que se implementan y diseñan. Los investigadores que no estaban condicionados a rendir cuentas a través de esta metodología, es decir que no la visualizaban como un requisito de financiamiento, se mostraron muy abiertos a incorporar elementos de esta metodología a sus propios proyectos. En ese momento, comenzaba a hacerse evidente que uno de los principales desafíos de las iniciativas de M&E era lograr que estas actividades fueran incorporadas como prácticas convencionales, haciéndose evidente su aporte en pos del fortalecimiento del grupo y de la propia actividad que ello supone. El paso del requisito a la práctica incorporada continúa siendo el desafío más importante de esta unidad.

Sin embargo, es posible observar algunos cambios en los procedimientos de los integrantes tradicionales de la Red, que aunque pequeños, dan cuenta de la importancia de este proceso. La replicación de esos conocimientos, en los últimos años, ha implicado:

- ▶ – Desarrollar y poner a tono, con el aporte de los coordinadores de nodos especialmente, los instrumentos de recolección de datos que se utilizarían durante el proyecto (alcances deseados, mapas de estrategias y señales de progreso). Hemos rediseñado estos instrumentos para hacerlos más accesibles y dinámicos, facilitando la sistematización de información para aquellos investigadores que cuenten con herramientas metodológicas disímiles.
- ▶ – Definir las prioridades en términos de las actividades que serían monitoreadas en los períodos subsiguientes, ajustando los instrumentos a esas prioridades y entrenando a los demás investigadores e integrantes de LATN en el uso y la implementación de la metodología de Mapeo de Alcances. Esta estrategia buscaba aligerar la carga de rendición de cuentas a la que se enfrentaban los investigadores, sin dejar de participar del proceso de seguimiento.

A su vez, y posteriormente a cambios estructurales en la Red que ya hemos mencionado, los miembros fundadores renovaron su compromiso para capitalizar las características y recursos colectivos con vista al fortalecimiento de su capacidad de búsqueda de fondos para asegurar la sustentabilidad de la red, su relevancia política y la producción de investigación.

Ajustando procedimientos

Para la recolección de información en las actividades de LATN, se ponen en práctica herramientas como reportes, observaciones de participantes, encuestas de opinión, entrevistas a asistentes. Estas herramientas de recolección de información sirven como fundamento para el relato que incluirá el diario de seguimiento que completará el coordinador del nodo. Todos los diarios son enviados anualmente a la UC.

Se han confeccionado y adaptado Diarios de Seguimiento y de Estrategias del MA que nodos e investigadores utilizan para dar cuenta a la UC, que sistematiza esa información. La información que llega a la UC demuestra haberse recolectado en reuniones y otras actividades, aunque no de manera formal o sistemática. Sin embargo, aún resta que los mecanismos de recolección de información para los informes de MA sean adoptados de forma completa. Ésta es, quizás, una de las principales tareas de la Red en sus próximas etapas.

Los espacios que fueron utilizados para el análisis de los resultados del M&E son las reuniones del Comité Ejecutivo de la Red, que se realizan de forma periódica (al menos dos veces al año de forma presencial, y de manera telefónica de acuerdo a la emergencia de cuestiones a tratar). El Comité Ejecutivo es el órgano de planeamiento estratégico de la Red, y donde se toman las decisiones de largo plazo. En sus reuniones se brinda, cada vez más, espacio para la reflexión acerca de los avances y resultados del proyecto, a la vez que se profundiza el análisis comenzado por los nodos. Es para estas decisiones y reflexiones que la información reunida por los diarios de MA es un insumo fundamental.

Los resultados de los procesos de evaluación son comunicados a los integrantes de LATN vía correo electrónico, y en los informes periódicos a los financiadores. Además, se encuentran disponibles para todos los investigadores que conforman la Red.

De esta manera, LATN evalúa periódicamente sus actividades en cuanto a estrategias para el alcance de sus objetivos principales: congresos, talleres, desayunos de trabajo, reuniones plenarias, etc. Se decidió evaluar la asistencia a estos encuentros y los productos que emergen de los mismos, dado que son las instancias privilegiadas de encuentro de los integrantes de la Red con sus Socios Directos. Para estos fines, se diseñaron herramientas afines que son reformuladas de acuerdo a los resultados que vayan presentando. Estas herramientas buscan incluir, además, la percepción de otros socios directos de la Red. La información que se extrae de estas encuestas es procesada y presentada en los informes de actividades, a la vez que se utiliza como insumo para el diseño de estrategias futuras.

El presente del M&E de la Red, y posibilidades a futuro

La metodología del MA implica la adopción de una nueva forma de observar el mundo en que se desarrolla el proyecto, y es por ello que su adopción supone derrumbar algunos supuestos que responden a paradigmas pasados, que no logran captar la complejidad del contexto, y entonces deben ser superados. Las limitaciones que ello implicó han sido superadas lentamente a través de ejercicios de auto reflexión sobre la aplicación de esta metodología y las mejoras que ha implicado para el propio trabajo.

Por otro lado, la metodología de MA supone la dedicación de más tiempo al proceso de evaluación de las actividades, y es esta disponibilidad de mayor tiempo la limitación más grande a la que nos enfrentamos actualmente. La solución parcial que hemos encontrado es la capacitación del resto de los integrantes de los nodos regionales (al momento, se han capacitado los nodos Andino y Centroamericano, y resta por realizarse la del Nodo Brasil), de modo de poder distribuir tareas y alivianar la carga de trabajo.

La forma de trabajo en la construcción de nuevas propuestas se volvió un proceso mucho más participativo y autor reflexivo. El equipo de LATN incorporó como una actividad periódica y casi formal la reflexión sobre el propio trabajo y sobre la capacidad real de influencia que tienen sus actividades. Algunos procedimientos se han hecho más largos, pero, sin dudas, se han enriquecido.

Los integrantes del equipo de trabajo se muestran con una mayor disposición a tener en cuenta las particularidades que presenta el contexto a la hora de diseñar proyectos y evaluar sus resultados. Por otro lado, las actividades con un mayor componente participativo que se han incorporado, fomentan un diálogo más fluido entre los socios directos de la Red. Los socios que tiene la Red se ven más predispuestos a aceptar que la información reunida y construida por LATN es útil y necesaria para el diseño de políticas públicas y hasta para la toma de decisiones, y se muestran más receptivos a la opinión de otros socios directos y la participación en actividades multisectoriales. En este sentido, la adopción del MA ha contribuido a la detección de necesidades y perspectivas diferentes de acuerdo a cada Socio Directo, permitiendo pensar estrategias de difusión de la información acordes a cada uno.

Los socios directos participan en la rendición de cuentas que se realiza sobre las actividades de la Red, aunque seguimos experimentando algunas dificultades a la hora de obtener una amplia variedad de respuestas a los sondeos de evaluación que implementamos. Las encuestas que diseñamos no cuentan aun con una participación mayoritaria, y es difícil lograr un alto grado de compromiso para brindar la información requerida. Probablemente, sea necesario diseñar estrategias de recolección de información más dinámicas y atractivas. Se busca incorporar los intereses y opiniones de los socios directos a la etapa de diseño del plan de monitoreo.

Además, los socios estratégicos comienzan a considerar a LATN como uno de los casos paradigmáticos en la aplicación de MA, y se asume que la Red ya presenta una importante trayectoria en el tema.

Probablemente, si se rediseñara la estrategia de M&E de LATN, centrada en el MA, se debería considerar extender su implementación a todos los proyectos de la Red y a las actividades del equipo en que la Unidad de Coordinación está englobada desde un primer momento. Respondiendo al desafío de incorporar esta práctica mencionada más arriba, podemos pensar que es mucho más sencillo incorporar una metodología nueva cuando ésta forma parte del trabajo cotidiano. Al mismo tiempo, el fortalecimiento de un espacio propio y tiempos acordes para las tareas de monitoreo y evaluación, podrá proponerse como tarea principal desarrollar más instancias de recolección de información, en las que tengan una importante participación los socios directos y estratégicos de la Red.

Reflexiones en proceso

La metodología de MA es muy atractiva para una red como LATN dadas las posibilidades de desconstrucción de verdades largamente establecidas que permite. Al mismo tiempo, para disciplinas que no tienen la mirada puesta en la complejidad del campo social y en la diversidad de percepciones e intereses que presentan los diferentes actores involucrados en un mismo proyecto, la adopción de una metodología de evaluación como ésta puede ser, al mismo tiempo, un descubrimiento y una dificultad.

La amplia experiencia de los investigadores fundadores en la aplicación de metodologías más estructuradas y poco flexibles dificultó la incorporación de los ejercicios de MA como un modo de entender al propio proyecto, así como la rendición de cuentas a la Unidad de Coordinación. Sin embargo, la diversidad de procedencias y la predisposición a la adopción de un método que pudiera dar cuenta de los cambios que la influencia del proyecto lograría contribuyó enormemente a iniciar un largo y sinuoso proceso de aprendizaje que continúa activo.

La Red adoptó todas las etapas del MA. Por empezar, los pedidos de renovación del financiamiento de la red, presentados en formato de un proyecto trianual se realizan de forma colectiva y siguiendo los pasos del Diseño Intencional. En este sentido, la definición de la Visión y la Misión obliga a los integrantes de proyecto a reunirse a reflexionar sobre sus aspiraciones y objetivos, y sobre los modos de alcanzar aquello que se visualiza a futuro. Estos dos pasos son a los que más energía se les dedica en la construcción de las propuestas de LATN.

La incorporación de los pasos de la metodología de MA ha significado para LATN, sin lugar a dudas, un cambio cualitativo de suma importancia. Desde que se aplican los procedimientos del MA, la mirada de los investigadores de la Red sobre el propio trabajo se ha profundizado, y se ha incorporado como un dato a tener en cuenta la complejidad del contexto en que el proyecto se desarrolla. Si bien el MA no evalúa

los contextos de los proyectos, las acciones de LATN son evaluadas teniendo en consideración que existe un contexto de intereses, posiciones y visiones que excede a la Red misma, y que provoca resultados no previsibles. Incorporar este dato a la actividad de evaluación implica modificar la forma en que se entienden los posibles cambios de comportamiento de los socios en los que la Red hace hincapié. El hecho de que la mirada se vuelva más compleja ha contribuido a enriquecer los resultados de las investigaciones y la forma en que son leídos. Este es el aporte más importante de esta metodología, en cuanto permite a los investigadores reflexionar de un modo novedoso sobre su trabajo y la relación con el contexto en que se desarrolla.

Por otro lado, la aplicación del MA en investigación contiene ciertas particularidades, que la Red debió tener en cuenta e ir comprobando a medida que avanzaba en el uso de esta metodología. En la evaluación de los resultados de investigación, el MA se presenta como una herramienta flexible que le permite al investigador evaluar su incidencia en un contexto complejo. En investigación, los resultados suelen ser recomendaciones de soluciones o salidas posibles ante problemas y fenómenos sociales, y por ello es más difícil captar la influencia que esos resultados pueden generar en los socios de un proyecto, aun cuando se pueden acordar los cambios más plausibles (y detallarlos en señales de progreso y alcances deseados) y los apoyos más viables para que éstos sucedan (estrategias). Los actores involucrados en un proyecto suponen un amplio rango de intereses, desafiando la habilidad del investigador para aprehender los impactos de su trabajo. Aplicando MA en las etapas de monitoreo y evaluación, los investigadores pueden seguir el progreso de su trabajo de acuerdo a cómo sus resultados sean tenidos en cuenta por quienes toman decisiones. Los investigadores pueden, así, identificar en cada etapa de sus proyectos qué socios apoyan su trabajo, y testear quiénes pueden presentar dificultades.

De todos modos, es necesario, y MA permite incorporar esta mirada, que los investigadores vayan más allá de las actividades planeadas para el transcurso del proyecto, de modo de poder alcanzar sus objetivos de largo plazo, así como para entender su capacidad real de influencia en el complejo sistema social del que forman parte.



LA APLICACIÓN DEL MAPEO DE ALCANCES A DOS PROYECTOS DE LA CORPORACIÓN GRUPO RANDI RANDI EN ECUADOR

Susan V. Poats y Tatiana Castillo

Para la elaboración del estudio de caso, Susan V. Poats (Ph.D. Antropología) y Tatiana Castillo (Ing. MSc., Recursos Naturales) han trabajado en conjunto. Susan ha contribuido más sobre la historia de CGRR y la inclusión del mapeo de alcances (MA) en el proyecto MANRECUR III, mientras Tatiana trabajó más sobre las experiencias del Proyecto Conservación Comunitaria (PCC 1 y 2). Ambas cuentan con el apoyo de los y las socios-as de CGRR en la revisión del caso.

Susan V. Poats, presidenta
Corporación Grupo Randi Randi
Calle Bourgeois N34-389 y Abelardo Moncayo
Quito, Ecuador
Tel. 5932 2434164
spoats@interactive.net.ec

Tatiana Castillo, secretaria
Corporación Grupo Randi Randi
Mira, Carchi, Ecuador
Tel. 5936-2280610
tatycastillo@gruporandi.org.ec
tatycastillov63@yahoo.com

MIRANDO NUESTRA ORGANIZACIÓN

La Corporación Grupo Randi Randi (CGRR) es una corporación privada sin fines de lucro, ecuatoriana, cuya misión es ejecutar proyectos de conservación y desarrollo sustentable con enfoque de género, a través de financiamiento nacional e internacional. CGRR trabaja a través de alianzas estratégicas establecidas para facilitar procesos y acciones de investigación y asistencia técnica con comunidades y organizaciones locales, principalmente en sitios críticos para el manejo de recursos naturales. El nombre de la organización viene de una expresión quechua que literalmente significa “dando y dando”. Hemos adoptado estas palabras porque

captan la esencia de la reciprocidad entre colegas. Así ofrecemos nuestro conocimiento, apoyo y experiencia, sabiendo que será bien recibida y devuelta de una forma u otra.

Los objetivos de CGRR son cuatro:

1. Potenciar y fortalecer las capacidades locales e internacionales para aplicar los enfoques de género, participación, rentabilidad y manejo sustentable de los recursos naturales en la investigación y asesoría técnica.
2. Facilitar procesos participativos de diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación, y sistematización para el manejo de recursos naturales y biodiversidad.
3. Fomentar, recuperar y reconocer los conocimientos ancestrales y tradicionales para el manejo de los recursos naturales.
4. Promover la creación y manejo de proyectos autogestionarios en los campos de la conservación, agrícola y pecuario, forestal, manejo de cuencas, administración de microempresas, ecoturismo, y la recuperación de áreas degradadas, entre otros.

CGRR está conformado legalmente desde junio 2000 por profesionales socios/as en las áreas de antropología, ecología, agronomía, forestal, planificación, biología, ecoturismo y geografía, con varios años de experiencia acumulada en el ámbito nacional e internacional. Se inició con un grupo de 15 socios-as fundadores. Luego, debido a cambios de trabajo o sitio de residencia, algunas personas han salido y otras personas han entrado como nuevos o nuevas socios-as. Actualmente, CGRR cuenta con un total de 22 socios-as, 12 mujeres y 10 hombres. Todas las personas socias son ecuatorianas o extranjeras con residencia permanente en Ecuador.

La denominación legal de CGRR es “corporación sin fines de lucro” la cual la coloca dentro del mundo de las ONG del Ecuador. Aunque lo ambiental es un aspecto fuerte del trabajo de CGRR, no es una ONG exclusivamente ambientalista. CGRR está involucrada en el discurso relacionado con el agua, la investigación sobre cuencas andinas y la gestión integral de recursos hídricos. CGRR también trabaja con la investigación participativa en sistemas agrícolas utilizando metodologías como escuelas de campo y buenas prácticas agrícolas.

CGRR organiza sus actividades y proyectos en cuatro programas: conservación y ecología; manejo de cuencas andinas; género, gestión social; y laboratorio de sensores remotos y sistemas de información geográfica. Reconocemos bastante autonomía a los proyectos, sus líderes y sus equipos de trabajo. Nuestros proyectos se concentran en la investigación-acción para el desarrollo y la conservación comunitaria, e incorporamos capacitación local y becas de investigación para jóvenes locales dentro de los componentes de los proyectos, siempre y cuando sea factible. Algunas de las actividades que hemos logrado desde 2000 se encuentran en la siguiente lista.

1. Construcción de bases de datos cuantitativos y/o cualitativos para estudios socioeconómicos, productivos o de recursos naturales en cuencas andinas.
2. Facilitación y construcción participativa de planes de desarrollo cantonales, planes estratégicos de desarrollo parroquiales, y planes de manejo comunitario de recursos naturales.
3. Investigación y capacitación sobre el manejo integrado de plagas, especialmente la mosca blanca en sistemas de producción de frijol.
4. Capacitación a grupos campesinos y juntas de agua potable en buenas prácticas agrícolas.
5. Capacitación para la introducción de género en proyectos de investigación, conservación y desarrollo.
6. Análisis de género aplicado a sistemas de producción agrícola o el manejo de recursos naturales.
7. Diagnósticos socioeconómicos, hidrológicos, geológicos y de suelos para planes de manejo de áreas protegidas.
8. Facilitación de planes de manejo de áreas protegidas utilizando la metodología Planificación de Sitios de Conservación (The Nature Conservancy).
9. Evaluación Ecológica Rápida (EER) para áreas protegidas, bosques protectores o territorios comunitarios.
10. Análisis geográfico en cuencas hidrográficas y modelación hídrica de las funciones de agua y suelo, con la herramienta SWAT (Soil Water Assessment Tool)
11. Mapeo participativo con comunidades locales.
12. Estudios de fragmentación utilizando sensores remotos.
13. Diseño de CD interactivos en Toolbook (Software utilizado para crear aplicaciones multimedia, como enciclopedias, tutoriales, presentaciones, entre otros).

Adjuntamos un matriz que registra los diversos proyectos que hemos ejecutado hasta la fecha. (Ver anexo 1.)

Adicionalmente, a nivel regional, CGRR ha fomentado la creación de tres mesas de concertación o “plataformas” en territorios comprendidos por subcuencas y sus áreas de influencia por el uso del agua (El Consorcio Carchi de la Cuenca del Río El Ángel, Carchi; El Consorcio para el Desarrollo Sostenible del Cantón Mejía CODECAME; y El Consorcio para el Desarrollo Sostenible de la Cuenca del Río La Chimba, CODECHIM, en Olmedo, Cayambe) con la participación de instituciones locales, nacionales y comunidades locales. La finalidad de los tres consorcios es de promover el aprendizaje social colectivo entre múltiples actores, coordinar actividades conjuntas y establecer mecanismos de negociación en el manejo de recursos naturales en

territorios dentro y fuera de áreas protegidas. Desde 2006, CGRR facilita el Grupo de Asistencia Técnica (GAT) y la conformación del Comité de Gestión para la Reserva Ecológica El Ángel, Carchi, en colaboración con el Ministerio del Ambiente.

Algunas de las publicaciones de CGRR son:

- ▶ Junto con la Universidad de Florida, CGRR realizó la publicación Conservando la biodiversidad desde los Andes hasta la Amazonía. Un Foro Internacional sobre conservación comunitaria con perspectiva de género, 2001.
- ▶ Con financiamiento de USAID/WIDTECH se realizó la publicación Cuatro Ejemplos de Género y Conservación en el Ecuador, 2001.
- ▶ En Colaboración con el Proyecto Páramo se diseñó un rotafolio de 17 afiches didácticos sobre el ciclo del plan de manejo comunitario de los páramos y una guía metodológica.
- ▶ Con financiamiento de PROMSA (MAG–Banco Mundial) se publicaron tres libros sobre el Manejo Integrado de Plagas en el cultivo de frijol en el Valle de Chota en 2005.
- ▶ Historia del Cantón Espejo, 2005. Antonio Ibarra. Publicado con co-financiamiento de CGRR.
- ▶ Poats, Susan V., María Cuvi Sanchez y Adriana Burbano Tzondowa, editoras. 2007. Tejiendo redes entre género y ambiente en los Andes. Quito: Corporación Grupo Randi Randi/Abya Yala/Centro de la Mujer Peruana Flora Tristán.
- ▶ Silva, Erika, editora. 2008. Género y Ambiente. Quito: Corporación Grupo Randi Randi/Abya Yala/CAMAREN.
- ▶ Paulson, Susan, Susan V. Poats y María Argüello, editoras. 2009. Huellas de género en el mar, el parque y el páramo. Quito: Eco Ciencia, Corporación Grupo Randi Randi y Abya Yala.

A futuro esperamos continuar como una ONG reconocida a nivel nacional e internacional que genera y gestiona proyectos en zonas críticas permitiendo coadyuvar en el desarrollo comunitario y en la conservación de los recursos naturales.

ANTES DE MAPEO DE ALCANCES

Como mencionamos arriba, CGRR fue establecido en el año 2000, pero durante sus primeros dos años existió de manera casi virtual. La mayoría de los y las socios–as trabajaban en otras instituciones. Poco a poco fuimos consiguiendo proyectos propios. Los primeros fueron pequeños, más al estilo de consultorías personales.

Fue en 2003, con el proyecto MANRECUR descrito en detalle más abajo, financiado por IDRC, que CGRR tuvo su primer proyecto grande, de largo plazo. Junto con este proyecto, iniciamos nuestra experiencia con la aplicación del mapeo de alcances. Entonces se puede decir que institucionalmente, MA entra durante el periodo de establecimiento de CGRR. Sin embargo, las personas que conformábamos CGRR tuvimos varias experiencias anteriores con diferentes metodologías tanto para el diseño de proyectos como para el monitoreo y evaluación.

Desde entonces, la CGRR ha gestionado una variedad de proyectos financiados por medio de diversos mecanismos financieros. Los proyectos más grandes han sido financiados por donantes (fundaciones filantrópicas extranjeras principalmente) como IDRC o la Fundación MacArthur. Otros han sido financiados por medio de contratos por productos o por el estado. En algunos casos, CGRR ha respondido a convocatorias para producir ciertos productos por medio de consultorías institucionales. Para cada proyecto hay diferentes requisitos para la evaluación y monitoreo. Algunos proyectos no piden ni una ni el otro, concentrándose únicamente en fechas claves para la presentación de avances de productos o los productos finales. En el caso de la Fundación MacArthur, hemos convenido en la producción de ciertos productos o efectos a través de procesos de conservación comunitaria.

En el caso de proyectos o actividades de investigación, nuestro trabajo ha sido más orientado a las preguntas guías para los estudios, que a un sistema de monitoreo o evaluación. Las preguntas estimulan una reflexión más profunda, muchas veces interdisciplinaria, de nuestro trabajo, y normalmente nos empujan a otras, nuevas preguntas a perseguir. En cambio, en los proyectos elaborados en base a un marco lógico, el proceso de evaluación y monitoreo suele ser más mecánico, verificando siempre el cumplimiento de hitos y resultados de cada proyecto.

A pesar de haber experimentado con varias formas de monitoreo y evaluación, CGRR no ha adoptado una política interna para asegurar que siempre se aplican procesos de M&E o que los diferentes procesos aplicados en diferentes proyectos sean estandarizados. Más bien, las decisiones sobre cómo hacer el M&E son tomadas a nivel de cada proyecto, por su liderazgo, o por el equipo técnico. Estas decisiones dependen mucho más de los requisitos o exigencias del donante y no de una demanda u obligación interna.

LLEGADA DEL MAPEO DE ALCANCES

A. Cambios en el funcionamiento de mi organización (En la coordinación, en la estructura de trabajo)

Como explicamos en detalle a continuación, el MA llegó a CGRR como un proceso fuertemente sugerido por IDRC (casi obligatorio) para el diseño y operación de la tercera fase de un proyecto (MANRECUR III) financiado por el mismo IDRC. Esto condicionó el funcionamiento del proyecto en sí, y luego otros proyectos siguieron el

ejemplo. La experiencia no ha resultado aún en procesos formales de cambio institucional, pero como describimos a continuación, ha provocado reflexiones más profundas sobre los alcances deseados de un proyecto y la aplicación efectiva de estrategias apropiadas para lograr estos alcances. El MA en el contexto del proyecto “piloto” (MANRECUR III) permitió un aprendizaje colectivo de todas las personas involucradas en el proyecto. En los talleres de evaluación participaban personas del equipo técnico de todas las zonas de trabajo, ahí se generaban varias ideas, nuevas reflexiones y percepciones sobre nuestros socios directos. En ocasiones, el análisis era muy extenso, lo cual demandaba mucho tiempo, siendo este un motivo para que el trabajo en los talleres se dividiera en grupos de acuerdo a los socios del proyecto.

B. Desarrollo del seguimiento y evaluación con Mapeo de Alcances

El mapeo de alcances llega en la tercera fase del proyecto MANRECUR, ejecutada por CGRR. Antes de explicar cómo se llevó a cabo el proceso de MA, es necesario explicar que CGRR no fue responsable de las primeras fases del Proyecto MANRECUR, pero algunas de las y los socios-as de CGRR fueron involucrados en el proyecto desde su inicio, aún desde otro espacio institucional. Esta participación de las mismas personas, a pesar de cambios institucionales, es lo que hace del proyecto un solo conjunto en evolución y aprendizaje, en vez de considerar cada fase como un proyecto separado. Las Fases I, II y un “puente” entre las fases II y III del proyecto MANRECUR fueron administrados y liderados desde FUNDAGRO. Para la fase III, el liderazgo institucional pasó a CGRR. A continuación describimos la historia del proyecto MANRECUR y los cambios institucionales que son necesarios para entender el inicio de MA en CGRR.

El proyecto MANRECUR (Manejo de Recursos Naturales), fase I, inició en 1996, liderado por FUNDAGRO (Fundación para el Desarrollo Agropecuario), una ONG ecuatoriana creada en 1987. Fue financiado por IDRC por dos años, por CAD 247,180. MANRECUR I contempló en sus objetivos el apoyo a la Mesa de Concertación del Consorcio Carchi para la cuenca del río El Ángel; integrar la información para analizar, al nivel de cuenca, el impacto de diferentes alternativas en el manejo de recursos; y el apoyo a la formulación de políticas locales. Al finalizar los dos años de apoyo de IDRC (Dic. 1998) el Consorcio Carchi estaba establecido y reconocido como el vínculo entre las instituciones y grupos que trabajaban en la cuenca. Como producto de varias investigaciones, no sólo de MANRECUR I, sino también de otros integrantes del Consorcio, se disponía de una cantidad importante de información que permitía analizar en forma global la problemática del desarrollo de la cuenca del río El Ángel.

En MANRECUR I no hubo un proceso interno de monitoreo continuo sino que hubo momentos de evaluación de progreso a través de la elaboración de informes anuales y también con visitas periódicas de personas de IDRC para conocer la marcha del proyecto. Dentro de FUNDAGRO, la mayoría de los proyectos operaban bajo la aplicación del Marco Lógico para el diseño, operación y evaluación de cada uno. Sin embargo, no hubo una presión hacia MANRECUR I para aplicar dicho proceso, sino

que como era un proyecto mayormente de investigación con su propio financiamiento desde una institución prestigiosa, FUNDAGRO le permitió seguir su propio rumbo. Pero en la estructura del proyecto, se puede ver la influencia del Marco Lógico. Al mismo tiempo, en INIAP, el Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria, se enfatizó la aplicación del método ZOPP (las siglas en alemán significan la planificación por objetivos), promovido por la cooperación alemana. Como el proyecto MANRECUR I colaboró con INIAP, hubo una influencia del método en el proceso de planificar los objetivos y resultados del proyecto. En fin, en MANRECUR I, se puede observar las influencias de ambas metodologías, Marco Lógico y ZOPP.

Para cerrar la fase I del proyecto MANRECUR, se organizaron dos talleres de análisis de resultados y planificación para el futuro con personas e instituciones del Consorcio Carchi. Basado en los resultados y decisiones tomados en los talleres, en septiembre 1998, FUNDAGRO presentó una propuesta para una segunda fase del proyecto a IDRC. La propuesta fue aprobada y la fase II arrancó en diciembre 1998 (IDRC proyecto #98-8754-01). El nuevo proyecto mantuvo la sigla de MANRECUR pero el título refleja una orientación más hacia la cuenca y su manejo participativo “Manejo Colaborativo y Uso Apropriado de Recursos Naturales en la Ecorregión del Río El Ángel, Carchi”. El objetivo del proyecto fue “potenciar la sustentabilidad de la subcuenca del Río El Ángel, Carchi, a través de la rentabilidad con equidad de género, generación y etnicidad, y la investigación y manejo participativo de los recursos naturales.” Esta segunda fase fue construida sobre las bases de investigación realizadas entre 1996 y 1998 con MANRECUR I. Los resultados de MANRECUR I y II están ampliamente presentados en los informes de los proyectos, en varios artículos publicados, y también fueron recogidos en un CD interactivo titulado “Situación y Perspectiva de la Subcuenca del Río El Ángel y su Zona de Influencia” el cual fue producido al final del MANRECUR III.

En noviembre de 2001, IDRC aprobó un Proyecto Puente (#101188), aún bajo liderazgo de FUNDAGRO, para poder realizar una evaluación externa del Proyecto MANRECUR II, facilitar varias actividades de sistematización y diseminación de los resultados de la segunda fase, y llevar un proceso de planificación estratégica para el futuro.

El objetivo general del Proyecto Puente fue “construir los caminos apropiados de planificación estratégica para poder contribuir al manejo participativo de los recursos naturales en la cuenca alta del Río Mira, a diferentes escalas, mientras se fortalezcan las capacidades locales para liderar los procesos de manejo participativo de los recursos naturales en la subcuenca del Río El Ángel.” Para alcanzar el objetivo general, se plantearon nueve objetivos específicos y trece productos concretos. El equipo MANRECUR cumplió con todos los objetivos y productos por medio de trabajos hechos a cuatro niveles: 1) en la subcuenca misma para fortalecer el equipo local y el Consorcio Carchi, 2) en la zona paramera dentro y alrededor de la Reserva Ecológica El Ángel, 3) en la cuenca alta del Río Mira, y 4) a escala nacional con la participación en el Foro Nacional del Agua. Los resultados y productos del Proyecto Puente fueron analizados y presentados en el informe final en Julio de 2002.

Como parte del proyecto puente, IDRC hizo una evaluación externa del MANRECUR II en enero 2002. Merle Faminow, recientemente nombrado como nuevo líder del programa MINGA de IDRC en América Latina, dirigió la evaluación. Las recomendaciones guiaron la formulación de la nueva propuesta para una tercera fase y para la definición de las preguntas centrales de investigación del proyecto y las estrategias y acciones para responder a las preguntas. Dos de las recomendaciones tienen particular interés para el presente estudio de caso:

Definir mejor la figura institucional local del Proyecto.

- a. Implementar mecanismos de monitoreo más efectivos sobre los procesos cualitativos del Proyecto.

Como fue señalado arriba, todas las fases del Proyecto MANRECUR habían sido administradas y lideradas desde el espacio institucional de la Fundación para el Desarrollo Agropecuario, FUNDAGRO. Durante el año 2002, FUNDAGRO decidió concentrar sus esfuerzos en la región costera del Ecuador. Debido a esto, el equipo MANRECUR propuso a IDRC que la nueva fase podría ser liderada por la Corporación Grupo Randi Randi (CGRR), que había sido creado por las personas involucradas en MANRECUR y otros proyectos afines en marcha en la región norte del país. La propuesta fue aceptada por IDRC, se hizo una separación de FUNDAGRO, y la tercera fase de MANRECUR pasó a CGRR.

Antes de hacer la separación y como parte del proyecto puente, IDRC apoyó al equipo de MANRECUR, junto con algunos colaboradores cercanos, en el diseño de la propuesta para MANRECUR III a través de un taller de Mapeo de Alcances, liderado por una especialista de IDRC-Uruguay (Helen Raij), y con la participación de Merle Faminow, el nuevo oficial de proyectos del Programa MINGA de IDRC. En este taller, las personas de IDRC hicieron un fuerte “cabildo” para que nuestro equipo utilice el mapeo de alcances para diseñar la nueva fase. El grupo aceptó el desafío. El taller, por un lado positivo, sirvió mucho para iluminar y resaltar los logros del pasado bajo el proyecto MANRECUR, y ayudó a dibujar una gran cantidad de grupos, comunidades, organizaciones e instituciones que formaban la red de influencia y colaboración del proyecto. Pero es importante anotar que este mismo proceso de identificar la red total de entidades de alguna manera involucradas o afectadas por el proyecto, nos llevó a hacer un gran error dentro del MA: incluir demasiados “socios directos”.

Como se explicó arriba, tomamos la decisión de utilizar MA durante el taller. Nos pareció muy interesante la metodología, y nos pareció que podría ser una interesante y útil alternativa a la metodología estándar en tales proyectos del “marco lógico” y su “planificación por objetivos”. Parecía que MA era una metodología más cercana a los procesos participativos, de manejo adaptativo y de una perspectiva de exploración-investigación, o aprender-haciendo. Como resultado, MANRECUR III fue diseñado alrededor de 3 preguntas claves, y 3 “grupos” de socios directos. Es importante señalar algunos otros factores que influyeron nuestra decisión.

