

Corina Dhaene (ACE Europe) y Bert Janssens

M&Enos es más



*Introducción al monitoreo y la evaluación para
la cooperación internacional municipal*

COLOFÓN

M&Enos es más

*Introducción al monitoreo y la evaluación
para la cooperación internacional municipal*

Autores: Corina Dhaene (ACE Europe) y Bert Janssens

Asociación de Ciudades y Municipios Flamencos
(Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten vzw)
Paviljoenstraat 9
1030 Bruselas
T +32 2 211 55 00
F +32 2 211 56 00
internationaal@vvsg.be
bert.janssens@vvsg.be
www.vvsg.be



Esta publicación es editada por la editorial Uitgeverij Politeia en colaboración con la VVSG.

Bruselas, 2013

Se prohíbe reproducir y/o divulgar total o parcialmente la presente publicación mediante impresión, fotocopia, microfilm o cualquier otro medio sin el permiso previo y escrito de la editorial.

ÍNDICE

Capítulo 1	Introducción	5
	1.1. ¿Por qué este manual básico M&Enos es más?	5
	1.2. ¿Qué es el monitoreo y la evaluación (M&E)?	7
	1.2.1. Definiciones	7
	1.2.2. Visiones sobre el monitoreo y la evaluación	11
	1.3. ¿Por qué monitorización y Evaluación?	14
	1.3.1. Justificación	14
	1.3.2. Mejorar la ejecución	15
	1.3.3. Aprendizaje	16
	1.3.4. Fundamentos e información de las decisiones políticas	17
	1.3.5. Comunicación	17
	1.4. Los elementos constructivos para el monitoreo y la evaluación	18
Capítulo 2	El objeto del monitoreo y la evaluación: actividades, resultados y cambios	21
	2.1. La M&E empieza con una buena planificación y formulación	21
	2.2. Cambio: una cadena de resultados	22
	2.3. El enfoque del marco lógico	23
	2.3.1. ¿Qué es un marco lógico?	23
	2.3.2. ¿Lógico o torpe? Ventajas y desventajas	25
	2.3.3. Los indicadores del marco lógico	27
	2.3.4. Las presunciones y los riesgos	32
	2.3.5. La línea base o la medición tendencial	34
	2.4. Mapeo de alcances: alternativa al y/o complemento del marco lógico	37
	2.4.1. El mapeo de alcances en cuatro palabras	37
	2.4.2. Introducción a la fase de planificación del Mapeo de Alcances	39
Capítulo 3	Los actores y su papel en el monitoreo y la evaluación	45
	3.1. Participación en el monitoreo y la evaluación: algunos principios	45
	3.2. Ejemplo de monitorización participativa	47
	3.3. Monitorización en hermanamientos: retos específicos	49
Capítulo 4	La recogida de información y la realización de M&E	53
	4.1. ¿Sobre qué hay que recabar información?	53
	4.2. Preparación de la recogida de datos	54
	4.3. selección de los métodos y las técnicas	55
	4.4. ejemplos de algunas técnicas para la recogida de datos	57
	4.4.1. Tarjetas de calificación comunitarias	57
	4.4.2. Revisión por pares	59
	4.4.3. Análisis FODA	62
	4.4.4. CAMBIO MÁS SIGNIFICANTE	65
Capítulo 5	Aprender del monitoreo y la evaluación: planificación de análisis y reflexión	71
Capítulo 6	Epílogo: ¡Bájate de esa nube!	79
Capítulo 7	Lista de literatura	83
Capítulo 8	Anexo: técnicas para la recogida de información	85



CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1.1. ¿POR QUÉ ESTE MANUAL BÁSICO M&ENOS ES MÁS?

Porque la cooperación internacional municipal es un deporte de alto nivel

‘Medir es saber’, es un antiguo adagio que no solamente resulta de aplicación en el mundo del deporte de alto nivel. En base a datos objetivamente determinados, recogidos mediante herramientas neutrales como cronómetros, monitores del ritmo cardíaco o potenciómetros los atletas aprenden de forma constante más sobre las posibilidades y los comportamientos de su cuerpo y mejoran su rendimiento.

¿Pero qué relación tiene el deporte de alto nivel con la historia de la cooperación internacional municipal? Aparte del hecho de que en ambas ramas la resistencia constituye un requisito mínimo, existen más paralelos. En el año 2013, el sector de la cooperación al desarrollo se encuentra bajo cada vez más presión para poder ofrecer resultados palpables y concretos. También es así para la cooperación internacional municipal, que en realidad dentro del conjunto del sector sigue siendo un actor relativamente nuevo.

Los acuerdos internacionales, como la Declaración de París (2005) y la Colaboración de Busan (2011) subrayan la importancia de un enfoque dirigido a resultados. Además los donantes, sobre todo en tiempos de escasez económica y financiera, exigen resultados concretos a cambio de apoyo económico. Dentro del contexto de los gobiernos locales también es así. Las ciudades y los municipios apoyan tales programas (en su caso con la cofinanciación por parte de los gobiernos nacionales o regionales) empleando medios públicos.

Porque el monitoreo y la evaluación apoyan la política municipal

Este manual básico quiere satisfacer la creciente necesidad de realizar un seguimiento cualitativo de los planes dentro de los programas de la cooperación internacional municipal. El objetivo de la introducción es familiarizar al lector con las nociones básicas de planificación, monitorización y evaluación. Y es que un seguimiento cualitativo empieza con una planificación buena y clara, independientemente de qué herramientas o metodología se usen.

En realidad, la siguiente viñeta resume perfectamente de qué se trata exactamente.¹ M&E ayuda a verificar si mediante nuestra acción alcanzamos el efecto planificado. Y de eso se trata en la gestión dirigida a resultados de los proyectos. El hombre en la nube está convencido de que su plan para cultivar plantas funciona. La necesidad de regarlas fue constatada claramente en el curso del proceso de planificación. La solución propuesta era evidente y esa acción/actividad (regar) apoyaría el proceso de crecimiento de la planta. Todo se realizó según la planificación y sin embargo no contribuyó a alcanzar el objetivo previamente proyectado, porque el viento hizo volar la nube, o simplemente había que regar de otra forma, u otros factores también influyeron.

Esos factores determinantes podían predecirse o no, tenían una causa externa o no ... pero en realidad no importa. Si queremos que las plantas crezcan, debemos comprobar con frecuencia si lo que hacemos contribuye a alcanzar el efecto pretendido. De ese proceso nosotros mismos podemos aprender y también los demás que quieran cultivar plantas pueden sacar conclusiones. Y para ello, M&E nos puede apoyar.

¹ Caricaturas procedentes de Herrero, S. (2012), Integrated Monitoring, inProgress (véase la lista de literatura), gracias a InProgress por el uso de estas viñetas (www.inprogress.com).



Por lo que no es para M&E, no es para *M&E*-Enos: el monitoreo y la evaluación son importantes, no porque sea obligatorio o se nos imponga, sino porque ayuda a ver y entender mejor qué es lo que se saca de tu proyecto en la práctica.

¿Qué puedes esperar?

El tema de esta introducción a M&E es la cooperación internacional municipal en su significado amplio. No solamente enfocamos en el refuerzo del poder de gobierno del socio en el hermanamiento, sino también en las actividades y planes de un gobierno local en vistas de ampliar la base social en Flandes. Estamos convencidos de que las nociones presentadas aquí pueden constituir un marco incluyente para formular actividades, resultados, objetivos e indicadores aplicables tanto dentro de las actividades del hermanamiento como dentro de las actividades en el norte. Se trata de los principios generalmente aplicables dentro de ejercicios de planificación estratégica y operacional. Por extensión, este manual básico también puede servir de inspiración para ejercicios de planificación general dentro del contexto de los gobiernos locales. Y dicha inspiración también puede emplearse para la sujeción, justificación y procesos de aprendizaje dentro de los municipios. Obviamente, determinados métodos, técnicas o nociones todavía deben adaptarse a y moldearse según el contexto específico del funcionamiento municipal. E indudablemente no todos los pasos o metodologías resultan de aplicación a todos los funcionamientos municipales individuales y habrá que tomar algunas decisiones. Nuestra intención es facilitar una introducción básica de lo más completa posible en el mundo del monitoreo y la evaluación y en cómo está relacionado con la fase de planificación.

Este manual básico es un punto de partida. Además de proporcionar las nociones básicas y los principios relativos a la planificación, el monitoreo y la evaluación, también supone una invitación a los gobiernos locales y sus socios para que den el siguiente paso tras su lectura. La VVSG invita a los gobiernos locales a iniciar un trayecto para buscar y experimentar con una herramienta moldeada a medida para las ciudades y los municipios,

una herramienta que ofrezca suficientes puntos de agarre con la que planificar y luego medir y justificar, pero también para aprender de la ejecución, a nivel individual, colectivo pero sobre todo también institucional. Así la M&E puede convertirse en una herramienta para llevar y mejorar una política municipal.

Y es que medir es saber. Pero medimos determinados aspectos sobre todo para aprender de ellos, cómo podemos mejorar nuestros programas, cómo se percibe nuestra asociación con un municipio en el Sur, cuál es el alcance de nuestras actividades de sensibilización en nuestro propio municipio. El objetivo es saber si hemos alcanzado lo que habíamos planificado y qué es lo que hemos aprendido de ese proceso. El objetivo es, tal y como en el deporte de alto nivel, no paralizarse a medio camino de llegar a la cima del Mont Ventoux y sobre todo mirar cómo podemos abordarlo la próxima vez de forma más rápida o diferente (y qué consejos podemos darles a los demás escaladores desde nuestra propia experiencia). El presente manual básico está pensado sobre todo como guía para no desanimarse al pie de la montaña, una guía para integrar aún más la M&E en la cooperación internacional municipal. Un primer paso hacia más M&E... que no es para **Mo-Enos**.

“El presente manual básico está pensado sobre todo como guía para no desanimarse al pie de la montaña.”

1.2. ¿QUÉ ES EL MONITOREO Y LA EVALUACIÓN (M&E)?

Las nociones de monitorización y evaluación están estrechamente relacionadas pero no cubren el mismo significado. A continuación aclaramos la diferencia y describimos los dos términos.

1.2.1. Definiciones

Monitoring

El monitoreo se refiere al seguimiento sistemático y continuo del progreso de una actividad o un proyecto para verificar si la ejecución se desarrolla según lo previsto y en base a la información recabada decidir si hace falta corregir. Un ejemplo: si parece que con tu “Wereldfeest” (festival mundial) nunca alcanzaras el número de visitantes esperado, a lo mejor hay que invertir más en reclutamiento y comunicación. O si parece que tu municipio asociado de repente ya no tiene coordinador para organizar un intercambio entre escuelas, hay que pactar con el socio cómo se va a resolver tal situación.

El monitoreo lo suelen realizar los titulares de proyectos, en colaboración o no con otros actores con un papel en el proyecto. El enfoque está en recabar y juntar datos en breves informes o notas (manuales, trimestrales, semestrales, anuales). Dichos datos pueden ser tanto cuantitativos (se trata entonces de números, volúmenes ...) o cualitativos (se trata entonces de actitudes, percepciones ...).

En el presente manual se utilizan algunos términos que se repiten mucho y que son típicos para la gestión de proyectos. A veces aclararemos en un cuadro estos términos.

- **Titular de un proyecto:** la organización o la persona responsable de la ejecución de un proyecto o una actividad.
- **Actores:** organizaciones, estructuras, instituciones, servicios municipales con un papel determinado en el contexto. Un ejemplo: al organizar una actividad para jóvenes, los centros y organizaciones juveniles y posiblemente también las escuelas constituyen importantes 'actores'. Se dedican activamente al grupo meta y el tema 'juventud'.
- **Grupo meta o beneficiarios:** los proyectos tienen la intención de cambiar algo para un determinado grupo meta, como los funcionarios o los habitantes de un municipio o determinados barrios. Ese grupo específico muchas veces se denomina grupo meta: el proyecto y las actividades se organizan para ese grupo. Dentro de ese grupo muchas veces se eligen personas para involucrarlas de forma directa en las actividades: por ejemplo funcionarios, actividades socioculturales para la juventud y desarrollo sostenible o todas las mujeres que vivan en el barrio. Estas personas son denominadas beneficiarios. Los beneficiarios también pueden ser actores.
- **Partes interesadas ("stakeholders"):** con este término nos referimos a las personas, los servicios o las instituciones con un interés en el proyecto (independientemente si están o no a favor del proyecto). Muchas veces las partes interesadas también son actores y desempeñan un papel activo en el proyecto.
- **Proyectos:** se trata de un conjunto de actividades que integran un conjunto, con una fecha de inicio y una fecha de finalización, un determinado presupuesto y un reparto de las tareas. Se suelen realizar a corto plazo. Los proyectos contribuyen a la realización de procesos. A veces se habla de un 'ciclo de proyecto': esto implica que se comience estableciendo el problema, a continuación se redacte un plan para abordar el problema, se ejecute y se realice un seguimiento de dicho plan y finalmente se determinen otros problemas para abordar. En este manual utilizamos el término programa con un significado similar al del término proyecto (o como un conjunto de proyectos).
- **Proceso:** se trata de las interacciones entre los actores dentro de un ámbito determinado y la forma en la que los diferentes actores se posicionan y manifiestan. Los procesos no tienen una fecha de inicio y de finalización tan concretas y se desarrollan en un plazo más largo.
El refuerzo del gobierno local o el refuerzo de la base social para la cooperación al desarrollo en el municipio son ejemplos de procesos. Los procesos suelen apoyarse en diferentes proyectos, a condición de que los proyectos se hayan redactado de tal forma que tomen en consideración el objetivo final y el proceso de cambio.
- **Objetivo** (objetivo general/estratégico u objetivo específico/operacional en la jerga): los objetivos tratan del cambio al que quieres contribuir mediante tus actividades y proyectos. Expresan un cambio deseado en una situación determinada que se experimenta como un problema. Un ejemplo: el mercado local en un municipio hermanado no funciona bien, por lo que los agricultores locales no pueden obtener un precio bueno para su producto (o no consiguen vender su producto). Uno de los problemas es el hecho de que el gobierno local no realice un buen mantenimiento de la plaza del mercado, entre otros motivos porque no tiene los medios para ello. Un proyecto puede ofrecer una respuesta; el objetivo específico es hacer que el gobierno local pueda ofrecer mejores servicios para el mantenimiento del mercado; esto a su vez contribuye a unos mejores ingresos de los agricultores locales (objetivo general). Otras palabras que también se utilizan en este sentido (también en otros idiomas) son: aim, general objective, overall objective, impact... (objetivo general); efectos, purpose, outcome, specific objective (objetivo específico).
- **Resultado:** un resultado es una consecuencia directa de tus actividades. Otros términos que se utilizan en este sentido son: resultados intermedios, output, results,...). Un ejemplo: organizas un intercambio entre escuelas del Norte y del Sur mediante correo electrónico, dibujos y fotos sobre cómo los niños pasan su tiempo libre. El resultado es que los niños de ambas escuelas adquieren más comprensión de qué es lo que hacen los niños en su tiempo libre en el Norte/Sur.

Evaluación

La evaluación trata de apreciación de un proyecto o una actividad y sus resultados y consecuencias. La apreciación se hace comparando con los objetivos y resultados determinados al inicio del proyecto. A veces también se hace una comparativa con la situación al inicio del proyecto, una especie de medición tendencial. Una evaluación se realiza en momentos específicos, por ejemplo a mitad de camino de la ejecución del proyecto o al final del proyecto (o al inicio de una nueva fase), o porque existe un problema específico. Una evaluación se pronuncia de forma clara acerca de:

- **la relevancia de un proyecto:** ¿hacemos lo correcto si tenemos en cuenta el contexto y la problemática?
- **la eficiencia:** ¿hacemos las cosas de la forma correcta, empleamos los medios de forma adecuada, cómo se realiza la comunicación y el reparto de las tareas?
- **la efectividad y el impacto:** ¿alcanzamos los resultados y contribuimos a un cambio? ¿Podemos, en comparación con el inicio del proyecto con lugares sin proyecto, realmente decir que se cambiaron cosas?
- **la sostenibilidad:** ¿en qué medida seguirán existiendo los resultados y los cambios después del proyecto?