- ▶ Nos parecía que IDRC había decidido definitivamente que los nuevos proyectos deberían acomodarse con el MA. No nos parecía que había otra alternativa: el donante quería el uso de la metodología.
- ▶ Además, Merle Faminow era un fuerte proponente de MA porque lo había utilizado en su proyecto anterior en Asia, aunque lo había acomodado al final del proyecto, como una especie de proceso evaluativo.
- ▶ IDRC estaba en este tiempo promocionando fuertemente la metodología, y ofreció algunos espacios de capacitación. Mauricio Proaño, MANRECUR-CGRR, fue a la capacitación que dio IDRC en Guatemala, después del taller que tuvimos en Quito. La experiencia ganada por Mauricio ayudó mucho para aplicar la metodología al proyecto MANRECUR III.

Pensamos que estos factores apoyaron a la adopción de MA y francamente durante el diseño de MANRECUR III, no tuvimos dificultades en acomodar la metodología a nuestra propuesta. El MA fue aplicado durante MANRECUR III cada seis meses durante los dos años de operación intensa (marzo 2003 - septiembre 2005).

Ya con el conocimiento de la metodología de MA y de la experiencia adquirida con el proyecto anterior, el equipo de CGRR decidió aplicar la metodología en un nuevo proyecto de Conservación Comunitaria (PCC). Para este proyecto el uso de Mapeo de Alcances no fue un requisito del donante, la Fundación MacArthur (USA), pero para el equipo técnico del proyecto, fue importante continuar midiendo los cambios en los socios directos, ya que algunos de ellos eran comunes entre los dos proyectos (MANRECUR III y PCC). Esto nos permitió observar el impacto de los proyectos ejecutados por la Corporación Grupo Randi Randi en la zona de la cuenca del río El Ángel en la provincia del Carchi, en el norte del Ecuador.

El empleo de mapeo de alcances logró que el equipo técnico del proyecto pudiera analizar y reestructurar las estrategias de ejecución ante ciertas situaciones inesperadas del trabajo de los socios. PCC operó desde diciembre 2003 hasta noviembre 2006. El traslape inicial con MANRECUR III fue muy oportuno para la aplicación del MA en el nuevo proyecto. El diseño del diario de alcances fue hecho dos meses luego del inicio del proyecto, y en muchos aspectos, representó una continuación del mapeo iniciado con MANRECUR III, y dos de los tres socios directos fueron los mismos (comunidades rurales con interés en proteger sus recursos naturales colectivos y los gobiernos locales municipales).

Un punto importante a resaltar es que el equipo técnico del PCC ya había realizado el MA en el contexto del proyecto MANRECUR III, y había participado en las capacitaciones hechas por Mauricio Proaño, quien tenía capacitación previa por parte del IDRC. En los talleres semestrales para realizar el Mapeo de Alcances en Carchi, participó todo el equipo de CGRR en Carchi, de todos los proyectos en marcha, junto con ciertas personas de las otras subcuencas involucradas en MANRECUR III. Esto hizo que las reflexiones sobre los alcances fueran más en el contexto de los socios directos en general del CGRR y no sólo de un proyecto.

Es importante recalcar que en el caso del PCC el donante no había planteado ninguna metodología para evaluación y seguimiento; fue una decisión del equipo técnico del proyecto que era una buena alternativa adoptar mapeo de alcances para medir el impacto del proyecto, analizar estrategias e ir midiendo cambios de actitud generados a través de la ejecución del proyecto.

En el primer informe de PCC enviado al donante (MacArthur Foundation) adjuntamos el informe de seguimiento del proyecto bajo la metodología de mapeo de alcances. No tuvimos ningún comentario del donante sobre el empleo de esta metodología ni de los resultados del seguimiento. Pensamos que la Fundación MacArthur valora la trayectoria de las instituciones con quienes trabajan, al igual que la confianza ganada a partir de otros proyectos financiados anteriormente. Es por esto que consideramos que el donante vio la metodología de mapeo de alcances como un proceso que permite análisis y destrezas del equipo técnico, mas no como un proceso para la evaluación y seguimiento.

Para nuestro equipo técnico, durante ambos proyectos, una de las dificultades mayores fue la demanda de tiempo para realizar los talleres de mapeo y luego para finalizar la redacción del informe. Hicimos dos cambios para resolver esta dificultad. La primera fue una decisión de reducir los momentos de mapeo a una vez por semestre, en vez de una vez por mes, como recomienda el manual de MA de IDRC. Nuestro segundo cambio fue en la forma de hacer el mapeo, que se puede ver en los anexos. Organizamos el mapeo en una matriz donde pudimos mapear los alcances de cada socio en secuencia horizontal, permitiendo mirar el progreso cada vez que mapeamos.

La segunda dificultad fue el haber identificado “socios directos” colectivos, o generales, de acuerdo a la metodología expuesta por IDRC. Por ejemplo, al inicio definimos “comunidades locales” como uno de los socios. Pero al aplicar el mapeo, reconocimos que no todas las comunidades fueron iguales y no se habían comportado de manera igual frente a las estrategias comunes como el proceso de planes de manejo de recursos naturales. Para mapear, fue necesario primero discriminar a cada comunidad por separado, haciendo que en vez de tener un socio directo, tuviésemos cuatro, en el caso de PCC para la categoría de “comunidades locales”. Fue la misma situación con los socios “gobiernos locales” y “consorcios de cuenca”: fue necesario mapear los alcances por separado con cada uno de los consorcios y cada gobierno local. Sólo en el caso de uno de los socios directos de PCC, el equipo local del Ministerio del Ambiente, tuvimos un socio directo con un solo actor. Aprendimos en este proceso que a pesar de tener cosas comunes no se puede generalizar en la evaluación.

Proyectos de CGRR que emplearon MA

A continuación, y de acuerdo al esquema preparado por IIFAC y CLAMA para la realización de este estudio de caso, presentamos detalles sobre los dos proyectos de CGRR en donde se realizó la experiencia del mapeo de alcances.

Como hemos mencionado arriba, decidimos utilizar dos experiencias con dos proyectos distintos, ejecutados exclusivamente por CGRR (no son casos de co-manejo, contratos de consultoría o trabajos en alianza con otras entidades). El primer proyecto, MANRECUR fase III, operó entre marzo 2003 y septiembre 2005 (2.5 años), y fue financiado por IDRC (aproximadamente US\$500,000). El segundo proyecto, Conservación Comunitaria, o por su título completo en inglés: “The Community Conservation Corridor Project (PCC): a multi-disciplinary, multi-scale, multi-actor learning approach to enhance biodiversity conservation in threatened tropical forest and páramo ecosystems in northwestern Ecuador,” ha tenido dos fases, la primera de Octubre 2003 hasta Noviembre 2006, y la segunda de Diciembre 2006 hasta Agosto de 2009. Ambas fases cuentan con el apoyo en forma de donación de la Fundación MacArthur (\$ 216.568,50 para la primera fase y \$ 300.000 para la segunda).

En el caso del proyecto MANRECUR III, el uso de Mapeo de Alcances fue un requisito de IDRC tanto para el diseño como para la implementación del proyecto, mientras para PCC1 y PCC2, el uso del mapeo de alcances fue una decisión interna en CGRR.

Breve descripción del Proyecto MANRECUR III:

El objetivo general del Proyecto MANRECUR III fue promover la gestión participativa y equitativa de cuencas andinas a través de la investigación socio ambiental a múltiples escalas y el aprendizaje social colectivo de múltiples actores y actoras. El proyecto estuvo organizado alrededor de tres preguntas principales de investigación:

- a. ¿Cómo podemos sostener a largo plazo el proceso de aprendizaje social colectivo entre múltiples interesados/as en el Consorcio Carchi y transformarlo en acción local a favor de la gestión de los recursos naturales y el desarrollo equitativo y duradero, cumpliendo con los enfoques de género y generación?
- b. ¿Cuál es la mejor manera para consolidar, empaquetar y difundir los principios y procesos de aprendizaje social de actores múltiples desarrollados en la cuenca del Río El Ángel, Carchi, para poder fomentar procesos similares en otros espacios de manejo de recursos naturales tanto escalas arriba como escalas afuera?
- c. ¿Cuáles son las mejores formas para conducir el manejo y gestión local de los páramos húmedos del norte del Ecuador?

Cada pregunta fue convertida en un componente del proyecto y definimos un conjunto de estrategias y acciones para responder a las preguntas. Los resultados fueron organizados en productos a ser entregados al donante de acuerdo a un calendario de “hitos” o “milestones” programados cada seis meses, junto con un informe de avance. (Ver anexo 2 con los hitos originalmente programados y los ajustes acordados sobre la marcha.)

A través del mapeo de alcances (ver en punto 2 abajo como se utilizó para el diseño del proyecto) definimos tres socios directos:

- ▶ los gobiernos locales de la subcuenca del Río El Ángel, incluyendo los municipios (Espejo, Mira, y Bolívar), sus respectivas unidades ambientales, y las juntas parroquiales,
- ▶ las comunidades organizadas que desean hacer planes de manejo de recursos naturales con énfasis en el páramo y el agua, y,
- ▶ tres consorcios de cuenca y los grupos locales que facilitan sus acciones.

Entre estos, definimos una amplia gama de participantes en las diversas actividades e investigaciones del proyecto. Estos y estas participantes forman parte de tres cuencas andinas donde trabajamos: El Ángel en la provincia del Carchi, en la zona alto andino del norte de Ecuador (frontera con Colombia); la Chimba –Pisque en el norte de la provincia de Pichincha y San Pedro en el sur de la misma provincia.

Breve descripción del Proyecto Conservación Comunitaria:

El objetivo del Proyecto Conservación Comunitaria fue crear conexiones entre la Reserva Ecológica El Ángel, el Bosque Protector Golondrinas y varios fragmentos amenazados del páramo y de los bosques de neblina de la sierra norte del Ecuador. Nuestra propuesta permitió interrelacionar las comunidades, las áreas protegidas, los gobiernos locales y las ONG de dicha zona y, de ese modo, potenciar el aprendizaje socio ambiental y la inversión en el desarrollo local. Así, esos ecosistemas frágiles y las poblaciones que de ellos dependen tendrán mayores oportunidades de supervivencia.

Como nos interesa fortalecer tanto las relaciones humanas como las biológicas, crearemos una suerte de corredor de conservación comunitaria. Esta estrategia nos permitirá inducir, simultáneamente, las conexiones humanas y la protección de los recursos naturales dentro de un territorio, usando conceptos y herramientas de las ciencias biológicas, de la geografía y de las ciencias sociales. Además de adoptar los aspectos positivos de los corredores biológicos, la estrategia incluye los espacios que ya están siendo aprovechados por las comunidades.

Una de nuestras hipótesis centrales para el proyecto es que mujeres y hombres de las comunidades involucradas en el Proyecto defenderán el corredor sólo cuando puedan relacionar las funciones que cumplen los páramos y bosques nublados en la provisión de agua y conservación de la biodiversidad. A continuación presentamos los componentes de la segunda fase del proyecto.

Los componentes del PCC2 son cinco:

- a) Investigación interdisciplinaria sobre conexión y biodiversidad en sitios estratégicos del corredor. Esto incluye el análisis de la fragmentación del páramo y bosque andino, y la restauración de las fuentes de agua

seleccionadas. Basándonos en los resultados de esas investigaciones, y junto con la gente de las comunidades y el equipo de guardaparques comunitarios, implementamos un sistema sencillo de monitoreo de la biodiversidad. Por medio de becas a estudiantes investigamos las conexiones entre los bosques, la conservación comunitaria y el cambio climático.

b) Actividades de conservación en las comunidades con planes de manejo de sus recursos naturales. Organizamos un nuevo curso sobre la planificación para la conservación de los recursos naturales a nivel de finca y lo aplicamos dos veces con más de 40 personas, la mayoría de las mismas comunidades que ya tienen sus planes comunitarios. En esta segunda fase hemos continuado la formación y apoyo para el equipo de guardaparques comunitarios, para que vigilen la Reserva Ecológica El Ángel en colaboración con el MAE y eduquen a la gente de sus comunidades.

c) Promoción de la gobernanza ambiental en la provincia de Carchi para la Reserva Ecológica El Ángel y el Bosque Protector Golondrinas a través de plataformas para la participación ciudadana como el Grupo de Apoyo Institucional y el Comité de Gestión. Hemos apoyado también a los municipios de la zona en la formulación de ordenanzas ambientales.

d) Comunicación social a través de la radio y los periódicos locales para establecer relaciones entre la gente de las comunidades y los otros actores involucrados en la estrategia del corredor.

e) Apoyo editorial constante al equipo del Proyecto en la redacción de los informes técnicos, artículos científicos y documentos en los cuales se publican y difunden los conocimientos y resultados del PCC2.

El Mapeo de alcances fue empleado para evaluar las acciones del proyecto en las comunidades, los gobiernos locales y el Ministerio del Ambiente con los que la propuesta tiene relación y se los ha considerado como socios directos.

DESCRIPCION GENERAL DE LOS CASOS

¿Cómo fue utilizado el MA?

Para el proyecto MANRECUR III utilizamos todos los pasos, 1-7, del manual de MA en el diseño (ver la propuesta en anexo 3 y los indicadores de progreso en anexo 4.) Todas las fichas para el uso en MA fueron preparadas como parte del mismo diseño del proyecto, y fueron aprobadas por IDRC. El cambio más importante que hicimos para la aplicación del MA en el proyecto fue la decisión de programar los momentos o espacios para la evaluación...como un taller al final de cada semestre de los dos años programados para el proyecto. Este taller coincidió con la proyección de los productos del proyecto de acuerdo a los hitos establecidos para cada 6 meses del

proyecto. Esto nos dio cuatro momentos de “mapeo” con la participación de todo el equipo. Mauricio Proaño fue el impulsor principal de esta decisión, basado en su experiencia en el taller en Guatemala, donde observó que una frecuencia de mapeo cada mes iba a ocupar mucho tiempo, y además los puntos de medida iban a ser demasiados cercanos para poder medir cualitativamente los cambios en comportamiento de nuestros socios directos debido a nuestras intervenciones o acciones. En sí, esta decisión resultó muy bien, y para nuestro proyecto un mapeo cada seis meses fue más que adecuado.

Otro cambio que hicimos fue hacer el mapeo de alcances SÓLO con el equipo directamente involucrado en el proyecto. No incluimos personas denominadas como socios directos. Esto nos permitió el lujo de hablar muy francamente en los talleres sobre los avances con cada socio, o los “no-avances” y sus causas o motivos. Esto nos ayudó mucho a determinar cambios de estrategias durante el proyecto.

El documento final del mapeo de alcances de MANRECUR III está incluido en anexo 5.

Para el proyecto Conservación Comunitaria el mapeo de alcances fue una herramienta de seguimiento. El equipo técnico del proyecto empleó todas las etapas, sin embargo creo que no se siguieron todos los pasos. Algunos de los pasos son intrínsecos para el siguiente y fueron fusionados empleando matrices adaptadas. En lo referente a las prácticas organizativas, no es algo que se trabajó en el proyecto, pero sí dentro de la institución a través del plan estratégico.

No ha habido un plan de evaluación definido, pero las evaluaciones ha sido realizadas de manera semestral (basadas en experiencias con MANRECUR III) y las técnicas de recolección de información partieron del trabajo cotidiano de cada una de las personas del equipo técnico; esto se visualiza en los informes de actividades y los libros de campo empleados. El documento que recoge los tres momentos de evaluación es el anexo 6. Solicitamos que los anexos 5 y 6 sean de uso restringido y que no se publiquen en Internet, debido a la delicadeza de algunas de las observaciones incluidas.

Los informes enviados al donante incluyeron información del uso de la metodología de Mapeo de Alcances, los cambios generados en el proyecto, sus resultados y estrategias, informando también el tiempo que demanda la ejecución de un taller de mapeo de alcances.

DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Podemos confirmar que nosotros nos guiábamos con el manual de MA (tuvimos la versión inicial en inglés, y una traducción borrador para empezar; y luego una versión final en español, pero es necesario mencionar que la traducción tuvo muchas fallas), y con las modificaciones del proceso descritas en la sección anterior. Como varias personas de nuestro equipo también conocen muy bien otras metodologías de

seguimiento y evaluación, fue intelectualmente estimulante utilizar el MA y compararlo continuamente con otras metodologías. Lo que apreciamos de MA fue la flexibilidad en su aplicación y el impulso para observar y calificar sistemáticamente los avances (o retrocesos) de nuestros colaboradores.

Como explicamos arriba, el equipo MANRECUR III aplicó el análisis de MA solo; no incluimos la participación de otras personas. También es importante agregar que TODAS las personas directamente conectadas a las acciones del proyecto MANRECUR participaban en el proceso del mapeo de alcances. Tomó la forma de un taller de monitoreo cada seis meses que ayudó mucho para visualizar donde estábamos, y que cosas teníamos que modificar para lograr nuestros alcances propuestos. Fue un buen complemento a los productos por hito que guiaban el cumplimiento general del proyecto. Sin embargo, resultó algo tedioso tener que evaluar a cada “sub-socio directo” por los tres niveles de resultado deseado. Pero con el tiempo, se volvió valioso poder mirar el progreso a través del instrumento de mapeo (ver anexo 5).

Nuestro monitoreo fue mucho más centrado en nuestros tres socios directos y sus avances de acuerdo a nuestro sistema de señales de progreso. Sin embargo, el gran problema fue en la calificación por “socio”. Como hemos mencionado arriba, la metodología de MA obliga a definir a los socios directos (“boundary partners” en inglés) como conjuntos generales, y no identificar al inicio socios desagregados. Por ejemplo, nuestro socio “comunidades locales” estuvo compuesto de comunidades de la cuenca que participan en iniciativas productivas, comunidades con territorios haciendo planes de manejo, y sub-grupos de ciertas comunidades (o grupos de algunas comunidades) como las juntas de agua potable. Esto suena lógico desde afuera, en un momento de diseño de propuesta; sin embargo al momento de aplicarlo, tuvimos que evaluar a cada grupo de manera diferente....no valía promediar todo el grupo “socio” comunidades locales porque tenían tan marcadas diferencias.

Lo mismo pasó con nuestro “socio directo” gobiernos locales. Fue necesario dividir el conjunto y evaluar municipio por municipio, a veces el gobierno provincial, y a veces ciertas juntas parroquiales. La necesidad de evaluar por tipo de gobierno nos alargó mucho el proceso de mapeo, y muchas veces no pudimos concluir el proceso. Solíamos dedicar una mañana entera al monitoreo de los socios directos (dividiendo el equipo en tres sub grupos para analizar cada “socio directo”. Luego, basado en comentarios del equipo, llenábamos el resto del formato. Esto no fue muy satisfactorio para nosotros como proceso, y por ende, nunca aplicamos bien el proceso de monitoreo interno institucional.

En cuanto a nuestro socio directo “los consorcios de cuenca”, al inicio IDRC quería que abandonásemos la inclusión de este grupo como socio directo, aduciendo que las plataformas o consorcios en sí mismos son estrategias y no grupos. Sin embargo, mantuvimos el Consorcio Carchi, y los otros consorcios, y para el proyecto fue útil hacer un monitoreo del Consorcio total, como un grupo colegiado. Ahora, sin embargo, pensamos que IDRC tuvo razón y deberíamos haber considerado el consorcio como estrategia, tal como lo estamos haciendo en la actualidad.

En el proyecto Conservación Comunitaria, en el diseño, implementación y ejecución del sistema de seguimiento y evaluación participaron los técnicos encargados de la ejecución del proyecto. En el primer taller de diseño (No diseño del proyecto, pero de identificación de indicadores de progreso y estrategias) se contó con el apoyo de Mauricio Proaño. Cada uno de los participantes ejecutaba acciones del proyecto, de manera que cada uno se encargaba de realizar el seguimiento de sus actividades y recolectar la información necesaria para los talleres semestrales de evaluación (libros de campo e informes mensuales).

En este caso no participaban los socios directos en las evaluaciones regulares de MA, porque consideramos complicado realizar una evaluación que permita visualizar los cambios de actitud de cada uno de los socios estando ellos presentes. Pensamos que el hacer el MA sólo en equipo nos ha permitido analizar de manera más profunda a nuestros socios directos.

En este proyecto se monitoreaba los alcances y las señales de progreso, esto nos permitía ver los impactos que el proyecto generaba, como también ver si las estrategias propuestas eran adecuadas o no.

¿Qué herramientas y espacios se utilizaron para el seguimiento y evaluación de la iniciativa?

Nuestra herramienta de MA completamente llena está incluida en Anexo 5 del presente estudio de caso. Aplicamos la herramienta cada seis meses, y participó cada persona del equipo técnico de MANRECUR. Hicimos unas adaptaciones al formato original preparado por IDRC para poder llenarlo en forma seguida; o sea hicimos una columna para cada taller de monitoreo. Esto facilitó mucho el análisis comparativo de nuestro progreso. En los talleres, se trabajaba en grupos, cada uno con una computadora portátil. Mientras el grupo trabajaba, una persona en cada grupo fue llenando el formato. A partir del segundo taller pudimos iniciar nuestras comparaciones con los talleres anteriores. Al terminar el trabajo por grupo por cada socio directo, hicimos una plenaria para socializar los resultados, ampliar los monitoreos con insumos de cada grupo, y luego cada persona recibió el documento completo para llevar. Luego de una edición, el formato y resultados del MA fueron incluidos como anexo al informe narrativo semestral.

El formato lleno que se puede ver en el anexo 5 fue nuestro mecanismo para registrar los hallazgos y para comunicarlos entre nosotros-as del equipo MANRECUR. Enviamos el mismo registro cada seis meses a IDRC junto con nuestro informe de avance por los hitos. No compartimos los resultados con nadie más. Era un instrumento de monitoreo interno de cambios de comportamiento en las personas e instituciones que eran las metas de nuestras acciones del proyecto, o de nuestras investigaciones.

Todos los instrumentos están incluidos en los anexos a este documento. El formato con sus hallazgos finales por cada semestre (6 meses) está en anexo 5.

Para el proyecto Conservación Comunitaria se emplearon varias herramientas, pero partiendo de que el trabajo era con el equipo técnico consideramos suficiente la participación activa del equipo.

Los diarios de seguimiento se usaron, pero se adaptaron a matrices que permitieron visualizar las evaluaciones realizadas anteriormente (anexo 6) y reducir el tiempo en los talleres de seguimiento semestral, siendo estos los cambios principales en la metodología.

Para recaudar la información requerida se emplearon reuniones con los socios y reuniones de planificación y avances del equipo técnico. Sin embargo, también se usaron varios espacios no formales y paralelos a la ejecución del proyecto.

Todo el personal del equipo técnico participó en la recolección de la información, a través de su trabajo cotidiano con los socios directos, y tomando notas para el libro de campo o el informe mensual. No se usaron los formatos de matrices propuestos debido a las diferentes actividades que realiza cada técnico.

Los espacios empleados para el análisis, reflexión y aprendizaje eran los talleres de MA y reuniones del equipo técnico del PCC. Dependiendo del tiempo, todo el equipo técnico analizaba y evaluaba a cada socio directo, llegando a consensos para el informe y/o el trabajo lo realizábamos en grupos, dependiendo del socio con el que trabajaba.

Para analizar las estrategias y su eficacia siempre se las trabajaba con todo el equipo técnico junto, pudiendo modificarlas y adaptarlas en cada taller de MA.

Para informar al donante estaban los informes técnicos, pero al no ser un requisito emplear la metodología no tuvimos acogida e incentivo para continuar empleándola en la segunda fase del proyecto.

¿Cuáles fueron los principales usuarios y usos del proceso y hallazgos del monitoreo y evaluación? (¿cooperantes, gerente/coordinador(a) del proyecto o programa, equipo executor, socios directos, socios estratégicos, beneficiarios, diseñadores de política pública, público en general, otros?)

Como se explicó arriba, fue un instrumento de monitoreo y seguimiento interno. Fue compartido con IDRC, y Merle Faminow nos dijo en más de una oportunidad que fue la parte más útil de nuestros informes semestrales del Proyecto MANRECUR III. Le permitió mirar el proceso detrás de los productos finales, y comprender las dificultades del proyecto, y las medidas tomadas para mejorar los procesos y llegar a las metas. Internamente nos sirvió para captar problemas, conflictos, dificultades o cambios de interés en nuestros colaboradores y modificar nuestras estrategias y tácticas a tiempo.

El equipo técnico del proyecto ha sido el principal usuario de los hallazgos y monitoreos, y a través de la coordinadora del proyecto se ha informado de los

resultados a nivel de los directivos de la CGRR y en los informes anuales a la institución cooperante.

Resultados del uso de MA

Desde CGRR pensamos que es muy necesario contar con un entrenamiento explícito para saber cómo aplicar la metodología. No nos parece suficiente sólo leer el manual y luego aplicarlo. En el caso de MANRECUR, utilizamos el mapeo para diseño del proyecto. En retrospectiva, pensamos que hubiera sido mejor no hacer el diseño del proyecto con el mapeo, sino luego del diseño, tomar las decisiones sobre cuáles socios directos van a ser claves para el MA y luego hacer el diseño de monitoreo para ellos-as. En MANRECUR fuimos demasiado lejos en la definición de “socio directo” y nos costó bastante tiempo y recursos en el monitoreo. Además, al tener que detenernos tanto en el inicio de MA en señales de progreso, nunca pusimos la misma dedicación y nivel de esfuerzo para el resto del MA.

Otra gran dificultad al inicio para nosotros fue que IDRC no tuvo otro ejemplo de la aplicación de MA para proyectos de investigación. Los ejemplos venían del DESARROLLO. Pensamos que nuestras modificaciones reflejan la necesidad de aplicar Mapeo de Alcances a la INVESTIGACION. Luego, nuestro ejemplo de MANRECUR sirvió de ejemplo para otros proyectos de CGRR, como PCC mencionado aquí, u otro sobre género, Tejiendo Redes.

El ejemplo de MANRECUR en el caso de Tejiendo Redes (otro proyecto en el que se empleó mapeo de alcances), sirvió de base para la capacitación que el equipo MANRECUR dio al equipo de Tejiendo Redes, luego de haber presentado su propuesta y ganado el financiamiento para el proyecto de IDRC. Sin embargo, en este caso, un gran dificultad fue que el proyecto operaba en Ecuador y Perú (nuestro aliado en Perú era la ONG feminista Flora Tristán), implicando mayores gastos para efectuar el mapeo, y un resultado fue que sólo una persona del equipo en Perú participó continuamente en el proceso.

Pensamos que es necesario incluir en el proyecto fondos adecuados para el mapeo, incluyendo los costos logísticos para reunir al equipo por lo menos cada 6 meses. Es importante también que una persona del equipo tenga la responsabilidad del mapeo como parte de sus (Término de Rreferencia) de contrato. Si no, no se va a poder cumplir con la tarea, y tener un documento de monitoreo.

Como hemos señalado arriba, para MANRECUR, el MA funcionó muy bien, pero con nuestras modificaciones al libro de registro, y nuestro cambio a un proceso semestral en vez de mensual. Su fortaleza es la capacidad de monitoreo procesos y cambios de comportamientos que son cruciales para lograr los productos de un proyecto. Sus limitaciones sólo son evidentes cuando uno no planifica el tiempo y fondos para poder aplicarlo.

Para CGRR, el cambio más importante fue en la visión que tuvimos de las personas e instituciones que fueron definidos como socios directos. Aunque fueron agrupaciones extensas, que tuvimos que monitorear por separado, nos resultó muy importante para documentar sistemáticamente los cambios en actitudes y discursos en el contexto local. Nos hizo reconocer que un producto de investigación no sólo depende de las acciones del equipo del proyecto, sino de terceros que en muchos casos determinan si el producto pensado tendrá el efecto o impacto deseado.

Creemos que el MA fue más efectivo con el monitoreo de los distintos niveles del gobierno local (provincial, municipal y parroquial). Nos permitió entender por fin cómo funcionan internamente, por qué, como es el “ritmo” del gobierno local entre campaña y campaña, o elección y elección, y nos ayudó mucho para determinar un mejor proceso para nuestra colaboración.

AHORA

Cambios en la Organización generados por MA

Como hemos mencionado arriba, hasta la fecha, el uso de MA en ciertos proyectos no ha estimulado un cambio institucional o la creación de políticas y mecanismos para la aplicación de MA en general. Sin embargo, ha tenido un efecto positivo entre las personas que lo han aplicado posteriormente, y uno de los programas de CGRR está contemplando incorporarlo en varios nuevos proyectos ya como un sistema de M&E del programa en general.

En general, creemos que el Mapeo de Alcances es una herramienta excelente para medir cambios de actitud de los socios y ver los impactos que ha generado un proyecto. Aún no hemos aprovechado todos los beneficios que un buen análisis de mapeo de alcances puede dar a la organización.

Una de las dificultades es la demanda de tiempo del equipo técnico para efectuar el MA, más aún cuando se están ejecutando varios proyectos de manera simultánea. Este fue uno de los motivos para hacer talleres de MA de manera semestral. Debido a todo esto, creemos que necesitamos en CGRR una persona responsable para todos los procesos de evaluación, incluyendo el MA, y que sea la persona que asesore, organice y promueva talleres de monitoreo y evaluación en los proyectos de CGRR.

Aplicar esta metodología ha permitido que el equipo técnico cambie de actitud, convirtiéndose en un grupo más analítico y pensando siempre en sus socios directos en el momento de plantear nuevas propuestas, analizar las existentes o revisar documentos y resultados de otros proyectos. Por este motivo, a pesar de no haber institucionalizado el MA en CGRR, cada uno—a de los técnicos—as nos hemos internalizado la metodología de manera espontánea y permanente.



LA APLICACIÓN DEL MAPEO DE ALCANCES EN EL INSTITUTO DE EDUCACIÓN Y SALUD.

Elena Telles

Mirando mi organización

¿QUE HACEMOS?

El Instituto de Educación y Salud, IES, es una organización no gubernamental sin fines de lucro fundada en el año 1991 y, desde entonces, dedicada a promover la vivencia de sexualidades saludables entre los adolescentes y jóvenes.

La Visión que orienta nuestro ser y quehacer institucional es que jóvenes, adolescentes, niños y niñas ejerzan plenamente sus derechos y, como parte de la sociedad civil, en alianza con los adultos, vigilen y participen en la definición de políticas y programas que garanticen la vivencia de sexualidades saludables en el marco del desarrollo humano.

De nuestro ideal se construye nuestra Misión, que se sintetiza en promover que la vivencia de sexualidades saludables contribuya al ejercicio de la ciudadanía.

Nuestro quehacer se sustenta en el trabajo en equipo promoviendo procesos de cambio social con autonomía; El reconocimiento de necesidades que propician un clima de trabajo en que nuestros profesionales se encuentren reconocidos en toda su dimensión humana; la práctica de la equidad como condición indispensable para alcanzar el desarrollo; el respeto a los Derechos Humanos y a las obligaciones individuales e institucionales; el respeto a la diversidad social en armonía con el medio ambiente, incorporando los diferentes intereses, necesidades y expectativas de las personas y comunidades; el reconocimiento de que el conocimiento es una riqueza en sí mismo, que cobra su mayor sentido cuando es compartido y utilizado para generar nuevos conocimientos o mejorar la práctica.

ESTRUCTURA

Desde 1991, IES asumió el desafío de contribuir en educación y salud buscando favorecer el desarrollo de la población adolescente, con un equipo interdisciplinario de profesionales que con sus experiencias y conocimientos enriquecen y dinamizan la vida institucional. IES, después de dieciocho años, viene trabajando con y para los jóvenes, promoviendo en ellos el desarrollo de capacidades e involucrando a las personas y organizaciones públicas y privadas (Ministerios de Salud y Educación; municipalidades, Fondo de Población de la Naciones Unidas, Save The Children,

Global Fund, CARE PERÚ, Instituto para la Conectividad de las Américas, Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC), Plan Internacional, el gobierno de Estados Unidos, a través de la División de Asuntos Antinarcóticos (NAS) que se encuentran en el entorno e influyen en la vida de los jóvenes.

Los profesionales han ido ganando experiencias y construyendo de manera participativa los enfoques que direccionan el quehacer institucional: trabajo con adolescentes y jóvenes en la temática de salud sexual y reproductiva, equidad de género, desarrollo humano y derechos humanos e interculturalidad.

El trabajo que hemos venido impulsando contempla la generación de mecanismos para la institucionalización de la participación juvenil, el desarrollo de capacidades de los diferentes actores vinculados al entorno de los adolescentes, el fortalecimiento de alianzas inter generacionales de adultos y adolescentes y jóvenes, y el impulso a núcleos comunitarios que partiendo de diagnósticos participativos diseñan e implementan acciones en su comunidad, la educación de pares para la ciudadanía en salud, la construcción de alianzas estratégicas, el abordaje multisectorial y la movilización de recursos.

PROYECTOS

Actualmente IES canaliza sus proyectos a través de áreas, éstas los asumen de manera coordinada para compartir responsabilidades que permiten alcanzar los objetivos planteados.