Una definición de estos 'criterios' se encuentra en la página 14. Una evaluación también intenta crear claridad acerca de resultados no esperados.

“También la planificación y la formulación de tu proyecto o actividad resultan fundamentales y completan el triángulo planificación, monitorización y evaluación.”

Una evaluación implica en un principio a muchas más personas. A veces se realiza una evaluación mediante una persona externa, pero también es posible realizar una evaluación de forma interna. A continuación se enumeran las ventajas y desventajas de una evaluación interna/externa. Al igual que para el monitoreo, hace falta recabar datos y apuntar las constataciones en un informe.

Evaluación	(Posibles) ventajas	(Posibles) desventajas
interna	<ul style="list-style-type: none">• Los 'evaluadores' están familiarizados con el trabajo, los objetivos y los resultados.• A veces resulta más fácil hablar con 'gente de dentro'.• No resulta tan amenazante. Por eso a veces resulta más fácil para los implicados aceptar determinadas comprobaciones y críticas.• Cuesta poco dinero.• Se pueden utilizar revisores por pares ("peer reviewers"): homólogos invitados para examinar el proyecto.	<ul style="list-style-type: none">• Los 'evaluadores' a lo mejor tienen un interés en solamente ver los aspectos positivos. Por eso, los proveedores de subvenciones muchas veces quieren una evaluación externa.• Los 'evaluadores' posiblemente están menos familiarizados con determinadas técnicas de evaluación.• A alguien hay que darle el tiempo suficiente para realizar el ejercicio.
externa (realizada por alguien de fuera de la organización/colaboración y sin intereses en el proyecto)	<ul style="list-style-type: none">• La evaluación resulta más objetiva porque se realiza desde una determinada distancia.• Los evaluadores disponen de pericia y conocimientos y pueden aportar también criterios/métodos innovadores.	<ul style="list-style-type: none">• A alguien de fuera a veces le cuesta entender lo que se pretendía hacer.• Los directamente implicados pueden sentirse amenazados, por lo que se abren menos y tienen menos disposición para colaborar.

	<ul style="list-style-type: none"> • A algunas personas les resulta más cómodo hablar con gente de fuera. • Las constataciones (sobre todo también las positivas) adquieren más credibilidad. • Se pueden repartir un poco las tareas. Atención: incluso con una evaluación externa sigue habiendo mucho trabajo para que se desarrolle correctamente una evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede costar bastante. • A alguien de fuera a veces le cuesta entender lo que realmente querías saber mediante la evaluación por lo que no te ofrece lo que necesitas para dar un paso adelante.
--	--	---

Enumeración de las posibles ventajas y desventajas de una evaluación interna o externa

En base a lo anterior resulta claro que la recogida de datos constituye la base del monitoreo y la evaluación. También la planificación y la formulación de tu proyecto o actividad resultan fundamentales y completan el triángulo planificación, monitorización y evaluación. Más detalles en la siguiente figura²:

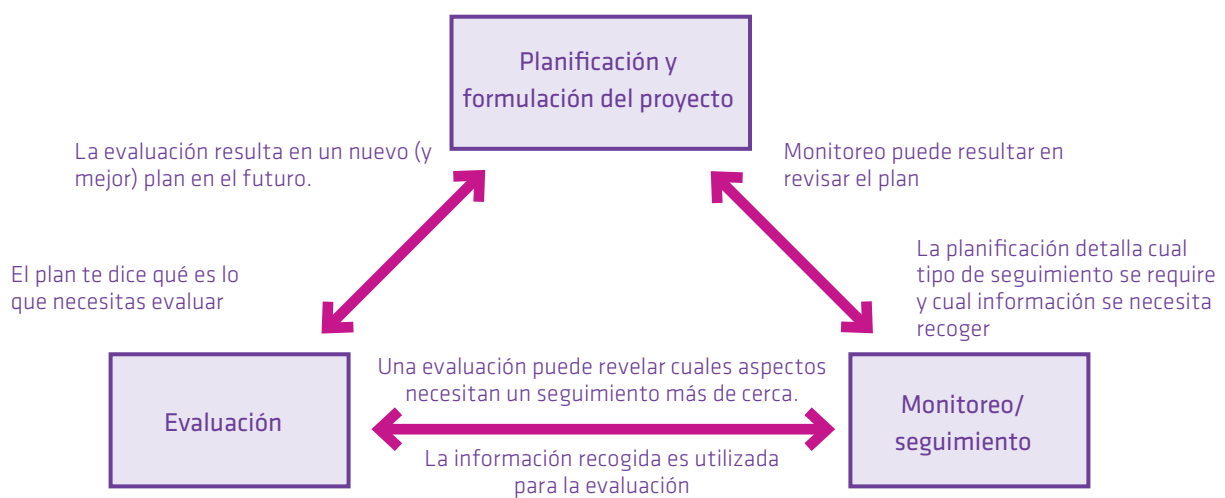


Figura 1: la relación entre el plan, el monitoreo y la evaluación

Tanto la planificación como el monitoreo forman parte de lo que llamamos el ciclo de proyectos/programas que parten desde la visión y la misión de socios y la identificación de un programa. Dichas relaciones se aclaran mediante la siguiente figura.

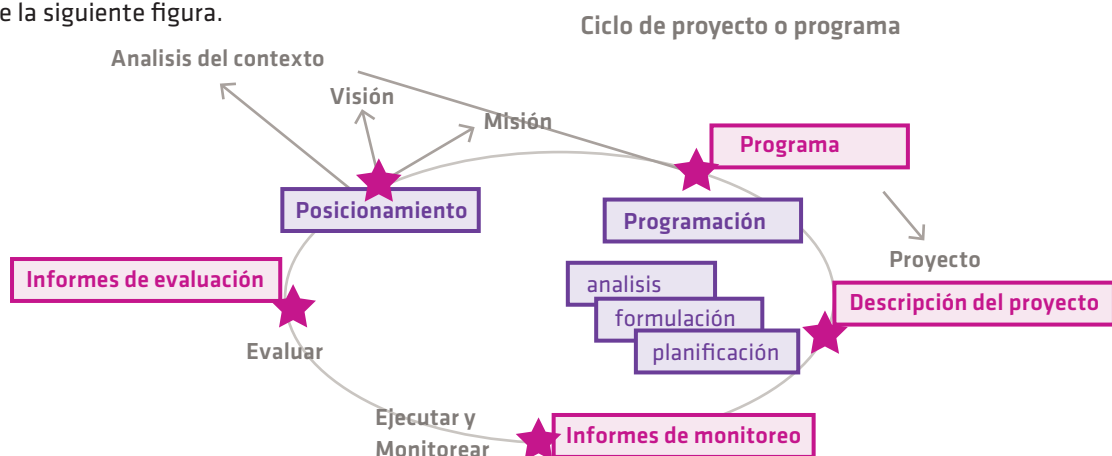


Figura 2: algunos puntos de atención dentro de la gestión de proyectos

² Figura basada en Adams, J. y Pratt, B (2009) *Sharpening the development process. A practical guide to monitoring and evaluation.*

¿Cómo se valora un proyecto: los llamados criterios CAD para evaluación

Dentro de la organización internacional OCDE (Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos) ya en los años sesenta se constituyó un grupo experto dedicado a la cooperación al desarrollo, el Comité de Ayuda al Desarrollo, o CAD. A este CAD le interesaba la pregunta cómo se puede evaluar la 'ayuda' y los resultados de la misma. Expertos establecieron algunos criterios que siguen vigentes todavía, los llamados criterios CAD. Al formular un proyecto y una planificación plurianual también los municipios deben demostrar ante los donantes proveedores de subvenciones en qué medida tienen en cuenta cada uno de estos criterios. Esto desempeña un importante papel en la posible aprobación de un expediente. A continuación explicamos de forma resumida dichos criterios:

- **Relevancia:** la relevancia trata de la medida en la que un proyecto está adaptado a las prioridades, la política de los actores implicados (y gobiernos superiores) y las necesidades del grupo meta y los socios.
- **Eficiencia (adecuación):** la eficiencia tiene que ver con la relación entre los medios empleados y los resultados concretos, y más específicamente con la pregunta si los medios se emplearon de forma óptima y el proyecto se gestionó bien.
- **Efectividad (acierto):** la efectividad se refiere a la medida en la que los proyectos alcanzan sus objetivos, teniendo en cuenta los factores que hayan afectado la realización o no de los objetivos.
- **Impacto:** el impacto se refiere a la medida en la que los proyectos han contribuido a cambios significativos en la sociedad y las condiciones de vida de personas.

Sostenibilidad: la sostenibilidad trata de la medida en la que los resultados de proyectos siguen permaneciendo sin apoyo de un proyecto. Se trata de la sostenibilidad económica, la sostenibilidad institucional, la sostenibilidad socio-cultural y la sostenibilidad política.

Más información acerca del CAD y un glosario de términos (en francés e inglés) puede encontrarse en: <http://www.oecd.org/dac/>.

Los criterios CAD para la evaluación

1.2.2. Visiones sobre el monitoreo y la evaluación

Existen diferentes visiones sobre lo que deberían ser el monitoreo y la evaluación. Dichas visiones guardan una estrecha relación con la forma en la que piensas poder realizar cambios: cambios dentro y por los gobiernos locales, cambios en cómo la gente piensa acerca de la cooperación al desarrollo, cambios en cómo la gente y las organizaciones contribuyen a un mundo más justo, etc.

Enfoque técnico

El cambio puede considerarse como un proceso lineal y tecnócrata. En este sentido por ejemplo, la gestión de residuos municipal puede ser simplemente una cuestión de emplear suficientes camiones de la basura: una intervención técnica (A) lleva a un aspecto callejero limpio (B). Según esta visión, el cambio se realiza mediante una suma de proyectos y actividades; se presta menos atención a los procesos generales de cambio. La prestación de servicios a los ciudadanos se considera como un problema técnico; se piensa menos en el acceso a la prestación de servicios. En conexión con esta visión sobre el cambio existe una visión tecnócrata sobre el monitoreo y la evaluación: realizas un seguimiento de cómo se emplean soluciones técnicas y herramientas y se puede evaluar de forma neutral y libre de valores teniendo en cuenta datos cuantitativos. El punto de partida es que las soluciones de los problemas se conocen y que una falta de cambios es la consecuencia de una mala gestión (o una mala gestión y un mal empleo de los medios). Típico para esta visión es que el diseño de los proyectos (el plan del proyecto) rara vez se cuestione o se corrija. El monitoreo y la evaluación resultan más bien en más control de gestión y estandarización de procedimientos.

Enfoque pluralista

Otra visión sobre el cambio es la que establece que el cambio no se produce de forma lineal, que múltiples factores diversos tienen una influencia sobre el cambio³, que el cambio es un proceso complejo cuyo desarrollo muchas veces es imprevisible, que hay diferentes actores implicados y que su experiencia del cambio puede diferir mucho. En conexión con esta visión también existe otra visión sobre el monitoreo y la evaluación, que aquí denominamos una visión 'pluralista': no existe una sola respuesta, sino que existen diferentes percepciones de la realidad y opiniones sobre problemas y soluciones, cada uno con su propio derecho a la existencia. El éxito o el fracaso de un proyecto se valorarán y se apreciarán probablemente de forma distinta en diferentes grupos. Esto significa que el monitoreo y la evaluación no solamente se fundan en criterios objetivos, sino que también deben tener en cuenta datos cualitativos y que una valoración es más bien interpretativa, basándose en un análisis de diferentes elementos. La prestación de servicios a los ciudadanos solamente es un proceso técnico en cierta medida: la pregunta si los ciudadanos pueden y quieren hacer uso de los servicios y si esto contribuye a su calidad de vida es el eje central. Típico para esta visión es que el monitoreo y la evaluación busquen diversos factores aclaratorios y trate de exponer mecanismos subyacentes del cambio; hay mucho margen para los implicados para aportar su visión en la evaluación y la adaptación del diseño del proyecto no es un tabú.

Entre ambos extremos está claro que hay margen para una amplia variedad de enfoques para el monitoreo y la evaluación. Esta publicación se adhiere más bien a una visión no lineal sobre el cambio: los municipios que quieren contribuir al refuerzo del poder de gobierno en el Sur, el refuerzo de la base social y de otras actitudes de la población en cuanto a la problemática Norte-Sur, saben que están invirtiendo en procesos de cambio altamente complejos. Un enfoque técnico del monitoreo y la Evaluación no será suficiente para captar y comprender dicha complejidad. Los principios descritos a continuación, desempeñan un importante papel en la Evaluación y el monitoreo.

“Esta publicación se adhiere más bien a una visión no lineal sobre el cambio: los municipios invierten en proceso muy complejos de cambio.”

- **Participación:** diversos implicados deben poder dar su opinión o percepción acerca de las actividades y los resultados. De esa forma se les da la oportunidad de influir en el monitoreo y la Evaluación. También es posible pactar con diferentes actores qué es lo que les parece importante seguir: ¿qué datos deben recabarse según ellos? En su caso podrían ayudar ellos mismos a recabar de manera sistemática dichos datos: esto puede contribuir a su capacidad de recabar datos sobre asuntos que les interesan. Por ejemplo: escuelas que desean entrar en un intercambio escolar posiblemente quieran saber a qué se someten los alumnos y pueden recibir la ayuda mediante una herramienta sencilla para realizar un seguimiento de los cambios de opinión en los alumnos. La ventaja es que se reparten los esfuerzos y diferentes actores recaban información acerca de asuntos que les resultan importantes.
- **Sencillez y eficiencia:** el monitoreo y la evaluación siguen siendo conceptos complejos; por eso hay que hacer un esfuerzo para no complicar las cosas innecesariamente y mantenerlo todo lo más sencillo posible. Es importante que todo el mundo con un papel en el proyecto o una determinada actividad sepa de qué se trata y que el esfuerzo (para la recogida de datos y la presentación de informes) y la magnitud del proyecto y los

³ En otras palabras, muchas veces resulta muy difícil, por no decir imposible, atribuir un determinado cambio a tu proyecto o intervención (el problema de la 'atribución') y hay que hablar de una contribución al cambio ('contribución').

medios disponibles (tiempo y dinero) estén equilibrados. Es importante que entre tú mismo y tus socios se pueda realizar en la mayor medida posible el monitoreo y la evaluación y que la inversión en tiempo y medios sea y siga siendo razonable. Por lo tanto, no resulta razonable meter la mitad del presupuesto en actividades de monitorización y evaluación. Un ejemplo: si deseas saber si tu hermanamiento es conocido entre la población, puedes realizar una encuesta anual entre toda la población, pero eso cuesta tiempo y dinero. También puedes optar por averiguar primero en qué medida miembros de los comités consultivos municipales están familiarizados con el hermanamiento, por ejemplo repartiendo en las reuniones de cinco comités consultivos un formulario con tres preguntas, cuyas respuestas permitan un sencillo tratamiento en un archivo Excel. Los resultados de tal encuesta más limitado en un grupo que en un principio está mejor informado, probablemente ya faciliten una indicación de la situación del resto de la población.