- 1.Estrategias educativas: aporta al desarrollo de capacidades de instituciones públicas, privadas y organizaciones comunitarias para responder a las necesidades relativas a la vivencia de sexualidades saludables desde un enfoque de derechos humanos.
- 2.Incidencia política: promueve el mejoramiento de políticas y programas de instituciones públicas nacionales, regionales y locales que respondan a las necesidades de educación sexual, salud sexual y salud reproductiva de jóvenes, adolescentes, niños y niñas, así como en la temática del VIH-Sida.
- 3.Sexualidad y TIC: potencia el uso de las TIC para promover de manera amigable el desarrollo de sexualidades saludables en el marco de un desarrollo integral de jóvenes, adolescentes, niños y niñas.
- 4.Participación juvenil: promueve el dar poder y participación de adolescentes y jóvenes en espacios públicos y de toma de decisiones a nivel nacional, regional y local relacionados a educación sexual, salud sexual, salud reproductiva y VIH Sida, como parte del ejercicio de ciudadanía.
- 5.Gestión del conocimiento: genera evidencias, mejora el uso y amplía el acceso de la información que contribuya a mejorar la toma de decisiones

vinculadas a la promoción de sexualidades saludables y al desarrollo integral de jóvenes, adolescentes, niños y niñas.

Área Temática Transversal: Investigación

Entre los proyectos relevantes enumeramos los siguientes:

- ▶ Proyecto: “Adolescentes, Jóvenes y TIC en respuesta a la epidemia del VIH/ sida en Latinoamérica y el Caribe”.
- ▶ Proyecto: Fortalecimiento de la prevención y control de SIDA y la tuberculosis en el Perú- objetivo 1: promover estilos de vida saludable en adolescentes y jóvenes en los temas de ITS / VIH / sida.
- ▶ Proyecto: Construcción social de la sexualidad en adolescentes de 15 a 19 años del distrito del Agustino.
- ▶ Proyecto: Representaciones sociales de los proveedores de salud en relación con usuarios adolescentes con demandas de atención en salud sexual y reproductiva.
- ▶ Proyecto: Constituir una coordinadora nacional de agrupaciones y personas viviendo con VIH y SIDA en el Perú, en alianza con la mesa de articulación de agrupaciones de personas viviendo con VIH y SIDA.
- ▶ Proyecto: La comunidad toma un rol activo en la protección de los derechos sexuales y reproductivos de los y las adolescentes.
- ▶ Proyecto: Construir una comunidad saludable y libre de drogas.

PERSPECTIVAS

Para el desarrollo de sus actividades IES asume perspectivas que tienen que ver con la interculturalidad, derechos humanos, participación, género, desarrollo humano; todas con énfasis en la promoción y desarrollo integral de los y las adolescentes y jóvenes.

Los y las adolescentes y jóvenes fortalecidos en habilidades asumen liderazgos que les permiten influir positivamente en sus pares en temas relacionados a la salud sexual y reproductiva, a los derechos vinculados al ejercicio de su sexualidad, y participar en la toma de decisiones que involucren la promoción y desarrollo de los adolescentes y jóvenes en sus comunidades.

ANTES DE MA

Funcionamiento de mi organización

Gerencia (Estilo y Composición)

El equipo interdisciplinario que forma parte del IES comparte un estilo de liderazgo competente, visionario, compartido, que delega funciones apropiadas, y es accesible y responsable en el marco de una participación democrática. Reconoce y maneja las tensiones interiores, toma decisiones a tiempo, asesora cuando y donde sea necesario.

Estructura de trabajo (Equipos y Organigrama)

El IES se encuentra organizado de la siguiente manera:

- ▶ Asamblea de asociados
- ▶ Consejo Directivo
- ▶ Consejo Directivo ampliado
- ▶ Coordinadores de área
- ▶ Área Contable y Secretariado
- ▶ Vigilancia

Gestión (Administración. Operativa y Financiera)

El área contable de la institución es la responsable del manejo financiero de los proyectos, que tiene que ver con la presentación de informes financieros periódicos a las instancias de gobierno (SUNAT: Superintendencia Nacional de Administración Tributaria) y a las financieras que contribuyen económicamente.

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Diseño

La institución aplicaba modelos lógicos para la evaluación de sus proyectos; estos consistían en el establecimiento de indicadores, matrices de marcos lógicos, objetivos, establecimiento de metas, actividades, acciones, fuentes de verificación. Para complementar la información y enriquecer los resultados cuantitativos, ya que era importante recuperar la experiencia porque formaba parte del proceso de

intervención y de cambio de las personas involucradas, se hacía uso de herramientas de recolección de información cualitativa como grupos focales, entrevistas y talleres de diagnóstico participativo.

Sin embargo, se percibía que la información no se recogía íntegramente. El mayor interés estaba centrado en lo cuantitativo de los resultados (metas alcanzadas, indicadores de impacto). La gestión de resultados no revelaba, entonces, el proceso que implicaba el trabajo con la comunidad, con los jóvenes, el vínculo con los adultos, el trabajo en equipo.

El IES, interesado en fomentar las capacidades para que los adolescentes y jóvenes asuman el control de todo lo que determina su estado de salud integral, y que promuevan el cambio de comportamiento sobre el auto cuidado de su salud, opta por la metodología de Mapeo de Alcances (MA), un enfoque nuevo para la institución. Este enfoque permitiría una mayor comprensión de los resultados y constituiría un aprendizaje enriquecedor.

Análisis situacional

La institución realiza talleres de diagnóstico con los actores involucrados (se organizan grupos focales, dinámicas participativas, entre otras técnicas). Recoge datos relacionados con las poblaciones y su geografía: se solicitan datos estadísticos regionales y locales a instituciones públicas y privadas. Se usan investigaciones del medio sobre temas relacionados a los temas del proyecto que se va a implementar.

Porcentaje de presupuesto asignado al M&E

Los proyectos no contemplan una partida de dinero para implementar un sistema de monitoreo; aunque sí para la evaluación (línea basal, evaluación intermedia y evaluación final) de los proyectos.

Participación

Dependiendo de la complejidad de los proyectos se ha involucrado en la participación a los actores directos, por ejemplo en la construcción de la matriz de un marco lógico, en el diseño e implementación de un plan de actividades.

Capacitación

La institución invierte en la capacitación de sus miembros cuando se presentan oportunidades y es necesaria para los proyectos.

Priorización de temas

Monitoreo y evaluación de impacto; Mapeo de alcances; Mapeo de intervenciones.

Debilidades y fortalezas con respecto al monitoreo y la evaluación

Como debilidades podemos citar algunas:

- ▶ Contar con un modelo lógico en el que a veces los objetivos han sido difíciles de reportar por la magnitud de lo que se quería alcanzar.
- ▶ A veces las matrices de recolección de información no han sido muy claras en su accesibilidad y utilidad.
- ▶ No recoge el proceso vivido por los beneficiarios directos.
- ▶ Necesidad de contar con personas expertas que puedan leer los resultados.
- ▶ Establecimiento de indicadores rígidos.

Como fortalezas podemos citar:

- ▶ El monitoreo y evaluación nos ha permitido medir cómo está funcionando el proyecto, si se alcanzaron o no los resultados/objetivos propuestos.
- ▶ Nos permite obtener información que retroalimenta al proyecto y así hacerle correcciones y mejorarlo en el tiempo oportuno.
- ▶ Los datos pueden ser cuantitativos o cualitativos.

RESULTADOS DE TRABAJO

De proyectos anteriores podemos decir que la experiencia con el monitoreo y evaluación ha dado elementos para ajustar algunas actividades de manera oportuna en el tiempo. La realización, por ejemplo, de las líneas basales y evaluaciones a mitad del año nos han dado un panorama de cómo estamos encontrando a nuestros beneficiarios directos en el momento de recolección de la información, y sobre esos resultados los equipos de trabajo concentran sus esfuerzos y estrategias para mantener o mejorar los resultados durante la implementación del proyecto. Asimismo nos ha permitido obtener lecciones aprendidas para futuras intervenciones.

Claro está que si bien hemos podido identificar datos sobre el nivel de avance de los beneficiarios, no se ha discriminado otras influencias por las cuales los beneficiarios pudieron haber aprendido, cambiado su comportamiento o desaprendido.

Los resultados de las evaluaciones nos han permitido contar con evidencias que han facilitado establecer el nivel de logro o impacto del proyecto ejecutado.

LLEGADA DEL MA

Ante la propuesta de MA, la institución decide aplicarlo en el Proyecto Punto J – Fase II.

Al interior del proyecto Punto J, el equipo interdisciplinario aplica un estilo de liderazgo compartido en el marco de una participación democrática. Se encuentra organizado de la siguiente manera: Coordinador, Investigador, Responsable de Monitoreo, Responsable de Orientación, Educador, Comunicador, Programador, Promotores Juveniles y Diseñador gráfico.

Punto J en una estrategia integral cuyo principal objetivo es promover la participación y el liderazgo de adolescentes y jóvenes en la lucha contra el VIH-Sida a través de la creación y mantenimiento del portal Web Punto J (www.puntoj.com.pe).

El proyecto tiene como propósito contribuir a la prevención del VIH-sida en la población joven de Latinoamérica y el Caribe a través del fortalecimiento y adaptación regional de la estrategia Punto J, basada en la participación juvenil y el uso de las TIC, generando evidencias sobre el uso innovador de estas herramientas en la lucha contra la epidemia.

El ámbito de intervención del proyecto incluye el nivel nacional y el regional desde una perspectiva de la investigación aplicada. A nivel de Perú se fortalecerá la estrategia Punto J a través de la incorporación de nuevas herramientas TIC y la participación de organizaciones juveniles de otras regiones del país. También se generarán mecanismos que contribuirán a la sustentabilidad de la estrategia a partir de la implementación de la Cabijota, una cabina (página) de Internet educativa y saludable en temas de sexualidad y prevención del VIH-sida, así como el diseño de otras estrategias institucionales de movilización de recursos y la propuesta de servicios de consultoría en Sexualidad y TIC a nivel nacional y regional. A nivel de Latinoamérica y el Caribe se diseminará la estrategia en cuatro países de la región —República Dominicana, Bolivia, México, Ecuador y Argentina— al tiempo que se posicionará el uso de las TIC bajo el liderazgo de los jóvenes en la prevención del VIH-sida a través del desarrollo de capacidades locales y la promoción de nuevos mecanismos de intercambio en línea entre adolescentes y jóvenes de la Región LAC, y aliados en la respuesta a la epidemia del VIH-sida.

CAMBIOS EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

Por parte del proyecto Punto J existía la necesidad de elaborar el plan de monitoreo y se vio el interés de sumar el enfoque de MA con las particularidades que este nos ofrecía.

La coordinadora de Punto J, desde que tuvo información de MA estuvo muy interesada por incorporar la metodología al plan de monitoreo y evaluación del proyecto, ya que contribuiría a una mayor comprensión de los resultados y a su vez constituiría un aprendizaje enriquecedor para el equipo y la institución. Esto llevó a una conversación previa de la coordinadora con el equipo y luego a una conversación formal con la Coordinadora Institucional y posteriormente con el Consejo Directivo. Como resultado de las conversaciones se estableció que el plan de monitoreo del Proyecto Punto J estaría integrado por dos enfoques de trabajo, que son el Mapeo de

alcances y el monitoreo basado en resultados. De esta manera surge la necesidad de fortalecernos en dicha metodología, conocerla más profundamente y conocer sus aplicaciones.

IDRC ya venía trabajando con el enfoque de MA. Asimismo existía también el interés por parte de ellos de que el proyecto Punto J conociera la propuesta. Este interés de nuestros cooperantes facilitó la posibilidad de que el equipo del proyecto Punto J y demás miembros del IES fueran capacitados en el tema.

DESARROLLO DEL M&E CON MA

Partimos de la premisa de que un proyecto de desarrollo está centrado en las personas y que busca principalmente el cambio en los comportamientos de éstas para el logro de su bienestar. Se tiene una noción de cambio como algo dinámico, no lineal y que se ve influido por una serie de factores del entorno. Asimismo, se parte de la concepción de que las personas son actores sociales de su propio desarrollo.

En esa medida, el monitoreo y la evaluación son procesos indispensables porque permiten identificar cómo contribuye el proyecto a que se den esos cambios.

Como nos encontrábamos en la etapa de construcción del plan de monitoreo fue oportuna la integración del MA en ese momento.

Para su implementación se requirió:

- ▶ Contar con equipo humano dispuesto, abierto a nuevos enfoques metodológicos
- ▶ Conocer y profundizar en la nueva metodología
- ▶ Contar con financiamiento para el fortalecimiento de los miembros del proyecto
- ▶ A nivel institucional el IES adopta el enfoque de MA con el propósito de enriquecer y complementar los planes de monitoreo y evaluación que se han venido ejecutando en la institución hasta la fecha.
- ▶ Se desarrolló una capacitación en la que se realizó el diseño intencional (etapa 1), seguimiento de alcances y desempeño (etapa 2) y la planificación de la evaluación (etapa 3).

En ese sentido, se plantea como objetivos del plan de monitoreo y evaluación los siguientes:

1. Analizar en qué medida contribuye el Proyecto Punto J, principalmente a través del uso de las TIC y de la participación juvenil, a la prevención del VIH-sida en adolescentes y jóvenes.
2. Mejorar el desempeño del IES, principalmente del equipo Jota a través del aprendizaje generado.
3. Proporcionar información basada en procesos de reflexión y en la evidencia que aporte a la toma de decisiones vinculada al proyecto.
4. Obtener aprendizajes que contribuyan a mejorar la intervención.

El plan de monitoreo del Proyecto Punto J integra y adapta dos enfoques de trabajo, el Mapeo de alcances y el monitoreo basado en resultados. Se parte del supuesto que el uso de estos dos enfoques en un mismo plan puede darnos una mirada complementaria del desarrollo del proyecto y del aporte que hace el IES a través de éste al desarrollo de los y las jóvenes.

Para el monitoreo por MA se han considerado señales de progreso para cada uno de los socios (adultos aliados y adolescentes y jóvenes líderes). Los mismos socios serán los encargados de reportar las señales de progreso, en el caso de los adolescentes y jóvenes líderes lo harán con el acompañamiento de un adulto.

Las principales estrategias del proyecto incluidas en el proceso de monitoreo son:

- ▶ Taller de capacitación y de especialización en sexualidad, TICS VIH/sida adolescentes y jóvenes y adultos aliados
- ▶ Actualización y mantenimiento del portal Punto J (Adolescentes y jóvenes líderes y adultos aliados)
- ▶ Actualización y mantenimiento del portal LAC (Adolescentes y jóvenes líderes y adultos aliados)
- ▶ Implementación de La Cabijota
- ▶ Pasantía a socios regionales
- ▶ Creación de red de intercambio entre Perú y países aliados

Asimismo, se ha priorizado una práctica organizativa:

- ▶ Estrategias de auto sustentabilidad para la institución – movilización de recursos

En la medida que el proyecto parte de la noción de que los socios directos son actores de su propio desarrollo y cambio, el plan de monitoreo incluye su participación activa a lo largo de este proceso. Han participado en el diseño y vienen implementando MA el equipo ejecutor del proyecto, equipo a cargo del monitoreo, socios directos y adultos aliados.

Las herramientas que se vienen utilizando en el caso del mapeo de alcance son:

- ▶ Diarios de alcances
- ▶ Diarios de estrategias

La recolección de información es periódica, con una regularidad de 4 meses. Con los socios de provincia y LAC se hace a través de correo electrónico.

Los socios directos son:

- ▶ Adolescentes y jóvenes líderes (Voluntarios de Lima, Promotores Juveniles de Provincia y Promotores Juveniles del Extranjero)
- ▶ Adultos Aliados (incluye nacional e internacional)
- ▶ Directivos de instituciones de Perú y LAC (Directores de instituciones de provincia, Directores de instituciones de países aliados: Ecuador, República Dominicana, México y Argentina)

Porcentaje de presupuesto asignado

El proyecto Punto J ha establecido un monto económico que permite a los equipos poder recoger en el tiempo establecido los reportes de los diarios de alcance e indicadores por monitoreo de resultados.

RESULTADOS DEL USO DEL MA

La aplicación del MA está concentrada en un proyecto de la institución.

Sólo se usan dos herramientas del mapeo de alcances (Diarios de alcances y Diarios de estrategias). Los diarios de los países que participan del proyecto son reportados y enviados a Lima, cada 4 meses. IES tiene la tarea de analizar los documentos, hacer síntesis, generar conclusiones y recomendaciones, que además forman parte de los insumos para los informes periódicos que solicitan los financiadores (Ver ANEXO 1).

El MA y sus herramientas son trabajados de manera independiente, es decir, no se combinan con otros métodos; pero los resultados obtenidos complementan la información recogida a través del monitoreo por resultados. Los datos recogidos son predominantemente cualitativos.

Una de las bondades del MA es que promueve la participación, la interactividad y recoge la opinión de todos; se centra en los procesos de la persona y a través de las señales de progreso se puede dar un seguimiento de manera pautada.

Con relación al llenado de los formatos de los diarios de alcance, al ser tan explícitos, concretos, su llenado requiere un tiempo considerable (tres horas aproximadamente).

Como dificultad vemos que la metodología no cuenta con herramientas para el análisis de la información.

AHORA

OTROS CAMBIOS EN LA ORGANIZACIÓN PROMOVIDOS POR MA

Cambios concretos que se van percibiendo en la forma de trabajo:

- ▶ Con los socios directos se han validado los diarios de alcance y se han recogido sus impresiones al respecto
- ▶ Existe un mayor acercamiento hacia los actores directos
- ▶ Se da un espacio para reflexionar sobre los cambios identificados
- ▶ Un mayor interés por la persona y sus procesos
- ▶ Validación de las señales de progreso por los socios. Las Propuestas han sido consideradas en los formatos.
- ▶ Los diarios de alcances son llenados por los propios socios directos.

En cuanto a la estructura del trabajo, se ha visto la necesidad de contar con mayor recurso humano para hacer posible el seguimiento de los DA a nivel nacional y regional. Esto ha exigido delegar y compartir responsabilidades.

Además, ha implicado que los DA se incluyan en el cronograma del proyecto.

DESARROLLO ACTUAL DEL M&E

El proyecto continúa con el diseño inicial. Un cambio surgido a partir de la aplicación de los DA en el Perú se relaciona con el rediseño de los diarios de alcance con el propósito de hacerlos “más amigables” y de fácil aplicabilidad (Ver ANEXO 2).

Como el MA es un enfoque que se viene aplicando recientemente desde el IES, aún no podemos recoger lecciones aprendidas. En este periodo de experiencia con el MA se han presentado obstáculos que no han permitido hacer un trabajo sostenido con los DA. Estos han sido reportados fuera de los tiempos acordados y con dificultades en su aplicación. Si bien los socios del proyecto Punto J han sido informados de manera detallada en lo que respecta al uso de estos instrumentos, es mejor cuando se pasa por la experiencia directa de la capacitación.

Se adjunta anexos en documento aparte.



APLICACIÓN DE MAPEO DE ALCANCES EN LA FUNDACIÓN FRUTO SOCIAL DE LA PALMA

Sandra M. Ochoa Mantilla

ANTES FUNDEWILCHES

Desde 1991, el sector Palmicultor en el Municipio de Puerto Wilches (Santander, Colombia), concretó la idea de unirse y fortalecer su proceso de responsabilidad social, hasta ese momento bastante naciente; con este reconocimiento tres empresas extractoras de palma de aceite (Palmas Oleaginosas Bucarelia, Palmas Oleaginosas Las Brisas y Palmas y Extractora Monterrey) y sus proveedores, constituyeron su Fundación “Fundación para el desarrollo de Puerto Wilches – FUNDEWILCHES”.

Tras 15 años de trabajo incansable para apoyar la comunidad del municipio, se lograron gestiones, se concretaron aportes de las empresas palmicultoras con inversiones puntuales y de grandes montos y relevancia para proyectos como: mejora de la vía de acceso al municipio, apoyos en dotación a escuelas y acciones humanitarias en las tragedias invernales que ocurrieron allí, entre otros.

Cabe anotar que los límites geográficos del municipio de Puerto Wilches, están dibujados por las curvas del río Magdalena, principal arteria fluvial de Colombia; el casco urbano del municipio y los caseríos de algunos de sus corregimientos (jurisdicciones) están ubicados muy cerca de la rivera de los ríos Magdalena y Sogamoso, razón por la cual en las épocas invernales, las crecientes de los ríos han ocasionado grandes tristezas, inundando viviendas, dañando desde el colchón hasta el televisor y la nevera, destruyendo caseríos completos, y obligando a cientos de familias a vivir en las murallas que con sacos de arena y piedra construyen para impedir que literalmente se les ponga el agua hasta el cuello. Estos desafortunados eventos se repiten anualmente en muchos lugares de Colombia, siendo presentes en Puerto Wilches y sus municipios vecinos del río Magdalena en su zona centro.

El reconocimiento del trabajo realizado por FUNDEWILCHES por parte de la comunidad y del Consejo directivo de la Fundación conformada por los palmicultores de la zona, se manifestó una vez más, en 2006 con la “Evaluación de impacto social y de la capacidad organizativa de la Fundación para el desarrollo de Puerto Wilches – FUNDEWILCHES”.

El objetivo de consultoría de evaluación era conocer los resultados de la gestión y proyectos realizados y analizar internamente su funcionamiento; y uno de los primeros hallazgos de la evaluación fue que FUNDEWILCHES carecía, a lo largo de sus 15 años de existencia, de un estudio que diera cuenta de sus resultados y

capacidades, debido a que no se daba ningún tipo de prelación en tiempo, espacio y recursos presupuestales a temas de planificación, seguimiento y evaluación.

Desde 1991 a 2006 no se encontró ningún tipo de documentación que referenciara la evolución de la organización. La consultoría de evaluación en el año 2006 demostró que se desarrollaron proyectos positivos y que la comunidad, las empresas de palma y el Consejo Directivo de FUNDEWILCHES requerían y deseaban mayor presencia de la misma y un mejor direccionamiento.

CONSULTOR Y LUEGO DIRECTOR

Las personas no son las instituciones, pero las personas sí hacen instituciones.

Al cumplir 15 años FUNDEWILCHES afrontó una transformación en su dirección; el primer y único Director de FUNDEWILCHES terminaba su etapa y esto generó un gran vacío.

La oportunidad se vislumbró luego de terminada la evaluación institucional: un consultor de profesión Historiador llamado Javier Toro Vanegas, después de varios meses de conocimiento e integración en la dinámica de la zona para poder realizar la consultoría que le estaba encargada, se convirtió en el profesional más apropiado para asumir la Dirección General, según el Consejo Directivo de FUNDEWILCHES. A fines de 2007 asumió el cargo y el desafío de una nueva dirección (propuesta por él) para la Fundación.

LOS 15 AÑOS DE LA FUNDACIÓN TRAEN CONSIGO GRANDES CAMBIOS.

El cambio se presentó inicialmente en un slogan para luego asumirse como razón social. Para esto se recogieron aportes de palmicultores y líderes comunitarios consultados para definir una nueva identificación más integradora, siendo reconocida desde 2007 como “FUNDACIÓN FRUTO SOCIAL DE LA PALMA”.

El reconocimiento de los aspectos positivos desarrollados desde la Fundación hizo que se ratificara la necesidad de su existencia con un valor agregado: la Fundación debía fortalecer su planificación y ejecución desde los proyectos; la dirección estratégica (visión, misión y líneas estratégicas), asumiendo la organización un modelo de actuación de auto gestión y desarrollo en vez del asistencial (que antes caracterizaba el accionar de FUNDEWILCHES), incrementando también el radio de acción a más municipios en donde se tuviera siembra de palma de aceite.

Este nuevos cimientos brindados a la Fundación, vinieron apoyados por la decisión de su Consejo Directivo de conformar una bolsa de recursos económicos propios de los palmicultores para ejecución y cofinanciación de proyectos, elaborando un presupuesto por rubros que brindó mayor independencia y autonomía para la puesta en marcha de iniciativas financiadas total o parcialmente por la Fundación desde el año 2008.

El desafío propuesto es grande, y paso a paso la Fundación Fruto Social de la Palma se ha fortalecido internamente para hacerle frente al desafío no sólo del acercamiento a nuevas zonas con proyectos y presencia institucional, sino en que el incremento de cobertura y proyectos sean pensados, sentidos, debatidos y con calidad.

EL NACIMIENTO DEL PROYECTO CM3

Manuel, Juan Pablo y Avelino, amigos cercanos de la Fundación Fruto Social de la Palma, venían con una iniciativa en el corazón; el interés era lograr que en lugares rurales los niños, niñas y jóvenes accedieran a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, llevando Internet a través de redes inalámbricas comunitarias a lugares alejados que jamás soñaron que en un corto plazo iban a disfrutar de este beneficio.

En 2007 Estos amigos encontraron en la Fundación una organización que apoyó su interés y así inició el camino del proyecto Corredor Multimedia Magdalena Medio – CM3, que comenzó a consolidar su planificación y a gestionar nuevas participaciones para que más aliados se sumaran y se pudiera cristalizar su ejecución.

El componente técnico del proyecto CM3 tenía grandes fortalezas, sabía que se quería hacer y qué se necesitaba para ello, analizando y concluyendo que la posibilidad de aplicar la tecnología de las redes inalámbricas comunitarias, brindaba ventajas, como el bajo costo de las instalaciones de los puntos de conexión para zonas rurales, calidad en el servicio de internet de tipo banda ancha (servicio que se presta también en las ciudades).

Además de las fortalezas técnicas, se hizo explícita también la necesidad de concebir las tecnologías de la información y la comunicación no sólo con Internet y equipos, sino desde la apropiación social de las mismas, es decir, ver materializado en las comunidades beneficiadas, la utilidad y uso productivo de las TIC. Este análisis coincidió con la decisión de la Fundación de acompañar los procesos hasta dar poder de decisión a la comunidad; aunque los proyectos para mostrar resultados tengan un tiempo de ejecución menor, por parte de FSP se compromete un acompañamiento de alrededor de 36 meses para trabajar la apropiación social de los mismos, traducido esto en una sentencia muy conocida de su Director: “Nuestra fuerza debe estar en dar poder de decisión y sentido, no en los inodoros o en las cosas que aportemos a las comunidades”.

LLEGADA DE MAPEO DE ALCANCES AL PROYECTO CM3

Algunos integrantes del equipo CM3 tenían conocimientos previos de Mapeo de Alcances obtenidos por haber asistido a Encuentros de Emprendedores en Mérida, Venezuela y Proyecto TRICALCAR, tejiendo redes inalámbricas comunitarias en Huaral, Perú, implementados por ESLARED y WILAC y apoyados por ICA IDRC en los años 2003 y 2006. Fue así que se conoció el método a grandes rasgos, y en la

búsqueda de mayor claridad para su aplicación e implementación en el proyecto, se contactó e invitó a Javier Pacheco, integrante del Centro Latinoamericano para Mapeo de Alcances, a ser parte del equipo como asesor.

En el año 2007 el proyecto CM3 se presentó a la convocatoria de “Territorios Digitales” del Ministerio de Comunicaciones de Colombia, siendo seleccionado y logrando aportes del Ministerio y de las Alcaldías de los municipios de Puerto Wilches, Sabana de Torres y Rionegro en el Departamento de Santander.

El proyecto CM3 fue formulado desde planificación estratégica, pues es obligatorio presentarlo ante las instituciones co-financiadoras en sus metodologías y formatos preestablecidos, teniendo en cuenta objetivos, indicadores de producto, beneficiarios e impacto. Para el caso de CM3, el método Mapeo de Alcances fue concebido inicialmente como orientador para la apropiación social de las TIC.

Por lo anterior, la aprobación para realizar Mapeo de alcances en el proyecto CM3 no fue una tarea rápida o fácil con algunos co-financiadores del proyecto; el desconocimiento del método de MA en el país, dificultó el reconocimiento de las ventajas que traía su concepción dentro del proyecto; por lo que se hizo necesario realizar reuniones, llamadas y correos electrónicos explicando el método y el valor agregado que traería trabajar en la apropiación social desde MA.

La postura de algunos co-financiadores se traducían en capacitaciones magistrales; lo que en términos de informes se expresaría en cantidad de horas de capacitación, pero quedando por saberse si con esas capacitaciones se lograban o no los cometidos; en este tema la Fundación fue firme y persuasiva en la diferencia entre: Opción 1: entregar equipos + conectividad + capacitación y Opción 2: entregar equipos + conectividad + capacitación + socios directos apropiados de los equipos y conectividad que reciben, reconociendo la importancia de los mismos, la utilidad y los cambios que se podrían generar en la educación de los niños, niñas y jóvenes.

El proyecto CM3 Fase 1 inició a mediados de 2008, con los componentes de: 1) Masificación de la infraestructura, 2) Conectividad de banda ancha, 3) Alfabetización digital, 4) Equipos multimedia y 5) Planificación, monitoreo y evaluación con Mapeo de Alcances.

La inversión en la Fase 1 de CM3, alcanzó una cifra mayor a los \$500'000.000 de pesos, siendo la Fundación Fruto Social de la Palma la entidad ejecutora y también co-financiadora, con un aporte de más de 100 millones de pesos.

LAS PRIMERAS SEÑALES DE PROGRESO DE CM3

La dinámica interna del proyecto CM3 tuvo mucho para mostrarle a la Fundación, los diálogos y acuerdos planteados con los socios y socias directos, la formulación compartida de las estrategias, la claridad en la inclusión y participación de socios estratégicos; comenzó a demostrar que además de ser compatible con la forma de

trabajo de Fruto Social de la Palma, era también una experiencia que claramente se podría imaginar para muchos de sus proyectos y ¿por qué no? para la misma institución.

Otros proyectos de la Fundación en áreas educativas y de iniciativas socio productivas, diferentes al proyecto CM3, buscaron la forma de comprender Mapeo de Alcances e iniciaron individual y voluntariamente sus primeros pasos en trabajos, ya no con beneficiarios sino con socios directos (haciendo práctica la definición de MA).

El proyecto CM3 fue formulado a través de objetivos, pero en la ejecución fue necesario ir incorporando todo el método Mapeo de Alcances, y poco a poco el esquema se concibió como un sello de coherencia entre la planificación y lo que se deseaba, logrando mayor claridad en la dinámica del mismo para los Socios Directos y el equipo técnico administrativo.

Los socios directos de CM3 comenzaron a cumplir su señal de Se Espera rápidamente, los socios estratégicos como el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, (centro de educación no formal estatal que capacita para el trabajo) y El Centro de Estudios Regionales para la Educación Superior CERES (Programa del Ministerio de Educación de nuestro país que busca llevar educación universitaria a sitios rurales alejados a través de programas semi presenciales y virtuales), brillaron por su participación y articulación con las estrategias del proyecto.

La Fundación logró aval y reconocimiento de los co-financiadores, por la transparencia en el manejo de recursos y por el excelente desarrollo del proyecto CM3 (reconociendo también nuevos aspectos a tener en cuenta y a mejorar). Esto animó a que a finales de 2008 se iniciara la planificación de la Fase 2, garantizando una ampliación de cobertura del proyecto a siete municipios y dos departamentos del país y una inversión cuatro veces más grande que la de la primera fase (2.000 millones de pesos cofinanciados con entidades públicas, privadas y la Fundación).

El trabajo con los Socios Directos de CM3 Fase 1 continúa, por el compromiso que mantiene la Fundación de acompañar los procesos y las comunidades durante 36 meses, de forma independiente aunque los recursos y tiempos de ejecución de los proyectos y convenios hayan terminado. Es así que para los Socios Directos el acompañamiento ahora está enfocado a la priorización participativa realizada de los aspectos de interés para el seguimiento con respecto a indicadores de progreso, estrategias y prácticas de la organización.

Es de resaltar que uno de los hallazgos de las visitas de seguimiento a los Socios Directos de CM3 Fase 1, ha sido que ellos comprenden todo el proceso, desde la importancia de los cambios de comportamiento, su papel protagónico en el mismo y también cómo apoyan el desarrollo de las estrategias; sin embargo se ve también que los Socios no se encuentran completamente familiarizados con los términos y definiciones del método Mapeo de Alcances, aspecto que no representa preocupación, pues sus acciones sí son coherentes con la guía de la Visión e indicadores de progreso; para la siguiente Fase se acordará con los Socios los

nombres de los indicadores de progreso, para que se sientan identificados y tengan mayor grado de recordación, sin necesidad de cambiar el significado.

¡IMPLEMENTACIÓN DEL MÉTODO DE MAPEO DE ALCANCES EN TODA LA FUNDACIÓN FRUTO SOCIAL DE LA PALMA!

Con la experiencia de CM3 la Dirección de la Fundación observó que MA era un método que claramente relacionaba todas las instancias de la Fundación, diferenciando responsabilidades internas y el sentido de una actuación hacia fuera que pretende facilitar medios y recursos para que las comunidades sean las constructoras de su propio destino. Esa motivación inicial se convirtió en decisión institucional y por eso MA está en proceso de implementación de toda la institución desde mayo de 2009.

Una pregunta surgió entre los coordinadores de los proyectos de La Fundación: “Y ahora... ¿todo debe estar formulado desde MA?”. No existió una respuesta inmediata para esta pregunta; como primera instancia se permitió que siguieran analizando las posibilidades, teniendo en cuenta los resultados/metras con los que se venía trabajando y haciendo un esfuerzo para identificar los que corresponderían a los cambios de comportamiento en términos de Mapeo de Alcances.

Como segundo paso, en los meses de Junio y Agosto de 2009 se realizaron dos talleres con una duración de cuatro días consecutivos cada uno, facilitados por Javier Pacheco (Director administrativo de CLAMA) y Jairo Alemán; a los que se invitó a directivos, coordinadores de proyectos, trabajadores sociales en formación de FSP; de instituciones socias se invitó a docentes de universidad, directores de recursos humanos de las empresas palmicultoras, gestores sociales y otros representantes.

Estos encuentros fueron los primeros desafíos que tuvo la Fundación en el proceso de implementar MA, pues se tuvo que conciliar los tiempos con las responsabilidades y compromisos de cada uno de los asistentes, y las distancias geográficas de cada uno de los sitios de trabajo, para lo cual se buscó un lugar que brindara la tranquilidad y posibilidad de encuentro de 25 personas convocadas.

LO QUE HA SIDO NECESARIO EN EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN

En el primer taller desarrollado del 9 al 12 de Junio, se logró elaborar el Diseño Intencional (Paso 1 al 6); el producto de las jornadas fue absolutamente enriquecedor pues se contaba con la interdisciplinariedad de los profesionales y también con diferentes instancias, desde los directivos para la toma de decisiones hasta los profesionales de campo, que centraban cada idea a la realidad vivida día a día por las

comunidades; sumado a esto también se contó con personal externo a la organización, que participaron brindando el enfoque de las instituciones aliadas.

Con el fin de no generar duplicidad de esfuerzos, el paso 7 del Diseño Intencional Prácticas de la Organización, no se ha desarrollado en taller, pues la Fundación se encuentra en un proceso Diagnóstico de Gestión Humana y un plan de acción basado en el mismo; la metodología del diagnóstico está fundamentada en el enfoque participativo, por lo cual se consideró que este proceso brindará herramientas y fundamentos para la definición de las prácticas organizativas de FSP, tema que se retomará finalizando el mes de septiembre del año en curso.

Además de la dedicación exclusiva de tiempo, el primer taller dejó como compromisos para los asistentes una cantidad considerable de temas a revisar, los cuales se propuso se trabajaran en grupos, con asesoría de los facilitadores, y fue allí donde se presentó el segundo desafío, que era lograr destinar espacios y tiempos fuera del taller, para el desarrollo de los temas pendientes; aunque este aspecto no se solucionó de forma completa, sí se contó con todo el ánimo y el esfuerzo del equipo para hacerlo de la mejor forma posible.

En el segundo taller de FSP de Planificación a largo plazo con Mapeo de Alcances, realizado en la primera semana de agosto, se trabajó la revisión del diseño intencional (pasos del 1 al 6), las prioridades para el seguimiento (Paso 8) y el diseño de instrumentos de planificación y seguimiento (paso 9 y 10), logrando un resultado tan fuerte como el del primer taller, pero de igual forma presentando las mismas dificultades en el factor tiempo, pues como se menciona en las memorias entregadas por los facilitadores en el segundo taller “El tren FSP avanza sobre dos carriles; el de las responsabilidades urgentes y el del mapeo, en medio de la barahúnda laboral, la gente ha hecho espacio para revisar la información”.

Como medidas para la dinamización del proceso de MA en la organización, se planearon unas jornadas de videoconferencia cada mes, en las que se puedan resolver inquietudes y compartir avances entre compañeros y compañeras, pues desde el mes de agosto se inició la implementación de los instrumentos y validación con las comunidades sobre las formulaciones propuestas desde FSP, que tendrá como meta de su ejecución enero de 2010.

Para el cumplimiento de los objetivos aquí propuestos de la migración de una planificación operativa a una planificación a largo plazo a través de mapeo de alcances, la Fundación integró a su presupuesto recursos para contar con el recurso humano, la asesoría y los espacios físicos adecuados para el desarrollo de las actividades.

En el anexo 1 se presenta un avance del proceso desarrollado en FSP en la etapa de Diseño Intencional: Visión, actores y alcances deseados, como uno de los resultados del trabajo de los talleres y actividades expuestos anteriormente. La razón de la diversidad de alcances deseados radica en la existencia de varios actores que requieren para cada caso una, pues según su naturaleza, tienen intereses diferentes y presentarán cambios de comportamiento específicos, y el enfoque del trabajo del

equipo FSP era lograr que la comunidad se sienta plenamente identificada con la propuesta reflejada en el texto anexo.

FSP: CRECIMIENTO Y DESARROLLO

Todos estos cambios efectuados desde hace dos años han significado también mayor trabajo y dedicación. Finalizando el año 2006 FUNDEWILCHES estaba conformada por cinco personas; ahora, a mediados de 2009, en La Fundación Fruto Social de la Palma trabajan 50 personas vinculadas con sus seis programas bajo diversas modalidades de contratación: 1.Desarrollo Institucional, 2.Educación, 3.Medio Ambiente sano y sustentable. 4. Iniciativas socio productivas, 5.Desarrollo comunitario y Gobernabilidad y 6. Apoyo al desarrollo empresarial responsable.

La directriz institucional de implementar Mapeo de Alcances ha representado una evolución en el compromiso del personal de La Fundación; ahora todos los profesionales sociales, técnicos y administrativos identifican su rol y labor desde lo plasmado en las prácticas de la organización y las estrategias.

Respecto a las prácticas de la organización, aunque no se han establecido totalmente, se ha visto necesario planear e implementar nuevos procesos y procedimientos que organicen y faciliten todos los aspectos necesarios para la operación. A continuación se menciona una práctica de la organización en la cual ya se han presentado avances: la rendición de cuentas.

LA RENDICION DE CUENTAS EN FSP

Con la orientación de la nueva dirección general, siempre existió la preocupación por generar una rendición de cuentas (Reuniones de Consejo Directivo, comité de seguimiento de proyectos de los co-financiadores y comunidad en general) con datos que dieran a conocer los avances en los proyectos, la inversión de recursos y la población beneficiada o cubierta por los programas y proyectos ejecutados en los diferentes corregimientos (jurisdicciones) y municipios del área de influencia.

En el año 2009 se institucionalizó una rendición de cuentas anual en cada una de las zonas de área de influencia, con convocatoria pública en donde se realiza el balance de gestión anual (presupuestal y de resultados), integrando como un nuevo elemento de verificación los cambios de comportamiento de nuestros Socios Directos. Esta actividad cobra un valor importante para la Fundación, pues se muestra su acción y también se rinde cuenta sobre los recursos que le son entregados para su administración, llevando a cabo la premisa de nuestro Director “los recursos, aunque provengan del sector privado, son estimados como públicos pues son utilizados para el beneficio de la comunidad y como tal deben ponerse a consideración en la rendición de cuentas”, premisa que se ratifica con la percepción de la comunidad de que éste es un ejercicio de transparencia de La Fundación para con ellos.

CONTINUARÁ...

Este camino (que viene ejecutándose desde septiembre de 2008 a septiembre de 2009) apenas comienza para La Fundación FSP, considerando que ha traído grandes aciertos y claridades; esperamos al iniciar el año 2010 contar con toda la organización, sus programas y proyectos formulados a través de Mapeo de Alcances, validación de esta planificación con nuestros Socios Directos y el inicio de unas conversaciones con nuestros socios estratégicos basados en afinidades en Visión y Alcances deseados planteados.



BUSCANDO EL FARO. NAVEGAR ES PRECISO, EL MONITOREO Y LA EVALUACION NO LO SON.

Los antiguos navegantes tenían una frase gloriosa:

“Navegar es necesario, vivir no lo es”.

Quiero para mí el espíritu de esta frase,
transformada de modo que combine con mi forma
de ser:

“Vivir no es necesario; lo que se necesita es crear”.
Fernando Pessoa en Obra Poética

Las diversas presentaciones incluidas en este artículo transcurren en un mar de incertidumbres y aprendizajes organizativos y también del uso de mapeo de alcances. En 1931, Alfred Korzybski en una reunión de la Sociedad Matemática Americana utiliza la expresión "el mapa no es el territorio"³, tratando de expresar que el ser humano se relaciona con la realidad a través de representaciones, dado que no tenemos acceso directo a la realidad misma. En la introducción al libro de Mapeo de Alcances, Michael Quinn Patton dice, "Los mapas son guías cognitivas". "Ellos nos ubican, nos ayudan a descubrir dónde estamos en comparación con donde estábamos y a planear a dónde vamos." A través de estos mapas que representan percepciones de la realidad y el uso de mapeo de alcances, llegamos a este punto (¿o será al puerto?). Este curso está rodeado de desafíos del mar agitado de M&E y en él buscamos el faro que ilumine aspectos importantes de su utilización. Lo interesante en la metáfora del faro es que produce de manera intercalada luz y sombra, igual que las experiencias que iremos compartiendo.

Sabemos que para observar estos "contrastes" de luz y sombra, debemos tener una mayor idea del contexto de las metodologías de M&E de proyectos. En este sentido vamos a empezar presentando algo acerca de este área de intensos conceptos en

^{3 3} KORZYBSKI, Alfred. Science and Sanity– An introduction to non–aristotelian Systems and General Semantics. Institute of General Semantics, 1933. Disponible en: <http://esgs.free.fr/uk/art/sands.htm>

³ EARL, Sarah. **Mapeo de alcances**: incorporando aprendizaje y reflexión en programas de desarrollo. Cartago: LUR, 2002. P.13.

disputa (6.1 Área metodológica). Luego vamos a tener una visión global de la luz y la sombra de los proyectos presentados (6.2 Entre luces y sombras).

ÁREA METODOLÓGICA.

Con el tiempo se produjeron importantes cambios en la visión de proyectos de desarrollo, pero los mecanismos de financiación siguen siendo la principal herramienta para impulsar y desarrollar estas iniciativas. En los procedimientos de financiación sigue habiendo un predominio de los métodos tradicionales (marco lógico, gestión por resultados, entre otros) entre los organismos de cooperación y financiación; como contrapartida se han desarrollado numerosas críticas y algunas alternativas. Por un lado, la estructura ordenada y sistemática de la matriz del marco lógico determina los principales componentes del proyecto, pero observamos también que su estructura lineal tiende a tener una visión limitada del desarrollo y los cambios. Por otra parte, son propicios para el mando centralizado y el estilo vertical de administración.

En los cuadros siguientes se muestra un resumen de los problemas del marco lógico, así como sus evaluaciones positivas.

Cuadro 1. Problemas asociados al uso y la naturaleza del marco lógico Y ZOPP⁴

	PROBLEMAS ASOCIADOS AL USO	PROBLEMAS ASOCIADOS A LA PROPIA NATURALEZA
Modelo lógico	<p>Beneficio social excesivamente amplio.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sobre agregación entre los niveles de Resultado y Objetivo específico 	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo lógico no es apropiado para demostrar adecuadamente los cambios en el proceso de desarrollo. - Modelo reduccionista (estructura piramidal). - Orientado a proyectos de infraestructura. - Énfasis en los aspectos cuantitativos. - Fuerte tendencia cultural occidental
Matriz de Marco Lógico	<ul style="list-style-type: none"> - Uso de formulario cerrado - Diseño de actividades, insumos y resultados antes del establecimiento de objetivos. - Errónea comprensión de los conceptos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Simplificación excesiva

^{4 4} Estos cuadros fueron elaborados originalmente por: Ferrero y de Loma-Osorio, Gabriel. "De los proyectos de cooperación a los procesos de desarrollo. Hacia una gestión orientada al proceso". Tesis doctoral, Universidad Politécnica de Valencia, Departamento de Ingeniería. (2003).

Lógica vertical	<ul style="list-style-type: none"> - Ambigüedad entre el concepto de objetivo general, específico y resultados. - Relaciones causales débiles en diferentes niveles. - Desvalorización de las hipótesis, déficit en su formulación y falta de acompañamiento de su verificación. 	<ul style="list-style-type: none"> - El ML desvaloriza implícitamente las hipótesis.
Lógica horizontal		<ul style="list-style-type: none"> - Costo de medición de los indicadores. - Dilema de medición entre efectos brutos y netos - No permite contemplar influencias recíprocas entre factores del entorno y el proyecto. - Especificación cuantitativa y rigidez inducida.
Método	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicación mecánica y ritual de ZOPP. 	<ul style="list-style-type: none"> - ML oculta los conflictos de intereses. - Inducción de los puntos de vista de los más “poderosos” en las oficinas. - Uso de lenguas europeas.

CUADRO 2. ASPECTOS POSITIVOS DEL MARCO LÓGICO Y DE ZOPP

EVALUACIONES POSITIVAS	
RELACIONADAS CON LA GESTIÓN	RELACIONADAS CON LA NATURALEZA
<ul style="list-style-type: none"> - Promueve la comunicación (área de discusión e idioma común) - Facilita el papeleo (trabajo burocrático) - Facilita la gestión, monitoreo y evaluaciones externas - Define claramente las responsabilidades de la ejecución del proyecto. <p>Genera habilidades sistemáticas en el equipo del proyecto</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Refuerza el vínculo entre proyectos y objetivos, mejorando ambos - Permite evaluar previamente la viabilidad de las intervenciones - Es una herramienta fácil de usar - Evita el mal diseño por descuido de elementos fundamentales - Abre la “caja negra” del diseño de la participación. - Se puede aplicar con éxito en diversos contextos.

Como alternativa a estos modelos lógicos se han desarrollado algunas innovaciones metodológicas que abren nuevas perspectivas, lo que demuestra que es posible utilizar otra lógica. Métodos tales como el mapeo de los cambios realizados, permiten la observación de los cambios de comportamiento, dado que estos aspectos no aparecen o no son evidentes en los métodos tradicionales. Sabemos que los

proyectos para cambios de carácter social o ambiental son sustentables en el tiempo por el cambio de comportamiento de sus actores.

Desde este punto de vista el mapeo de alcances ha tomado relevancia en los proyectos, programas y organizaciones en América Latina, África y Asia. Una diferencia clave es que esta metodología se centra en un tipo específico de resultados: cambios en el nivel de comportamiento. Los cambios logrados se definen como cambios en el comportamiento, relaciones, actividades o acciones de los individuos, grupos y organizaciones con los que el programa trabaja directamente. Al usar el mapeo de los cambios alcanzados, un programa no reclama para sí el logro de impactos de desarrollo; al contrario, el enfoque está en su contribución para los cambios alcanzados.

Una comparación sintética entre los diferentes enfoques de estos métodos se puede ver en el cuadro siguiente:

Enfoque del Marco Lógico- EML	Orientado a los objetivos: productos y actividades desarrollados.
Gestión por resultados- GPR	Orientado a los impactos: cambio en la condición del medio ambiente y las personas.
Mapeo de Alcances	Orientado a alcances deseados: cambios de comportamiento, acciones, relaciones e interacciones de las personas.

En general, podemos decir que hay otros aspectos que han tomado relevancia: aprendizaje y participación. La participación de los actores sociales en el desarrollo y gestión de proyectos permite que los contenidos trabajados se internalicen, generando aprendizaje social. De manera complementaria, la participación puede generar un proceso creativo y de emancipación, siempre y cuando tenga la posibilidad de generar cambios sociales y cognitivos.

Es importante recordar que el uso de metodologías de participación no se resume sólo en conocer ciertas herramientas y su forma de aplicación. El uso de metodologías implica la comprensión de diversos enfoques y variables en juego que conforman este campo. Por lo tanto, es necesaria la alineación y la reflexión de nuestra práctica, la generación de procesos creativos y abiertos a la complejidad social a través del diálogo de saberes y de acciones a desarrollar en el tiempo.

En suma, podemos decir que algunas de las críticas se centran en la forma en que se producen los cambios en el contexto social. El enfoque convencional se basa en una visión lineal que sólo ve lo planeado y previsto, mientras una visión no-lineal tiende a ver los cambios no lineales que se producen repentinamente y que pueden provocar resultados inesperados en lugares no programados y de forma discontinua. Este enfoque incorpora la posibilidad de choques sistémicos donde determinados efectos repercuten, generando cambios considerados improbables e imposibles de

sucedir. Sin duda, esta discusión sobre el campo metodológico todavía no ha encontrado un puerto seguro compartido por todos. Es importante tener una actitud de vigilancia epistemológica, cuestionando las verdades aparentes y sabiendo que cada método puede demostrar o no determinados aspectos de la realidad.

A la tentación que siempre surge de transformar los preceptos del método en recetas de cocina científica o en objetos de laboratorio, sólo puede oponérsele un ejercicio constante de la vigilancia epistemológica que, subordinando el uso de técnicas y conceptos a un examen sobre las condiciones y los límites de su validez, proscriba la comodidad de una aplicación automática de procedimientos probados y señale que toda operación, no importa cuán rutinaria y repetida sea, debe repensarse a sí misma y en función del caso particular⁵

ENTRE LUCES Y SOMBRAS

En las cuatro experiencias presentadas, vemos los diferentes enfoques temáticos, realidades en organizaciones y contextos económicos y políticos. En la siguiente tabla se presentan los resultados obtenidos a través del perfil organizativo³ de estas cuatro organizaciones.



Como describimos anteriormente (1. Trazando el rumbo p.5) este método de auto evaluación da cuenta de que la organización se considera fuerte y cómo puede observarse esto. A través de una serie de preguntas de auto-evaluación se constituye este gráfico con cinco componentes básicos. La posición está relacionada con la legitimidad de la organización a través de su desempeño, incluido su valor agregado en el área donde actúa y una imagen positiva ante otros actores y organizaciones

⁵ Bordieu Pierre, Chamboredon Jean Claude y Passeron Jean Claude (1996), **El oficio del sociólogo**, México, Siglo XXI Editores.1996. p.16.

relevantes en su contexto. Pensar y aprender se refiere a la capacidad de comprender la realidad, el uso y conocimiento de informaciones externas, el conocimiento y la experiencia del grupo, la planificación estratégica, presupuesto y M&E.

Hacer se refiere al diseño participativo de los programas, la capacidad para reconocer y responder a los programas pertinentes, la aplicación correcta con calidad técnica y también el equilibrio entre los costos y los efectos esperados de cada programa. Ser es un estado legal, gestión financiera integrada con el desarrollo organizativo, el liderazgo y personal competente, estructuras transparentes y el uso adecuado de los recursos, clima organizativo abierto, crítico y en constante aprendizaje. Relacionarse considera la capacidad de reconocer y mantener una relación activa con estos actores, también buscar alianzas estratégicas, sin abandonar los ideales y principios, y mantener una relación adecuada con los patrocinadores y la rendición de cuentas. Por último, el equilibrio global entre la infraestructura, visión y personas, y los vínculos lógicos entre la visión, misión, estrategias, actividades, estructuras y la asignación de recursos. Todas estas dimensiones están relacionadas con la acción desarrollada por la organización.

En los resultados observados se encuentra el desvío estándar más bajo⁶ entre las organizaciones para las dimensiones pensar y aprender (0,47). Es interesante notar que este punto comprende los aspectos más relevantes para nuestro análisis, puesto que se ocupa del proceso de planificación, monitoreo y evaluación, y la capacidad de comprender la realidad y la información externa. Se infiere que este resultado demuestra que entre las organizaciones estudiadas hay una similitud de procedimientos relativos a esta variable.

En el otro extremo, el mayor desvío (0,85) está en hacer, que incide sobre el diseño y ejecución de programas y la relación entre sus costos y efectos. Esta mayor dispersión puede estar relacionada con el hecho de que algunas de estas organizaciones están relacionadas con acciones locales, mientras otras comprenden el trabajo en redes, más complejo y con resultados más difíciles de medir.

Otras observaciones pueden considerarse en el contexto de la descripción de los datos. Pero como los resultados son el producto de una auto-evaluación y presentan un panorama de la dinámica organizativa, las principales conclusiones deben obtenerse dentro de la realidad de cada organización. El gráfico muestra las dimensiones o variables que hay que cumplir, buscando un equilibrio general entre los distintos aspectos analizados. Además, el desequilibrio puede ser también importante para hacer hincapié en la necesidad de cambio y lo que se necesita hacer para que esto suceda.

⁶ El desvío estándar mide la dispersión de los valores individuales con relación al promedio. Para su cálculo, se debe obtener el promedio de la distribución y luego determinar las desviaciones por encima o por debajo de la misma. Asimismo, el desvío estándar es el promedio de los desvíos al cuadrado con relación al promedio aritmético de una distribución de frecuencias, es decir, la raíz cuadrada del promedio aritmético de las desviaciones al cuadrado.

En la descripción de los casos, observamos inicialmente en el trabajo de LATN la incorporación de mapeo de alcances paralelamente a un proceso de cambio institucional. Al comienzo del trabajo, la característica era de una pequeña estructura de investigadores con gran concentración de trabajo. En el proceso de gestión había un fuerte énfasis en la aplicación y la acción, pero poca actividad en delegación de las actividades. El sistema de gestión era centralizado, por departamentos y de estilo vertical. El M&E fue inicialmente una superposición de metodologías, sin presupuesto establecido y como una actividad a posteriori de la rendición de cuentas.

En el año 2004, la incorporación de MA a través del apoyo de expertos de IDRC fue inicialmente vista como una innovación metodológica. Sin embargo, causó algunos trastornos, pues contrastaba con la formación de origen de los investigadores principales. La plena incorporación de la metodología se hizo en el mes de noviembre de 2005, desarrollándose así el plan trianual de 2005.

Actualmente la Red cuenta con un presupuesto destinado a M&E, pero su aceptación no es considerada esencial por los miembros del equipo. Una metodología que pone su enfoque en la complejidad social y la diversidad de percepciones, contrasta con otras trayectorias de formación, introduciendo al mismo tiempo descubrimientos y desafíos.

De todos modos, hay algunos avances significativos en la internalización de la metodología, tales como:

- ▶ Rediseño de los instrumentos de recolección de datos, haciéndolos más accesibles y dinámicos y facilitando la sistematización de la información.
- ▶ Establecimiento de prioridades en términos de actividades que deben monitorearse en los períodos subsiguientes, adaptación de los instrumentos a estas prioridades y promoción de la formación de los miembros en el uso e implementación de Mapeo de Alcances.

Estos entrenamientos han sido importantes para vencer uno de los principales desafíos, que es la demanda del tiempo requerido. A través de estas capacitaciones es posible distribuir tareas y reducir la carga de trabajo necesario.

El cambio que se percibe es que MA promueve una nueva mirada, incorporando aspectos no cubiertos anteriormente. El equipo de LATN tiene hoy, como un proceso periódico, la reflexión sobre el propio trabajo y la capacidad de estimar la influencia del trabajo.

En la evaluación de los resultados de la investigación, MA se presenta como una herramienta flexible que permite evaluar la influencia de investigaciones que son difíciles de medir en un contexto complejo.

La Corporación Grupo Randi Randi describe que la aplicación de MA inicialmente fue fuertemente inducida por el IDRC, buscando así diseñar el proyecto MANRECUR III. Las Fases I y II y la parte III de este proyecto fueron desarrolladas por FUNDAGRO,

dado que los instrumentos de M&E utilizados eran el marco lógico del método ZOO. Durante la evaluación de MANRECUR II por IDRC se recomendó poner en práctica mecanismos de control más eficaces de los resultados cualitativos. Así, la fase III llegó a ser diseñada con un taller de MA.

MA permite en este contexto un aprendizaje colectivo de los involucrados en el proyecto, participando personas del equipo técnico en todas las áreas de trabajo. Sin embargo, identificar el total de la red de entidades influidas generó un error en el diseño, pues se incluyeron demasiados socios directos.

A pesar de que MA fue fuertemente inducido por el IDRC, su incorporación no tuvo grandes desafíos, en vista de la apropiación y la aceptación por los miembros del proyecto. En esta perspectiva, el proyecto fue incorporado también a un nuevo proyecto de Conservación Comunitaria (PCC), financiado por la Fundación MacArthur. Su trabajo permitió la estructuración de estrategias de aplicación con ciertas condiciones inesperadas. La Fundación no ha propuesto ningún método específico de M&E, pero se envió al patrocinador un informe de monitoreo con MA. No hubo ningún comentario sobre la metodología utilizada y los resultados obtenidos.

Uno de los desafíos representados por la incorporación de la metodología fue la demanda de tiempo, y una acción fue reducir el tiempo de MA a una vez cada seis meses. Del mismo modo, MA fue organizado como una matriz donde es posible mapear los alcances de cada socio.

Otro desafío fue que los socios directos identificados eran agentes colectivos y amplios, lo que implicó dificultades para percibir la diferenciación entre ellos (por ejemplo, las comunidades locales). En este sentido, se hizo necesaria una discriminación más detallada de estos actores, de modo que algunos actores debían ser considerados como cuatro.

La falta de ejemplos de aplicación de MA para proyectos de investigación trajo algunas dificultades en su aplicación, pero vencido este punto, ahora sirve de referencia para otros proyectos.

Un cambio de metodología recomendado fue realizar el MA sólo con el equipo directamente implicado en el proyecto, sin incluir en este caso a los socios directos. Esto ayudó a cambiar las estrategias de todo el proyecto.

La percepción de CGRR es la necesidad de entrenamiento para aprender a utilizar la metodología; se consideró que sólo la lectura del libro no es suficiente para poder desarrollar esta actividad.

Una sugerencia es prever la existencia de recursos (humanos y financieros) para desarrollar las actividades de MA. Algunas veces esta falta de planificación puede resultar en dificultades en la operación.

El Instituto de Educación y Salud-IES utiliza diferentes sistemas de M&E de proyectos. Al principio utilizaba el marco lógico para la programación de sus actividades, dado que las evaluaciones de carácter más cualitativo se hacían a través

de grupos focales, talleres, entrevistas y diagnóstico participativo. En ese momento se comprendió que la recolección de la información era incompleta, teniendo en cuenta que la atención se centraba en los aspectos cuantitativos. Estas dudas llevaron al IES a adoptar mapeo de alcances, para observar los cambios en el comportamiento de los participantes en el proyecto.

Las debilidades y fortalezas observadas en ese momento fueron las siguientes:

Debilidades	Fortalezas
<p>Modelo lógico en el que las metas son difíciles de informar por la magnitud de lo que se quiere lograr.</p> <ul style="list-style-type: none"> - las matrices de recolección de datos no son claras en su accesibilidad y su utilidad. - No refleja el proceso experimentado por los beneficiarios. - Necesidad de contar con especialistas para interpretar los datos - Indicadores rígidos 	<p>Permite medir cómo está funcionando el proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Permite obtener información que retroalimenta al proyecto y así hacer correcciones y mejoras oportunamente. - Los datos pueden ser cuantitativos y cualitativos.

Basándose en esta evaluación, se tomó la decisión de colocar la propuesta de MA en el Proyecto Punto J-Fase II. En este sentido, el plan de monitoreo y evaluación incorporó el MA y el monitoreo basado en resultados. La presunción establecida es que ambos enfoques proporcionan una visión complementaria del desarrollo del proyecto.

La evaluación general es que MA promueve la participación y la interactividad, pero algunos instrumentos como el diario de alcances requieren aproximadamente tres horas para completarse. Otro desafío es que la metodología no cuenta con herramientas para el análisis de la información.

En la Fundación Fruto Social de la Palma algunos miembros conocían MA por su aplicación en otros lugares y países. Basándose en este primer contacto, se le pidió al Centro Latinoamericano para el Mapeo de Alcances que Javier Pacheco asesorase el proyecto.

El proyecto de CM3 se hizo con la planificación estratégica, utilizando una metodología que incluye el desarrollo de metas, indicadores, beneficiarios y productos, dado que MA se ha mantenido orientado a la apropiación social.

La apropiación de MA no fue rápida ni fácil con algunos patrocinadores, en vista del desconocimiento del método y sus ventajas. Sin embargo, la Fundación fue convincente en el proceso de apropiación de los equipos que fueron enviados por el proyecto.

Uno de los resultados evidentes hoy es que los socios directos comprenden todo el proceso y la importancia de los cambios de comportamiento. Por otra parte, aún no se familiarizan del todo con los términos y las definiciones de MA.

Una acción alcanzada es que en la actualidad existe un compromiso personal entre los miembros de la Fundación hacia el MA.

La Fundación ha realizado una actividad innovadora, utilizando MA para la rendición de cuentas, y por lo tanto más allá del proceso tradicional se han observado los cambios de comportamiento realizados. A pesar de que MA fue utilizado por poco tiempo, la evaluación general es que produjo grandes éxitos y claridad en la marcha del proyecto.

Estas experiencias compartidas aquí muestran las sombras y luces de la utilización de MA. También se exponen una serie de ideas, métodos y propuestas innovadoras para el uso de esta metodología. Estas experiencias coinciden con las palabras de Fernando Pessoa "vivir no es necesario, lo que se necesita es crear."

REFLEXIONES



Viendo el conjunto de datos en contraste y perspectiva, surge una serie de reflexiones sobre la propiedad y el uso de mapeo de alcances. Estos análisis se relacionan con los siguientes ámbitos: participación, aprendizaje, autonomía, cambio y uso de diferentes métodos.

El término participación no sólo tiene el sentido de ser el acto o hecho de participar, implica dimensiones y relaciones que deben ser analizados, percibidos, para que su empleo tenga congruencia con los objetivos y resultados esperados. En principio, podemos decir que hay un proceso de construcción de la participación, dado que no es un concepto neutral de contenido universal y genérico. Sus componentes deben prever el contexto de aplicación, la naturaleza del proyecto, el acceso y control de los recursos naturales y económicos del proyecto y la trayectoria del grupo social en cuestión.

Del mismo modo, algunas actividades con metodologías participativas son de carácter transitivo, con metas y cronograma definidos, y otras actividades son de

carácter intransitivo e implican un proceso de intervención con resultados menos tangibles, ya sea por la escasa posibilidad de controlar el elemento a trabajar, o la complejidad de los temas a tratar.

Creemos que las acciones de carácter participativo pueden comprender conceptos diferentes, que pueden ser enmarcados en un tipo particular, a saber: eficiencia, esencialista o emancipadora.

En la categoría de eficiencia se desarrollan acciones de carácter participativo y socio ambiental, buscando un efecto deseado con la mejor relación costo-beneficio. Este concepto se basa en la observación de que las acciones de carácter participativo pueden ser más económicas y más eficaces, permitiendo la participación de actores locales que, a veces, tienen más conocimiento y pueden contribuir más con las acciones a desarrollar. Por otra parte, la participación y el compromiso de los actores pueden promover la optimización de los recursos disponibles, teniendo en cuenta el trabajo voluntario de la población afectada por los problemas a solucionar. Estas acciones, a pesar de generar efectos, no alientan el cambio de comportamiento y el poder de decisión, y pueden producir resultados contradictorios. Por ejemplo, una escuela lleva a cabo una campaña con la participación de los estudiantes y la comunidad escolar para trabajar con el reciclaje de aluminio por medio de la recolección y distribución de las latas de refrescos. El trabajo consiste en reuniones y actividades con la comunidad escolar, y como motivación se dan premios a los equipos que juntaron la mayor cantidad de latas. Después de completar el trabajo se observó que durante el período de campaña se produjo un aumento del consumo de bebidas en latas, que generó una externalidad no prevista y la ausencia de cambios de comportamiento y ambientales en la comunidad en cuestión. Algunas acciones de carácter participativo desarrolladas sólo como ayuda estatal están basadas en este axioma, a veces como parte de una política neoliberal con resultados específicos y de corta duración.

La concepción esencialista, "sugiere la existencia de una identidad básica, una verdad más auténtica y profunda que hace que el individuo sea lo que es, con cierta inmutabilidad, independientemente de su experiencia de vida", como si existiese en determinado individuo o grupo social la voluntad de ser despertado. Así, se buscan actividades participativas que pretenden revelar una identidad de clase considerada como única y permanente, y hay una asociación entre la posición social y el comportamiento ideológico de los actores involucrados. Esta visión ha guiado una serie de actividades y acciones del campo democrático popular, inspiradas por una visión esencialista del marxismo. De hecho, el proceso de intervención social demuestra que la identidad no está determinada únicamente por factores exógenos, sino que se (re) construye en la trayectoria de los actores y es el resultado de múltiples procesos temporales de inclusión y exclusión, y debe ser vista como una reconstrucción permanente, flexible y dinámica. La concepción esencialista tiende a empobrecer la percepción de la realidad, dificulta la intervención y las acciones desarrolladas dan escasos resultados e impacto efectivo. Esta visión estereotipada genera acciones de poca eficacia y durabilidad, y hace que las técnicas participativas se desgasten por una concepción errónea de la realidad.