- **Atención por la diversidad** (incluida la diversidad de género): dado que las personas perciben los cambios de forma diferente, es importante al involucrarlas y recabar datos tener en cuenta la diversidad: y es que hombres y mujeres; jóvenes y mayores, diferentes grupos étnicos, etc. perciben los cambios de su propia manera.
- **Enfoque en recabar información 'buena', el análisis de esa información y su uso para tomar decisiones:** es importante recabar información que se pueda utilizar efectivamente, en otras palabras información que diga algo sobre el proyecto, la realización y los resultados y por lo tanto sea relevante. Además no tiene sentido recabar información si no hay acuerdos sobre quiénes va a utilizarla y por qué o si no se procesa la misma. Si la información no se analiza ni se procesa, tampoco puede servir para llegar a decisiones acerca de correcciones o cambios.
- **Atención por resultados no esperados y fuentes alternativas de información:** dado que un cambio muchas veces es imprevisible, es bueno tener en cuenta también resultados no esperados (tanto positivos como negativos) e incluir también en el proceso de Monitorización y Evaluación la información que llega al proyecto o a los titulares del mismo de manera informal.



Evaluación final interna en Santo Tomas (Nicaragua), municipio asociado del municipio de Mol

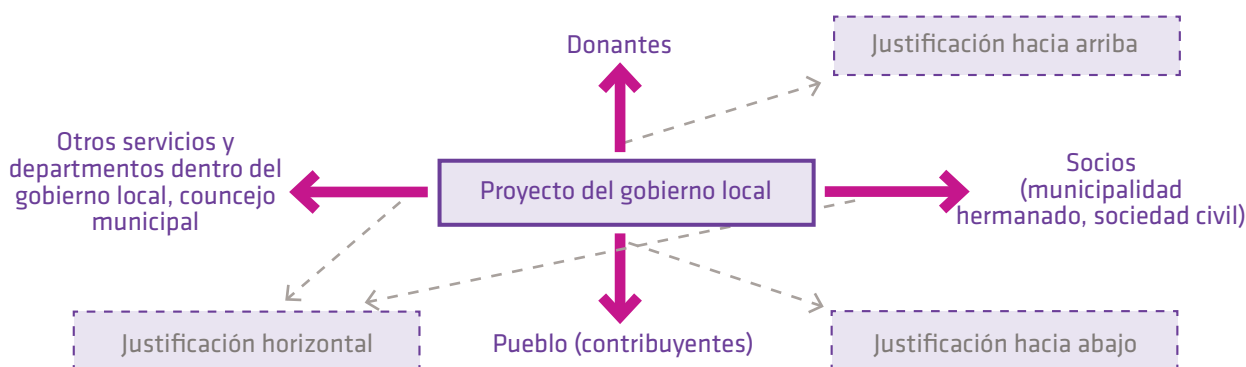
1.3. ¿POR QUÉ MONITORIZACIÓN Y EVALUACIÓN?⁴

Las ciudades del Norte y del Sur emplean medios para desarrollar proyectos y realizar cambios. Muchas veces lo hacen en asociación con otros actores del municipio. Algunos municipios también tienen un hermanamiento con un municipio asociado en otro continente. En cada asociación existe una responsabilidad compartida de un buen uso de dichos medios, ya procedan de las arcas municipales o de proveedores de subvenciones. Esto supone que como socios se encuentra una forma para realizar un buen seguimiento del trabajo dentro del hermanamiento (monitoreo) y valorar con frecuencia si se alcanzan los resultados pretendidos (evaluación). El monitoreo y la Evaluación son importantes por cinco motivos: la justificación, la mejora de la realización de proyectos, el aprendizaje, la fundamentación o la facilitación de información acerca de decisiones políticas y comunicación. A continuación se explican con más detalle dichos motivos. Así dejamos claro que el monitoreo y la evaluación van más allá de un simple control de '¿has hecho lo que dijiste que harías?' y '¿pero has empleado bien el dinero?': sin embargo no debemos ocultar que este elemento de 'control' también forma parte del monitoreo y la evaluación. La diferencia reside sobre todo en la forma en la que se utilizan las conclusiones del monitoreo y la evaluación y en el contexto. ¿El monitoreo y la evaluación son un medio para penalizar y para quitar dinero por cada 'error' y finalizar la cooperación o quitar a coordinadores de un proyecto, o es un medio para permitir que personas y servicios con su capacidad existente evolucionen y hagan las cosas de forma diferente o mejor en el futuro? Si los coordinadores de proyectos y los servicios involucrados trabajan de forma transparente y seria, son conscientes de los obstáculos y riesgos y están dispuestos a adaptarse a ello, entendemos que no hay ningún motivo para utilizar las evaluaciones como medidas sancionadoras. En un entorno político más bien amenazante e inseguro (muchos problemas políticos, poca confianza, falta de margen para tomar iniciativa o cuestionar cosas) sin embargo nos parece entendible que las personas y los coordinadores de proyectos no vean el monitoreo y la evaluación como una herramienta sino como un problema y un vehículo de control y ejercicio de poder.

1.3.1. Justificación

Éste a veces parece el principal motivo. Y es que quien realiza proyectos, no lo hace para sí mismo sino la mayoría de las veces para resolver problemas detectados y/o contestar preguntas concretas procedentes de determinados grupos. Debe haber cierta confianza de que los proyectos se realizan de forma responsable. Por ello, la justificación del uso de los medios resulta importante.

La justificación funciona en diferentes direcciones, tanto de forma horizontal (de izquierda a derecha) como de forma vertical (de arriba hacia abajo⁵), tal y como se refleja en la figura en la página siguiente.



Las diferentes direcciones de la justificación

4 Basado en gran medida en Bakewell, O. (2009) *Sharpening the development process. A practical guide to monitoring and evaluation*. Se practicaron modificaciones desde el contexto de la cooperación entre ciudades.

5 En el argot inglés se habla de respectivamente 'horizontal', 'upward' en 'downward accountability'. Como sinónimo para 'downward' también se utiliza 'domestic accountability'.

- **La justificación ante la población y los grupos locales** (también llamada justificación descendente): la idea de proyectos es que finalmente (directa o indirectamente) beneficien a la población y contribuyan a resolver problemas sociales. Los titulares de proyectos deben por lo tanto ser capaces de dejar claro lo que hacen y de qué forma contribuyen a por ejemplo una prestación de servicios mejorada e interacción con la población o a otra actitud en la población y organizaciones ante determinados problemas. Y es que los proyectos muchas veces se financian mediante dinero de los contribuyentes. La obligación de justificación reside en el propio ayuntamiento, con los políticos como responsables finales.
- **Justificación hacia los donantes** (también la llamada justificación ascendente): los proveedores de subvenciones quieren ver los resultados de sus subvenciones. Y es que muchas veces ellos mismos deben justificar ante el contribuyente por qué financian proyectos Norte-Sur. Los que reciben subvenciones de forma directa o indirecta, deben ser capaces de explicar cómo se emplean dichos medios. En este caso la obligación de justificación reside en el propio ayuntamiento, con los políticos como responsables finales.
- **Justificación interna** (dentro del municipio con otros servicios y dentro de la corporación municipal y la comisión de gobierno municipal): sobre todo los funcionarios invierten tiempo en iniciar y realizar proyectos dentro del hermanamiento o proyectos acerca de la sensibilización y la educación sobre el desarrollo. El tiempo de los funcionarios es muy valioso: deben garantizar una buena prestación de servicios a los ciudadanos. Quienes emplean el tiempo de los funcionarios para proyectos, deben por lo tanto ser capaces de explicarles al jefe de la administración y a los políticos por qué ese tiempo está bien empleado. En este caso la obligación de justificación reside en los coordinadores del hermanamiento de ambas ciudades y/o los titulares de los proyectos.
- **Justificación entre socios** (por ejemplo en un hermanamiento): los socios tienen una responsabilidad solidaria de los buenos resultados, deben rendirse cuentas mutuamente y deben dialogar (de forma respetuosa) acerca de la forma en la que se ha trabajado juntos y en la que se han gestionado los proyectos en ambos municipios. En este caso la obligación de justificación reside en ambas ciudades de la asociación con los políticos como responsables finales.

Todas las direcciones y niveles de justificación son importantes; en la práctica muchas veces se pone el énfasis en la justificación ante los donantes. Sin embargo también reciben presión las ciudades y los municipios para garantizar una correcta justificación ante la población, sobre todo entre los políticos: la insatisfacción entre la población se traduce inevitablemente en los resultados electorales. Esa presión se ve incrementada según aumente la importancia (por ejemplo mayores consecuencias para el presupuesto municipal) o la palpabilidad de los proyectos para la población.

1.3.2. Mejorar la ejecución

Mediante un seguimiento permanente (monitorización) de la ejecución de proyectos, acuerdos, uso de presupuesto, etc. queda claro de qué manera se emplean los medios. Así también se detecta si hay problemas o indicaciones de que el proyecto o la colaboración no están dando los resultados deseados. Las evaluaciones intermedias ayudan a proporcionar un resumen del conjunto del proyecto o de la colaboración y valorar si va en la buena dirección. También pueden producirse correcciones relativas a la estructura del proyecto o la organización interna del proyecto. El seguimiento permanente del empleo de los medios es importante en vistas de posibles redistribuciones presupuestarias a otros ámbitos de resultados. Es importante darse cuenta de que cada documento de la planificación constituye una guía que debe interpretarse de forma dinámica. Un seguimiento frecuente sigue el pulso y permite corregir en su caso.

Herramientas técnicas para el seguimiento

El monitoreo a nivel de actividades muchas veces es posible de forma muy sencilla. En Herent – al igual que en otros muchos municipios – se utilizan herramientas tecnológicas modernas como Skype para realizar el seguimiento del programa. Durante conversaciones Skype semanales se repasan los acuerdos adoptados, se habla del progreso del programa, tanto en cuanto al contenido como en cuanto al aspecto económico, y se adoptan los siguientes acuerdos a seguir. Dicho contacto semanal por Skype ha resultado de suma importancia para la ejecución del programa.

Pero también los medios sociales pueden desempeñar un papel que no debe subestimarse en el seguimiento de las actividades. Concretamente Facebook o Twitter (pero también Vimeo, YouTube, blogs...) son vehículos importantes para la planificación y el seguimiento de actividades de sensibilización. No solamente ayudan a promover y publicitarlas, sino que también son medios para recompilar a modo de muestreo reacciones y comprobar de esa forma si el mensaje ha llegado correctamente al público. El servicio Norte-Sur de Zoersel comunica con mucha frecuencia acerca de las actividades relativas a la cooperación al desarrollo a través de su cuenta Facebook. Comunicar acerca del Festival Mundial (“Wereldfeest”), pero también acerca del número de solicitudes de becas o subvenciones, acerca de las gracias y desgracias del hermanamiento con Bohicon en Benín... Así el servicio Norte-Sur rinde cuentas de forma permanente sobre sus actividades y medios, pero al mismo tiempo cree una base social para su funcionamiento. En ese sentido, iniciativas para llevar un blog sobre una misión o un viaje de trabajo al municipio hermanado en el extranjero resultan de fundamental importancia, como el intercambio de jóvenes entre Harelbeke y su socio Eenhana en Namibia (<http://jongerenmakendebrug.wordpress.com/>).

1.3.3. Aprendizaje

El monitoreo y la Evaluación de un proyecto individual pueden producir interesantes lecciones para otros proyectos u otras formas de cooperación. Dichas lecciones pueden aplicarse en proyectos abiertos o en proyectos nuevos para repetir así los éxitos. El aprendizaje sin embargo debe planificarse y organizarse, si no, no se produce. Un plan para el monitoreo y la Evaluación debe por lo tanto proporcionar tiempo y espacio para analizar y reflexionar junto con los diversos implicados. La realización del monitoreo y la evaluación en si ya es muy instructiva: la realización refuerza competencias específicas en funcionarios y otros actores implicados en proyectos: así los actores aprenden a implementar técnicas de recopilación de datos entre la población, métodos para analizar, etc.

Compartir ejemplos prácticos en Nicaragua

Un seguimiento estrecho de determinadas realizaciones dentro de un programa puede llevar a la constatación de buenos (o menos buenos) ejemplos prácticos. Dichas prácticas pueden a su vez compartirse con otros municipios, para que el proceso de aprendizaje de tales municipios se produzca de forma más rápida. En Nicaragua se produjo un ejemplo interesante en este sentido. En el hermanamiento de Nueva Guinea (municipio asociado de Sint-Truiden) se experimentó con una instalación de biogás y aseos ecológicos, además de otras numerosas medidas ecológicas. Estas dos iniciativas fueron seguidas cuando los otros municipios hermanados (ciudad hermanada de Lommel) y Santo Tomás (municipio asociado de Mol) realizaron una visita de estudio en Nueva Guinea.

Durante dicho viaje de estudio los otros municipios adoptaron los ejemplos de Nueva Guinea y los adaptaron a su propio contexto. Así se consiguió por ejemplo bajar considerablemente el precio unitario por aseo ecológico. Además compartieron a su vez esta nueva práctica con Nueva Guinea. Esta interacción facilitó una realización más eficiente del proyecto de aseos ecológicos.

1.3.4. Fundamentos e información de las decisiones políticas

El monitoreo y la Evaluación proporcionan información para decisiones acerca de posibilidades futuras. Ofrecen una respuesta a preguntas como: ¿deberíamos seguir organizando este festival mundial? ¿Es ofrecer un taller de tambor africano en nuestras escuelas la mejor forma para conseguir que nuestros alumnos se conviertan en ciudadanos del mundo? ¿Qué hace falta para fortalecer nuestro hermanamiento para que las actividades puedan contribuir realmente a una mejor gestión económica y de los impuestos locales? Etc.

La evaluación fundamenta las decisiones políticas de un nuevo gobierno

Si un gobierno local opta por iniciar un hermanamiento, debe existir una base social para ello. Las actividades del hermanamiento deben recibir el apoyo tanto de la sociedad civil como de la política. Es propio de una democracia local que el gobierno político se elija cada tanto tiempo (el plazo de la legislatura varía según el país).

Cuando un nuevo equipo de gobierno asume sus funciones, es el momento idóneo para evaluar el funcionamiento del hermanamiento. Dicha evaluación implica que una reflexión objetiva constituya la base para el futuro. Estas posibilidades de futuro pueden someterse entonces a la aprobación de la nueva comisión de gobierno municipal y la nueva corporación municipal. Los nuevos gobernantes pueden a continuación tomar una decisión política objetivamente fundamentada por elementos resultantes de la evaluación.

La forma en la que se realiza tal evaluación depende del contexto. Sin embargo, es importante que se consulte con suficiente equilibrio los tres pilares de un hermanamiento (la política, la administración y la sociedad civil) y que esto pase en ambos municipios (tanto en el gobierno local flamenco como en el municipio asociado). En 2012 las elecciones municipales en Flandes coincidieron con el final de un programa de cinco años.

En Gante se consideró que se trataba de la oportunidad idónea para realizar una evaluación externa de su hermanamiento con Mangaung en Sudáfrica. La idea era comprobar si las expectativas mutuas seguían cumpliéndose, si el programa había proporcionado los resultados deseados y si seguía habiendo suficiente base social para la asociación en ambos municipios. Bornem optó por un ejercicio de evaluación interna. Desde el municipio de Bornem se constituyó un equipo estratégico (asesor juvenil, concejal de cooperación al desarrollo, secretario, funcionario Norte-Sur, etc.) para realizar la evaluación interna del hermanamiento en su municipio asociado de Nquthu en Sudáfrica.

Ambos enfoques tienen sus ventajas y desventajas (véase la tabla comparativa evaluación interna - externa), pero ambos ejercicios sirvieron para fundamentar las decisiones políticas acerca de (la prórroga o no del) hermanamiento. En algunos casos la evaluación puede iniciarse por parte de la administración, en otros casos un (nuevo) equipo de gobierno también puede lanzar una contratación pública de evaluación antes de asumir más compromisos.

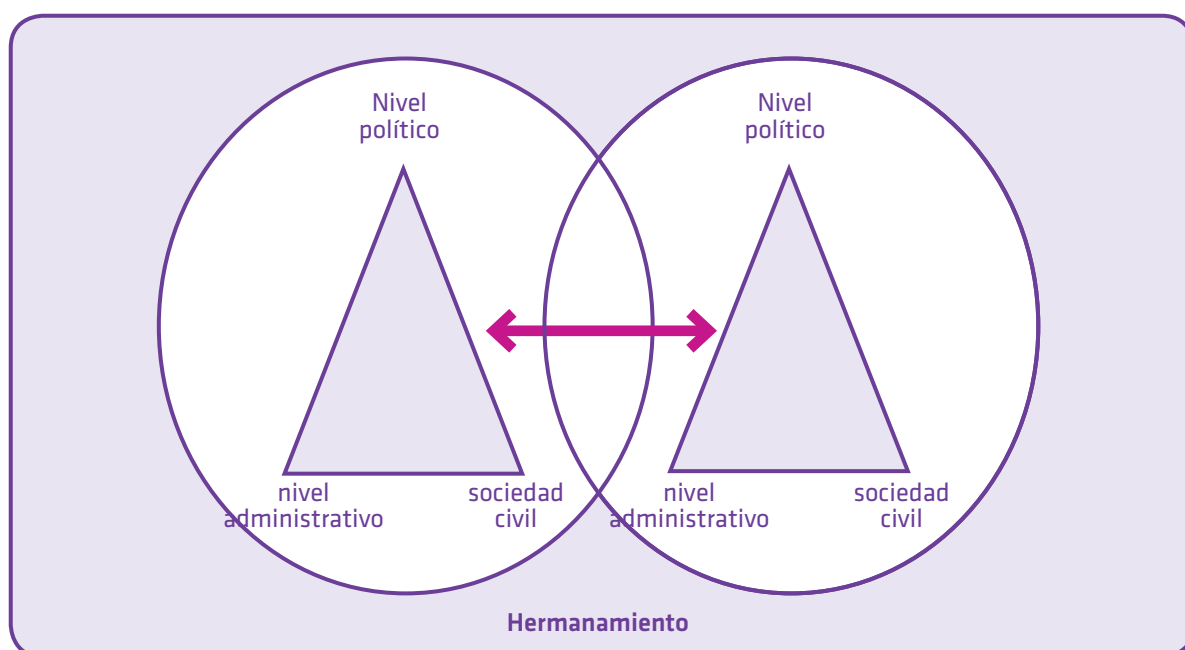
1.3.5. Comunicación

El monitoreo y la Evaluación contribuyen a la comunicación entre los diferentes actores e implicados en los proyectos: invita a la gente a pronunciarse y compartir su percepción acerca de los resultados del proyecto. También personas no directamente implicadas en los proyectos se benefician de una buena monitorización y evaluación: adquieren visión sobre lo que ocurre en el marco de la cooperación Norte-Sur y sobre las posibilidades gracias al intercambio entre Norte y Sur. Esto resulta fundamental para incrementar su apoyo para este tipo de cooperación (refuerzo de la base social) y facilitarles una mejor comprensión de los problemas y retos que existen en otras partes del mundo y de las soluciones aplicadas.

1.4. LOS ELEMENTOS CONSTRUCTIVOS PARA EL MONITOREO Y LA EVALUACIÓN

En este capítulo aclararemos lo que podrás encontrar en el resto de la publicación, a saber los elementos constructivos para la M&E. El desarrollo de dichos elementos constructivos se presenta en capítulos separados. Éstos son los elementos constructivos:

- **El tema (capítulo 2):** el tema del monitoreo y la Evaluación son las actividades del proyecto, los resultados del mismo y los cambios pretendidos. Las actividades y los resultados constituyen el tema principal de la M&E. El punto de partida es la descripción de las actividades y los resultados establecidos durante la planificación del proyecto. Es esta descripción la que marca la dirección del proyecto. Profundizaremos en dos formas existentes para describir proyectos y resultados, a saber: el enfoque del marco lógico y el mapeo de alcances.
- **Los actores (capítulo 3):** en un hermanamiento y en los proyectos de sensibilización siempre hay diversos 'actores'. Se suelen dividir en tres grupos: políticos, funcionarios y la sociedad civil que participe en la política municipal. Dichos tres grupos interactúan de forma conjunta para determinar la política y por lo tanto cada uno desempeña su propio papel dentro de los proyectos. Dentro de un hermanamiento este triángulo resulta de aplicación en ambos municipios asociados, tal y como se refleja en la figura abajo. Estos actores también deben desempeñar su propio papel (más o menos importante) en el monitoreo y la evaluación. Algunos de estos actores también ya están formalmente implicados en el hermanamiento y en proyectos, por ejemplo mediante comités. Además de los políticos, los funcionarios y la sociedad civil también pueden jugar un papel expertos u organizaciones especializadas. En esta publicación hablaremos de quién puede asumir qué papel, así como de los mecanismos para una monitorización y evaluación participativas.



- **La recogida de datos (capítulo 4):** El éxito del monitoreo y la Evaluación depende de la recopilación de información de forma sistemática y según métodos adecuados. La descripción del proyecto o el acuerdo de cooperación entre ambas ciudades pueden indicar qué tipo de información hay que recabar para un buen seguimiento y una correcta evaluación de la realización de las actividades y los resultados y los cambios. Este capítulo ofrece una introducción en las técnicas y los métodos y en la forma en la que se prepara la recopilación de datos. En el anexo del presente manual básico repasamos una serie de técnicas que se pueden utilizar para la recogida de datos.
- **Aprender de las evaluaciones:** planificación de análisis y reflexión (capítulo): analizar los datos recabados

para llegar a conclusiones y redactar un informe resulta fundamental. Aquí indicamos lo necesario para llegar a un buen análisis. El eje central son las preguntas sobre la relevancia, la eficiencia, la efectividad y la sostenibilidad. La planificación de los momentos en los que analizar y valorar los datos obtenidos es fundamental: el monitoreo y la evaluación forman parte de un proceso de cooperación entre ambas ciudades o entre actores dentro de un municipio y deben además tener cabida dentro del ciclo político y de planificación en ambas ciudades. Armonizar todo esto significa poner toda la carne en el asador. Un primer requisito es una planificación transparente de los momentos de análisis y corrección.

“En un hermanamiento, los políticos, los funcionarios y la sociedad civil trabajan juntos para establecer la política y por lo tanto cada uno desempeña su propio papel dentro de los proyectos.”



Alcaldes discutiendo sobre el papel de los gobiernos locales en la cooperación internacional durante la conferencia Winning through Twinning en Gante (2011)



Los resultados de una evaluación interna por pares se detallan en Nimlaha'kok (Guatemala), socio hermano de herent

CAPÍTULO 2

EL TEMA DEL MONITOREO Y LA EVALUACIÓN: ACTIVIDADES, RESULTADOS Y CAMBIOS

2.1. LA M&E EMPIEZA CON UNA BUENA PLANIFICACIÓN Y FORMULACIÓN

Para poder realizar un buen seguimiento y una correcta evaluación de un proyecto, resulta preciso entender qué problemática quiere abordar el proyecto, cómo funciona exactamente el proyecto, qué visión tenían los 'autores' sobre la cooperación y la asociación, el gobierno local, el papel de los funcionarios y políticos y la interacción con los ciudadanos y las organizaciones locales y cómo según ellos se puede realizar un cambio. Una descripción 'normal' del proyecto no siempre proporciona la información necesaria para captar bien dicha visión subyacente. Esto explica por qué a veces resulta muy difícil realizar, seguir y evaluar bien proyectos que no ha desarrollado y estipulado uno mismo.

Por ello resulta importante describir lo mejor posible el proyecto y el cambio pretendido. Existen varias formas para ello. Las formas más habituales en la actualidad son las que se denominan 'marco lógico' y 'mapeo de alcances'. En este capítulo detallaremos de forma exhaustiva ambos métodos, las ventajas y desventajas, puntos de atención y trampas, y... ¡la jerga!

Tanto el marco lógico como el mapeo de alcances proporcionan información acerca de la visión del municipio sobre el cambio: ¿de qué manera piensa el municipio poder contribuir al cambio? ¿Por qué piensa el municipio que es bueno trabajar en el refuerzo de la base social a través de las escuelas? ¿Por qué un festival mundial es una buena forma para atraer la atención al Sur? ¿En qué basa el municipio su convicción de que una cooperación con un municipio en el Sur en el ámbito del reciclaje puede cambiar la calidad de vida de la gente ahí? Siempre es bueno si los municipios aclaran esa visión en algún documento específico.⁶ No profundizaremos más en este punto.

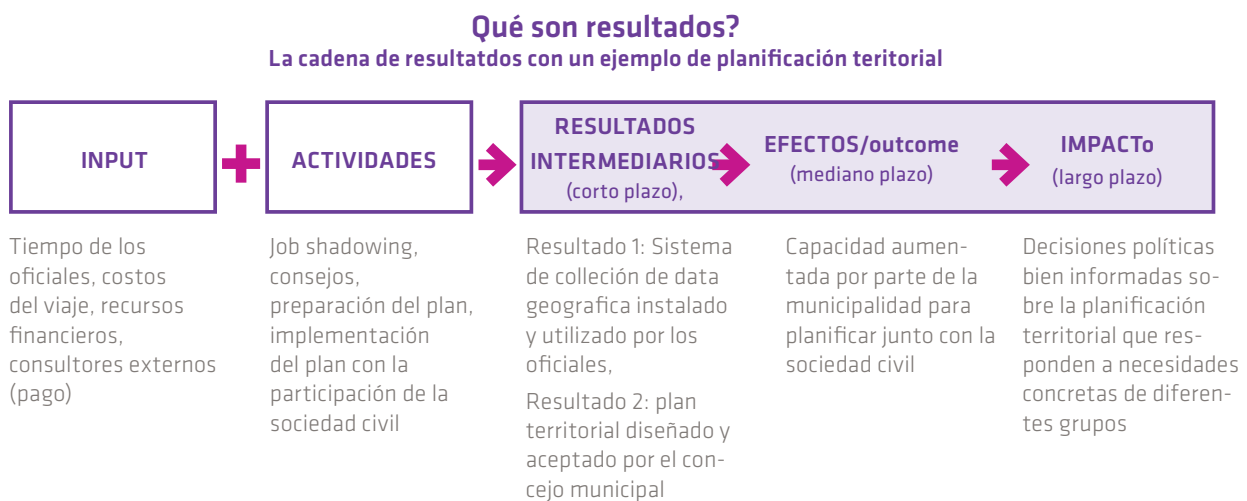
Sin embargo, primero reflexionaremos sobre un concepto que constituye el eje central tanto en el marco lógico como en el mapeo de alcances, a saber la atención por los resultados: todas las intervenciones están dirigidas a la realización de resultados y cambios, son intervenciones orientadas a los resultados. Un proyecto produce resultados en diferentes niveles; el conjunto de resultados se denomina 'cadena de resultados'. A continuación explicamos este concepto con más detalle.

⁶ Se encuentra cada vez más información en la literatura acerca de la llamada Teoría del Cambio (Theory of Change, ToC). Se trata de describir la visión sobre el cambio. Esta atención es el resultado de un deseo creciente de entender cómo se realiza el cambio (social). Al encontrarse bajo cada vez más presión la cooperación al desarrollo para demostrar los resultados, resulta más importante entender cómo se producen dichos resultados o por qué determinados resultados no se realizan. Esto retó a organizaciones a describir mejor cómo piensan poder realizar un cambio en una llamada teoría del cambio. Dicha teoría explica en qué se basa la organización para afirmar que la suma de X actividades lleva a un cambio. Más información en: www.intrac.org o en el portal ToC de HIVOS: <http://www.hivos.nl/dut/Hivos-Knowledge-Programme/News/Hivos-launches-Resource-Portal-on-Theory-of-Change>.

2.2. CAMBIO: UNA CADENA DE RESULTADOS

¿En realidad qué son resultados? Resultados son cambios que se pueden constatar en los actores con los que se trabaja o en el grupo meta. Un proyecto pretende realizar cosas y cambiar algo; la idea no es hacer lo que sea: la idea es trabajar de forma orientada, de una forma que tenga en cuenta problemas y que tenga cabida en la visión del municipio sobre el cambio.

Un ejemplo: un hermanamiento en el que los socios trabajan juntos en la planificación territorial.⁷ Los municipios organizan diversas actividades: aprendizaje por observación del trabajo (job shadowing) de dos funcionarios del Sur en el servicio de planificación en el Norte, asesoramiento para la adquisición de un sistema SIG (sistema de información geográfica) y apoyo económico para dicha adquisición, el envío de un funcionario del norte para preparar el desarrollo del plan en el municipio asociado. El resultado directo de dichas actividades es la instalación de un sistema SIG para su uso por parte de algunos funcionarios del municipio asociado. El resultado no es la formación de dos funcionarios mediante el aprendizaje por observación del trabajo durante dos semanas y la presencia de un sistema SIG: y es que éstas son las actividades y las inversiones realizadas y que solamente tienen utilidad si llevan a un resultado concreto para el municipio asociado. Además los dos municipios asociados organizaron otras actividades que llevan a resultados adicionales, tal y como se indica en el gráfico siguiente. Los medios y las actividades llevan por lo tanto a resultados concretos en diferentes niveles: los resultados directos ponen algo en movimiento causando un cambio en un plazo determinado en la forma en la que el municipio asociado aborda sus procesos de planificación.



Un ejemplo de planificación territorial en la cadena de resultados

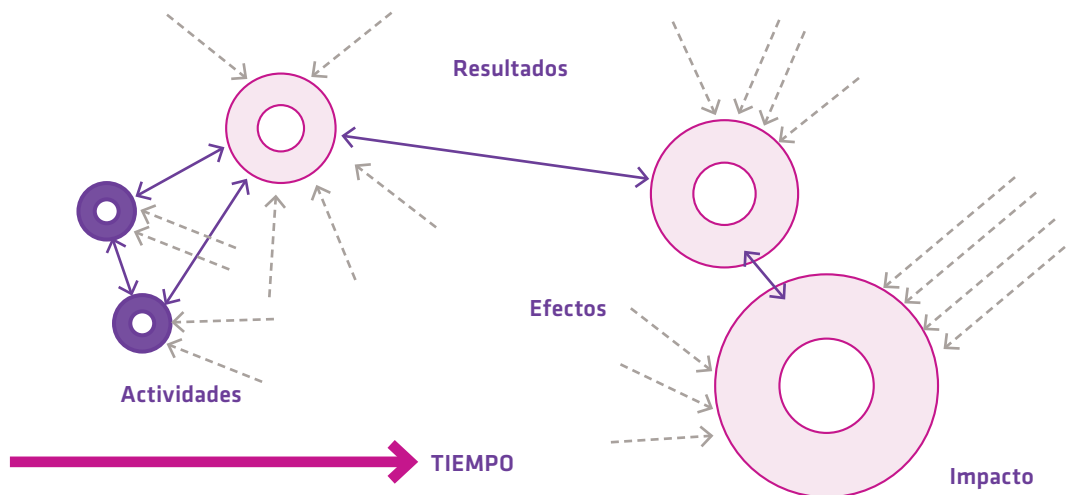
La Evaluación y el monitoreo toma en cuenta la cadena entera: desde el empleo de medios hasta el impacto. Sin embargo es bueno darse cuenta de que dicha cadena de resultados está sujeta a factores externos dentro de un determinado contexto: dichos factores externos pueden ayudar a realizar los resultados, pero a veces también implican riesgos, que también deben incluirse en el monitoreo y la evaluación.

“Sin embargo es bueno darse cuenta de que dicha cadena de resultados está sujeta a factores externos dentro de un determinado contexto: dichos factores externos pueden ayudar a realizar los resultados, pero a veces también implican riesgos.”

⁷ Los ejemplos son ficticios pero aun así basados en ejemplos reales de los que tiene conocimiento la VVSG y que fueron realizados en el marco de programas de subvención.