La concepción emancipadora considera que las identidades están en constante (re) construcción, por lo que son un diálogo de saberes, y que existe la necesidad de una pedagogía propia y creativa para cada acción participativa y socio ambiental desarrollada. Esta percepción trae la necesidad de una auto-reflexión constante, reconociendo la compleja trama histórica y socio ambiental. Este enfoque se alinea con los "movimientos ecológicos que contribuirán a llevar la crítica al capitalismo industrial en la esfera pública, y promover una ideología de emancipación que podría ser considerada como fundadora de la historia política del medio ambiente"¹

La emancipación trae consigo una cuestión de poder de decisión y el poder no es una cosa, sino una correlación múltiple de fuerzas. Para esta correlación se hace necesario haber creado un ambiente de empoderamiento, que incluya varias dimensiones. Un primer elemento es la construcción de políticas que faciliten el cambio y la creación de leyes que promuevan la inclusión de ciertos grupos sociales. Esta creación no puede limitarse a ofrecer una ayuda estatal, sino que debe dirigirse a un efectivo proceso de construcción social. Del mismo modo, hay una necesidad de control sobre el conocimiento producido y la información disponible, permitiendo una simetría en la relación entre los actores involucrados. En este ambiente también se plantea la necesidad de una cultura institucional, lo que crearía un entorno propicio y la valorización de la participación activa de los actores. Estas actividades requieren que se establezcan herramientas de diagnóstico, planificación y monitoreo de las acciones con efectiva participación, creando así capacidades para el diseño de las acciones previstas y el diálogo entre los actores.

En algunos espacios sociales predominan las decisiones basadas en el poder científico-técnico, y es necesario considerar que la "verdad científica" es una variante que contiene incertidumbre, y no un saber determinado e inmutable. Una visión emancipadora debe cuestionar el método científico con un enfoque objetivo y externo, que es sólo producto de un observador de primer orden. Es necesario construir un observador de segundo orden que elimine el ancla externa, mostrando la relatividad de cualquier realidad objetiva, y no hay una verdadera separación entre sujeto y objeto. El método debe basarse en la seguridad de su propia acción y operación, abriendo el camino, caminando y dialogando entre los diferentes conocimientos. El observador de segundo orden tiene por objeto avanzar en el orden jerárquico de sus observaciones, lo que permite observar el carácter construido de la realidad que observa. El observador ve que la construcción de una realidad circunstancial está relacionada con sus opciones y distinciones. Esto nos lleva a la idea de que un enfoque participativo conduce a aceptar ser parte de lo que vemos, y podemos ver que a veces el mundo observado no es descubierto, sino inventado por el observador. La confiabilidad de las observaciones mejora mediante otra información de fenómenos similares, en tiempo y en espacio, y mediante el diálogo entre diferentes conocimientos que pueden ser mediados a través de técnicas participativas.

Para reflexionar sobre el proceso de participación también es importante analizar lo que significa "no participar". A primera vista, este sería un atributo negativo a los objetivos de desarrollo. Sin embargo, este silencio puede tener un sentido de

estrategia de resistencia, dado que a través de él se produce una duplicidad antropológica por la cual, para sobrevivir, se debe avanzar enmascarado y no revelar nada a nadie, ni siquiera a sí mismo. Esta es una manera de salvarse individualmente y colectivamente. Esta dualidad sería una especie de instinto vital para asegurar, a la vez, la coherencia y la continuidad del ser. A veces, el silencio está rodeado de palabras no dichas por temor a que la explicación de "su verdad" pueda ser utilizada o manipulada por aquellos que sólo utilizan las palabras con fines académicos o "científicos", o para justificar políticas y acciones que sólo necesitan ser ratificadas sin legitimidad real. Este proceso es probable que ocurra con personas que han sufrido procesos recurrentes de exclusión social.

La amplia popularización del término participación ha llevado a su vaciamiento conceptual, tomando el valor de un fetiche. Este proceso tuvo una gestación lenta, y los primeros síntomas comienzan en los años 40 con los métodos de fomento rural para el desarrollo de comunidades. El fracaso de los proyectos "de arriba hacia abajo" en los años 80 hizo que la idea de la participación tuviese mayor fuerza, apareciendo con frecuencia en los documentos de organismos internacionales y organizaciones de cooperación internacional. Esta rápida difusión creó una especie de evangelización participativa, donde los proyectos o iniciativas que no presentaran este componente eran estigmatizados o desvalorizados.

Dentro de esta expansión se comenzó a utilizar el "discurso participativo" para crear o legitimar políticas de cuño neoliberal, donde la ausencia u omisión del Estado en ciertas áreas fue relegada a instancias de decisión participativa. Estas actividades generan muchos consejos, actividades y programas sin ninguna capacidad real de dar poder de decisión o ejecución práctica.

Esta popularización del término participación y de las herramientas participativas no produjo el mismo impacto en su reflexión teórica y práctica, con muy pocos resultados en el cambio de cultura institucional y la creación de un entorno propicio para dar poder de decisión a los actores excluidos. Después de algún tiempo, existe cierto escepticismo acerca de esta "evangelización", con una reflexión crítica que pretende observar las relaciones de participación y exclusión, la pobreza, el conocimiento y el poder, la praxis emancipadora, entre otras cuestiones que se relacionan con el tema socio ambiental y las metodologías participativas.

Además de la evangelización es necesario considerar que las técnicas usadas no son neutrales y derivan de modelos y visiones del mundo. A veces, ciertas técnicas pueden ocultar más que revelar conocimientos locales, en vista de las diferentes matrices culturales que intervienen en el uso de determinadas herramientas. También es importante saber cuáles son los actores que dialogan acerca de un problema, debido a que determinado entorno social e institucional crea una visión de la realidad.

Estos aspectos nos llevan a considerar en la experiencia de los proyectos que la participación no puede ser vista como un dogma, sino como un proceso en el que los

contextos reales y el proceso de intervención desarrollado pueden configurar diferentes procesos de desarrollo de la participación.

El aspecto de la participación está directamente relacionado con el aprendizaje, considerando que un proceso de participación puede promover y descentralizar el aprendizaje. En general, podemos decir que el proceso de aprendizaje puede ser definido sintéticamente como la manera en que los seres humanos aprenden nuevos conocimientos, desarrollan habilidades y cambian de comportamiento. Este es un proceso complejo que no puede explicarse simplemente por partes de la totalidad. En la misma perspectiva, este aprendizaje puede ser desarrollado en el ámbito organizativo o social.

En términos de Mapeo, el aprendizaje es un elemento central, por lo que requiere procesos y formas específicas de desarrollo. Los objetivos del aprendizaje pueden ser evidentes a través de la lógica de la intervención, la mejora de la aplicación y la profundización de la comprensión. Igualmente, podemos acompañar el proceso de aprendizaje con el fortalecimiento de las capacidades, la rendición de cuentas y la capacidad de comprender el contexto. Estas dimensiones pueden constituir una lista de preguntas que se hacen sistemáticamente, desarrollando conjuntamente espacios y procesos para el control continuo de las acciones desarrolladas.

El desarrollo de acciones de esta naturaleza requiere también un aprendizaje y, a veces, un cambio organizativo. Los métodos ortodoxos de la planificación, monitoreo y evaluación – P, M & A se adaptan a las estructuras top down (de arriba hacia abajo) y de mando centralizado. Trabajar las dimensiones de la participación y el aprendizaje puede ser más apropiado para las estructuras de carácter horizontal y administración democrática.

Este elemento también está relacionado con las relaciones de poder en las organizaciones. El poder en el nivel de la organización se puede ver fácilmente a través de los procesos de toma de decisiones y negociación, que forman parte de las estructuras formales de autoridad y de reglamento institucional. Pero hay otras formas de poder que existen de forma implícita, y que actúan sobre el pensamiento y la conducta de los individuos sin estar claramente reconocidas. Están integradas en la estructura, en la creación de creencias y significados. Estas dos dimensiones coexisten y definen el poder y su actuación.

Estas características llevan a la conclusión de que la programación de una nueva metodología puede depender del grado de aceptación y resistencia de sus miembros, que puede ser mayor o menor dependiendo de la compatibilidad con sus valores, creencias e intereses. El mapeo de alcances tiende a buscar el cambio de comportamiento externamente en sus socios directos, pero una nueva lógica de P, M & A también puede provocar tensión en los cambios internos de comportamiento.

Este conjunto de elementos puede dar lugar a la comprensión de los diferentes procesos de internalización del mapeo de alcances. En algunos casos, el proceso se produce con la aceptación y la fácil apropiación de las líneas de trabajo que se

estaban desarrollando, mientras que en otros casos, es un proceso de aceptación lento y conflictivo.

Este aspecto implica el proceso de elección y autonomía. Algunos de los casos presentados utilizaron el Mapeo de Alcances por elección, no por inducción o exigencia del patrocinador. La exigencia o la inducción pueden hacer que el uso del método no sea claramente percibido, que sea utilizado exclusivamente por decisión externa y que genere un proceso débil de aprendizaje organizativo y social. Por otra parte la libertad de elección lleva al proyecto la responsabilidad y el desarrollo de las aptitudes necesarias para que el monitoreo y la evaluación den resultados, lo que permite la visibilidad de las acciones desarrolladas.

Un último aspecto importante se refiere a la utilización simultánea de los métodos para P, M & A. A veces, las organizaciones utilizan diferentes metodologías por decisión interna, considerando que ambos enfoques pueden ser complementarios. Otras veces, la organización tiene varios patrocinadores y necesita demostrar sus acciones y resultados a través de diferentes metodologías.

Por un lado existen diferentes concepciones implícitas entre algunos métodos, lo que hace que la unión o superposición pueda ser caracterizada como un extraño híbrido. Creemos que este problema puede resolverse a través de una adecuada vigilancia epistemológica, por ello "a la tentación que siempre surge de convertir los preceptos del método en recetas de cocina científica o en objetos de laboratorio, sólo puede oponérsele un ejercicio constante de la vigilancia epistemológica que, subordinando el uso de técnicas y conceptos a un examen sobre las condiciones y los límites de su validez, proscriba la comodidad de una aplicación automática de procedimientos probados y señale que toda operación, no importa cuán rutinaria y repetida sea, debe repensarse a sí misma y en función del caso particular."

Siendo así, la vigilancia epistemológica se puede dimensionar como determinado método o la información puede decir hasta qué punto se respetó la variable considerada. La vigilancia duda y cuestiona las verdades evidentes, utilizando la subordinación de técnicas y conceptos a una pregunta sobre las condiciones y los límites de su validez. En general, cuanta menos conciencia haya sobre la teoría implícita en una elección metodológica específica, mayores serán las probabilidades de que no sea bien controlada. De igual manera, la atención necesaria en cuanto a la participación profesional/activismo en el proceso de investigación.

ANEXOS



Fruto Social de la Palma: diseño intencional

DISEÑO INTENCIONAL FSP: VISIÓN, ACTORES Y ALCANCES DESEADOS*	
VISIÓN	
SOCIO DIRECTO FSP	
INSTANCIAS DE PARTICIPACIÓN (SOCIAS Y SOCIOS DIRECTOS) Criterio que aplica también para (organizaciones de base comunitarias, educación, organizaciones socio-productivas y organizaciones sociales prestadoras de servicios).	
ALCANCE DESEADO GENERAL	
Los socios directos de la FSP se asumen como sujetos políticos; tienen claras y priorizadas sus necesidades, intereses y aspiraciones colectivas respecto del logro y mejora de sus condiciones de vida; las han identificado, discutido y acordado entre todas y todos, teniendo en cuenta condiciones y situaciones de edad y género. A través de sus líderes, quienes las representan legítimamente, promueven, sustentan y negocian dichos intereses ante instancias públicas de deliberación y decisión, buscando ser incluidos en programas, proyectos o planes de desarrollo e inversión de los gobiernos locales, o en políticas públicas municipales o de otro orden territorial, que los beneficien integralmente y de manera sostenible.	
SOCIO DIRECTO (POR ACTORES)	ALCANCE DESEADO POR ACTOR
ORGANIZACIONES DE BASE COMUNITARIAS (Juntas de acción comunal -JAC, madres cabeza de hogar, organización de discapacitados, juntas de acción local -JAL, red de comerciantes de san pablo, comité pobladores, y organizaciones afines.	ALCANCE DESEADO: Vemos a las Organizaciones de base legalmente constituidas, aplicando las leyes y normas que regulan su actuación, así mismo, sus deberes y derechos; además firmadas legal, administrativa y socialmente, estas organizaciones conforman y hacen parte de redes a nivel Nacional e Internacional. Las vemos comprometidas con la labor a ellas encomendada, capaces de gestionar y aportar recursos para la realización de sus propias iniciativas, las cuales deben ser conocidas, dialogadas y aprobadas por las poblaciones que las integran; así mismo, actuando como veedores de procesos desarrollados en su entorno y libres del clientelismo, logrando canalizar los recursos para un beneficio común y no personal.
EDUCACIÓN (Comunidad educativa, opciones de educación formal e informal, mesa educativas municipal, equipos gestores educativos o quienes hagan sus veces en los municipios).	ALCANCE DESEADO: Vemos a las organizaciones e instituciones del sector educativo con las que trabajamos conjuntamente en el marco de las mesas educativas municipales o de otras instancias que estén cumpliendo dicha función, consolidadas con la participación de directivos docentes, docentes, estudiantes, padres y madres de familia, los Centros de Estudios Regionales de Educación Superior, representantes de las administraciones públicas locales, organizaciones sociales y productivas, formulando, acompañando y gestionando propuestas, proyectos, programas y planes que contribuyen a la garantía del derecho a la educación, apoyando el acceso, la pertinencia, la permanencia y la calidad.
ORGANIZACIONES SOCIO PRODUCTIVAS (de agricultores, pescadores, piscicultores y artesanos, entre otros).	ALCANCE DESEADO: Vemos a las organizaciones socio productivas que trabajan con FSP, cumpliendo sus compromisos y responsabilidades internas y con su comunidad. Sus integrantes y juntas directivas están formadas en temas empresariales, técnicos y organizacionales y aplican el conocimiento en su funcionamiento; también han reforzado sus saberes tradicionales, mejorando prácticas de su labor productiva y han escamado su trabajo en la búsqueda de cumplir los pesos y normatividad para comercializar sus productos en cada uno de sus sectores, usando de forma racional los recursos naturales y económicos para ser competitivos. Que su labor productiva sea exitosa cumpliendo con las Políticas de Responsabilidad Social Empresarial, contribuyendo a estabilizar el ingreso familiar, satisfaciendo sus necesidades básicas como seguridad alimentaria, vestido, educación, salud, transporte y algunos aspectos de su vivienda, mejorando sus condiciones de vida. A través de la organización socio productiva se generan proyectos de bienestar social para sus integrantes, por medio de un fondo común de bienestar social de recursos, el cual manejan con transparencia, evidenciándose en el reporte de cuentas periódicas.
ORGANIZACIONES PRESTADORAS DE SERVICIO** (Jedades comunitarias, centros de salud, hogar del anciano y Defensa Civil).	Vemos a las Entidades Prestadoras de Servicios con las que trabaja FSP, construyendo proyectos que permiten la dotación y capacitación en el caso de las madres comunitarias, brindar a la niñez un mejor desarrollo, la Defensa Civil en atención y prevención de emergencias humanitarias ágil y oportuna, personal capacitado en los puestos de salud que asiste adecuadamente la enfermedad, así como también se brinda inclusión y calidad de vida a los adultos mayores de la región a través de proyectos de autosostenimiento generando alianzas con empresas privadas donde puedan distribuir su producto.
* Esta información está en proceso de validación con los protagonistas y socios estratégicos.	
** En el segundo taller se consideró que la identificación de este actor y de su alcance deseado debía nuevamente ser revisado por el equipo pues generó diversidad de opiniones sobre el enfoque de trabajo con los mismos y se delegó un nuevo equipo que pudiera brindar mayor información de sus intereses y situación actual.	

PROYECTO CONSERVACIÓN COMUNITARIA – PCC CORPORACIÓN GRUPO RANDI RANDI



ABRIL DE 2006, ECUADOR

PRIMER INFORME DE SEGUIMIENTO

PLANIFICACIÓN CON MAPEO DE ALCANCES

PROYECTO CONSERVACIÓN COMUNITARIA

1.- ANTECEDENTES.

En la ciudad de Quito – Ecuador, el 12 de febrero de 2005, se desarrolló un taller de seguimiento del Proyecto Conservación Comunitaria, PCC, con los y las miembros/as del equipo de campo del proyecto: Tatiana Castillo, Maria Isabel Ríos, y Edwin Revelo, con el apoyo del equipo técnico de CGRR en Quito: Susan Poats, Paúl Arellano, Carla Gavilanes, David Suárez y César Cisneros. El taller fue facilitado por Mauricio Proaño, presidente de CGRR. En el taller, se estableció el plan de monitoreo e evaluación del Proyecto PCC, utilizando la metodología de Mapeo de Alcances (Outcome Mapping) de IDRC, Canadá. Luego, hicimos la primera evaluación del PCC y planificamos los próximos momentos de monitoreo de los alcances deseados del Proyecto. Se hizo el análisis de avance de acuerdo con las señales de progreso con los socios directos del PCC: cinco comunidades, cuatro juntas parroquiales y dos municipios.

El objetivo es conocer más de cerca y por separado el avance de las señales de progreso. Estas discusiones se recogen dentro del documento de la primera evaluación usando la metodología de Mapeo de Alcance. El equipo PCC cree que dicha metodología ayuda mucho a observar señales de progreso en el desarrollo sostenible que no se capturan normalmente con otras metodologías de auto evaluación.

La meta global de PCC es **“contribuir a la conservación de la biodiversidad del bosque tropical montañoso y los páramos en la cuenca del Río en el norte del Ecuador, en la Provincia de”**.

El objetivo específico de PCC es **“consolidar la conservación de la biodiversidad de las áreas naturales prioritarias en la Provincia del a través de la gestión ambiental municipal.”**

El Proyecto Conservación Comunitaria debe ser considerado como una continuación lógica de las investigaciones y acciones de la Corporación Grupo Randi Randi en la Provincia del Carchi, con énfasis durante los últimos 10 años en la subcuenca del Río El Ángel y sus áreas de influencia definidos por el uso de agua. CGRR formalmente trabaja en la subcuenca desde su creación en 2000, pero varios de los y las socios/as

fundadoras de CGRR han trabajado en la subcuenca desde 1995, cuando se formó el Consorcio Carchi para la subcuenca. El Consorcio es una especie de plataforma que funciona desde 1995 como un espacio de aprendizaje social colectivo entre múltiples actores y actrices con intereses en la cuenca. En el Consorcio, instituciones públicas y privadas, y numerosas comunidades locales o agrupaciones sociales (juntas de agua, asociaciones productivas, comunas, cooperativas) trabajan en forma libre e independiente en sus acciones y proyectos, pero coordinadamente para conseguir un objetivo común: “mejorar las condiciones de vida en la subcuenca del Río, en el marco de un desarrollo sustentable, aprovechando experiencias similares y fomentando la cooperación andina.”

Es importante reconocer que dos instituciones jugaron un rol protagónico en la construcción inicial del CC y las acciones de conservación y desarrollo en la subcuenca: FUNDAGRO, una ONG ecuatoriana enfocado en el desarrollo agropecuario, y FLACSO, la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, con sede en Quito, que en este tiempo tenía un programa de desarrollo sostenible en zonas de montaña de los Andes. El proyecto MANRECUR que ha operado en la subcuenca desde 1995, inició con el liderazgo de FUNDAGRO, con financiamiento de IDRC-Canadá y fue fundamental en la organización del Consorcio. FLACSO, con financiamiento de la Fundación MacArthur, lideró el Proyecto CARCHIPOP entre 1996-1998 en la subcuenca con énfasis en la investigación sobre las relaciones de población, consumo y ambiente. Ambos proyectos, MANRECUR y CARCHIPOP, establecieron las bases de información para muchas actividades que vinieron después. A partir de 2003, la Corporación Grupo Randi Randi ha asumido los retos de facilitar y guiar los procesos locales y regionales de investigación para el desarrollo en la subcuenca a través del Consorcio Carchi. Al asumir estos retos, CGRR inicio un proceso de Mapeo de Alcances, apoyado con el Proyecto MANRECUR III-IDRC, a partir de 2003. Como parte del proceso de construcción de la nueva fase del proyecto, se elaboró de manera participativa en febrero 2002, una VISION FUTURA DE LA SUBCUENCA DEL RIO El Proyecto MANRECUR acogió a esta visión en la elaboración de su misión de proyecto. Ambos han guiado las acciones de CGRR desde 2002.

VISIÓN FUTURA DE LA SUBCUENCA DEL RIO EL ANGEL (2002)

Los y las habitantes, gobiernos locales, instituciones y empresas de la subcuenca del Río conservan, manejan y usan más eficientemente los recursos naturales, evidenciado por la inclusión de todos los páramos en planes locales de manejo de recursos, mejor disponibilidad y distribución del agua y la implementación de ordenanzas ambientales municipales. El CC se ha convertido en el espacio para la promoción de la gestión ambiental participativa con equidad de género, generación y etnicidad y con adecuado manejo de conflictos, entre habitantes de la cuenca y gobiernos locales. El Consorcio es apoyado por Unidades Ambientales Municipales que promuevan el manejo racional de los recursos naturales por medio de la implementación de planes parroquiales y comunitarios. Diferentes actores están

generando proyectos e inversiones productivas que mejoran el nivel de vida a través del incremento de fuentes de empleo, la diversificación de la producción con valor agregado y mejorando los canales de comercialización. Existen grupos y organizaciones comunitarias, con participación equitativa de hombres y mujeres, con fuerte autogestión y suficiente capacidad técnica para mejorar el manejo de sus recursos. La MANCOMUNIDAD, formado por todos los municipios de, apoyado por ONG locales y nacionales, está liderando y facilitando los procesos de conservación de las áreas naturales públicas y privadas de, Las experiencias, la información generada, y las técnicas y metodologías desarrolladas en la subcuenca del Río son aprovechadas en las demás subcuencas del Río, y en otras subcuencas del país, de acuerdo a sus realidades. Las metodologías, productos y lecciones aprendidas en han sido insertados en otros procesos de análisis al nivel nacional y influyen cambios en las políticas ambientales del país.

MISIÓN DEL PROYECTO MANRECUR III de CGRR (2002):

En apoyo a esta visión se trabajara en: el fortalecimiento de las unidades ambientales de los gobiernos locales de la subcuenca y el apoyo con investigación relevante y capacitación, para su gestión y su acción dentro del proceso de la MANCOMUNIDAD y la gestión general de los recursos de la subcuenca. Se apoyará a la construcción e implementación de planes locales de manejo de recursos naturales e impulsará procesos participativos a través de alianzas estratégicas con actores locales de la subcuenca del río para mejorar el manejo del agua para riego y consumo. Se facilitará el acceso de poblaciones locales e interesados/as organizados a servicios de información, capacitación y asesoramiento para la producción, comercialización y crédito desde un enfoque de conservación de los recursos productivos y ambientales por medio de la investigación participativa con CIALs y ECAs. Se va a identificar y sistematizar las mejores prácticas, métodos y herramientas para el estudio, manejo y gestión participativa de cuencas para su aplicación en otras áreas del país. Adicionalmente, se apoyará el fortalecimiento del CC y otras agrupaciones similares para promover el manejo y gestión de los recursos naturales. Se va a validar y aplicar los métodos de análisis de cuenca a distintas escalas para orientar políticas y acciones colectivas en la zona alta de la cuenca del Mira, y en otras cuencas nacionales.

La iniciativa de crear el Proyecto Conservación Comunitaria surgió desde el espacio y las preocupaciones del Consorcio Carchi. Dentro del Consorcio, se socializó el proceso piloto de la Comuna La Libertad, durante 1999-2002, en la elaboración y

luego la ejecución de su Plan de Manejo Comunitario.⁷ Basado en esta experiencia, los y las socios/as del Consorcio expresaron un interés en ampliar el número de comunidades con planes de manejo comunitarios, con expresa intención hacia las comunidades que comparten territorios con las dos áreas protegidas mayores de Carchi: la REA y BPG. El diseño del PCC responde directamente a este interés del Consorcio.

En la propuesta original del PCC, aprobado y financiado por la Fundación MacArthur, USA, se planteó la siguiente meta general: “Contribuir a la conservación de la biodiversidad del bosque tropical monta.....”

En la propuesta original de PCC, se propuso, como productos finales, la elaboración de dos planes de manejo comunitario, la capacitación a los y las técnicos/as de las unidades ambientales de los municipios de M1, M2 y M3, y la implementación de proyectos locales de conservación comunitaria en planes ya existentes de dos Parroquias (1 y 2), en los planes nuevos de 2 comunidades (C6 y C1) y en el Plan existente del territorio de la C5, Se esperaba que la acción a ser financiada por el Proyecto PCC en cada una de estos 5 planes locales sea enfocada en la implementación de guardaparques comunitarios. A lo largo del primer año de implementación del PCC, se ha ampliado y modificado los productos finales y se ha hecho ajustes en las comunidades de enfoque, debido a varios factores fuera del control del Proyecto. A continuación, se presenta un resumen de la metodología de Mapeo de Alcances. Luego, se presenta el plan de monitoreo con Mapeo de Alcances, acomodando los varios cambios y ampliaciones hechas durante el primer año del Proyecto. Finalmente, se presenta la primera, segunda y tercera evaluación de avance con relación a los socios directos del Proyecto, aplicando la metodología de Mapeo de Alcances.

2. METODOLOGÍA DE MAPEO DE ALCANCES.

El mapeo de alcances es un enfoque centrado en cambios de comportamiento, de relaciones o acciones de los socios definidos para las acciones de un proyecto (definidos como ALCANCES). La metodología caracteriza y evalúa las contribuciones del proyecto de acuerdo con los alcances obtenidos. Esta metodología fue desarrollada por el International Development Research Centre, IDRC, Canadá, para propiciar una propuesta de monitoreo e evaluación con respecto al contexto más amplio del desarrollo, pero evaluando dentro del ámbito de influencia.

⁷ El Proyecto Páramo de Ecociencia, Univ. De Ámsterdam y el Instituto de Montaña, y el Proyecto MANRECUR II de FUNDAGRO colaboraron en la facilitación del Plan de Manejo Comunitario de la Comuna La Libertad, y co-financiaron las actividades de planeación. También co-financiaron la implementación de las primeras acciones del Plan. Luego, CGRR asumió el apoyo a la Comuna en buscar financiamiento para ampliar la implementación del Plan. Esto se logró con el apoyo económico de la Embajada Británica, la Embajada de Australia en Venezuela, y la oficina de USAID en Ecuador.

El mapeo de alcances enfoca sobre los cambios de comportamiento inducidos por las acciones e estrategias implementados por un Proyecto. Esta metodología enfatiza que el desarrollo es realizado por, y para, las personas. También intenta demostrar que, si bien un proyecto puede influir en los logros de alcances, no puede controlarlos, porque la responsabilidad última es de las personas involucradas.

El mapeo de alcances incluye 3 etapas y 12 pasos:

Etapas 1. DISEÑO INTENCIONAL

Paso 1: Visión

Paso 2: Misión

Paso 3: Socios directos

Paso 4: Alcances deseados

Paso 5: Señales de progreso

Paso 6: Mapeo de estrategias

Paso 7: Prácticas de la organización

Etapas 2. SEGUIMIENTO DE ALCANCES Y DESEMPEÑO

Paso 8: Prioridades para el seguimiento

Paso 9: Diario de alcances

Paso 10: Diario de estrategias

Paso 11: Diario de desempeño

Etapas 3. PLANIFICACION DE LA EVALUACIÓN

Paso 12: Plan de evaluación

A continuación se presenta el Diseño Intencional del Proyecto PCC.

3. PLAN DE MONITOREO DE ALCANCES CON LOS SOCIOS DIRECTOS DEL PROYECTO CONSERVACIÓN COMUNITARIA

VISIÓN DEL FUTURO⁸

⁸ Creada por el equipo técnico del PCC

Los Ecosistemas de montaña (páramo y bosque), de la cuenca alta del río en la provincia, protegidos bajo programas de participación y conservación comunitaria, con poblaciones fortalecidas, organizadas, concienciadas, gestionando y ejecutando sus planes integrales de manejo con énfasis en recursos naturales con el apoyo activo de los gobiernos locales (municipios y juntas parroquiales) y mejorando la calidad de vida de su población y del ambiente.

El equipo del proyecto ha establecido la siguiente misión para el proyecto

MISIÓN

Para cumplir con la visión el proyecto PCC ejecutará acciones de educación y capacitación ambiental y agropecuaria, investigación participativa, difusión y planeación con comunidades y gobiernos locales, que propenden la conservación de ecosistemas de montaña (páramos y bosques) que se encuentran dentro y fuera de áreas protegidas (22.500 hectáreas).

El proyecto facilitará y fomentará espacios de capacitación y concienciación para la elaboración de planes de manejo comunitario como un sustento para la búsqueda de nuevas alternativas de conservación y manejo de recursos naturales, mediante proyectos innovadores que beneficien a las comunidades. El proyecto por medio de convenios apoyará en la capacitación a técnicos y técnicas de unidades ambientales municipales y del Ministerio en el proceso de formulación de planes comunitarios y en la aplicación del mismo.

El proyecto formará líderes y lideresas con conocimiento del mejor manejo de sus recursos naturales y apoyará a las unidades ambientales de los municipios para que incluyan en su planificación cantonal la ejecución de proyectos de conservación comunitaria de tal manera que las acciones de conservación sean sostenibles. Además el proyecto ayudará a las comunidades en la ejecución de una primera acción ambiental de cada plan.

SOCIOS DIRECTOS

Los Socios Directos del PCC (a los que el Proyecto va a intervenir directamente con fondos y acciones) están comprendidos en cuatro grupos:

Comunidades: Comunidad 1
 Comunidad 2
 Comunidad 3

Comunidad 4

Comunidad 5

Comunidad 6

Gobiernos Locales: Municipios de 1,2 y 3

Gobierno provincial 1

Gobierno estatal: Ministerio afin

Hemos definido a las Juntas Parroquiales como “socios directos” de nuestros socios directos Comunidades debido a que el Proyecto no interviene directamente con las Juntas Parroquiales, sino que se espera que el apoyo del Proyecto va a impulsar a las comunidades a tener una relación de trabajo y proyectos con sus propias Juntas Parroquiales. A continuación, definimos mejor los socios directos de PCC y los señales de progreso para el monitoreo.

ALCANCES DESEADOS Y SEÑALES DE PROGRESO

Socio Directo 1: COMUNIDADES	
Alcance deseado:	
Comunidades fortalecidas, concienciadas y capacitadas en la conservación de su área de páramos y bosque. Gestionando y ejecutando los proyectos para la conservación y manejo de sus recursos naturales previstos en su plan de manejo participativo.	
Se espera que:	
1	Las personas de las comunidades participen activamente en la elaboración de sus planes de manejo con representación equitativa de género, generación y etnicidad.
2	La organización comunitaria esté fortalecida.
3	Concluyan el proceso de elaboración del plan de manejo comunitario de recursos naturales en el tiempo previsto.
4	Validen y aprueben su plan de manejo.
5	Ejecuten el programa de guarda parques comunitarios.
6	Las personas de las comunidades estén capacitadas en el manejo de recursos naturales.
Sería positivo que:	
7	Hayan grupos de apoyo liderando la gestión y ejecución de los proyectos elaborados en los planes de manejo.
8	Las comunidades vinculen sus planes de manejo con acciones de planificación a mayores escalas (parroquias y municipios)
9	Las comunidades se involucren activamente en las decisiones de los organismos públicos locales encargados del manejo y protección de los recursos naturales
10	Grupos de líderes y lideresas guíen procesos participativos de planeación en manejo de recursos naturales
Sería ideal que:	
11	Personas de las comunidades capaciten a otras comunidades sobre manejo de recursos naturales
12	Las comunidades participen en grupos de veeduría ciudadana de los gobiernos locales
13	Las comunidades se vinculen en procesos nacionales de toma de decisiones sobre manejo de recursos naturales.

Socio Directo 2: Gobiernos Locales	
Alcance deseado:	
Que las unidades ambientales de los gobiernos locales se encuentren colaborando activamente en la facilitación, seguimiento, gestión y ejecución de planes integrales de manejo comunitario con enfoque de equidad de género, generación y etnicidad, con énfasis en el manejo de recursos naturales en áreas naturales prioritarias de su cantón.	
Se espera que:	
1	Los técnicos y las técnicas de las unidades ambientales se encuentren capacitados / as en conceptos y métodos de planes de manejo comunitario participativos.
2	Participen en los talleres de planificación comunitaria.
3	Aporten con información, movilización y personal técnico para el desarrollo y ejecución de los planes de manejo.
Sería positivo que:	
4	Compartan los resultados del proceso de conservación comunitaria que estén llevando a cabo.
5	Difundan dentro de las cantones las actividades realizadas por el proyecto de acuerdo a las áreas naturales prioritarias.
6	Coordinen acciones en pro de nuevos proyectos ambientales y comunitarios para su cantón a través de la armonización entre planes comunitarios, parroquiales y cantonales.
7	Apyen en la gestión de fondos para la ejecución de los planes comunitarios existentes.
8	Las unidades ambientales sean capaces de cumplir con las competencias ambientales asignadas por el proceso de descentralización.
Sería ideal que:	
9	Desarrollen otros planes de manejo comunitarios participativos en zonas prioritarias en su cantón.
10	Fomenten espacios de discusión y análisis de los problemas ambientales de su cantón y que generen alternativas viables de solución.
11	Elaboren, gestionen y ejecuten proyectos de carácter ambiental.