Volvamos a tomar el mismo ejemplo acerca de la planificación territorial: el municipio asociado puede invertir en la profesionalización de los procesos de planificación dado que el gobierno central ha decidido que la ordenación territorial es una tarea que le corresponde al municipio. Es posible que el gobierno central imponga condiciones para garantizar la buena calidad de los planes territoriales: ahora si resulta que dichas condiciones son muy estrictas o poco claras – de forma que los planes en la práctica nunca son aprobados o son aprobados con muchas dificultades por el gobierno – este proyecto probablemente no pueda producir los resultados esperados (efectos e impacto). Realizando una buena monitorización de lo que hace el gobierno central, ambos municipios pueden por lo tanto estimar las probabilidades de conseguir los resultados y en su caso corregir.

Realizar resultados = tener factores externos en cuenta



De actividad a impacto, no siempre directamente demostrable

Del gráfico anterior resulta que los cambios a largo plazo sufren la mayor presión de elementos y factores externos y que la realización del impacto también requiere más tiempo. Esto deja en evidencia que el monitoreo y la evaluación del impacto resultan difíciles: por eso, la evaluación y el monitoreo muchas veces se limitan a la investigación de los efectos. Sin embargo, es bueno darse cuenta de que una monitorización limitada a actividades y resultados muchas veces ofrece demasiado poca información sobre los cambios reales y posiblemente tampoco facilite información sobre los posibles efectos negativos. Así, una mejor planificación puede llevar a que el municipio cumpla mejor con los requisitos impuestos por el gobierno central, pero también que determinados grupos tengan menos acceso a terrenos económicos para vivir. También es posible que se pase por alto la pregunta si el hecho de que el gobierno local cumpla mejor con los requisitos del gobierno central produce algo concreto para los barrios residenciales inundados cada año porque todavía no se han abordado las reparaciones del dique.

Ahora que ha quedado claro a lo que nos referimos con resultados, estudiaremos la forma en la que se puede describir cómo se van a realizar dichos resultados. Empezaremos con el Marco Lógico.

2.3. EL ENFOQUE DEL MARCO LÓGICO

2.3.1. ¿Qué es un marco lógico?

Las ciudades y los municipios que ya han recibido alguna vez subsidios de otros gobiernos (superiores) (Flandes, gobierno federal o administración europea) y/o han realizado programas para la cooperación internacional municipal, ya han tenido contacto con los requisitos de una gestión dirigida a resultados. Una gestión dirigida

a resultados quiere decir que la formulación, la planificación y la realización de presupuestos de los proyectos se realizan en función de unos resultados esperados (así que: ‘¿qué queremos cambiar y qué necesitamos para ello?’ en vez de ‘¿cuánto dinero tenemos y qué queremos hacer?’) y que las consecuencias de las actividades deben poder seguirse y medirse. El Marco Lógico ayuda a pensar en términos de resultados. El Marco Lógico también constituye un eje central en la forma en la que los gobiernos que conceden subvenciones valoran proyectos de proyecto. Por estos motivos, en esta introducción le prestamos mucha atención. El Marco Lógico consta de diferentes partes (secciones) que juntas conforman un conjunto coherente.

Enfoque del Marco Lógico

Estrategia	Resultados	Indicadores	Medios de verificación	Presunciones y riesgos
Objetivo general	IMPACTO			
Objetivo específico	EFFECTOS			
Resultados	Resultados intermedios			
Actividades e input				

Los elementos constructivos del marco lógico

El Marco Lógico resume de forma concisa y clara de qué manera se pretende realizar un cambio con el proyecto (la llamada lógica de intervención que empieza con el empleo de medios y actividades y lleva a resultados, efectos e impacto), qué resultados se pretenden obtener, cómo se pretende demostrar que se han obtenido los resultados (presentando indicadores), dónde se puede encontrar la información sobre los indicadores (también llamadas fuentes de comprobación) y de qué presunciones se parte (acerca de influencias y factores externos) para demostrar que el enfoque propuesto funcionará.

El Marco Lógico es una herramienta de trabajo para la formulación de un proyecto, pero así mismo ofrece un marco para la planificación, la gestión, el monitoreo y la evaluación de un programa. Y es que un buen marco lógico incluye toda la información fundamental sobre un proyecto y constituye un documento de referencia; un documento que marca de forma permanente la dirección para la ejecución del proyecto.

“Y es que un buen marco lógico incluye toda la información fundamental sobre un proyecto y constituye un documento de referencia; un documento que marca de forma permanente la dirección para la ejecución del proyecto.”

2.3.2. ¿Lógico o torpe? Ventajas y desventajas

Trabajar mediante un marco lógico presenta múltiples ventajas: refleja un proyecto de forma transparente, coherente y sistemática por lo que a todo el mundo le queda muy claro de qué se trata, obliga a pensar en términos de resultados, ofrece un marco para la gestión de proyectos.

En la práctica sin embargo no siempre resulta tan sencillo formular de forma correcta y clara un marco lógico para que sea coherente. Mucho depende del análisis previo, la forma en la que se haya escrito y de si este proceso se ha llevado a cabo de manera participativa. El personal municipal sin embargo muchas veces sufre una gran presión de tiempo y no suele tener bagaje en cuanto a este tipo de técnicas y conceptos. Por este motivo, deseamos ofrecer algunos consejos en esta publicación sobre cómo llegar a un buen marco lógico. Sin embargo también queremos señalar que el marco lógico tampoco es la salvación y que permite un alto grado de creatividad.

Las limitaciones del marco lógico como herramienta son las siguientes:

- No se puede establecer un marco lógico sin un buen análisis de la problemática y los distintos actores que jugarán o podrán jugar un papel. Esto significa que previamente hay que realizar un análisis de problemas, un análisis de contexto describiendo la problemática y la situación y un análisis de los diferentes actores (sus relaciones mutuas y las relaciones de poder). Una preparación habitual es la del árbol de problemas (véase cuadro).
- No es tan fácil presentar de forma clara el aspecto de la participación (la forma en la que se trabajará con los diversos actores) y de la capacitación (la forma en la que se apoya al municipio asociado) en el marco lógico.
- El marco lógico da la impresión de que se puede pensar en el desarrollo como en un problema técnico que mediante algunas intervenciones (desde fuera) puede resolverse: si hacemos A, el resultado es B. El modelo del marco lógico en otras palabras es, según los críticos, el producto de una visión lineal sobre el desarrollo y los procesos de cambio.⁸
- El marco lógico permite concentrarse en el programa/proyecto y menos en los procesos de cambio en diversos actores. El riesgo es que durante el periodo de ejecución del proyecto solamente o sobre todo se tiene ojos para lo que incluye el marco lógico y hay menos sensibilidad para los cambios o procesos que se desarrollan y que también importan.
- Muchas veces resulta difícil posicionar correctamente a los diferentes actores y socios (y los cambios que en ellos se pretenden) dentro del marco lógico. Por ello, muchas veces en las descripciones del proyecto se añaden análisis de los socios o determinados actores.
- Muchas organizaciones utilizan el marco lógico de forma demasiado inflexible. Suele pasar debido a la presión ejercida por el proveedor de subvenciones, que no quiere que se cambie mucho durante la ejecución del proyecto.

Mucho depende de la forma en la que se utilice el marco lógico: debe utilizarse como instrumento flexible que permite denominar de forma explícita los resultados. En su caso puede cambiarse algo en el marco lógico, porque no constituye un objetivo en sí: si resulta poco útil como guía o compás para conseguir cambios, debe revisarse.⁹

⁸ Según estos críticos en realidad no tiene cabida en el enfoque pluralista de la M & E que mediante esta publicación proponemos. Sin embargo, mucho depende de nosotros y de la forma en la que se utilice el marco lógico.

⁹ Aquí hay que señalar que los donantes muchas veces piensan de forma muy diferente y no quieren que se retoque mucho el marco lógico sobre la marcha.

De árbol de problemas

Para formular un proyecto conviene reflexionar sobre los problemas a los que el proyecto quiere ofrecer una respuesta: ¿Qué es lo que va mal y para quién? Muchas veces las personas tienen una idea de lo que quieren hacer pero les resulta difícil explicar por qué y cómo el proyecto aborda un problema específico. Por ejemplo: el municipio quiere un sitio web de una campaña en el que todas las organizaciones del cuarto pilar puedan presentarse para apoyar la campaña mediante sus actividades. La necesidad de las organizaciones del cuarto pilar es sin embargo tener más visibilidad para que puedan conseguir fondos y voluntarios con más facilidad, porque ahí está su problema. Un portal para presentarse a sí mismo y sus proyectos hubiera sido más indicado, o incluso mejor: una campaña para infundirles a los potenciales voluntarios entusiasmo para participar en este tipo de organizaciones.

Un análisis detallado y correcto de los problemas ayuda por lo tanto a obtener una mejor comprensión de la realidad. Lo mejor es involucrar a los beneficiados y los principales interesados. Se puede confeccionar un árbol de problemas mediante un taller (que empieza con una tormenta de ideas acerca de los problemas) o mediante entrevistas y conversaciones.

El árbol de problemas puede ayudar a visualizar los problemas (inventario); comprender las relaciones entre dichos problemas (¿cómo están relacionados?) e identificar las causas ('raíces') y las consecuencias (ramas y hojas) de los problemas. Así el problema de las organizaciones del cuarto pilar de encontrar voluntarios tiene su causa entre otros motivos en la imagen negativa que tiene la gente del funcionamiento de la cooperación al desarrollo y el hecho de que un compromiso prolongado con una sola organización para mucha gente ya no es posible. Con el árbol de problemas se puede comprobar también si existen diferentes percepciones de la problemática.

Una buena comprensión de la problemática puede ayudar a mirar con todos los implicados dónde se puede contribuir a una posible solución. Luego se pueden formular los problemas como una solución, por ejemplo 'la gente tiene una imagen más positiva de la forma en la que 'nosotros' en el Norte podemos contribuir a un mundo con más oportunidades para el desarrollo en el Sur'. Este será entonces el objetivo del proyecto y hasta que esto no ocurra no se podrá por ejemplo investigar con el grupo meta y los implicados si un sitio web es la herramienta más adecuada para realizarlo.

Para establecer un buen árbol de problemas, se debe de disponer de hechos e información fiable y actualizada. Hay que intentar recabar dicha información antes de empezar con un taller y entrevistas. El acceso a la información, sobre todo en el Sur (como datos estadísticos) muchas veces es limitado; se pueden utilizar entrevistas con otras organizaciones y gobiernos que trabajen en la misma zona para superar ese obstáculo. Hay que tener en cuenta las sensibilidades culturales si se trabaja en el marco de un hermanamiento. Las personas y los grupos pueden tener problemas con la terminología y la asociación de 'raíces' con problemas (a veces esto viene determinado culturalmente) o con hablar en términos de problemas en general. La gente a veces prefiere pensar en su futuro desde sueños o aspiraciones. Pensar desde problemas tiene cabida en un 'enfoque técnico' del desarrollo en el sentido de: 'vamos a solucionar ese problema rápido', que para determinados proyectos de naturaleza técnica a veces resulta que es un enfoque que puede funcionar. Muchas veces se presta menos atención a lo que hace falta para facilitar y apoyar los procesos de desarrollo locales. Se puede por lo tanto combinar una sesión sobre un árbol de problemas con sesiones que permiten soñar con una situación deseada.

Más información acerca del árbol de problemas se puede encontrar en varios sitios web, por ejemplo: <http://www.handboek-internationalisering.be/nl/probleemanalyse/>. A veces conviene, además del árbol de problemas, también realizar un buen análisis contextual o un análisis de las partes interesadas y los actores, sus relaciones mutuas y las relaciones de poder. Para esto también existen herramientas interesantes: www.powercube.net y <http://www.odi.org.uk/work/programmes/rapid/default.asp>.

Introducción al árbol de problemas

Debido a las desventajas del marco lógico, la gente y las organizaciones han empezado a pensar en otros enfoques. Uno de dichos otros enfoques se denomina 'mapeo de alcances' (outcome mapping) (lo cual detallaremos más adelante en esta publicación).

A continuación aclararemos algunos conceptos del marco lógico importantes para el monitoreo y la evaluación: indicadores, presunciones y medición tendencial (también llamada línea base). Para una buena monitorización y evaluación hay que recabar datos. Para saber qué datos deben de recabarse, hay que basarse en indicadores y presunciones. Para pronunciarse sobre los resultados también hace falta poder comparar: la descripción de una situación inicial (una medición tendencial) posibilita tal comparación.



Monitor de la escuela de verano en Sudáfrica

2.3.3. Los indicadores del marco lógico

¿Qué es un indicador?

Los resultados dicen lo que el proyecto pretende cambiar, pero ¿qué indicará que el resultado realmente se ha alcanzado? Si a los donantes se les dice que se ha establecido un plan básico para la ordenación territorial, aprobado por la corporación municipal, ¿cómo convencerles de que realmente hay un plan aprobado para la ordenación territorial en el municipio asociado y qué tienen que 'medir' los socios para obtener seguridad al respecto? En este ejemplo resulta bastante sencillo: existe una decisión de la corporación municipal pronunciándose sobre un plan para la ordenación territorial que cumple con la normativa nacional relativa a la planificación de la ordenación territorial. Y es que no se puede hablar de un plan municipal hasta que los políticos no se hayan pronunciado sobre el mismo y el plan cumpla con la legislación para los gobiernos locales. Dicha decisión de la corporación municipal pasa a ser el indicador, se trata de una indicación del hecho de que el resultado esperado se ha alcanzado (y la fuente de comprobación o verificación es el informe de la corporación municipal).

Algo más complicado resulta mirar los resultados en un nivel más alto, a saber los llamados efectos. Ejemplo: ¿qué medir para afirmar que ha incrementado la capacidad del municipio asociado para planificar con regularidad en colaboración con la población? Posiblemente haga falta una combinación de varios indicadores, por ejemplo: (i) la medida en la que el municipio asociado trabaja con un plan plurianual para corregir y actualizar planes, (ii) el número de momentos formales de deliberación con diferentes grupos de la población, (iii) el número de nuevos planes/correcciones realizados a lo largo de los años.

Un indicador indica por lo tanto lo que se va a medir/estudiar para poder afirmar con cierta certeza que un resultado se ha alcanzado.

Tipos de indicadores

Existen diferentes tipos de indicadores, que se pueden dividir en dos grupos principales: indicadores cualitativos e indicadores cuantitativos. Los indicadores cuantitativos se refieren a números, precios, puntuaciones, etc. Los indicadores cualitativos tratan de una descripción narrativa y se refieren por ejemplo a la satisfacción,

la conformidad con normas, actitudes, etc. Lo mejor es buscar tanto buenos indicadores cuantitativos como cualitativos y combinarlos.

Para resultar útil para el monitoreo y la Evaluación, los indicadores deben cumplir con un número de criterios: la teoría del marco lógico determina que un indicador debe ser SMART, o sea debe formularse de tal forma que sea específico, Medible, Aceptable, Realista (y viable) y limitado en el Tiempo, o resumidamente SMART. A continuación aclararemos cada uno de los criterios mediante ejemplos.