Socio Directo 3: Gobierno Estatal	
Alcance deseado:	
El proyecto visualiza al Ministerio a fin ampliando su gestión en el manejo sustentable y equitativo de los recursos naturales, especialmente fuera de las áreas protegidas. Con técnicos / as capacitados / as en el proceso de formulación de planes comunitarios integrales de manejo, desarrollando nuevas propuesta y aplicando las existentes, además con promotores / as ambientales comunitarios / as (guarda parques) integrados / as en las tareas de control, conservación y promoción ambiental en la zona. El Ministerio incentivando nuevas iniciativas para la conservación y protección de los ecosistemas de montaña	
Se espera que:	
1	Participe activamente en los programas de capacitación del proyecto.
2	Participe en los talleres de formulación de los planes comunitarios de manejo.
3	Apoye la consolidación del programa de promotores / as ambientales comunitarios (guarda parques).
4	Colabore con la gestión del manejo sustentable y equitativo de los recursos naturales dentro de las áreas protegidas.
Sería positivo que el Ministerio	
5	Apoye a las nuevas iniciativas para la conservación y protección de los ecosistemas de montaña.
6	Apoye la gestión de los planes comunitarios de manejo existentes.
7	Permita que técnicos / as capacitados / as en el proceso de formulación de planes comunitarios integrales de manejo, pongan en practica lo aprendido.
Sería ideal que:	
8	Lidere el programa de promotores / as ambientales comunitarios (guarda parques)
9	Desarrolle nuevas propuestas de planes de manejo comunitarios
10	Gestione el manejo sustentable y equitativo de los recursos naturales, especialmente fuera de las áreas protegidas
11	Capacite a nuevos /as técnicos / as en el proceso de formulación de planes comunitarios integrales de manejo

**4. PRIMER EVALUACIÓN DE AVANCE DEL PCC CON SUS SOCIOS DIRECTOS.
DIARIO DE ALCANCES**

SOCIO DIRECTO 1.- COMUNIDADES (1,2,3,4, 5 y 6)									
Alcance deseado:									
Comunidades fortalecidas, concienciadas y capacitadas en la conservación de su área de páramos y bosque, gestionando y ejecutando los proyectos para la conservación y manejo de sus recursos naturales previstos en su plan de manejo participativo.									
Se espera que:	1era. Evaluación Feb 2005			2da Evaluación 1 Sept 2005			3ra Evaluación Abril 2006		
Calificación		Medio			Medio alto		Alto		

SOCIO DIRECTO 1.- COMUNIDADES (1,2,3,4, 5 y 6)			
<p>Las personas de las comunidades participan activamente en la elaboración de sus planes de manejo con representación equitativa de género, generación y étnica</p>	<p>En Comunidad 1 ha existido una activa participación y representación de los diferentes grupos de la comunidad en el proceso; el cambio de directiva parece estar incidiendo en la presencia de la gente en los talleres. (A)</p> <p>Para el caso de Comunidad 2 la asistencia ha sido casi siempre solo de los socios/as de la comuna, sin que haya habido mayor presencia de jóvenes y otras mujeres de la comunidad.(M)</p> <p>En Comunidad 3, la participación ha sido representativa y constante. (A)</p> <p>En Comunidad 4, no ha habido participación representativa de jóvenes. (M)</p> <p>Comunidad 5, al haber culminado su plan, se está iniciando en el proceso de implementación a través de capacitaciones, la participación es entre baja y media.</p> <p>Comunidad 6 no siempre se tuvo misma participación durante los talleres, siempre fueron públicos variantes. (B)</p>	<p>En Comunidad 1 se bajó la participación en números y se cree que es debido a cambio de liderazgo. El nuevo presidente no tiene el mismo poder de convocatoria. La calidad de participación, sin embargo, siguió alto. Participación de jóvenes siguió. Creativos. Recién, proceso de escribir los planes, el equipo bajó su participación, y esto puede haber incidido. Pero, PB mandó 10 candidatos a para curso promotores, los cuales 5 están participando. Están siguiendo con proceso de legalización de la comunidad. (MA)</p> <p>En Comunidad 2 se ha mantenido el nivel de participación, y ha despertado interés en otras personas del caserío fuera de la comuna. Hubo reuniones cancelados por falta de participación, pero en momento de asamblea para lectura y aprobación hubo más gente que normal y fue un buen momento, hubo aceptación, especialmente de las normas, y asumieron muy responsablemente. Leyeron el plan completo. (M)</p> <p>En Comunidad 3 sigue constante en números y buena calidad e interés de participación. Pensamos que es por la formación de la comunidad, para luchar, para la escuela, para evitar la entrada de la maderera, con un muy buen líder (Silvio) y buen equipo de entorno. Hay gente que asume cuando el no puede estar. Sienten necesidad de seguir fortaleciendo el liderazgo de la comunidad. Prueba de capacidad en la visita con las ONG de Colombia. (A)</p> <p>Comunidad 4, se ha formado un grupo para los</p>	<p>En las 4 comunidades se concluyó el proceso de elaboración de los Planes de Manejo Comunitarios, con la participación que se analizo en la anterior evaluación.</p>

SOCIO DIRECTO 1.- COMUNIDADES (1,2,3,4, 5 y 6)									
Calificación		Medio			Medio			Medio alto	

SOCIO DIRECTO 1.- COMUNIDADES (1,2,3,4, 5 y 6)			
<p>La organización comunitaria de este fortalecida</p>	<p>La organización se encuentra fortalecida parcialmente; para el caso de comunidad 1 la organización es parte de un proceso iniciado por varias instituciones sociales y que se ha fortalecido en la actualidad en pro de mejoras comunitarias, para comunidad 2, la comuna como organización ha permanecido durante el tiempo a pesar de las dificultades, en comunidad 3, es un grupo que está iniciando el proceso de organización desde su inicio como comunidad.</p>	<p>En C1, se mantiene con problemas de directiva pero como organización comunitaria es fuerte. Hay organizaciones locales que apoyan a la comunidad. (MA)</p> <p>C2 proceso iniciando fuerte de consolidación de comunidad y su organización. (A)</p> <p>C3 la organización comunitaria es muy débil, sin embargo, se ha formado la pre-asociación entre los y las dueños de las propiedades y esto se evidencia mucho progreso. (MB)</p> <p>C4 se mantiene la comuna, a pesar del proceso de plan, no se ve mayor fortalecimiento de la organización. Es un grupo pequeño que lidere y tiene interés en el Plan y otros procesos de desarrollo. (MB)</p>	<p>C1. Inicialmente se quería legalizar la comunidad como jurídica, pero no es un interés de todos los/as pobladores. Los intereses han cambiado por otros proyectos (ccc). La organización es fuerte al visualizar organizaciones de 2 grado reduciendo de esta forma el interés por la legalización comunitaria. El liderazgo influyó en la participación comunitaria y se espera que en este próximo mes se cambie la directiva. (MA)</p> <p>C2. La organización en esta comunidad se mantiene, tienen metas claras y buscan oportunidades para mejorar esta situación. A</p> <p>C3. Con la conclusión del Plan de Manejo, la organización no ha encontrado un punto de unión para el fortalecimiento. El interés fue el de elaborar su Plan de manejo y actualmente el interés se basa en actividades que generen ingresos. El líder de la preasociación no tiene buena relación con los demás socios, lo cual genera desunión. B</p> <p>C4. Como organización jurídica se mantiene, existen pocos socios interesados, y es a través de ellos que se están encaminando las acciones. No hay un liderazgo claro. M</p>
<p>En la comunidad 4 no se observa organización, sin embargo un grupo de personas que tienen organización en el BPG se organizaron para elaborar el plan de manejo, en comunidad 5 no se observa un fortalecimiento de la organización y para la comunidad 6 organización cuando se realizaron los trabajos en la zona.</p>			

SOCIO DIRECTO 1.- COMUNIDADES (1,2,3,4, 5 y 6)			
<p>Concluyen el proceso de elaboración del plan de manejo comunitario de recursos naturales en el tiempo previsto</p>	<p>Hasta el momento el proceso se ha desarrollado en los plazos señalados en las 4 comunidades (1,2,3,4) ,por lo que esperamos concluir la planificación en el tiempo previsto.</p> <p>La comunidad 5, concluyó con el proceso de elaboración del plan a través del proyecto Manrecur III.</p>	<p>Todos los 4 concluyeron el proceso del Plan, están aprobados y el 2 de sept. Presentan sus planes formalmente en municipio. Cada comunidad planificará la fecha de presentación formal y entrega de los planes y mapas en su comunidad. En el equipo, demoramos más de un año para los planes, exactamente, 14 meses. Pero, analizando, vemos que dedicamos casi 5 semanas a las colaboraciones con otras instituciones, lo cual fue positivo para la colaboración pero quitó tiempo y demoró el proceso. Además la organización del taller último en Ecuador quitó bastante tiempo de los planes. Otro problema fue muchos geógrafos, uno/a por cada...hubiera sido mejor tener un solo geog para el proyecto, trabajando con todos los planes y manteniendo mismo estilo. No hubo consistencia en trabajo, ni tampoco un momento de evaluar el trabajo de ellos en conjunto. Faltó el trabajo de reflexión social en los planes. Porque funcionó mejor en un lado y no en otro. Faltó tener aporte social analítico en el proceso. Se requiere de mayor interdisciplinaridad...efectiva en equipo, o sea una mayor capacitación y formación en la ciencia social aplicable a los planes comunitarios. Pero, esto no es suficiente, se necesitaba de una persona técnico al nivel del equipo pero representando lo social. También, hubiera sido bien tener a una persona como Ceci en equipo...para enfatizar la relevancia local. No se puede contar la participación de Susan como social, sino como</p>	<p>Los planes se concluyeron. Se ha realizado la entrega de los planes de manejo a las autoridades provinciales y municipales quienes no asistieron en la entrega formal realizada en septiembre.</p>
	<p>Debido a que en el proceso de promoción del Plan de Manejo, la comunidad 6 no aceptó la planificación por problemas de tenencia de tierras, se suspendió el proceso.</p>		

SOCIO DIRECTO 1.- COMUNIDADES (1,2,3,4, 5 y 6)								
Calificación			Bajo	Alto			Alto	
Que validen y aprueben su plan de manejo	<p>Aún no se lleva a cabo esta actividad en ninguna de las 4 comunidades (1,2,3,4), debido a que aún no se ha culminado la planificación.</p> <p>Para la comunidad 5, el plan fue validado y aprobado por la comunidad, y para el Ministerio afin se entregó un documento solicitando su aprobación, aún no se tiene respuesta de esto.</p>			<p>Las comunidades validaron y aprobaron sus planes. Se hizo la lectura de los planes en cada comunidad con firma de los directivos y personas asistentes. El próximo paso es la aprobación de los planes por el MAE. Se hizo el 2 sept la presentación formal en Municipio de Mira. Las comunidades van a fijar las fechas de presentación en cada comunidad, con la entrega de los mapas en formato A0.</p>			<p>Los planes fueron validados y aprobados. En cada comunidad se entregó los Planes de Manejo en digital e impresos adjuntando los mapas en formato A0. A</p>	
Calificación			Bajo		Medio			Medio alto

SOCIO DIRECTO 1.- COMUNIDADES (1,2,3,4, 5 y 6)			
<p>Que las comunidades ejecuten el programa de guardaparques comunitarios o Promotores ambientales</p>	<p>Aún no se lleva a cabo esta actividad en ninguna de las 4 comunidades, sin embargo se ha planificado el trabajar en el programa en 1 y hacia otra zona con 2 y 4.</p> <p>En la comunidad 3 los socios han manifestado el interés para incorporarse al proceso, pero aún no se han iniciado las acciones para este fin, por parte del proyecto.</p>	<p>No todas van a tener guardaparques, sino algunos con promotores. Se inicio en agosto proceso de capacitación. Los técnicos de la REA están haciendo el modulo de capacitación a guardaparques, y lo van a liderar. El equipo PCC ha elaborado una propuesta a WWF Fondo Russell B. Train para organizar el primer congreso nacional de guardaparques comunitarios, promotores.</p>	<p>En las 4 comunidades y en la comunidad 5 se concluyó el proceso de capacitación con los diferentes módulos (200 horas teórico práctico). En el caso de C1,C3, C2, durante el proceso de capacitación se separaron 1 persona de cada comunidad, debido a inconvenientes personales, sin embargo en C4 se integraron 2 jóvenes en el proceso.</p> <p>Actualmente el proceso de guardaparques comunitarios se encuentra funcionando con tres personas debido a que se retiró un guardaparque ya capacitado.</p> <p>C1 El programa se encuentra en proceso de ejecución, cada uno en su espacio físico (finca) para luego difundir en la comunidad. De esta manera se ha logrado experiencias previas. Se ha mantenido una reunión para definir acciones que permitan agrupar a la comunidades, principalmente con la construcción del vivero que es de interés de todo. A</p> <p>C2. Las acciones de los promotores se ha encaminado a integrar a la comunidad, la construcción del vivero se ha iniciado con los promotores pero se encuentran integrándose en el proceso el resto de la comunidad con las tareas asignadas y mingas A</p> <p>C3.De los cuatro Promotores uno se ha aislado del proceso, los tres se encuentran trabajando de manera independiente pero se espera que con los avances alcanzados se integren poco a poco el resto de participantes de la preasociación. M</p> <p>C4. El único promotor que cumplió con todo el proceso de capacitación continúa con un interés fuerte, ha difundido sus experiencias a otras personas de la comunidad. El programa de promotores no se encuentra enmarcado en trabajo comunal, se espera arrancar con el financiamiento del GPC actividades que permitan fomentar trabajos hacia la comuna. M</p>

SOCIO DIRECTO 1.- COMUNIDADES (1,2,3,4, 5 y 6)								
Calificación			Bajo		Medio			Medio
Que las personas de las comunidades estén capacitadas en el manejo de recursos naturales	<p>Como parte del proceso de Planificación se encuentra la concienciación y capacitación hacia el manejo de RRNN; C1, C2,C3 y C4, existe interés en el manejo de RRNN, pero se encuentran en el proceso de capacitación</p> <p>Para el caso de la C5, se han dado algunas nociones de capacitación pero no se ha evaluado los resultados en la comunidad, sin embargo las acciones que ciertos socios realizan demuestran resultados bajos.</p>		<p>Se ha iniciado proceso de capacitación. Los líderes de las comunidades han manifestado su interés en el manejo de los RRNN, expresando en sus conversaciones ideas de conservación y palabras con términos ambientales.</p> <p>En la C5, el proceso de capacitación tuvo mayor énfasis en acciones productivas, este proceso culminó. El grupo de interesados en la capacitación es reducido (16 personas), sin embargo es un grupo estable en el proceso.</p>	<p>Paralelo a la elaboración de los Planes de Manejo se mantuvo una capacitación. En cada comunidad hay un interés de conservación de los RRNN, sin embargo con acciones de Promotores se espera realizar talleres de Educación ambiental que permitan continuar con este proceso de capacitación. M</p>				
Sería positivo que								
Calificación			Bajo		Bajo			Medio Bajo
Grupos de apoyo liderando la gestión y ejecución de los proyectos resultado de los planes de manejo	<p>Los grupos de apoyo de las 4 comunidades están participando y han constituido un aporte valioso en cada comunidad, pero la gestión y ejecución no puede ser valorada antes de la culminación de sus planes.</p> <p>El grupo de gestión de C5 por diversas causas se ha desintegrado y no ha podido cumplir con lo propuesto.</p>		<p>Los planes de manejo fueron entregados recientemente, por tal motivo aún es difícil evaluar la capacidad de gestión comunitaria. Sin embargo se ha iniciado el proceso de capacitación de promotores ambientales, y se espera que sean los gestores de los planes de manejo.</p> <p>En la C5, el grupo de gestión continúa desintegrado sin cumplir con los objetivos propuestos. La asociación ha planteado la opción de nombrar nuevos representantes para el grupo de gestión. Esta actividad se desarrollará posteriormente, si el interés grupo mejora.</p>	<p>En todas las comunidades los promotores debido a que recientemente terminaron su capacitación no se han dedicado a la gestión de proyectos, y a un seguimiento, sin embargo en C1 y C2 se está visualizando a los Planes como Comunitarios y no para beneficios de determinados grupos de la comunidad.</p>				
Calificación			Bajo		Medio Bajo			Bajo

SOCIO DIRECTO 1.- COMUNIDADES (1,2,3,4, 5 y 6)			
<p>Que las comunidades vinculen sus planes de manejo con acciones de planificación a mayores escalas</p>	<p>En los cuatro planes que se encuentran en proceso, se está tratando de vincularlos con acciones a mayores escalas, es así que se ha iniciado con las comunidades 1 y 3 llevando a representantes de las Juntas parroquiales durante la Planificación y buscando puntos de enlace entre el plan comunitario y parroquial, en el caso C2, el plan comunitario se encuentra como resultado del Plan Parroquial, y se esperan hacer mayores acercamiento, en el caso de C4, con la directiva anterior existía más relación es así que existe un convenio firmado con la Junta Parroquial, sin embargo con la nueva directiva no se han definido espacios de participación ya que el plan no es comunitario sino de una preasociación.</p> <p>El Plan de la C5 no ha tenido vinculación con el plan parroquial durante su elaboración, se espera realizarlo a través de la implementación del programa de guardaparques comunitarios.</p>	<p>Participación de las juntas parroquiales en la preparación de perfiles, y de los municipios (1). El municipio 2 no participó. Como recién tienen sus planes, es el punto de partida para ver si las comunidades pueden hacer incidencia a otros niveles.</p>	<p>Durante la Planificación comunitaria (en las 4 comunidades) se trató de vincular a líderes parroquiales y cantonales en la elaboración. Este vínculo se mantiene relacionado entre los planes (parroquiales-comunitarios), pero entre actores se ha perdido. B</p>

SOCIO DIRECTO 1.- COMUNIDADES (1,2,3,4, 5 y 6)								
Calificación			Bajo			Bajo		Bajo
Que las comunidades se involucren activamente en las decisiones de los organismos públicos locales encargados del manejo y protección de los recursos naturales	Este alcance aún no se ha cumplido en ninguna de las comunidades con las que hasta ahora se ha trabajado.			Igual.			Igual.	
Calificación			Bajo			Bajo		Bajo
Grupos de líderes y lideresas guían procesos participativos de planeación en manejo de recursos naturales	No existen líderes y/o lideresas locales que realicen esta acción.			Igual			En C2 y C4 existen promotores que se encuentran participando en el proceso de Planificación del territorio de la zona 1, pero se encuentran en proceso de participación más no guiando el proceso. B	
Sería ideal que:								
Calificación			Bajo			Bajo		Bajo

SOCIO DIRECTO 1.- COMUNIDADES (1,2,3,4, 5 y 6)									
Personas de las comunidades capacitan a otras comunidades sobre manejo de recursos naturales	<p>Esta iniciativa aún no es visible en las comunidades.</p> <p>Por invitación del PCC varios integrantes de la C5 asistieron al taller de elaboración de planes de manejo comunitarios y compartieron su experiencia con el grupo.</p>			Todavía no.			Todavía no.		
Calificación			Bajo			Bajo			Bajo
Las comunidades participan en grupos de veeduría ciudadana de los gobiernos locales	Las comunidades no se encuentran participando en grupos de veeduría ciudadana.			Todavía no, como veeduría, pero hay personas de las comunidades que están reclamando acciones ambientales, por ejemplo de C4 en reclamo al Gobierno local por plan de mitigación de la carretera XX.			Igual al anterior		
Calificación			Bajo			Bajo			Bajo
Las comunidades se vinculan en procesos nacionales de toma de decisiones sobre manejo de recursos naturales.	Este alcance aún no ha sido trabajado y dependerá mucho de procesos que a largo plazo pueden realizarse.			Igual. Se necesitan acciones complementarias.			Igual al anterior		

Conclusiones:

Comunidad 1

Hasta el momento ha existido una buena participación con representación de las personas de la comunidad en el proceso, lo que indica que existe un buen nivel de organización y hace prever que el plan de manejo se concluirá en el tiempo esperado. El liderazgo es notorio y ha colaborado en la participación de la gente, sin embargo aún ha habido pocos esfuerzos para ligar el proceso de planificación comunitaria hacia otros más grandes como planes parroquiales y cantonales. Las actividades que aún no se ejecutan (validen y aprueben su plan de manejo, programa de guardaparques comunitarios entre otras) han obtenido una baja calificación por que son acciones que se realizarán una vez que se haya concluido la actual etapa de calificación.

Comunidad 2:

Durante los talleres y otras actividades desarrolladas hemos tenido la participación solo de un grupo de socios de la comuna, con muy poca representación de mujeres y jóvenes; pensamos que esto se debe a que tradicionalmente en la Comuna se ha considerado que solo los socios/as directos tienen representación y decisión dentro de la institución. La Comuna como tal no esta totalmente fortalecida pero tiene un nivel aceptable de organización pues mantienen reuniones periódicas y a pesar de las dificultades se forman las comisiones para representar a la Comuna en los eventos que se organizan. Así mismo el trabajo planificado se ha venido desarrollando en los tiempos previstos por lo que pensamos que el plan concluirá en el tiempo estimado. A finales de febrero se han hecho los primeros intentos para empezar a ligar la planificación comunitaria con los planes parroquiales y comunitarios.

Las actividades que aún no se ejecutan han tenido una calificación baja y en este plan no se tiene previsto la implementación de un programa de guardaparques comunitarios, por lo que se deberán evaluar otras alternativas de apoyo y seguimiento al plan elaborado.

Comunidad 3:

Esta comunidad se encuentra un poco alejada del espacio de trabajo habitual, lo que se ha constituido en una limitante para tener mayor acercamiento; a pesar de esto se ha tenido una alta participación con representación de los diferentes grupos. El grado de organización y liderazgo en la comunidad han colaborado no solo en el actual proceso de planeación, sino que también hacen ver que esta comunidad ha obtenido varios logros gracias a su esfuerzo. Al igual que en las demás comunidades se espera concluir el plan de manejo en el tiempo previsto. En lo referente a las actividades que aún no se ejecutan esperamos seguir contando con el mismo apoyo y participación que hasta el momento se han dado en esta comunidad.

Comunidad 4:

De igual forma que C2 por su ubicación no hemos tenido un mayor acercamiento con C5, que en sí no constituye una comunidad sino una población que actualmente no

tiene un objetivo común que incentive la organización. Sin embargo se logró la conformación de un grupo de interesados por que tienen propiedades dentro de la zona 1 con quienes se está desarrollando el proceso de planificación, que se espera concluir en el plazo previsto. Las acciones posteriores especialmente en lo referente a las propiedades en la zona 1 deberán evaluarse posteriormente y este caso la presencia de los organismos de apoyo (ONG's y Ministerios) serán de gran trascendencia para lo que suceda con el plan de manejo.

Comunidad 5:

Esta asociación ya ha concluido con el proceso de planificación, por lo que el actual apoyo del PCC está encaminado a la implementación de acciones específicas del plan de manejo, hasta el momento ha habido baja participación y la organización comunitaria no está lo suficientemente fortalecida. La vinculación del plan comunitario con el plan parroquial y cantonal ha sido muy baja y tampoco ha habido respuesta del MAE-REEA respecto a la aprobación del plan. En el futuro deberán plantearse nuevas estrategias de motivación para la comunidad con el fin de continuar con las acciones previstas en el proyecto.

Comunidad 6:

Varias circunstancias externas limitaron el trabajo en esta comunidad, y no existió el debido apoyo de otras instituciones como Gobiernos y ministerios. Durante las reuniones que se llevaron a cabo existió poca participación y con diferentes personas en cada momento lo que dificultaba el trabajo que debía llevarse a cabo. Prácticamente no existe organización en este sector por que al parecer no hay un objetivo que una a toda la comunidad. Las acciones en la comunidad fueron suspendidas, pero es importante que las instituciones gubernamentales presentes tomen decisiones que contribuyan a mejorar las condiciones de los habitantes y protejan los recursos naturales de esta zona.

SOCIO DIRECTO 2.- GOBIERNOS LOCALES (MUNICIPIOS 1, 2, 3 y gobierno 1)

Alcance deseado:

Que las unidades ambientales de los gobiernos locales se encuentren colaborando activamente en la facilitación, seguimiento, gestión y ejecución de planes integrales de manejo comunitario con enfoque de equidad de género, generación y etnicidad, con énfasis en el manejo de recursos naturales en áreas naturales prioritarias de su cantón.

Se espera que:	1era. Evaluación Febrero 2005	2da Evaluación Julio 2005	3ra Evaluación Abril 2006
-----------------------	--	----------------------------------	--------------------------------------

Calificación			<u>B</u>		Medio			Medio bajo	
---------------------	--	--	-----------------	--	--------------	--	--	-----------------------	--

<p>Los técnicos y las técnicas de las unidades ambientales se encuentren capacitados / as en conceptos y métodos de planes de manejo comunitario participativos.</p>	<p>Los técnicos de las unidades ambientales de los municipios han estado participando de las capacitaciones realizadas por el Proyecto Conservación Comunitaria, los cambios de personal técnico en dos de los tres municipios (1 y 3) con los que se viene trabajando ha provocado un cambio también en las personas a capacitarse, a pesar de esto se ha tratado de que realicen un seguimiento de los talleres. En el caso de la unidad de M2, en la segunda capacitación no asistió debido a que tenía otras acciones de ámbitos diferentes a los ambientales en la municipalidad.</p> <p>Solo existen técnicos hombres en todas las unidades ambientales municipales.</p> <p>En el caso del Gob 1, no se encuentran participando en el proceso de capacitación en métodos de planes de manejo.</p>	<p>Los técnicos de los 3 municipios no han participado de una manera consistente, ni en los cursos y talleres de capacitación, ni en los procesos comunitarios.</p> <p>En M1, la reestructuración de la Unidad Ambiente y Turismo para ser un Dept. de Desarrollo Comunitario, se ha perdido la conexión y el interés. Los enfoques del nuevo Dept. no tienen mucha relación con las acciones ambientales y los planes anteriores en otro gobierno. No hay una persona de toma de decisión que interesa y haga la relación con el PCC. Nunca cumplen con sus compromisos de participación.</p> <p>En M2, ha habido mayor participación, mayor compromiso...hay interés. A pesar de que existe la Unidad de Ambiente y Turismo, no hay componentes ambientales, sino productivos y de ornamentación. Falta técnicos/as con especialidades ambientales.</p> <p>En M3, han venido a las capacitaciones, a pesar de que es un Dept. de Producción y no de ambiente. No ha salido la ordenanza para agregar formalmente el tema ambiental al Dept.</p> <p>El Gob1l no participó en ningún momento del proceso de capacitación del Proyecto PCC. Tampoco participó en ninguno de los planes. luego que se</p>	<p>En los municipios 3 y 2 han participado durante todos los módulos de capacitación en Metodologías de Planes Manejo Comunitarios. En M1 los técnicos fueron cambiantes durante el proceso y del Gob 1 no han participado.</p> <p>Actualmente se espera que los técnicos apoyen en la ejecución de los Planes de manejo.</p>
--	--	---	---

Calificación	<u>M</u>				Medio Bajo			Bajo
Participen en los talleres de planificación comunitaria .	No ha habido mayor participación, por lo general participan tras haber recibido una invitación, pero no se puede hablar de un compromiso directo de participación en estos talleres por parte de los gobiernos locales.			Ver arriba.				Durante el proceso de Planificación comunitaria solo el municipio 2 participó con el técnico del departamento de ambiente durante procesos puntuales.
Calificación	<u>M</u>				Medio Bajo			Bajo

<p>Aporten con información, movilización y personal técnico para el desarrollo y ejecución de los planes de manejo.</p>	<p>Los municipios de 2 y 1 han aportado con movilización en una ocasión para el taller de metodologías de planes de manejo, en el desarrollo de los planes de manejo, la información obtenida ha sido la buscada por los técnicos del PCC en otras dependencias municipales.</p> <p>En el caso del Municipio 3 no se encuentran realizando Planes de Manejo en las comunidades de su jurisdicción. Hubo la intención de colaborar con otra ONG en un plan de manejo comunitario en un sitio ubicado entre los dos cantones. Sin embargo, debido a cambios electorales, se ha perdido la iniciativa, y la ONG está haciendo su plan en otra zona de interés.</p>	<p>En el caso de M2, de alguna manera participa XX y YY. Suele ser parcial, pero mantienen contacto e interés. En un solo momento participó M1 en la elaboración de los 2 planes comunitarios de su cantón. No hay aporte de información. En este periodo, no hubo aportes de movilización.</p>	<p>En el desarrollo de los planes (igual al anterior)</p> <p>Para la ejecución hasta el momento los dos municipios se han comprometido en la organización y apoyó técnico y movilización para el desarrollo de la feria de conservación de la agrobiodiversidad, pero el momento de la feria manifestaron inconvenientes y no cumplieron con su compromiso.</p>			
<p>Sería positivo que:</p>						
<p>Calificación</p>		<p>Bajo</p>		<p>Bajo</p>		<p>Bajo</p>

Compartan los resultados del proceso de conservación comunitaria que estén llevando a cabo.	Los gobiernos locales no han estado participando activamente en procesos de conservación comunitaria, se conoce que están más enfocados en el tema de producción por lo tanto es muy escasa la información que pueden compartir en el tema de conservación. En el caso de M2 el técnico de la unidad informó en sesión de concejo de las acciones que se están realizando con el PCC.	En M2 hubo mención del convenio con CGRR y PCC en sesión solemne. De otros municipios, no hay evidencias.	No hay evidencia
Calificación		Bajo	
Difundan dentro de los cantones las actividades realizadas por el proyecto de acuerdo a las áreas naturales prioritarias.	Los técnicos encargado de las unidades ambientales en los diferentes municipios conocen de los trabajos que el PCC está realizando pero no lo han difundido en ninguno de los cantones.	Igual.	Igual
Calificación	M		Medio Bajo

<p>Coordinen acciones en pro de nuevos proyectos ambientales y comunitarios para su cantón a través de la armonización entre planes comunitarios, parroquiales y cantonales.</p>	<p>Los Municipios de 1 y 2 han elaborado planes parroquiales con el apoyo de la CGRR pero aún no se han coordinado acciones para la elaboración de nuevos proyectos.</p>	<p>Igual, pero, hubo un inicio de un interés por parte de la Junta Parroquial de XX, con Junta de Agua Potable a reunir, socializar la información de las fuentes de agua del Cerro YY. Fueron al taller de zonificación. Parece que hay un interés importante, que ha sido temporalmente desviado por otro conflicto separado....pero superado esto, valdría la pena que el equipo PCC mueva este interés.</p>	<p>Igual, y varios conflictos internos en la parroquia dificultaron el continuar este acercamiento. Los líderes de la Junta de agua cambiaron.</p>	
<p>Calificación</p>		<p>B</p>	<p>Bajo</p>	<p>Bajo</p>
<p>Apoyen en la gestión de fondos para la ejecución de los planes comunitarios existentes.</p>	<p>Los gobiernos locales no han encaminado sus esfuerzos para poder conseguir fondos, el tema de conservación a pasado por desapercibido dándole prioridad a las obras de cemento, reconstrucción de caminos, y en el mejor de los casos al apoyo agrícola.</p>	<p>Igual.</p>	<p>Igual</p>	<p>Igual</p>
<p>Calificación</p>		<p>B</p>	<p>Bajo</p>	<p>Bajo</p>

Las unidades ambientales sean capaces de cumplir con las competencias ambientales asignadas por el proceso de descentralización.	De acuerdo a los organigramas municipales, las unidades ambientales no tienen la suficiente autoridad como para poder competir con otros departamentos de los diferentes gobiernos municipales, igual caso sucede en el Gob 1, y aún no se encuentran preparadas para asumir los retos que el proceso de descentralización lleva.	No tienen capacidad. Más bien vemos retroceso.	No tienen capacidad. El rol se ha sobredimensionado
Sería ideal que:			
Calificación		B	Bajo
Desarrollen otros planes de manejo comunitarios participativos en zonas prioritarias en su cantón.	Los técnicos de las unidades ambientales están en un proceso de capacitación, se aspira que a futuro estas unidades ambientales den prioridad al tema de conservación comunitaria poniendo en práctica lo aprendido.	No hay evidencias todavía. Sin embargo, vemos un interés por parte de ciertos concejales de M2 en apoyar a los planes (MS, WC)	No hay evidencias
Calificación		B	Bajo

Fomenten espacios de discusión y análisis de los problemas ambientales de su cantón y que generen alternativas viables de solución.	Los gobiernos locales no han sido protagonistas en fomentar espacios para hablar sobre temas de conservación, mas bien han participado en eventos organizados por otras instituciones.	No hay evidencia....seria necesario averiguar. En rendición de cuentas en M2, presentaron propuestas de producción sustentable.	No...
Calificación		B	
Elaboren, gestionen y ejecuten proyectos de carácter ambiental.	No se conoce de alguno de los gobiernos locales que haya elaborado y/o haya gestionado algún proyecto en el tema ambiental, más bien este a sido en ocasiones tema de discusión ya que por lo general existen otras obras aparentemente más prioritarias para las municipalidades y el Gob 1	No todavía. No vemos evidencias.	Todavía no se muestran evidencias
		Bajo	Bajo

SOCIO DIRECTO 3.- GOBIERNO ESTATAL (MINISTERIO DEL AMBIENTE EN CARCHI)

Alcance deseado:

El proyecto visualiza al **Ministerio afin** ampliando su gestión en el manejo sustentable y equitativo de los recursos naturales, especialmente fuera de las áreas protegidas. Con técnicos / as capacitados / as en el proceso de formulación de planes comunitarios integrales de manejo, desarrollando nuevas propuestas y aplicando las existentes, además con promotores / as ambientales comunitarios / as (guarda parques) integrados / as en las tareas de control, conservación y promoción ambiental en la zona. El Ministerio incentivando nuevas iniciativas para la conservación y protección de los ecosistemas de montaña.

Se espera que:	1era. Evaluación Feb. 2005			2da Evaluación Julio 2005	3ra Evaluación Abril 2006
Calificación		Medio		Medio	Medio
Participe activamente en los programas de capacitación del Proyecto	Los representantes del M local han participado en el proceso de capacitación del PCC, en el segundo módulo de la capacitación cambió uno de los asistentes y otro no asistió por problemas imprevistos en el área			Han participado del área en todo, aunque hubo cambios en las personas. No hubo participación de la zonal, por continuos cambios de gobierno.	Los técnicos del área han participado en los diferentes procesos de capacitación realizados por el PCC. Son momentos específicos y puntuales.
Calificación		Medio		Medio	Medio
Participe en los talleres de formulación de los planes comunitarios de manejo.	Uno de los técnicos del M, local ha venido participando en los talleres de planes de manejo comunitarios, y hasta septiembre del 2004 el distrito regional también ha apoyado en el proceso.			W participó en buena parte de las reuniones comunitarios, y los dos técnicos en la elaboración de los perfiles.	Los planes fueron concluidos en sep. 2005. (igual al anterior)
Calificación			Bajo	<u>Medio- Alto</u>	Medio Alto

<p>Apoye la consolidación del programa de promotores / as ambientales comunitarios (guardaparques).</p>	<p>El M local ha participado en varias reuniones para definir estrategias de apoyo al programa de promotores/as ambientales comunitarios, el M zonal participó en una de las reuniones, sin embargo debido a la inestabilidad de los directores regionales (por aspectos políticos), no se han tenido resultados.</p>	<p>El M local está activamente participando en proceso de capacitación de promotores, está definiendo el módulo de capacitación para guardaparques. Se prevé el empoderamiento del M local a través del proceso actual. El equipo PCC ha revisado tesis del W y se entrega a la Universidad en septiembre.</p>	<p>El M local, ha apoyado en el proceso de capacitación, y desarrolló el módulo especial de capacitación a Guardaparques. Mantienen un vínculo permanente con los guardaparques de la 23 de julio y se encuentran coordinando las acciones de control y monitoreo. Siendo un enlace entre GPCo - M-CGRR.</p> <p>Se espera que con los promotores se mantenga el vínculo y se ha iniciado con el apoyo en la capacitación para el vivero en Palo Blanco. A</p>			
Calificación		Bajo		Bajo		Bajo
<p>Colabore con la gestión del manejo sustentable y equitativo de los recursos naturales dentro de las áreas protegidas.</p>	<p>El M local se encuentra como responsable del área, sin embargo no han realizado acciones encaminadas con la gestión del manejo sustentable y equitativo de los RRNN</p>	<p>Siguen con control y vigilancia, pero no tanto en manejo sustentable participativo.</p>	<p>Igual al anterior</p>			

Seria positivo que:	1era. Evaluación		2da Evaluación		3ra Evaluación
Calificación		Medio	<u>Medio Bajo</u>		Medio Bajo

Apoye a las nuevas iniciativas para la conservación y protección de los ecosistemas de montaña.	A través del convenio firmado entre la CGRR y el M local, se ha logrado el apoyo al PCC, con la municipalidad 1, el M ha apoyado en varios aspectos, llegando a trabajos en cooperación, sin embargo aún existen zonas con ecosistemas de montaña que no han recibido ningún tipo de apoyo por el M	El convenio ha apoyado el proceso con M local pero no a nivel regional. No podemos esperar que tengan apoyo para acciones por falta de fondos disponibles.	Igual al anterior
Calificación		Bajo	Bajo
Apoye la gestión de los planes comunitarios de manejo existentes.	Existen dos planes comunitarios terminados, el M local no ha apoyado en la gestión de los planes, a pesar de que se encuentran dentro del área, que se está bajo su responsabilidad.	No están activamente los planes C0 y C5. Parte es debido a cambio de funciones y que ya no es jefe de área, sino responsable. Le quitó autoridad.	Igual al anterior
Calificación	Medio	Medio	Medio
Permita que técnicos / as capacitados / as en el proceso de formulación de planes comunitarios integrales de manejo, pongan en practica lo aprendido.	En el M local, solamente uno de los participantes a los talleres de capacitación del PCC se encuentra apoyando en el proceso de formulación de planes comunitarios; está poniendo en práctica lo aprendido, pero en coordinación con los técnicos de proyecto, no de manera independiente al PCC.	Sigue igual. Siempre es en coordinación con PCC.	Sigue igual. Siempre es en coordinación con PCC.

Seria ideal que:	1era. Evaluación			2da Evaluación			3ra Evaluación		
Calificación			Bajo		Medio		Alto		
Lidere el programa de promotores / as ambientales comunitarios / as (guarda parques)	El M local, a pesar de que en varias reuniones han manifestado el apoyo de los guardaparques comunitarios, no se encuentran liderando el programa, aunque en los dos casos tienen el mismo territorio en común. El PCC ha realizado reuniones para definir estrategias de apoyo.			No están liderando, pero se ha iniciado el proceso de capacitación que se espero culmina en liderar este espacio.			El M local (W) se encuentra liderando el programa de guardaparques comunitarios de C5, Es un vínculo fuerte y se encuentra en un buen proceso de coordinación. Siempre con el apoyo técnicos del PCC		
Calificación			Bajo			Bajo			Bajo
Desarrolle nuevas propuestas de planes de manejo comunitarios	El M local aún no ve a los planes comunitarios como una alternativa de co-manejo de un área protegida, además se encuentran en proceso de capacitación en metodologías de facilitación de planes de manejo comunitario.			No.			NO		
Calificación			Bajo		Medio Bajo			Medio	

Gestione el manejo sustentable y equitativo de los recursos naturales, especialmente fuera de las áreas protegidas	El M local tiene como su responsabilidad del área. En zonas que se encuentran fuera de las áreas protegidas no han realizado acciones para el manejo de los RRNN, sin embargo a través del PCC se está iniciando este proceso por la participación en la elaboración de los planes de manejo en zonas aledañas a las áreas protegidas	Realmente no, pero debido a falta de recursos. A través del PCC, se les ha llevado a áreas fuera de sus zonas normales de trabajo y esto a ayudado a conocer los sitios y que la gente local conoce a ellos. Sin embargo, sus trabajos (del equipo del área) es concentrado en el área, y el resto del área corresponde al dirección forestal a través de la regional.	A través del PCC, se han realizado acciones coordinadas entre el M y CGRR en zonas fuera de las áreas protegidas. (4 comunidades)
Calificación		Bajo	Bajo
Capacite a nuevos /as técnicos / as en el proceso de formulación de planes comunitarios integrales de manejo	Esta actividad no se la ha realizado debido a que aún no ha concluido el proceso de capacitación realizado por el PCC.	No. Recién terminó el proceso de capacitación.	Solo un técnico del M participó durante toda la capacitación, por lo cual es difícil que realice una capacitación en este ámbito.

5.-DIARIO DE LAS ESTRATEGIAS

Socio Directo 1.- Comunidades (C1, C2. C3.C4, C5 y C6)

Las estrategias internas causales que están en implementación son resumidas a continuación.

- a. Disponibilidad de Recursos Económicos para elaborar los planes de manejo (Cumplido)
- b. Facilitación de los planes de manejo (Cumplido)
- c. Conformación de la asociación (C4) para elaborar el Plan de Manejo (Aún es preasociación, se continuará con el proceso)

- d. Firma de convenios con comunidades explicitando las acciones y compromisos de las partes. (No lo hicimos, pero se realizaron convenios con parroquias, pensamos que esto iba a garantizar el proyecto)
- e. Programas de guardaparques comunitarios en las diversas comunidades con planes de manejo. (Solamente en una comunidad C5., en las otras son promotores, el supuesto es que promotores van a poder hacer acciones mas visibles, mas continuas en comunidad. y aprendan a manejar el plan, no queda solamente en un grupo pequeño)
- f. Linderación del bosque (Cumplido).

REPENSADOS EN SEPTIEMBRE 2005

Fondos del PCC para la ejecución de acciones ambientales definidos y liderados por promotores/as comunitarios/as.

Fondos para GPC en C5.

Las estrategias internas de persuasión que se han implementado para influir en nuestro socio directo son:

- a. Talleres de capacitación en metodologías de planes de manejo (Cumplido, pero se redujo entre primero y segundo, y luego se mantuvo estable, aumento participación de parroquias en el cuarto módulo)
- b. Talleres y prácticas en alternativas productivas solo en la C5., el resto será por hacer con promotores.
- c. Programa de capacitación a guardaparques comunitarios y promotores ambientales (En marcha)
- d. Programa de capacitación ambiental comunitarios (Será ampliado con promotores)
- e. Giras comunitarias (Se hizo una con dos comunidades, falta ver con las otras dos comunidades. Se incluyo una gira en el segundo módulo de capacitación de promotores)
- f. Apoyo para que personas de comunidades participen en el Consorcio Carchi (Se ha apoyado solo a la gente de C4, por la relación que tienen con la subcuenca).

Las estrategias internas de apoyo que se han implementado para influir en nuestro socio directo son:

- a. Elaborar propuestas de proyectos para las comunidades participantes en el proyecto basándose en oportunidades. (Se hizo propuestas pero no han sido aceptados.)
- b. Acordar con becarios sus apoyos a los procesos de los planes comunitarios como contrapartes de sus becas. (W funcionó, S continúa con un poco de retrasos y complicaciones, P apoyo a C4i. Sigue siendo buena idea, pero con pocos a la ve y bien seleccionado. Si no, manejar becarios/as puede requerir mucho tiempo, y como no hay un buen apoyo de las mismas universidades, es difícil. Es importante la selección, la dirección del trabajo hacia un fin o interés del proyecto. Es importante fijar bien el aporte que hace un becario/a, y que sea realista.
- c. Conformar los Grupos de apoyo comunitarios (promotores) ESTA EN MARCHA.

Las estrategias externas causales que se han implementado para influir en nuestro socio directo son:

- a. Elaboración (Diseño y publicación) de afiches y trípticos informativos del PCC (Cumplido)
- b. Organizar una reunión del CC fuera de la subcuenca del río, en la zona cerca al Bosque. (Cumplido, a la gente del Consorciole gustó conocer otras zonas y aprender de las experiencias de otros lugares)
- c. Convenio con el Gob 1 para apoyo en la implementación de Planes comunitarios. (Este convenio ha demorado en la firma por todos los trámites burocráticos, y no ha funcionado más que para una comunidad en la que tienen pendiente entregar material para un vivero)

Nuevas Estrategias pensadas en 2005

- 1. Armar resúmenes con los/las promotores de los planes, y editarlos para publicar trípticos estilo Shagli. Ver opciones de co-financiamiento con organismos (Se trabajó los resúmenes pero no se ha logrado depurar y conseguir financiamiento)
- 2. Involucrar a Organismos en talleres promotores ambientales. (No participaban)

Las estrategias externas de persuasión que se han implementado para influir en nuestro socio directo son:

- a. Entrega de afiches, trípticos y más material informativo. (Cumplido)
- b. Presentación de avances en CCI (Solo una vez se hizo. Promover que comunidad pide presentar su plan).
- d. Reuniones del equipo PCC con la alianza de ONG sobre avances del PCC (Si se hizo una vez, pero no mas).
- e. Participación en talleres con ONG y alianzas y presentaciones de caso de PCC. (Están en marcha, y se está cumpliendo de buena manera)

Nuevas Estrategias pensadas en 2005

- 1. Taller de presentación de planes terminados a autoridades y representantes de instituciones (Cumplida en el cuarto módulo)

Las estrategias externas de apoyo que se han implementado para influir en nuestro socio directo son:

- a. Realizar alianzas con instituciones que conforman el Grupo Bosque. (Realizamos alianza con XX y otras instituciones se integraron).
- b. Colaboración del equipo PCC en la elaboración de los planes parroquiales rurales de Mira (Se hizo. Funciono muy bien)

Socio Directo 2.- Gobiernos Locales (Municipios 1,2 y 3)

Las estrategias internas causales que están en implementación son resumidas a continuación.

- a. Firma de convenio con Municipios y Gob1. (Con los municipios de 3 y 2 se firmó, mientras que con el municipio 1 no se realizó por dificultades con el actual alcalde y con el Gob1 ha demorado por complicaciones burocráticas)
- b. Diagnósticos de las unidades ambientales de los municipios. (Se hizo en 2004, pero por conflictos con alcalde, no se logro hacer con M1.)
- c. Facilitar movilización para la participación de los técnicos de los municipios en la facilitación de los planes de manejo.(Realmente no fue el limitante de participación...esto funciono mejor con MAE.)

Las estrategias internas de persuasión que se han implementado para influir en nuestro socio directo son:

- a. Capacitación a técnicos de las unidades ambientales en metodologías de planes de manejo. (Funciono con el técnico del M1- pero al iniciar campañas para elecciones se dedicó a eso y no a sus funciones, con otra persona cuando pudo ir, y con M3 la participación fue con técnicos diferentes en cada una).
- b. Participación en eventos y capacitaciones por instituciones aliadas al PCC (Hemos hecho pero no ha terminado en mayores intereses o apoyos)
- c. Hacer un taller (4to) de presentación de los planes a autoridades y posibles instituciones de apoyo financiero. (Cumplido, pero no hubo gente de M1 ni gob1. No hubo participación de posibles donantes.)

Nuevas estrategias pensadas en septiembre 2005

1. Organizar una reunión en M1 con Unidad ambiental para ver que están haciendo y informar que estamos haciendo. En esta reunión, proponer reunir en conjunto con las comunidades en el espacio de ellos.
2. Sugerir a las comunidades, C4 y C5 invitar de manera particular al municipio y Departamento de Desarrollo Comunitario (DDC)
3. Invitar al DDC a participar en capacitación a promotores en algo especial o particular
4. Organizar una reunión con M1 para presentar los planes y ver complementaridades posibles con los planes de acción que contempla el Dept. de Desarrollo Comunitario.
5. Mauricio y Susan hablar con Alcalde de M1 para ver opciones de mejorar la colaboración con Espejo y DDC.
6. Fomentar reuniones sobre los planes entre comunidades y sus parroquias respectivas y ofrecer el refrigerio.
7. Organizar una reunión en Gob 1, con GPCO y con representantes de todas comunidades que realizaron los planes, presentar lo que se van a ejecutar y lo que quieren que el Gob1 les apoye. Hacer el pedido por escrito especificando que es lo que quieren

Las estrategias internas de apoyo que se han implementado para influir en nuestro socio directo son:

- a. Fomento de espacios de análisis y discusión entre instituciones. (Caso Comunidad 6) (Se hizo con grupo de alianza, pero no se han tomado acciones)

b. Contratación de personas locales para analizar situación municipal y de participación ciudadana. (Esto si funciono con Fredy y Juan Carlos. Escribieron un documento de apoyo para el estudio de caso.)

c. Participación del equipo del PCC en la elaboración de los planes parroquiales (Esto fue una estrategia que funciono muy bien y tiene que ser recogido explícitamente en metodología)

Las estrategias externas causales que se han implementado para influir en nuestro socio directo son:

a. Abrir cupos a otros municipios en los talleres de capacitación del PCC (Cumplido con M3, pero también otros municipios y organizaciones).

Las estrategias externas de persuasión que se han implementado para influir en nuestro socio directo son:

a. Entrega de trípticos, afiches y documentos informativos. (Cumplido)

Las estrategias externas de apoyo que se han implementado para influir en nuestro socio directo son:

a. Apoyo de PCC en conectar municipios con otras fuentes de apoyo directo (Cumplido pero sin efecto todavía)

Socio Directo 3.- Gobierno Estatal (Ministerio afin)

Las estrategias causales que están en implementación son resumidas a continuación.

a. Firma de convenio con el Ministerio zonal (Cumplido, .funciona porque contamos con presencia en comunidades)

B. Dotación de un PC para el Ministerio local (Cumplido. Están empleando y también con GPCO)

c. Facilitar la movilización para la participación en los procesos de planificación.(Cumplido y funcionó)

d. Dar al Ministerio local un rol protagónico en curso de promotores y en organización y ejecución del programa de GPCO. (En progreso y funcionando)

Las estrategias de persuasión que se han implementado para influir en nuestro socio directo son:

a)Fomentar espacios de discusión y análisis (Ministerio afin, GPCo, GRR-PCC)

b)Capacitación en metodología de planes comunitarios. (Cumplidos)

Las estrategias de apoyo que se han implementado para influir en nuestro socio directo son:

a. Financiamiento de una beca de tesis a un profesional del Ministerio (Cumplidos)

b. Elaboración de estrategia de capacitación de GPCO. (Cumplido)

Las estrategias externas causales que se han implementado para influir en nuestro socio directo son:

Las estrategias externas de persuasión que se han implementado para influir en nuestro socio directo son:

a. Entrega de trípticos, afiches y material informativo

Las estrategias externas de apoyo que se han implementado para influir en nuestro socio directo son:

a.

6.- PRÁCTICAS ORGANIZACIONALES

Como se indica en la definición de las prácticas organizacionales de la metodología del Mapeo de Alcances; el principio, es como debe cambiar el proyecto al igual que sus socios directos, y su mejora continua para responder a las necesidades cambiantes de estos socios.

El PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL, que se realizó está en ejecución para lo cual se realizó un plan anual que fue entregado al Directorio para su aprobación, este contempla el fortalecimiento institucional, su promoción y consolidación. La evaluación del cumplimiento de la programación se la realiza cada mes en las reuniones del Directorio. Además, se esta realizando la normatividad sobre el uso de vehículos, manejo de fondos y mejoras en la administración con el objeto de lograr una organización eficiente.

ESTRATEGIAS TRANSVERSALES :

Genero en planes de manejo comunitarios:

1. Hacer un curso intensivo en género (2 días) para el equipo. Hacerle anualmente especialmente con nuevos integrantes al equipo PCC.
2. Enfatizar la aplicación de una gama de herramientas a diferentes situaciones y con diferentes intenciones hacia género. También enfatizar como profundizar el análisis de los resultados de los instrumentos o herramientas. Hacer énfasis en como utilizar género para mejorar la efectividad de las acciones de planificación y ejecución.
3. En talleres comunitarios incluir pequeños momentos de charlas sobre temas interesantes y pertinentes, por ejemplo sobre género, salud, ambiental y productivo. Hacer para que cada persona del equipo tenga un tema e incluir otras personas locales con temas especiales. Sobre todo, buscar los temas de interés de las mujeres.
4. Hacer con la comunidad una planificación de temas de interés a incluir en proceso del plan.
5. Hacer la pregunta a tiempo para ver si necesita hacer división por género de acciones como la FODA:
6. Planificar actividades divididos por género en comunidad, para entender lógicas y obstáculos internos relacionados con participación de las mujeres en particular.
7. Tratar temas sociales difíciles y como manejarlos anticipando momentos que pueden surgir.
8. Pensar en meriendas comunitarios.
9. Planificar acciones explícitas para niños/as para que pueden participar mejor las mujeres.
10. Invitar personalmente a las mujeres a los talleres.
11. Promover que las mujeres pueden traer niños, y pueden traer trabajos manuales que suelen hacer a las horas de los talleres.
12. Cambiar las rutinas, dinámicas.
13. Organizar actividades preparatorias para proceso de plan, o otras actividades comunitarios para que pueden entender porque participar, y para que el equipo puede conocer posibles obstáculos.
14. Pensar bien en los espacios para organizar las reuniones.
15. Incluir otras preguntas sobre los espacios normales de reuniones etc en paso de conocer a la comunidad para poder planificar mejor la participación balanceado. También ayuda para diferenciar grupos. Aplicar las preguntas mínimas de Altropico para arrancar las relaciones con la comunidad.

16. Ofrecer incentivos para participación balanceada.

17. Monitoreo participativo de la participación.

ETNICIDAD

Generación (a más de lo que tenemos arriba)

1. Buscar un espacio más apropiado por los y las jóvenes.
2. Cambiar la manera de relacionar por ejemplo con el fútbol...cambiar la manera de actuar.
3. Pensar en actividades específicas para jóvenes mujeres.
4. Propiciar que hayan espacios diferenciados acogiendo a los diferentes intereses y capacidades de las personas.
5. Definir una política interna institucional pro-juventud.
6. Capacitar el equipo en educación de adultos (andragogía) (técnicas)

7.-CONCLUSIONES

Con esta tercera evaluación podemos señalar varias conclusiones:

Socio Directo 1. COMUNIDADES

En la evaluación se demuestra un promedio a nivel de comunidades, sin embargo la dinámica y los resultados en cada una de ellas es diferente. El proceso de Planificación Comunitaria con énfasis en manejo de recursos naturales está en proceso, existen estrategias que aún deben ser analizadas como es la participación de los gobiernos locales y gobierno estatal en la participación activa de planificación. Los resultados a futuro marcan un buen camino al manejo sustentable de los territorios aledaños a las áreas protegidas de Carchi.

Socio Directo 2. GOBIERNOS LOCALES

El proyecto espera que los técnicos municipales apoyen en el proceso de Planificación comunitaria con énfasis en el manejo de los recursos naturales; los resultados obtenidos a través de los convenios realizados son parciales, la participación no ha sido permanente debido a tiempos electorales y reestructuraciones de los departamentos ambientales municipales.

Socio Directo 3.- GOBIERNOS ESTATAL

La participación del Gobierno estatal – Ministerio afine, en el proceso de planificación comunitaria ha tenido más efectividad que con los gobiernos locales, esto se debe a la presencia de técnicos con permanencia en su trabajo (con nombramiento), y que no dependen de cambios políticos (fácil remoción); sin embargo algunos desfases han sido ocasionados por la inestabilidad del Gobierno, que ha generado cambios de Ministros y directores zonales consecuentemente en el caso de tomas de decisiones en alto nivel.

“Adolescentes, Jóvenes y TIC en respuesta a la epidemia del VIH-sida en Latinoamérica y el Caribe”

REPORTE DE DIARIO DE ALCANCES (DA) DE ADOLESCENTES Y JÓVENES LÍDERES

Tipo de formato: Diario de alcances de Adolescentes y jóvenes líderes

Período reportado: Abril – Julio, 2008

Socios directos: Adolescentes y jóvenes líderes de organizaciones juveniles, del Estado y organizaciones de desarrollo:

- México
- Perú
- República Dominicana

Descripción de los socios directos:

Países	Descripción	Numero de socios presentes
México	Adolescentes de los últimos años de educación básica	6 (2 mujeres, 4 varones)
Perú	<ul style="list-style-type: none">• Adolescentes y jóvenes voluntarios primera fase• Jóvenes líderes que se desempeñan como promotores	2 varones 2 mujeres
República Dominicana	Jóvenes líderes	14 (10 mujeres, 4 varones)

Alcance deseado:

Los adolescentes y jóvenes líderes son personas que asumen libre y responsablemente las decisiones relacionadas a los distintos aspectos de su vida. Ellos son reconocidos por sus pares y por diferentes actores sociales como personas comprometidas con el desarrollo de su entorno. Son capaces de liderar, en alianza con otros actores de la sociedad, procesos de cambio a nivel nacional e internacional a favor del desarrollo integral de los adolescentes y jóvenes y de incidir en políticas que promuevan la participación juvenil, la salud sexual y reproductiva con énfasis en VIH/sida y el uso social de las TIC.

Aspectos reportados en los DA de adolescentes y jóvenes:

- ▶ Uso de TIC
- ▶ Habilidades de comunicación y desarrollo personal
- ▶ Habilidades vinculadas al desarrollo de la sexualidad
- ▶ Alianza adulto / joven

Los socios directos son organizaciones juveniles del Estado y organizaciones de desarrollo de los países de la región LAC como Argentina, Ecuador, México y República Dominicana. También se encuentran en calidad de invitados Colombia y Bolivia ya que mostraron interés en adaptar la estrategia en sus países. En el caso de Perú, los socios directos son los promotores juveniles y adolescentes y jóvenes voluntarios de Lima y adolescentes y jóvenes líderes de organizaciones de 2 provincias (Piura y Huancayo).

A continuación se esta presentando el reporte de DA de los países de México, Perú y República Dominicana. Argentina y Perú, en el caso de provincias, no están reportando DA de adolescentes y jóvenes en este periodo debido a que se encuentran en etapa de convocatoria y/o de reorganización de las agrupaciones juveniles.

A continuación presentamos el reporte de DA según aspecto analizado y por países.

Bloque 1: Uso de TIC				
Señales de progreso	México N=6	Perú		República Dominicana N=14
		Promotores N=2	Voluntarios Fase I N=2	

Bloque 1: Uso de TIC				
<p>Queremos que...</p>	<p>El 67% de los adolescentes y jóvenes manifestaron que a pesar de los contratiempos iniciales las TIC les ha permitido investigar acerca de temas que se han ido dando en el grupo. Tanto la consulta a libros como el uso del Internet ha sido lo más utilizado por ellos. Sin embargo, consideran que el aprendizaje ha sido mas individual, "cada quien por su cuenta", y que si hubiera sido en grupo se hubiera aprendido el uso de más herramientas.</p> <p>Las TIC mas utilizadas han sido: Internet, correos electrónicos, radio web. Para comunicarse con Punto J ("chavos" del Perú) lo han hecho a través de skype.</p>	<p>Todos los promotores juveniles hacen uso frecuente de las TIC sobre todo para buscar información y mantener una comunicación interna con el equipo. Con los otros socios del proyecto aún no se ha dado.</p> <p>Las herramientas mas utilizadas en este periodo han sido herramientas colaborativas como Google Docs, Project.</p> <p>La totalidad de promotores, en este periodo, también ha participado de un curso virtual sobre ITS y VIH organizado por una universidad particular del país.</p>	<p>Todos los adolescentes y jóvenes voluntarios hacen uso frecuente de las TIC, sobre todo en actividades del Zámpate. Así como para mantener una mayor comunicación entre los voluntarios y los promotores (sólo de Lima). Con los otros socios del proyecto aún no se ha dado una comunicación fluida.</p> <p>En este periodo las actividades con los voluntarios no se han dado de manera regular. Los jóvenes que han estado participando han sido convocados ocasionalmente.</p>	<p>Todos los adolescentes y jóvenes hacen uso frecuente de las TIC, en su vida personal y laboral</p>

Bloque 1: Uso de TIC				
<p>Esperamos que ...</p>	<p>La mayoría de ellos no reportan progresos sobre el uso de las TIC vinculadas al portal de su país debido a que se encuentran en proceso de construcción del mismo.</p> <p>El 50% de ellos manifiestan que realizan investigación, vía Internet, sobre temas que se estará abordando en su portal.</p> <p>Sólo uno de los miembros del grupo ha tenido la oportunidad de apoyar a sus compañeros (nuevos) sobre algunas herramientas.</p> <p>La participación en los espacios de intercambio de experiencias y capacitar en el uso de TIC aún no se ha dado.</p>	<p>sólo uno de ellos ha reportado haberlo hecho a través de la sección del Zámpace (orientación en línea)</p> <p>Los propios promotores se han apoyado en el uso de herramientas colaborativas. Aún no se ha dado la oportunidad de capacitar a sus pares (nuevos Voluntarios) en TIC.</p> <p>Con relación a participar en los espacios de intercambio de experiencias aun no se ha dado.</p>	<p>Si bien no se ha capacitado en TIC uno de los jóvenes voluntarios ha brindado apoyo en el tema a sus pares del Punto J cuando lo han solicitado.</p> <p>Con relación a participar en los espacios de intercambio de experiencias aun no se ha dado.</p>	<p>No pueden reportar progresos sobre el uso de las TIC vinculadas a los procesos del portal pues aún no lo han implementado.</p>

Bloque 1: Uso de TIC				
Nos encantaría que ...	La mayoría de los participantes están interesados en participar activamente en la construcción del Portal LAC, pero aún no están involucrados. El Portal LAC se encuentra en proceso de construcción.	Si bien ambas promotoras han participado en la pasantía con los países socios, en donde se inicia la construcción de la propuesta del Portal LAC, no se han involucrado ni dado el seguimiento oportuno porque en esta etapa le han dado prioridad a otras actividades del proyecto.	Como el Portal LAC se encuentra en proceso de construcción ellos aún no están involucrados directamente.	Contribuyen a la planificación del portal LAC aún en proceso de construcción
	Con relación al tema de elección profesional e inserción laboral los adolescentes lo ven como una propuesta interesante a futuro. Uno de los miembros del grupo comentó que a raíz de su participación en el proyecto ha descubierto que le atrae la locución y le gustaría estudiar esa carrera.	Por otro lado ambas promotoras reportan que vienen aplicando sus conocimientos en TIC en actividades que vienen realizando como parte de su labor en el proyecto.	Uno de los jóvenes voluntarios ha tenido la oportunidad de poner en práctica lo aprendido en Punto J en una experiencia laboral. Así mismo, uno de ellos se ha visto influenciado, debido a su participación en el proyecto, a estudiar una carrera vinculada a las TIC.	
		Sólo una de las promotoras manifiesta que si bien no ha influenciado en su elección profesional si ha fortalecido la elección (Comunicación audiovisual).		
		Ambas promotoras reportan que a partir de la implementación del proyecto fortalecen sus carreras técnicas (Enfermería técnica y Comunicación audiovisual).		