Específico	<p>El indicador se refiere directamente a un objetivo (o resultado) determinado y mide lo que se supone que mide (validez).</p> <p><i>Aclaración: si el resultado es que los monitores juveniles pueden aplicar técnicas para trabajar con jóvenes vulnerables, no hay que utilizar un indicador que se refiera al número de organizaciones juveniles activas en el municipio, sino un indicador que diga algo sobre la capacidad de aplicar las nuevas técnicas, como la medida en la que evoluciona la satisfacción de jóvenes vulnerables acerca de su interacción con los monitores juveniles.</i></p>
Medible	<p>Su medición e interpretación deben seguir iguales si se realiza por parte de personas diferentes (fiabilidad).</p> <p><i>Aclaración: ¡resulta más fácil con indicadores cuantitativos! Aquí lo que importa es comprobar si el indicador propuesto es medible y si existen métodos que lo permitan. Posiblemente haya que describir algunos términos mucho mejor: y es que no es sencillo medir la 'capacidad', el 'acceso a servicios' o la 'emancipación'.</i></p>
Aceptable	<p>Todas las partes implicadas deben aceptar el indicador.</p> <p><i>Aclaración: conviene establecer indicadores junto con los implicados directos. ¿Quién mejor para determinar cómo constatar un cambio que las personas implicadas y conocedoras del contexto. Se permite cierta discusión, por ejemplo si el resultado es: 'la gestión del mercado local es más participativa y profesional'. Como municipio en el Norte se puede considerar importante que haya suficientes mujeres representadas en la deliberación con el municipio asociado acerca de la gestión del mercado. Los agricultores locales a lo mejor entiendan que la participación significa que las tarifas de los puestos se pactan de mutuo acuerdo y el municipio quiere sobre todo un indicador relativo a la recogida de residuos. Es importante llegar a un consenso: y es que el indicador determina si el proyecto y la cooperación se valoran como exitosos o no.</i></p>
Realista y viable	<p>La comprobación de una determinada situación debe coincidir con las posibilidades de las partes implicadas y debe poder realizarse dentro de un plazo determinado...</p> <p><i>Aclaración: si se trabaja con jóvenes y alumnos, igual se quiere comprobar el impacto de los proyectos de sensibilización en las escuelas. A tal fin hay que buscar a jóvenes que cinco años antes estuvieran en el último curso de la enseñanza secundaria. Localizar a jóvenes que hayan abandonado la enseñanza secundaria sin embargo requiere un esfuerzo demasiado grande y en realidad no es viable dentro del presupuesto de un municipio para las actividades Norte-Sur</i></p>
limitado en el Tiempo	<p>El indicador también debe indicar el plazo dentro del cual se ha de realizar o alcanzar algo.</p> <p><i>Aclaración: es importante determinar dentro de qué plazo un resultado debe ser visible. Si el hermanoamiento está dirigido a ayudar la mayor cantidad de familias con la instalación de aseos ecológicos, ¿debe realizarse eso entonces para 100 familias en dos años o en cuatro años? Si el municipio quiere implicar más organizaciones extranjeras en la política Norte-Sur, ¿se pretende conseguir más diversidad dentro del CMCD en tres años o en seis años?</i></p>

Sin embargo, los indicadores SMART no siempre cuentan toda la historia. En realidad se podría añadir al listado de criterios que los indicadores deben tener en cuenta la diversidad y el género. Diferentes grupos en la sociedad muchas veces perciben los resultados de proyectos de otra forma. Si los indicadores permiten recabar información de forma sistemática en diferentes grupos, habrá una mayor comprensión de lo que significa el proyecto para los diferentes grupos en la sociedad.

“ Un indicador indica por lo tanto lo que se va a medir/estudiar para poder afirmar con cierta certeza que un resultado se ha alcanzado.”

No siempre es sencillo llegar a indicadores SMART, sobre todo si se trata de resultados como: la emancipación, la capacitación, el cambio de actitud, mejorar el nivel de vida, etc. Un ejemplo: vincular el nivel de vida a un indicador como 'los ingresos en este grupo de población han incrementado un 10%' no necesariamente facilita un seguimiento. Buscar este tipo de información puede causar mucha resistencia, por lo que posiblemente no produzca datos fiables. En estos casos muchas veces se utilizan indicadores que pueden decir de forma indirecta¹⁰ algo sobre el resultado: entonces el indicador es por ejemplo el número de niños que se matriculan en la escuela y por los que se abona la cuota escolar durante todo el año.



Escuela de verano en Witzenberg (Sudafrica), municipio asociado de Essen

¹⁰ A veces se utiliza el término 'proxy-indicator' (indicador proxy) para esto.

A continuación proporcionamos cuatro ejemplos de algunos indicadores buenos y menos buenos::

Ejemplo: acceso a y calidad de la enseñanza básica
Resultado: niños de familias con unos ingresos bajos tienen acceso a la enseñanza básica
¿Qué se mide?

Bueno	Menos bueno
El número de niños (M/F) de familias con unos ingresos bajos que durante la total duración de la formación/educación y durante cada trimestre participa en las clases.	El número de niños matriculados cada año.

Aclaración: el indicador ‘menos bueno’ sí indica que se matriculan niños pero no precisa el grupo meta y solamente tiene en cuenta el comienzo del curso escolar, mientras que es más importante comprobar en qué medida los niños están y siguen estando presentes en la escuela. El indicador ‘bueno’ permite seguir grupos de niños (a partir del año de su matrícula hasta la finalización de su formación escolar). La información puede obtenerse del sistema de registro de la escuela. Posiblemente dicho sistema diga demasiado poco acerca del grupo meta. Esto significa que hay que organizar encuestas en (parte de) el grupo meta acerca de la trayectoria escolar de los niños considerados como los beneficiarios finales.

Infraestructura municipal
Objetivo: se ha mejorado la gestión de la infraestructura municipal
¿Qué se mide?

Bueno	Menos bueno
La velocidad (expresada en semanas) a la que los defectos de la infraestructura se detectan, abordan y solucionan (en comparación con el pasado).	El municipio tiene un inventario de la infraestructura y un protocolo para abordar los problemas.

Aclaración: el indicador menos bueno se refiere a los esfuerzos del municipio en cuanto a la gestión (y las condiciones para una buena gestión), pero no dice nada de una mejora real. El indicador ‘bueno’ es muy específico y realmente se refiere al objetivo.

Influencia política
Objetivo: el gobierno del país xx es muy sensible a los puntos de vista relativos al autogobierno indígena
¿Qué se mide?

Bueno	Menos bueno
El número de iniciativas concretas tomadas por el ministerio de autogobierno local para formular decisiones de ejecución para la legislación existente relativa al autogobierno indígena y sensibilizar los gobiernos regionales.	La frecuencia y la calidad de las reuniones consultivas y los contactos entre grupos indígenas y el gobierno.

Aclaración: el indicador ‘menos bueno’ dice algo acerca de los esfuerzos realizados y las actividades, pero no es realmente una indicación de una mayor sensibilidad del gobierno (por lo que no es específico para este resultado). La ‘calidad’ además es una noción difícil de medir y debe operacionalizarse más. El indicador ‘bueno’ estimula para realizar un buen seguimiento de las iniciativas concretas de un ministerio determinado, examinarlas y utilizarlas en acciones posteriores. Se puede cuantificar esto sumando el número de iniciativas y comprobando sobre qué aspectos se sensibiliza exactamente a nivel de las regiones. El acceso a documentos administrativos sin embargo puede suponer un problema, por lo que la viabilidad de este indicador debería comprobarse.

Campaña para la neutralidad climática

Resultado: escuelas y empresas de nuestro municipio se muestran comprometidas con acciones por la neutralidad climática

¿Que se mide?

Bueno	Menos bueno
El número de escuelas y empresas que ha firmado una declaración de compromiso precisando 'objetivos' concretos para alcanzar dentro de un plazo de dos años.	La campaña alcanza el 75% de las escuelas y el 50% de las empresas locales.
Aclaración: el indicador 'menos bueno' no es específico y más bien dice algo sobre los esfuerzos del municipio/proyecto en vez de acerca del resultado. El indicador 'bueno' es específico, medible, aceptable, alcanzable (se trata de escuelas y empresas que ellos mismos proponen algunos objetivos) y limitado en el tiempo. La información se puede encontrar en las propias escuelas y empresas.	

¿Cuándo se formulan indicadores?

Los indicadores se formulan en el momento de describir el proyecto en el marco lógico. Así desde el comienzo queda claro qué es lo que mirarán los municipios asociados y los donantes para valorar si el proyecto supone un éxito o no, va bien encarrilado o no. Dos observaciones:

- En proyectos orientados a la capacitación no siempre resulta posible determinar desde el comienzo indicadores claros: si se quiere trabajar en las competencias de los funcionarios para realizar determinadas tareas, parece bueno determinar con dichos funcionarios cómo ven la evolución de su capacidad. Para tal ejercicio posiblemente se requiera algo más de tiempo para deliberar con el grupo meta. Los indicadores en ese caso pueden ser más bien 'abiertos': se indica que se medirá la evolución de las competencias y que esto se basará en la determinación de un número de indicadores establecidos de común acuerdo con el grupo meta.
- Conviene tener en cuenta que es posible que haya que adaptar los indicadores en el transcurso del proyecto: a veces resulta que los indicadores proporcionan demasiado poca información buena o a veces hay que reconducir el proyecto y los indicadores dejan de ser relevantes.

¿Cuántos indicadores?

Dado que los resultados son diferentes y los objetivos son específicos, hacen falta indicadores diferentes también: para cada resultado y para cada objetivo al menos uno. Según el tipo de resultado harán falta varios indicadores para poder demostrar que el resultado ha sido alcanzado. Dos a tres indicadores ofrecen un buen compromiso para decir algo de forma concluyente acerca de alcanzar el resultado.

Si se formulan indicadores a través de un taller participativo, es muy probable que la lista de indicadores sea muy larga: y es que cada uno considera importantes diferentes aspectos. Además todo el mundo se da cuenta de que los indicadores servirán para valorar las prestaciones y los resultados. Una discusión sobre indicadores muchas veces resulta ser un reto especial: muchas veces solamente mediante tal discusión resulta claro cuál es el enfoque verdadero en el proyecto que qué es lo que consideran importante las diversas partes interesadas. Con frecuencia esto significa que se reformulan los resultados para conservar la coherencia del marco lógico. Atención: cada indicador debe permitir un seguimiento separado. Esto significa que hay que saber dónde conseguir información sobre los indicadores, de qué forma se puede recabar tal información, de qué forma se procesará dicha información, etc. Esto obliga a limitar el número de indicadores y por lo tanto tomar decisiones. Al fin y al cabo se trata de una 'indicación', no de una prueba 100% concluyente de un resultado.

2.3.4. Las presunciones y los riesgos

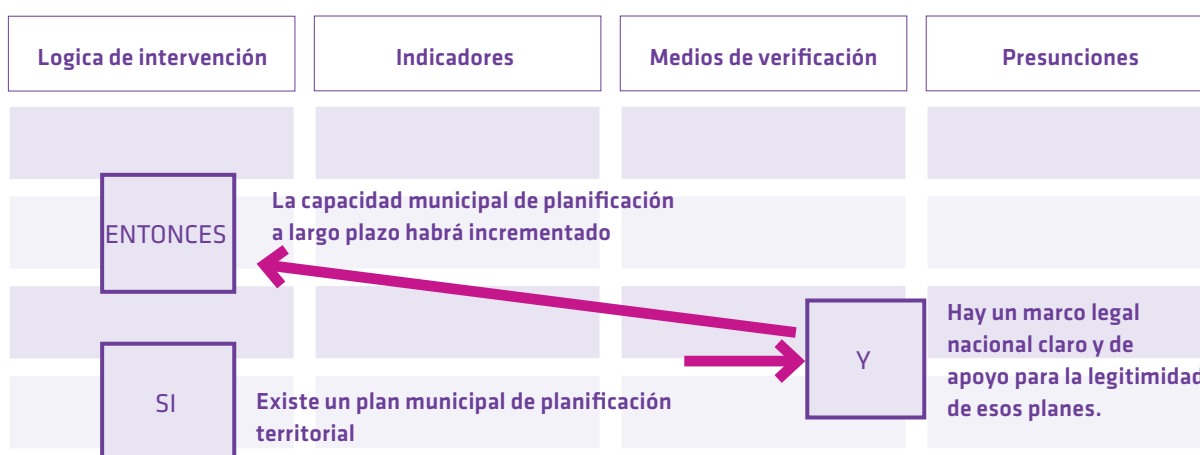
¿Qué es una presunción?

Tal y como hemos comentado antes, mediante el monitoreo y la evaluación se realiza un seguimiento de diferentes aspectos de un proyecto. Para ello conviene tener en cuenta también los factores externos que pueden afectar el proyecto. Dichos factores externos, importantes para el éxito del proyecto, pueden categorizarse en la columna 'presunciones' del marco lógico. Las presunciones dejan claro de qué se parte para afirmar que el proyecto tendrá éxito; suele tratarse de factores o condiciones externos relevantes para el éxito del proyecto pero sobre los que poco control se puede ejercer. Si como ciudad se desea apoyar iniciativas acerca del clima y la neutralidad climática, entonces otras iniciativas acerca de emprender de forma respetuosa para el clima (apoyadas por otros gobiernos o donantes) contribuyen al éxito del propio proyecto de uno: y es que de esta forma resulta más sencillo dirigirse a empresas para que actúen.

También si se trabaja sin marco lógico conviene comprobar qué factores externos resultan importantes para el proyecto: al enviar alumnos a realizar prácticas en otro país conviene pensar en su asesoramiento durante su estancia en el extranjero y en qué hacer en caso de conflictos entre un alumno en prácticas y una organización local.

Además de los factores externos sobre los que el proyecto no tiene ningún tipo de control, también es importante tener en cuenta factores relacionados con la asociación (en el marco de un hermanamiento) y con la aportación de los socios/otras organizaciones al proyecto, como la calidad de la comunicación entre los socios, la toma de decisiones de los socios y las relaciones de poder políticas, las relaciones entre los ciudadanos y los funcionarios. Todos estos son factores que pueden resultar importantes para el éxito del proyecto y sobre los que conviene realizar un seguimiento.

Un ejemplo: el esquema de la figura a continuación se lee de esta forma: 'si hay un plan municipal de ordenación territorial' (la realización de tal plan se fijó como resultado del proyecto) y 'el marco regulador es claro y apoya la legitimidad de los planes', entonces 'la capacidad del municipio de planificar a largo plazo habrá incrementado' (una mayor capacidad de planificación ofreciendo además más seguridad jurídica, es un objetivo del proyecto). De esta forma se pueden determinar presunciones para los diferentes resultados del proyecto.



SI = nivel del resultado, ENTONCES = nivel del objetivo específico

La posición de la presunción en el marco lógico

Presunciones o suposiciones de las que se parte para afirmar que un proyecto tendrá éxito, también implican un riesgo: la presunción de que existen otras iniciativas acerca la neutralidad climática implica el riesgo que dichas iniciativas dejen de realizarse pronto. O por ejemplo la presunción de que los estudiantes reciben asesoramiento durante sus prácticas en el extranjero implica el riesgo de que dicho asesoramiento no se produzca o que la calidad del mismo no sea buena. La presunción que el marco jurídico es claro, finalmente implica que un gobierno nuevo ponga patas arriba este marco.

No hay proyectos sin riesgos

Conviene darse cuenta de que la mayoría de los proyectos no están libres de riesgos, por lo que hay que partir de la base de que hay riesgos o algunas cosas pueden salir mal. En sí, no es motivo para aparcarse una idea para un proyecto: y es que los riesgos simplemente están ahí.

Identificar los riesgos y seguimiento

También es importante identificar bien los riesgos dado que esto permite realizar su seguimiento. La siguiente tabla en su caso puede ayudar a realizar el seguimiento de los riesgos¹¹: se listan los riesgos; se puede hacer por resultado y objetivo específico, o mediante un listado general. Es importante referirse con regularidad a dicha tabla para comprobar si los riesgos siguen válidos, cómo evolucionan, si se gestionan correctamente y si hay que añadir nuevos riesgos. Este enfoque se utiliza para dejar claro para uno mismo, los socios y los donantes cómo se tratan los riesgos y como guía en el seguimiento del proyecto.

Resumen riesgos	¿Qué probabilidad hay de que se produzca el riesgo?	¿Cuál es la gravedad de la consecuencia para el proyecto?	¿Qué acción emprendemos/cómo gestionaremos el riesgo?
Riesgo 1			
Riesgo 2			

Si por ejemplo un hermanamiento realiza un proyecto relativo al reciclaje y la recogida de residuos domésticos en vistas a la sensibilización de la población, existe un riesgo de que las personas y los grupos que perciban unos ingresos de ello sufran daños debido al proyecto y posiblemente intenten estorbar el proyecto. Si ése es el caso, resulta muy negativo para el proyecto: la sensibilización ya de por sí es una tarea difícil; si un grupo determinado objeta mucho, será difícil obtener resultados. Este riesgo puede gestionarse constituyendo un grupo de trabajo representando los diferentes grupos. A través de dicho grupo de trabajo se puede contrastar cada paso del proyecto con la opinión de los diferentes implicados: así se puede corregir en su caso un proyecto a tiempo, se puede proporcionar información a todos y se mantiene abierta la comunicación con los diferentes grupos.

“Conviene darse cuenta de que la mayoría de los proyectos no están libres de riesgos, por lo que hay que partir de la base de que hay riesgos o algunas cosas pueden salir mal.”

¹¹ Esta tabla está parcialmente basada en la tabla ofrecida por el Gobierno Federal Belga en el marco del programa de Cooperación Internacional Municipal.

Otro ejemplo es el de un proyecto en el que se trabaja con profesores acerca de acciones relativas al comercio justo con los consejos de alumnos. Se parte de la presunción que los consejos de alumnos en las escuelas funcionan. Si resultara que en varios centros apenas funcionan los consejos de alumnos (porque una nueva dirección no quiere invertir en ello o porque muchos de los profesores que apoyaban los consejos de alumnos han cambiado de escuela o se han jubilado...), el impacto en el proyecto es muy negativo porque los profesores se quedan sin 'socio' en la escuela para emprender acciones. Existe por lo tanto un riesgo para el que hay que estar preparado. Por ejemplo, al comienzo se podría pensar ya en posibles alternativas, como constituir grupos de trabajo con alumnos comprometidos en vez de trabajar con consejos de alumnos.

Ventajas de la identificación de los riesgos

Listar los riesgos permite discutir abierta y objetivamente acerca de los posibles puntos difíciles detectados con los socios. Muchas veces a la gente le resulta difícil poner en la mesa su temor a determinados riesgos; y esos riesgos muchas veces tienen que ver con posibles defectos que ven en uno o varios socios. Por ejemplo: se inicia con un municipio asociado en el Sur un proyecto que implica mucho dinero y se teme que el servicio financiero del municipio asociado no sea capaz de justificar el empleo de los fondos. Es mejor hablar abiertamente con el socio sobre este riesgo para así conocer también la opinión de éste. Incluso si se ve de forma muy diferente el riesgo (tu municipio lo valora como muy alto y el socio más bien como bajo), entonces se puede buscar formas con el socio para gestionar dicho riesgo: ¿optamos por una alternativa de una vez (por ejemplo pagos mediante una ONG local), o identificamos juntos medidas para tomar en el momento en el que se produzcan problemas?

Hay que ser selectivos en listar las presunciones

La idea no es seguir trabajando con una lista interminable de presunciones. Una serie de preguntas pueden ayudar a obtener un listado relevante: ¿realmente contribuye esta presunción a una reflexión crítica acerca de nuestro proyecto y como queremos abordarlo? ¿Podemos formular de forma más precisa esta presunción o sigue poco detallada? ¿Esta presunción trata de condiciones de las que no estamos seguros de cumplirlas? ¿Se trata realmente de presunciones que están fuera del control del proyecto o que tienen que ver con la asociación, la capacidad de los socios y las relaciones con las partes interesadas?

2.3.5. La línea base o la medición tendencial

Al final de un proyecto la idea suele ser que se formule una pronunciación acerca de los resultados del proyecto: ¿se ha desarrollado bien el proyecto, vemos una evolución, se han cambiado cosas...? Es importante para justificar los medios empleados para realizar el proyecto. Para que sea posible pronunciarse, puede ayudar haber descrito la situación inicial del proyecto. Algunos donantes piden/exigen una descripción exhaustiva de la situación inicial: quieren que para los resultados y los objetivos del proyecto se describa muy detalladamente la situación antes de comenzar el proyecto, por ejemplo mediante los indicadores propuestos en el marco lógico del proyecto. Y es que los indicadores indican qué información se desea recabar.

Si la información existe, es fiable y accesible, describir la situación inicial no suele resultar muy difícil. En el caso de un proyecto de continuación muy parecido al proyecto anterior, se puede utilizar la información más reciente de ese proyecto para describir la situación inicial del nuevo proyecto. En ese caso no hace falta un estudio detallado. Sin embargo, si se inicia algo nuevo (nuevas actividades, nueva región, nuevo grupo meta), lo más probable es que haya que invertir más tiempo en la recogida de información. En algunos casos realmente hay que dedicarle tiempo a un estudio, sobre todo si así lo pide el donante. Esto también puede significar que el propio municipio o los socios deben salir a recabar información. Lo importante en este caso es ser razonables. Realmente no tiene sentido dedicar gran parte del presupuesto en la descripción de una situación inicial. A continuación facilitamos algunas pautas:

- Recabar solamente la información relevante para el proyecto y no dejarse tentar a recabar información sobre tropecientos mil cosas más. Si se dispone de una buena descripción de los resultados esperados del proyecto y en su caso de indicadores, esto supone un buen hilo conductor.
- Si hace falta un estudio, hay que planificarlo de la misma forma en la que se planificaría cualquier otro estudio: (i) comprobar qué información existe, dónde se puede encontrar, si es accesible y de buena calidad; (ii) si todavía hay que recabar o completar y actualizar información, determinar de qué manera se procederá (método); (iii) estimar qué medios hacen falta; (iv) determinar quién es el responsable de la recogida de datos (análisis y uso) y (v) relacionarlo con el sistema de monitorización y evaluación del proyecto: en otras palabras, determinar cuándo se volverá a mirar / actualizar la información recabada en el transcurso del proyecto.
- Ser realistas: una línea base nunca será perfecta, pero en el mejor caso ‘suficientemente buena’. Más vale una línea base limitada con información que se utiliza que una línea base a la que nunca se vuelve a referir durante la ejecución del proyecto. Tampoco es imprescindible contratar a un consultor externo para este estudio.
- Ser creativos con los métodos: los métodos para recabar información son los mismos que los utilizados en el sistema de monitorización y evaluación (véase más adelante). Los métodos aplicados deberán poder volverse a emplear posteriormente también (por lo que deben ser viables).
- Tener en cuenta la recogida de datos sensibles con respecto al género: por lo tanto, intentar centrarse en la mayor medida posible en el género y recabar datos que distingan entre hombres y mujeres (o chicos y chicas). Y es que los proyectos muchas veces tienen un efecto diferente en hombres que en mujeres y ambos grupos muchas veces también actúan de otra forma en su participación en actividades del proyecto. Esa diferencia hay que incluirla para entender mejor cómo el proyecto puede contribuir a un cambio para todos.

“Más vale una línea base limitada con información que se utiliza que una línea base a la que nunca se vuelve a referir durante la ejecución del proyecto.”



Recogida selectiva de residuos en Guaranda (Ecuador), municipio asociado de Evergem

Investigación de línea base como comienzo del programa

En el hermanamiento entre Essen y Witzenberg (Sudáfrica) se trabaja en el desarrollo y el apoyo de la política de la juventud. Para un buen comienzo del programa, se acudió a la universidad de Stellenbosch y para realizar un estudio de línea base acerca de las necesidades formativas y educativas de los jóvenes de Tulbagh, Witzenbert, donde en una fase posterior del programa se construiría un centro (de asesoramiento) juvenil.

En vez de que este estudio lo realizaran los externos de la universidad, Witzenberg optó por que la universidad formara a algunos jóvenes en técnicas de investigación. De esa forma los jóvenes participaron activamente en estudio de línea base y la selección de dichos jóvenes investigadores también supuso un primer paso en la búsqueda de embajadores juveniles, que posteriormente asumirían un papel en el centro juvenil. Este estudio de línea base, realizado durante el comienzo del programa, produjo información adicional que todavía no estaba disponible durante la formulación de los planes. A veces, cuando pasa mucho tiempo entre la formulación de los planes y el comienzo de su ejecución, resulta útil llevar a cabo la línea base como primera actividad del programa. Así se pueden pulir y adaptar los indicadores a la realidad ya cambiada.

Lista de comprobación para la recogida de datos de línea base	Indicadores del marco lógico			
	Indicador 1	Indicador 2	Indicador 3	Etc.
¿Ya existe información? ¿Y se trata de la información que necesitamos?				
¿Dónde se encuentra esa información? (fuentes)				
¿La información es accesible?				
¿La información es fiable y de buena calidad?				
¿La información es completa?				
¿Debemos recabar nosotros mismos más información adicional?				
¿Cómo se procederá y mediante qué método?				
¿Quién es el responsable?				
¿Qué medios (personas y dinero) necesitamos?				
¿Cuándo volvemos a estudiar los datos?				

2.4. MAPEO DE ALCANCES: ALTERNATIVA A Y/O COMPLEMENTO DEL MARCO LÓGICO

2.4.1. El mapeo de alcances en cuatro palabras

El mapeo de alcances (Outcome Mapping, OM) es una nueva metodología de planificación y evaluación. Desde su lanzamiento en el año 2001 está en auge en el ámbito de la cooperación al desarrollo y multitud de organizaciones han empezado a utilizarla. El mapeo de alcances constituye en primer lugar una alternativa al enfoque del marco lógico. Se trata de una metodología totalmente desarrollada desde la fase de planificación hasta el momento de la evaluación. Sin embargo también puede emplearse como complemento del marco lógico: así, los métodos propuestos para la fase de planificación y formulación por ejemplo pueden ayudar a aclarar y refinar el papel de diversas partes interesadas. Y es que el mapeo de alcances parte de un 'enfoque de actores'. También deja muy claro (de forma visual) qué influencia se puede esperar de un proyecto. En nuestra opinión es ahí que reside el potencial de este método para la cooperación internacional municipal.

“Los métodos propuestos para la fase de planificación y formulación por ejemplo pueden ayudar a aclarar y refinar el papel de diversas partes interesadas.”

Los principios básicos o criterios del mapeo de alcances son los siguientes:

Enfoque de actores

El mapeo de resultados es un enfoque que parte desde los actores que pretenden conseguir (más, mejor u otro tipo de) desarrollo. El fuerte énfasis en dichos actores supone que durante la fase de planificación debe estudiarse de forma muy detallada con qué actores el programa desea colaborar: diferentes servicios dentro del municipio o solamente un servicio, una agencia emancipada, grupos y asociaciones de la sociedad civil (grupo de viaje de identificación, consejos asesores o visitantes del festival mundial, etc.), los elegidos políticos, etc. Esos actores dentro del programa se denominan socios directos (boundary partners) (para las traducciones y descripciones, véase el texto marco) y funcionan como 'actores del cambio' (agents of change). El mapeo de alcances proporciona herramientas para dibujar de forma visual con qué socios directos (personas, servicios, asociaciones) el programa colabora directamente y cómo se comportarán para ocasionar cambios.

El cambio como proceso duradero que solamente permite un control y una influencia parciales

El desarrollo pretendido por los municipios mediante la cooperación internacional municipal siempre trata de cambios sociales. Mediante programas (de capacitación) se pretende reforzar esos 'actores del cambio' para llevar a cabo mediante ellos el cambio pretendido (refuerzo del poder de gobierno o ampliación de la base social). Pero el cambio es un proceso largo, complejo e irregular que se desarrolla de forma todo menos lineal, cuya trayectoria a veces es bastante inestable y que a veces resulta muy imprevisible dado que pasan muchas cosas que no controlamos. Los programas municipales trabajan en la capacitación y el cambio de mentalidad y esos procesos incluyen todas las características arriba indicadas. Para la planificación, el mapeo de alcances ofrece herramientas visuales para aclarar hasta dónde alcanza el ámbito de influencia de los programas. En otras palabras, se identifica hasta dónde llega el control de un municipio y de un proyecto y, no menos importante, lo que no incluye (y sobre lo que por lo tanto no se tiene control).

Cambio de comportamiento de los ‘socios directos’

Dentro del mapeo de alcances se definen los resultados como ‘cambios observables de comportamiento’ en los actores que están dentro del ámbito de influencia del programa. Se describe un cambio deseado en el comportamiento de cada socio directo del programa. Así se reconoce la complejidad de ese proceso de cambio y se intenta identificar (mapeo) ese cambio complejo (alcance).

Lugar central para el aprendizaje acerca de los cambios

El eje central del mapeo de alcances es el aprendizaje de y la reflexión sobre ese proceso de cambio. Y ese aprendizaje tiene un enfoque social, participativo y organizativo (institucional). Para la cooperación internacional municipal este aspecto resulta importante, porque al fin y al cabo se trata de una manera estructural de gobernar mejor o de forma diferente.

“La idea de esos pasos es llegar a una respuesta a cuatro preguntas fundamentales, preguntas que uno debe hacerse al preparar cualquier proyecto. Se trata de las preguntas por ¿qué?, ¿quién?, ¿qué? y ¿cómo?”

A continuación seguimos ilustrando las grandes líneas del mapeo de alcances de la forma más visual posible. Nuestra intención no es ser exhaustivos, sino más bien ofrecer una breve introducción en la metodología.

Terminología inglesa de Mapeo de Alcances

En esta breve descripción del mapeo de alcances optamos por conservar los términos ingleses de la metodología, aunque también ofrecemos una traducción literal y una definición.

Boundary Partners : (Socios Directos): literalmente socios fronterizos. Se refiere a los socios que se encuentran en el ámbito de influencia directo del programa. Son actores (organizaciones, servicios, asociaciones ...) con los que el programa trabaja directamente.

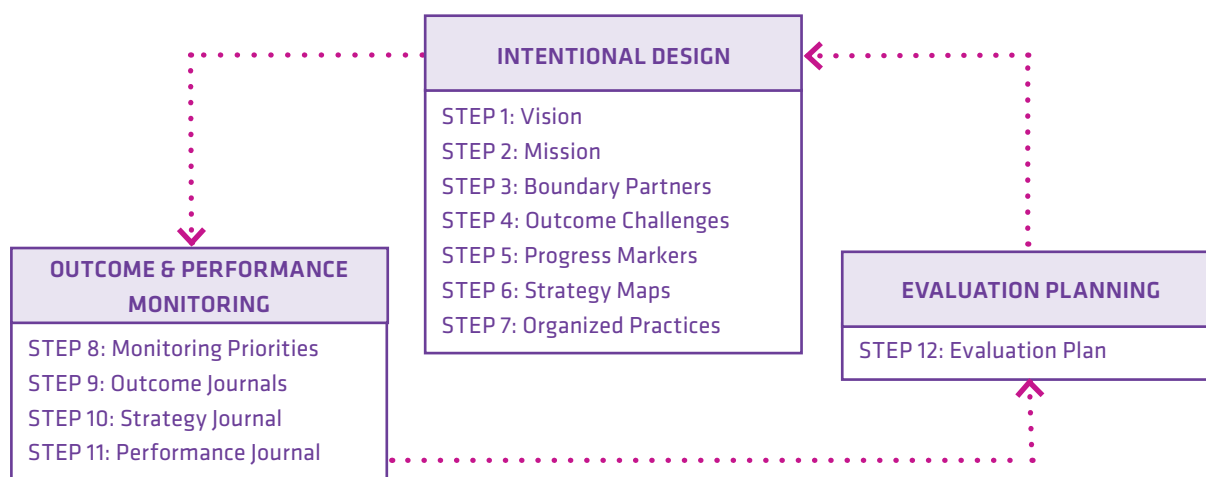
Outcome Challenge : significa literalmente reto de resultados. Se trata de un reto que describe cómo el Socio Directo se comportaría en un mundo ideal. ¿Qué sería lo ideal que hiciera el socio sin dejar de ser realista? Se trata realmente de elaborar una mini visión por actor social / por socio directo.