Bloque 2: Habilidades de comunicación y desarrollo personal				
Señales de progreso	México N=6	Perú		República Dominicana N=14
		Promotores N=2	Voluntarios Fase I N=2	

Bloque 2: Habilidades de comunicación y desarrollo personal

<p>Queremos que...</p>	<p>Aun no han participado en sesiones de reforzamiento sobre habilidades comunicacional pero si se han dado algunas sesiones sobre desarrollo personal. A la fecha algunos reportan haber aprendido como presentarse, la puntualidad, el compromiso, expresar y respetar opiniones, ser tolerante, entre otras.</p> <p>La totalidad de los adolescentes y jóvenes expresa que sería de gran ayuda contar con estos fortalecimientos que contribuirán a mejorar las habilidades ya existentes y a crecer juntos. Con relación a hablar en el grupo sobre temas de discriminación y diversidad sexual aun estos temas no se han tocado, no se han profundizado.</p>	<p>En el presente periodo aún no se han fortalecido en temas como habilidades comunicacionales y desarrollo personal.</p> <p>Por otro lado, la totalidad de promotores manifiestan que se sienten identificadas con los valores que desde el proyecto se viene promoviendo. Esto se da de manera mas evidente en los espacios de reunión de equipo y en el compartir cotidiano entre los adultos y jóvenes.</p> <p>Ambas promotoras expresan que el respeto y el reconocimiento del derecho a la libre expresión y de abordar temas como la diversidad sexual son elementos destacados en la cotidianidad del proyecto. Ellas enfatizan que desde el proyecto se ha promovido la participación de los jóvenes y que a través de las consultas de la sección del Zámpate (Portal Punto J) se ha motivado a que se investigue o se lleven a cabo reuniones de discusión sobre los temas mencionados.</p>	<p>Los voluntarios han sido fortalecidos en estos temas en un periodo anterior. En el presente periodo aún no se ha dado un fortalecimiento al respecto.</p> <p>Por otro lado, manifiestan que se encuentran identificados con los valores que desde el proyecto se viene promoviendo.</p> <p>Ambos voluntarios manifiestan que expresan su opinión y respetan las opiniones de los demás en actividades del proyecto Punto J..</p> <p>Solo uno de ellos ha tenido la oportunidad de hablar libremente de temas como la discriminación y diversidad sexual entre sus pares.</p>	<p>El respeto y el reconocimiento al derecho a la libre expresión, a la toma de decisiones personales, incluyendo la diversidad sexual, son elementos destacados en todo el grupo aunque no resultado de las acciones del proyecto aún en proceso de implementación</p>
-------------------------------	---	--	---	---

Bloque 2: Habilidades de comunicación y desarrollo personal

<p>Esperamos que ...</p>	<p>La mayoría de los adolescentes y jóvenes consideran que necesitan ser reforzados en el tema para poner en práctica dichas habilidades.</p> <p>Si bien todavía no han realizado sesiones de fortalecimiento para sus pares en alianza con adultos valoran este espacio como importante para el proyecto.</p>	<p>Todos los promotores expresan que están contribuyendo a la actualización del portal desde sus habilidades tanto comunicacionales como personales fortalecidas desde el proyecto. En esta etapa, sobretodo, se puede evidenciar de manera mas explicita en la orientación que se le da a los usuarios del Zámpace.</p> <p>Ambas consideran que sí muestran</p>	<p>Ambos voluntarios manifiestan que en esta etapa aún no se ha podido poner en práctica sus capacidades fortalecidas debido a que las actividades con los voluntarios fueron postergadas hasta contar con la nueva promoción de voluntarios.</p>	<p>Los jóvenes tienen capacidades que no pueden ser aún puestas a disposición de las actualizaciones del portal por estar aún en proceso de planificación. Sin embargo, expresan opiniones y participan de debates con respeto hacia la opinión de los demás. Una dificultad que se identifica es el incumplimiento en los horarios y en los plazos de entrega de</p>
---------------------------------	--	--	---	---

Bloque 2: Habilidades de comunicación y desarrollo personal

		<p>responsabilidad en las tareas encomendadas así como también muestren un trato de respeto, inclusión, solidaridad con sus compañeros del voluntariado y con los adultos de la institución ya que apuestan por el trabajo conjunto (Alianza adulto-joven) y promueven y respetan los derechos de las personas.</p> <p>Si bien todavía no han realizado sesiones de fortalecimiento para sus pares en alianza con adultos si han trabajado de manera conjunta en reforzamientos para la sección del Zámpate y en la elaboración de guiones metodológicos.</p> <p>Con relación a sustentar sus opiniones y debatir sobre temas de interés como la no discriminación y el respeto a la diversidad sexual consideran que lo vienen haciendo de manera frecuente.</p>		<p>trabajos.</p>
--	--	---	--	------------------

Bloque 2: Habilidades de comunicación y desarrollo personal				
Nos encantaría que ...	<p>La totalidad de los adolescentes y jóvenes expresan que les encantaría tener un trato de respeto, inclusión y solidaridad tanto entre ellos como con los adultos de su entorno ya que contribuiría a poder trabajar mejor.</p> <p>Si bien en los adolescentes y jóvenes existe el interés por seguir trabajando en temas relacionados a SSR con énfasis en la prevención del VIH/sida el 33 % de ellos aún no lo ve como una oportunidad de trabajo.</p>	<p>En lo referente a manifestar un trato de respeto, inclusión, solidaridad con los jóvenes y adultos de su entorno los promotores consideran que lo vienen promoviendo y apuestan por el derecho de las personas.</p> <p>Por otro lado, ambas consideran que se vienen fortaleciendo a través de cursos virtuales, seminario y talleres sobre la temática (SSR, VIH-sida).</p>	<p>En la medida de su eventual participación, los voluntarios refieren que mantienen un trato de respeto, inclusión, solidaridad con los jóvenes y adultos de su entorno.</p>	<p>Todos son muy críticos y propositivos y se desempeñan en instancias que abordan los temas de SSR</p>

Bloque 3: Habilidades vinculadas al desarrollo de la sexualidad				
Señales de progreso	México N=6	Perú		República Dominicana N=14
		Promotores N=2	Voluntarios Fase I N=2	
Queremos que	<p>Los adolescentes y jóvenes aún no se han capacitado en temas como sexualidad, VIH-sida y ven como necesario este fortalecimiento ya que contribuirá a un desarrollo personal y del grupo</p>	<p>Una de las promotoras ha recibido capacitación virtual en ITS y VIH-sida.</p>	<p>Los voluntarios expresan que en este periodo no se ha dado aún pero que ellos si han sido sensibilizados y fortalecidos en el tema desde el proyecto Punto J.</p>	<p>Todos tiene participación constante en procesos de capacitación</p>

Bloque 3: Habilidades vinculadas al desarrollo de la sexualidad

<p>Esperamos que</p>	<p>Todos están de acuerdo en que se debería hablar con la pareja sobre sexualidad, ITS, VIH- sida, DS y DR sin embargo no lo han hecho porque no han tenido la oportunidad y otros porque no tienen pareja.</p> <p>Con relación a hablar del tema de sexualidad, prevención del VIH-sida y de los DS y DR, motivar a buscar orientación e identificar situaciones de vulneración de los derechos solo una persona ha reportado haberlo hecho. Los demás expresan no haber tenido la oportunidad.</p>	<p>Sólo una de las promotoras que tiene pareja conversa con él acerca de su sexualidad, de temas como prevención del VIH-sida e ITS.</p> <p>Con relación a dialogar con los pares sobre temas vinculados a la SSR (sexualidad, prevención del VIH-sida, DSR), motivar a buscar orientación e identificar situaciones de vulneración de los derechos ambas promotoras han reportado haberlo hecho. Comentan que ambas conversan de manera frecuente entre ellos y con sus pares, cuando se presenta la oportunidad, sobre estos temas y con relación a la derivación forma parte de su quehacer cotidiano en el proyecto. Además identifican situaciones donde los DS y DR son vulnerados.</p>	<p>Sólo uno de los voluntarios que tiene pareja conversa con ella acerca de su sexualidad, de temas como prevención del VIH-sida e ITS.</p> <p>Con relación a dialogar con sus pares sobre temas vinculados a la SSR, prevención del VIH-sida ambos voluntarios reportaron haberlo hecho.</p> <p>Con relación a motivar a sus pares a buscar orientación acerca de la sexualidad y de identificar situaciones de vulneración de los derechos ellos manifiestan que aún no han tenido la oportunidad de hacerlo en este periodo.</p>	<p>Todos los que tienen pareja conversan con ellos acerca de sus DDSSRR y la prevención del VIH y motivan a sus pares acudir a los servicios cuando identifican una dificultad en torno a su sexualidad. Además identifican situaciones donde los DSR son vulnerados.</p>
-----------------------------	--	---	---	---

Bloque 3: Habilidades vinculadas al desarrollo de la sexualidad				
Nos encanta ría que	Si bien en este periodo los adolescentes y jóvenes no han asistido a estos espacios de salud por necesidades vinculadas a su sexualidad si lo ven necesario y llegado el momento creen que si visitarían un establecimiento para orientarse en el tema.	Si bien en este periodo los promotores no han acudido a un establecimiento de salud ni se ha presentado casos de derivación a servicios especializados a causa de vulneración de sus DS y DR son conscientes de hacerlo y/o derivar a sus pares de presentarse la situación.	Solo uno de los voluntarios ha acudido a un establecimiento vinculado a salud.	Todos se acercan a los establecimientos de salud en caso de requerirlo y reclaman frente a la vulneración de sus derechos, sin embargo, aún cuando son capaces de derivar a sus pares a servicios de SSR identifican en proceso la derivación a establecimientos especializados frente a situaciones de vulneración a sus derechos
	Con relación al tema de la derivación a servicios especializados sólo una persona lo ha reportado. Los demás aún no han tenido la oportunidad pero si lo harían de ser necesario.		Por otro lado, solo uno de ellos ha tenido la oportunidad de derivar a una adolescente a un servicio especializado a causa de la vulneración de sus DS y DR.	

Bloque 4: Alianza adulto / joven				
Señales de progreso	México	Perú		República Dominicana N=14
	N=6	Promotores N=2	Voluntarios Fase I N=2	

Bloque 4: Alianza adulto / joven				
Queremos que...	<p>Si bien la totalidad de participantes quieren expresar sus opiniones sólo una persona reporta haberlo hecho y manifiesta que se sintió valorada y respetada.</p> <p>Aquellos que aún no se sienten con la libertad de expresar sus opiniones han manifestado que es importante que los adultos escuchen y conozcan la manera de pensar de los jóvenes.</p> <p>Por otro lado, la mayoría de ellos reporta tener disposición para escuchar a los adultos ya que se aprenden mucho de sus experiencias.</p> <p>Contrario a la mayoría una persona manifestó que los adultos siempre dicen lo mismo.</p>	Ambos promotores expresan sus opiniones y muestran disposición para escuchar a los adultos en lo cotidiano	Ambos voluntarios expresan sus opiniones y muestran disposición para escuchar a los adultos.	Se ha logrado el dialogo y la escucha entre adultos y jóvenes
Esperamos que ...	<p>En otras actividades, que no tienen que ver con la estrategia han colaborado en acciones conjuntas.</p> <p>La totalidad de participantes manifiesta que les gustaría realizar un plan conjunto donde ellos propongan las actividades, elaboren propuestas en alianza con los adultos.</p>	A este nivel, ambas promotoras, consideran que se ha dado un mayor progreso ya que han participado activamente en la elaboración del plan conjunto, han elaborado guiones metodológicos conjuntamente con los adultos y han facilitado talleres sobre participación juvenil. Ambas promotoras consideran que el desarrollo de dichas actividades forman parte de la dinámica de la estrategia del Proyecto Punto J e institucional.	No se puede reportar progresos a este nivel porque los voluntarios en esta etapa no han estado participando activamente en el proyecto.	Cuentan con espacio de debate y han logrado desarrollar un plan de trabajo conjunto

Bloque 4: Alianza adulto / joven				
Nos encantaría que ...	La totalidad de los adolescentes y jóvenes manifiesta que aún no se ha dado la oportunidad de participar en planificación de encuentros internacionales, participar en mesas de debate, eventos vinculados al tema de derechos sexuales y reproductivos, SSR o TIC.	Ambas promotoras manifiestan apertura al dialogo con los adultos en diferentes instancias. En este caso mencionan su participación en la planificación y conducción de la pasantía con los países socios de la estrategia Punto J.	Sólo uno de los voluntarios ha tenido la oportunidad de dialogar con sus padres sobre temas vinculados a su sexualidad.	Todos manifiestan apertura al dialogo con los adultos en diferentes instancias y participan en mesas de trabajo interinstitucionales y de debate sobre temas de SSR. La participación en eventos internacionales se ve limitada por los cupos.
	Con relación a solicitar ayuda de diversos actores referido a su sexualidad la mayoría reporta haberlo hecho en algún momento. Ellos manifiestan que se sienten “apoyados” por los adultos, profesionales, “siempre aportan información constructiva” y “son los que saben”.	Con relación a la participación en espacios con instituciones y organizaciones juveniles diversas para discutir temas vinculados a la SSR (DSR) o al uso de las TIC en este periodo aun no se ha dado la oportunidad de que participen.	Con relación a la participación de los voluntarios, en la planificación de encuentros internacionales o en espacios con instituciones y organizaciones juveniles para discutir temas vinculados a la SSR (DSR) o al uso de las TIC, no se puede reportar progresos porque en esta etapa han tenido una participación eventual en el proyecto.	
	Sólo una persona manifestó disconformidad con relación al tema: “me aburre hablar con adultos”			

ANÁLISIS DE LOS CAMBIOS SEGÚN ASPECTOS DESARROLLADOS				
Aspecto s	México N=6	Perú		República Dominicana N=14
		Promotores N=2	Voluntarios Fase I N=2	

ANÁLISIS DE LOS CAMBIOS SEGÚN ASPECTOS DESARROLLADOS

<p>Uso de TIC</p>	<p>Se ha Implementado nuevos programas (software), se perfeccionó el manejo del software conocido. Han adquirido conocimientos que ha contribuido a mejorar el uso de las TIC, como por ejemplo han aprendido a crear blogs, a comunicarse a través de skype, a comunicarse mejor en msn, entre otras. Así mismo, han aprendido el programa Dreamweaver y lenguajes de programación web.</p> <p>Como actores que han contribuido a que se den esos cambios se han señalado la ayuda y apoyo constante de los adultos.</p> <p>Como fuentes de verificación mencionado se reporta el manejo de Dreamweaver.</p>	<p>Dentro de los principales cambios identificados tenemos el uso de las TIC en el trabajo en Equipo, la iniciativa e interés por cursos en línea vinculados al Proyecto y</p> <p>Conocimiento de nuevas herramientas colaborativas y otras TIC.</p> <p>Como factores que han contribuido a que se den esos cambios se han destacado como relevantes las diversas necesidades y actividades que requiera el Proyecto, y que el IES y el Equipo Punto J haya promovido espacios para capacitaciones.</p> <p>Como fuentes de verificación se han reportado el informe sobre las actividades y certificados de cursos.</p>	<p>Principales cambios identificados: uso cotidiano de las TIC, tanto en el proyecto Punto J como fuera de ella.</p> <p>Como factores y/o actores que han contribuido a que se de esos cambios se mencionan las necesidades propias del proyecto que motivo a buscar información, conocer otras herramientas, y, por las demandas de los usuarios del zámpace.</p> <p>Como fuente de verificación se ha reportado el reporte de actualización</p> <p>Como elemento destacado en cambios imprevistos se enfatiza en la poca constancia, asistencia de los voluntarios a las reuniones o actividades programadas por motivo de trabajo y/o estudios de algunos voluntarios.</p>	<p>A este nivel aun no existen cambios sustanciales que puedan ser listados, sin embargo queremos destacar el compromiso y la identificación con el proyecto, que han manifestado los/as jóvenes, es notorio el interés que tienen, y eso nos da muy buenas expectativas de desarrollo y crecimiento.</p>
--------------------------	---	---	---	---

ANÁLISIS DE LOS CAMBIOS SEGÚN ASPECTOS DESARROLLADOS

<p>Habilidades de comunicación y desarrollo personal</p>	<p>Cambios identificados: Mejor manejo en la expresión oral, mejor relación de convivencia, mayor tolerancia, respeto.</p> <p>Los factores y/o actores que han contribuido a los cambios han sido el tener que hablar a un mayor número de público (“para más gente”), el trabajo que algunos adolescentes ya vienen realizando, la convivencia con otras personas como los miembros del equipo CAE y la formación, educación desde niño.</p> <p>Como fuentes de verificación mencionados está los trabajos que se han realizado (fotos de la school)</p>	<p>Cambios identificados: Habilidades comunicacionales fortalecidas que permiten una mejor relación interpersonal como equipo y con el entorno, y mayor participación en la toma de decisión en las actividades del proyecto.</p> <p>Los factores y/o actores que han contribuido a los cambios reportados ha sido la iniciativa personal por mejorar y potenciar las habilidades personales.</p> <p>Como fuentes de verificación mencionados están las actas e informes de reuniones de equipo</p>	<p>Cambios identificados: Mayor facilidad de palabra a la hora de comunicarse con otros pares (adentro y a fuera) y de comunicarse con los usuarios del zámpace (“la manera amena y cordial al responder las preguntas del Zámpace”)</p> <p>Los factores y/o actores que han contribuido a que se de este cambio ha sido principalmente la motivación personal</p>	<p>No se han identificado mayores cambios en este aspecto vinculados a acciones propias de la estrategia Punto J debido a que todavía no se ha implementado su portal.</p> <p>Por otro lado existen señales alcanzadas por el grupo que responden a experiencias con otros proyectos.</p>
---	---	---	--	---

ANÁLISIS DE LOS CAMBIOS SEGÚN ASPECTOS DESARROLLADOS				
<p>Habilidades vinculadas al desarrollo de la sexualidad</p>	<p>Cambios identificados: Mayor conocimiento en problemas que afectan a los jóvenes, cuidados y prevención, conocimiento de los derechos vinculados a la sexualidad adolescente, nuevos métodos anticonceptivos</p> <p>Los factores y/o actores que han contribuido a los cambios han sido la búsqueda y recolección de información para el proyecto</p>	<p>Cambios identificados: Profundizar en la temática de sexualidad y VIH.</p>	<p>Cambios identificados: Mayor facilidad para orientar a los pares sobre sexualidad</p> <p>Como factor que ha contribuido a que se de el cambio se ha reportado la motivación que inspira el proyecto para profundizar más en el tema</p>	<p>No se han identificado mayores cambios en este aspecto vinculados a acciones propias de la estrategia Punto J debido a que todavía no han sido implementadas.</p> <p>Por otro lado existen señales alcanzadas por el grupo que responden a experiencias con otros proyectos.</p>
<p>Alianza adulto joven</p>	<p>Cambios identificados: Mejor relación y mayor comunicación con los adultos.</p>	<p>Cambios identificados: Mayor vínculo a nivel laboral e interpersonal entre adulto y joven</p> <p>Uno de los factores y/o actores que han contribuido a los cambios han sido factores personales y vinculados al proyecto.</p> <p>Como fuentes de verificación mencionados están los diseños metodológico (de la Pasantía y módulo de capacitación a nuevos voluntarios) y el diseño de las señales de progreso.</p>	<p>Cambios identificados: Una mejor comunicación entre los jóvenes y los adultos del proyecto</p> <p>Uno de los factores y/o actores que ha contribuido al cambio ha sido el trato calido que dan los adultos y que los hacen sentirse en confianza y facilita la comunicación.</p>	<p>No se han identificado mayores cambios en este aspecto vinculados a acciones propias de la estrategia Punto J debido a que todavía no han sido implementadas.</p> <p>Por otro lado existen señales alcanzadas por el grupo que responden a experiencias con otros proyectos.</p>

LECCIONES APRENDIDAS REPORTADAS EN EL PRESENTE PERIODO:

México N=6	Perú		República Dominicana N=14
	Promotores N=2	Voluntarios Fase I N=2	
<p>Un mejor trato entre los compañeros</p> <p>Aprender a trabajar en equipo (a tolerar, a respetar)</p> <p>Trabajar más en conjunto y escuchar diversos puntos de vista y dar nuestras opiniones.</p> <p>Utilización de herramientas TIC (utilizar nuevos software)</p>	<p>El trabajo en alianza Adulto - Joven es mas enriquecedor</p> <p>El fortalecimiento continuo en la temática los enriquece a nivel personal y les brinda herramientas a nivel profesional y/o laboral</p> <p>El uso de las TIC como herramientas de información, educación y orientación</p> <p>La comunicación asertiva favorece una mejor relación con el entorno</p> <p>La participación activa de los jóvenes en el proyecto fortalece su desarrollo en todo nivel</p> <p>Cuando se involucra a los jóvenes desde el inicio del Proyecto, hay un mayor vinculo e involucramiento para con él</p>	<p>La interacción entre adulto y joven para resolver algunos problemas y ayudar a otras personas</p> <p>Siempre hay alguien para ayudarnos y enseñarnos cosas nuevas</p> <p>El uso de las TIC y otras herramientas nos permite llegar a muchas más personas en todo el mundo</p>	<p>El promover el uso de las TIC para temas de desarrollo significa potencializar una herramienta muy utilizada y existente, y la cual debemos capitalizar</p> <p>El involucrar a los y las jóvenes del equipo de voluntarios desde el inicio del diseño del portal hacia su implementación, promueve el empoderamiento y apropiación del proyecto por parte de ellos</p> <p>Ejecutar un proyecto como este portal, requiere de un equipo dinámico, diverso y con experiencias en los temas a abordar, al igual que un equipo coordinador que emplee una modalidad horizontal de trabajo y de pares para facilitar el intercambio de ideas.</p> <p>La definición clara de roles y responsabilidades concretas dentro del equipo coordinador y equipo de voluntarios promueve la eficiencia del trabajo y tareas a desempeñar</p>

Cambios que deben introducir los adolescentes y jóvenes líderes u otros socios del proyecto para mejorar la intervención o las estrategias del proyecto:

México	Perú	República
--------	------	-----------

Cambios que deben introducir los adolescentes y jóvenes líderes u otros socios del proyecto para mejorar la intervención o las estrategias del proyecto:

N=6	Promotores N=2	Voluntarios Fase I N=2	República Dominicana N=14
<ul style="list-style-type: none"> • Brindar capacitaciones vinculadas al tema • Pensar mas en los jóvenes y tener en cuenta sus opiniones y saber lo que piensan • Desde el comienzo dar las reglas para el desarrollo del mismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la organización de los equipos • Establecer reuniones de equipo que fortalezcan la alianza Adulto – Joven • Promover que los jóvenes participen en diferentes espacios vinculados al trabajo que desarrollamos como proyecto e institución, para su desarrollo personal (habilidades para la vida) que contribuya con su entorno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la comunicación sobre sexualidad con nuestros pares y parejas • Promover las visitas a los centros de salud • Tener una participación mas activa en el portal LAC • Tener una participación mas activa en las mesas de debate, en eventos, conferencias, etc. nacional e internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Al interior del equipo, mejorar la puntualidad en la entrega de asignaciones y para llegar a las reuniones • Con relación al Equipo coordinador y socios del proyecto, gestionar fondos para acciones de promoción del proyecto y documentación del proceso.

DIARIO DE ALCANCE DE ADOLESCENTES Y JOVENES LIDERES

De los 7 países involucrados en la estrategia Punto J, incluido Perú, para el periodo Abril-Julio 2008 han reportado 3 países: México, República Dominicana y Perú. Argentina y Perú, en el caso de provincias, no tuvieron el compromiso del reporte debido a que se encontraban en etapa de convocatoria y/o de reorganización de las agrupaciones juveniles.

RESULTADOS

- Con relación al uso de TIC: A partir del involucramiento en la estrategia de Punto J la mayoría de los países han hecho uso de las TIC de manera más sostenida y ha implicado un mayor análisis del mismo cuya repercusión ha sido evidenciada en actividades a nivel personal y laboral. Así tenemos en México, por ejemplo, que se ha implementado nuevos programas (software) y se ha perfeccionado el manejo del software conocido. Así mismo, han adquirido conocimientos que ha contribuido a mejorar el uso de las TIC. En el caso de Perú los promotores juveniles han investigado en el tema, han realizado cursos en línea y al igual que los Voluntarios han adquirido

conocimiento de nuevas herramientas colaborativas y las han puesto en práctica. Con relación a República Dominicana no se ha reportado mayores avances en este aspecto debido a que se encuentran en la fase de construcción y diseño del portal. Cabe resaltar que los jóvenes de éste país tienen señales alcanzadas por el grupo que responden a experiencias con otros proyectos.

- Con relación a las habilidades de comunicación y desarrollo personal: En este aspecto la mayoría de los países han fortalecido sus habilidades comunicacionales que les ha permitido una mayor relación interpersonal como equipo y con el entorno. Así mismo ha contribuido a una mayor participación en la toma de decisión en las actividades del proyecto de sus países. En el caso de México existe un mejor manejo en la expresión oral, una mayor relación de convivencia y un mayor clima de tolerancia y respeto en su equipo. Para Perú, sobre todo ha significado un espacio para comunicarse mejor “facilidad de palabras” con personas del equipo, entre sus pares y con los usuarios (de la sección del Zampate). Con relación a República Dominicana los alcances logrados en este aspecto responden a la formación previa que traen sus voluntarios.
- En lo que respecta a las Habilidades vinculadas al desarrollo de la sexualidad se ha logrado en la mayoría de los países hablar del tema, informarse y profundizar en la temática de sexualidad y prevención del VIH-sida. En el caso de República Dominicana no se muestra una mayor contribución en este aspecto debido a que todavía no han sido implementadas acciones propias de la estrategia Punto J.
- Como avances y/o logros obtenidos vinculados al aspecto Alianza adulto joven reportados desde la contribución del proyecto Punto J, en la mayoría de los países, tenemos una mejor comunicación entre los jóvenes y los adultos y un mayor vínculo a nivel laboral e interpersonal entre los adultos y jóvenes del proyecto. En el caso de República Dominicana no se muestra una mayor contribución en este aspecto debido a que todavía no han sido implementadas acciones propias de la estrategia Punto J.

RECOMENDACIONES

Si bien existe avances vinculados al uso de TIC y de la temática sobre sexualidad y prevención del VIH-sida los adolescentes y jóvenes necesitan ser fortalecidos de manera continua en la temática ya que son referentes de otros pares y tienen o tendrán un contacto directo virtual con los usuarios de sus portales.

Si bien se observa un avance en la comunicación y vínculo entre adultos y jóvenes es necesario establecer reuniones de equipo que fortalezcan dicha alianza.

Hay que promover que los jóvenes participen en diferentes espacios vinculados al trabajo que desarrollamos como proyecto e institución, para su desarrollo personal y

de su vínculo con el entorno, por ejemplo promover su participación mas activa en el portal LAC

“Adolescentes, Jóvenes y TIC en respuesta a la epidemia del VIH-sida en Latinoamérica y el Caribe”

DIARIO DE ALCANCE DE ADOLESCENTES Y JOVENES

INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO:

•En la parte superior del formato colocar la fecha de registro en la que se llena el diario de alcance (DA), el país y la ciudad a la que pertenece el grupo, así como los nombres de cada uno de ellos, presentes en la reunión.

•Es necesario que todo el grupo se reúna para el llenado del DA. En caso de que no sea posible que todo el grupo asista a la reunión, la evaluación y el análisis se realizarán en base a los presentes, tomando el número de los participantes a la reunión como el 100%. Uno de los asistentes tomará nota de acuerdo a lo que se analice.

•El DA presenta señales de progreso agrupadas en 3 bloques (Uso de TIC, Habilidades vinculadas al desarrollo de la sexualidad y Alianza adulto - joven).

•El primer cuadro a ser llenado es el Marcador de progreso. En él se ubican las señales de progreso distribuidos en tres momentos progresivos: señales de progreso básicas, intermedias e ideales. El formato será llenado de acuerdo a si el grupo cumple o no con esa señal. Tener en cuenta que lo que se puntúa es el porcentaje de participantes que han logrado alcanzar esa señal de progreso.

•Las categorías a considerar para la puntuación son las siguientes:

Bajo: Si no se hubiese producido ningún cambio en el comportamiento evaluado o se estima que el progreso alcanza máximo al 40% de los participantes presentes en el momento de la evaluación.

Medio: Cuando el cambio esperado se presente entre el 41 y el 70% de los participantes presentes en el momento de la evaluación.

Alto: Cuando el cambio esperado alcanza entre el 71 y el 100% de los participantes presentes en el momento de la evaluación.

Veamos un ejemplo: Si el total de los jóvenes asistentes es 13, ese será el 100%. Si una señal de progreso la alcanzaron 5 participantes (que representa 38.5%) se ubica en el rango de 0 a 40%. Y, si lo alcanzaron 9 participantes (que representa 69%) se ubica en el rango de 41 a 70%. Es decir, en este caso tendríamos:

Categorías	%	Participantes
------------	---	---------------

Bajo	Hasta 40%	0 a 5
Medio	De 41 a 70 %	6 a 9
Alto	De 71 a 100%	10 a 13

Poniéndonos en el caso de la primera señal (Usamos el Internet para obtener información y/o investigar sobre las temáticas del proyecto), si en ese grupo de 13 personas tenemos que 5 de los participantes si emplearon las TIC para ese fin y ocho no las emplean aún, entonces, se debe marcar un X en el nivel Bajo ya que 5 representa el 38.5 % (rango de 0 a 40%) Y, en la columna de “Explicación de la puntuación” se comenta por qué puntuaron en esa categoría.

Para entender mejor, nos ubicamos en la primera señal del primer bloque:

	Señales de progreso básicas	0 – 40 %	41 – 70%	71 – 100 %	Explicación de la puntuación
1.	Usamos el Internet para obtener información y/o investigar sobre las temáticas del proyecto	x			Sólo un grupo de nosotros ha investigado por Internet temas relacionados el proyecto, el resto usamos el Internet con frecuencia pero para otros fines.

- El segundo cuadro a ser llenado es el denominado Análisis de los cambios que permite el registro y la explicación de los cambios producidos durante el periodo de evaluación, los factores y los actores que contribuyeron a este progreso así como los cambios imprevistos ocurridos durante el periodo (si se requiere se pueden usar hojas adicionales para el llenado de ese cuadro).
- Finalmente, se presenta un cuadro denominado Lecciones aprendidas que permite también el registro de las lecciones aprendidas así como los cambios que se consideran necesarios introducir en la propuesta para mejorar la intervención o las estrategias del proyecto.

DIARIO DE ALCANCE – ADOLESCENTES Y JÓVENES LÍDERES

Fecha de registro: _____ País: _____
 Ciudad: _____

Periodo de reporte: _____

Nombres de participantes:

ALCANCE DESEADO

Los adolescentes y jóvenes líderes son personas que asumen libre y responsablemente las decisiones relacionadas a los distintos aspectos de su vida. Ellos son reconocidos por sus pares y por diferentes actores sociales como personas comprometidas con el desarrollo de su entorno. Son capaces de liderar, en alianza con otros actores de la sociedad, procesos de cambio a nivel nacional e internacional a favor del desarrollo integral de los adolescentes y jóvenes y de incidir en políticas que promuevan la participación juvenil, la salud sexual y reproductiva con énfasis en VIH/sida y el uso social de las TIC.

Bloque 1 – Uso de TIC					
Señales de progreso		Puntuación (marque con un X la columna seleccionada)			Explicación de puntuación
Señales de progreso básicas		0- 40 % (Ba jo)	41% -70% (Medio)	71% -10 0% (Alto)	
1.	Usamos el Internet para obtener información y/o investigar sobre las temáticas del proyecto (SSR y prevención del VIH/sida)				De ser necesario detallar para que se recuerde y/o explicita la puntuación asignada.
2.	Proponemos ideas creativas que pueden ser transmitidas a través del portal				
Señales de progreso intermedias					

3.	Empleamos las TIC para informar a nuestros pares sobre SSR y prevención del VIH/sida en alianza con los adultos y a través del portal de nuestro país				
4.	Participamos en la construcción y mantenimiento del Portal LAC				
5.	Participamos en espacios de intercambio de experiencias (comunidades virtuales de intercambio) entre adolescentes, jóvenes, adultos aliados y otros socios del proyecto				
6.	Capacitamos a nuestros compañeros en el uso de algunas TIC				

Señales de progreso ideales					
7.	Aplicamos nuestra experiencia y aprendizaje en Punto J a nuestra elección profesional y/o formación profesional				
8.	Buscamos oportunidades de trabajo relacionadas a TIC				
9.	Aplicamos nuestros conocimientos en TIC en actividades laborales				
10.	Asumimos el liderazgo de las comunidades de intercambio en alianza con los adultos				

Bloque 2 – Habilidades vinculadas al desarrollo de la sexualidad					
Señales de progreso		Puntuación (marque con un X la columna seleccionada)			Explicación de puntuación
Señales de progreso básicas		0-4 0%	41% -70 %	71% -10 0%	
		(Bajo)	(Medio)	(Alto)	De ser necesario detallar para que se recuerde y/o explicita la puntuación asignada.
1.	Participamos en talleres de capacitación que incluye los temas de sexualidad, VIH-sida y reflexionamos sobre dicha información para aportar en la actualización del portal				
Señales de progreso intermedias					
2.	Capacitamos a nuestros compañeros en temas de sexualidad, VIH-sida, DSR				
3.	Hablamos con nuestros pares y/o pareja acerca de la sexualidad, de la prevención de ITS, VIH/sida, de los derechos sexuales y reproductivo				

Señales de progreso ideales					
4.	Acudimos a un establecimiento de salud frente a una necesidad vinculada a nuestra sexualidad.				
5.	Reclamamos o buscamos ayuda cuando consideramos que nuestros derechos sexuales y reproductivos han sido violentados (no se han respetado)				
6.	Orientamos y derivamos a servicios especializados a las personas de nuestro entorno cuyos derechos sexuales y reproductivos no han sido respetados				

Bloque 3 - Alianza adulto - joven					
Señales de progreso		Puntuación (marque con un X la columna seleccionada)			Explicación de puntuación
Señales de progreso básicas		0- 40 %	41%- 70%	71%- 100 %	
		(Bajo)	(Medio)	(Alto)	
1.	Expresamos nuestras opiniones a los adultos y mostramos disposición para escucharlos				De ser necesario detallar para que se recuerde y/o explicita la puntuación asignada.
2.	Establecemos un plan de trabajo conjunto con los adultos				
Señales de progreso intermedias					
3.	Actuamos con iniciativa, proponemos actividades y generamos espacios de debate en el desarrollo del trabajo que realizamos con los adultos				

4.	Elaboramos propuestas, en alianza con los adultos, en el marco de las actualizaciones del portal				
Señales de progreso ideales					
5.	Participamos en la planificación de los encuentros internacionales junto con los adultos.				
6.	Participamos en mesas de debate, conferencias, eventos vinculados al tema de derechos sexuales y reproductivo, salud sexual y reproductiva o al uso de las TIC				
7.	Participamos en espacios que congregan a diferentes instituciones y organizaciones juveniles para discutir temas vinculados a los derechos sexuales y reproductivo, salud sexual y reproductiva o al uso de las TIC				

ANÁLISIS DE LOS CAMBIOS
Descripción de los principales cambios identificados:
Factores y actores que han contribuido al/los cambio/s:

Lecciones aprendidas - Adolescentes y jóvenes líderes
Lecciones aprendidas del periodo:

Cambios que deben introducir los adolescentes y jóvenes líderes u otros socios del proyecto para mejorar la intervención o las estrategias del proyecto



Centro Latinoamericano para el Mapeo de Alcances



La investigación presentada en esta publicación es fruto de un proyecto apoyado por el
Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo

<http://www.idrc.ca>

Canada