Outcome mapping : (Mapeo de alcances): significa literalmente identificar los resultados. El resultado (outcome) en el mapeo de alcances se define como cambios en el comportamiento del socio directo.

Progress Markers : significa literalmente marcadores de progreso, hitos. Los marcadores de progreso indican el progreso del cambio en el comportamiento/la actitud de los socios directos. Se trata de los hitos en ese proceso de cambio, que en su conjunto pueden dividirse gradualmente en “expect to see” (espero ver), “like to see” (me gustaría ver) y “love to see” (me encantaría ver).

2.4.2. Introducción a la fase de planificación del Mapeo de Alcances

El Mapeo de Alcances es un método integral para la planificación, el monitoreo y la evaluación, tal y como se refleja en la figura siguiente. El método se subdivide en tres fases o bloques principales: la fase de planificación (también denominada 'intencional design' o diseño intencional), la fase de monitorización (también denominada 'outcome and performance monitoring' o monitorización de alcances y prestaciones) y la fase de evaluación. Cada una de estas fases consta de un número de pasos concretos.¹²



Las tres fases del Mapeo de Alcances

A continuación solamente hablaremos de la primera fase, la del diseño intencional (intentional design), dado que es en este ámbito que el mapeo de alcances ofrece la mayor parte de criterios innovadores para los programas relativos a la cooperación al desarrollo. Este bloque trata de la preparación, la planificación y la redacción o formulación de los programas. El bloque consta de diferentes pasos consecutivos; el objetivo de dichos pasos es llegar a una respuesta a cuatro preguntas fundamentales, preguntas que hay que hacerse al preparar cualquier proyecto. Se trata de preguntar por qué, quién, qué y cómo:

- **¿Por qué?:** ¿Cuál es la visión a la que el programa desea contribuir? ¿Cuál es la motivación y el motivo para iniciar un programa?
- **¿Quién?:** ¿Quiénes son los actores del programa?
- **¿Qué?:** ¿Qué cambios se pretenden realizar?
- **¿Cómo?:** ¿Cómo contribuirá el programa a dichos cambios? A continuación ilustramos cada una de estas preguntas con más detalle.

¿Por qué?: ¿Cuál es la motivación y cuáles son los motivos?

Se comienza formulando la visión y la misión. La visión debe interpretarse como la visión del mundo ideal que se tiene en perspectiva y al que se quiere ayudar a construir. Se trata de un sueño, una representación del conjunto ideal. ¿Cómo es la realidad si todos los cambios pretendidos se han producido? ¿Cómo es el sueño? ¿Cómo se ha cambiado la vida de los beneficiarios finales?

En cuanto se ha formulado la visión junto con todos los implicados, se determina en la misión a qué parte específica la organización desea contribuir. Dentro del contexto y de las limitaciones del programa se hace la pregunta acerca de qué el proyecto o el programa podrá trabajar de forma muy concreta. Si la visión es la man-

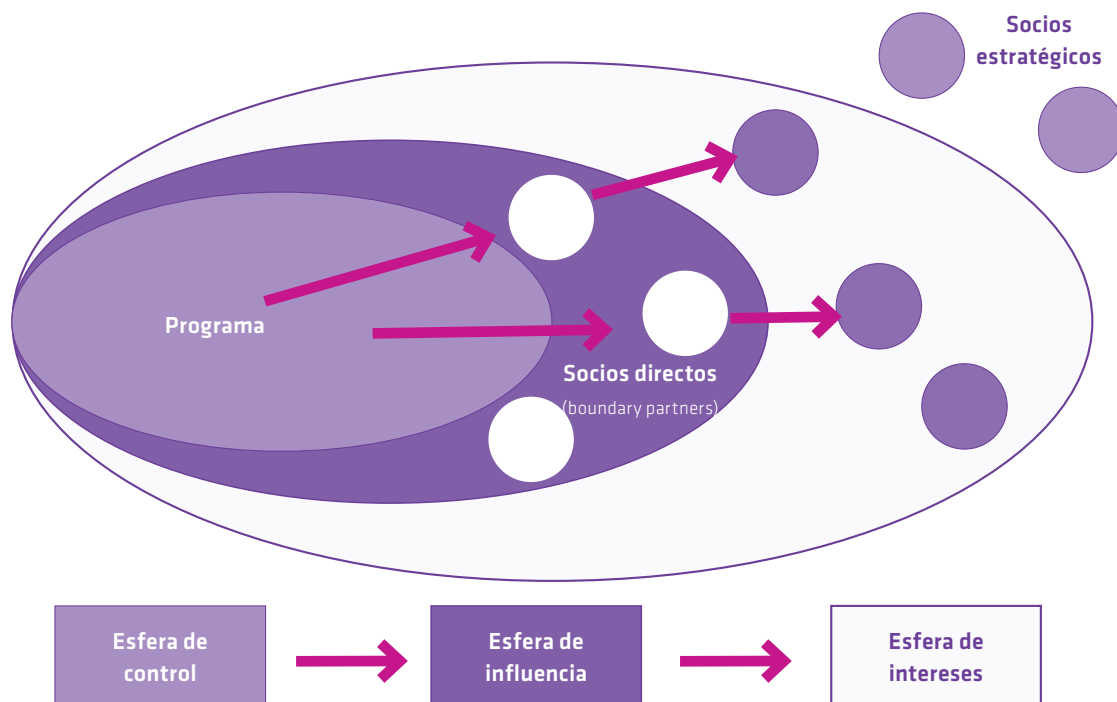
¹² Dentro del mapeo de alcances no hace falta seguir necesariamente todos los pasos. La metodología también puede emplearse de forma modular según las necesidades específicas de un programa.

zana, la misión es el mordisco de la manzana. La misión todavía sigue siendo bastante amplia, aunque ya se ha especificado algo. Tras la formulación de la visión y la misión llega el momento de las siguientes preguntas: ¿qué es lo que hay que hacer? ¿con quién se puede trabajar? ¿en qué ámbitos parciales se pone el énfasis?

¿Quién?: ¿Quiénes son los actores y con quiénes se trabajará juntos directamente?

Los socios directos son los actores (grupos, asociaciones, servicios, organizaciones,...) con los que dentro del programa se trabajará juntos directamente y en los que se puede influir mediante el programa. Claro está que hay varios actores con un papel en el programa. El Mapeo de Alcances ofrece una forma visual para identificar qué actores (partes interesadas) juegan un papel dentro del programa y el proceso de cambio: con algunos de estos actores se puede y se debe colaborar de forma directa y estrecha; con otros actores se tiene una relación más distante por lo que la influencia que se puede ejercer en el programa es menos directa o inexistente. El resumen de todos los actores a veces puede producir un dibujo muy complejo. En sí esto no es ningún problema. Lo más importante es que este dibujo de relaciones se realice de forma conjunta con los diversos actores y se identifique de forma clara y visual qué relación tienen los diferentes actores con y dentro del programa y cómo cada uno puede contribuir a conseguir el cambio.

La siguiente figura ilustra cómo se pueden visualizar los actores en relación con el programa. El dibujo también deja claro en qué medida el programa puede ejercer una influencia en estos actores (y en el cambio pretendido).

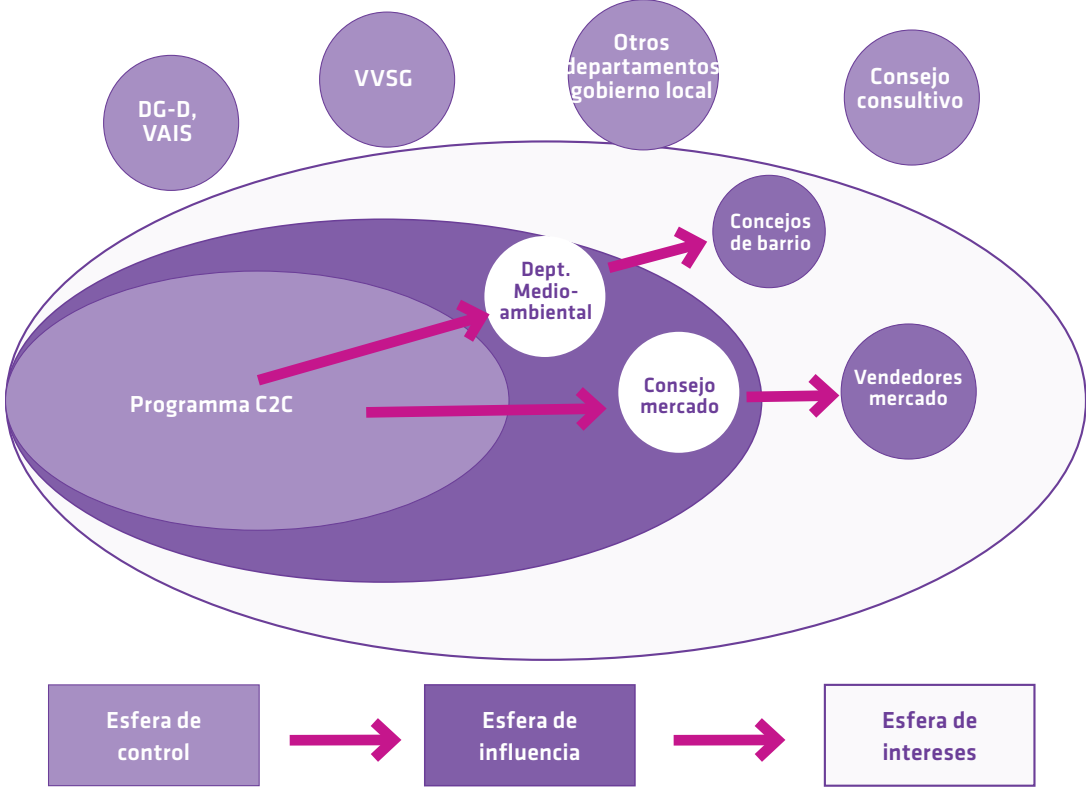


Lo más importante es darse cuenta de que la influencia del programa es muy limitada. La visualización de los actores en un dibujo ayuda a delimitar de forma clara hasta dónde alcanza/puede alcanzar la influencia del programa. Esto se deja más claro mediante los tres círculos, de los que cada uno indica un ámbito: el ámbito de control, el ámbito de influencia y el ámbito de intereses. El primer círculo es el círculo de control: contiene los actores que realizan el programa (como el servicio de Cooperación Internacional) y que tienen el control sobre los medios, las actividades y los resultados directos. Estas actividades contribuyen a realizar los efectos y los cambios, se pueden influir (ámbito de influencia), pero ya no controlar. Para el programa también es importante que estos efectos a su vez contribuyan a un objetivo superior, en el que el programa ya ni puede influir (ámbito de intereses).

Los actores con los que el programa trabaja directamente, están en el ámbito de influencia del programa. Se trata de los socios directos, las organizaciones o socios que el programa apoya directamente. En dichos socios directos el programa pretende realizar cambios observables. Se trata concretamente de cambios en sus acciones, en sus relaciones con otros y en la realización de sus propias tareas.

A continuación intentaremos aclarar algunas cosas mediante un ejemplo concreto de un hermanamiento. Dentro de un hermanamiento, los gobiernos locales de Flandes desean contribuir a mejorar las condiciones de vida de la población del municipio asociado en el Sur (como objetivo general). A tal fin los gobiernos locales apoyan una mejora de la prestación de servicios en los municipios asociados. Sin embargo está claro que un gobierno local individual en Flandes poco puede hacer para mejorar las condiciones de vida en el Sur. El gobierno local sin embargo sí puede trabajar directamente con servicios específicos del municipio asociado (socios directos) y reforzarlos mediante el programa (influir) para que ellos a continuación contribuyan a mejorar las condiciones de vida. El programa por lo tanto más bien describirá los cambios esperados en los socios directos y sobre todo tener en cuenta esto en la evaluación y el monitoreo.

El siguiente gráfico es una aplicación del mapeo de alcances, la determinación de socios directos, beneficiarios finales y socios estratégicos dentro del hermanamiento entre Edegem y San Jerónimo. El municipio de Edegem lleva muchos años desarrollando un hermanamiento con el municipio de San Jerónimo en Perú. Dentro del funcionamiento de este hermanamiento se realizan numerosas actividades, tanto en Edegem, promoviendo la base social del hermanamiento, como en San Jerónimo. Para ello, el hermanamiento cuenta con medios propios, pero también puede solicitar subvenciones federales y regionales. Este ejemplo se trata del programa por el que Edegem y San Jerónimo reciben subvenciones federales.



Dentro del programa se trabaja alrededor de dos temas principales: el tema del mercado y el tema del tratamiento de residuos orgánicos para producir compost (selección, recogida, tratamiento). Ambos temas además están conectados, porque como proyecto piloto los residuos orgánicos se recogen en el mercado y se transforman en compost. El servicio medioambiental y el comité de mercado de San Jerónimo son los socios directos. Mediante ellos y cambios a su nivel también se puede contribuir a un cambio de los beneficiarios finales, en este caso comités de barrio y vendedores de mercado. El programa del hermanamiento también incluye los actores con acceso directo a los medios y las actividades: en Edegem se trata del servicio Norte-Sur, el servicio medioambiental y el servicio de Economía Local; en San Jerónimo se trata del servicio de coordinación del hermanamiento, que depende del servicio de Economía Local de San Jerónimo. Juntos dichos servicios proporcionan los medios para el programa y organizan las actividades.

Fuera de los círculos se encuentran los socios estratégicos. Éstos pueden jugar un determinado papel para el programa desde su particularidad específica. Va por descontado que están los gobiernos centrales y regionales. Por una parte conceden subvenciones de apoyo y por otra parte establecen el marco legal para esta política municipal. Además están los servicios de la Asociación de Ciudades y Municipios Flamencos (VVSG), que mediante formación, asesoramiento y orientación apoyan el programa del hermanamiento entre San Jerónimo y Edegem. Pero dentro del municipio de Edegem también están los servicios municipales relevantes como el servicio de Economía Local, el servicio Norte-Sur y el servicio Medioambiental. También el consejo asesor de Edegem (EGRIS), que es el conjunto de la sociedad civil, puede jugar un papel.

El programa federal del hermanamiento no pretende ejercer una influencia directa en los socios estratégicos y tampoco espera de dichos socios que presenten cambios en su comportamiento. En otras palabras, los socios estratégicos no están directamente involucrados en este programa específico, pero en su caso sí que podrían ser involucrados en la comunicación y la evaluación del programa.

Según el tipo de programa, este gráfico cada vez es diferente. Un ejemplo: en el marco de un programa apoyado mediante subvenciones flamencas, es probable que se consideraran otros servicios municipales y el consejo asesor como socios directos. Si se pretende sensibilizar a la población de Edegem acerca de temas de la cooperación al desarrollo, el consejo asesor probablemente deba ser capaz de desempeñar la función de socio directo.

Dentro del programa del hermanamiento se optó por nombrar el servicio medioambiental como socio directo. Parece el socio más adecuado para realizar el cambio final en el ámbito de los residuos y es un socio en el que el programa puede influir: y es que el servicio medioambiental forma parte del municipio asociado que firmó un acuerdo de cooperación con Edegem para este programa. El programa pretende realizar un cambio en el comportamiento de este servicio, particularmente porque por una parte el servicio es capaz de seleccionar, recoger y procesar de forma correcta residuos orgánicos y por otra parte el servicio también consigue sensibilizar a los habitantes de San Jerónimo acerca de la necesidad y la utilidad de la selección de residuos y el compostaje. Los medios que empleará el programa del hermanamiento incluyen entre otros: visitas de estudio, enfoque homólogo-a-homólogo (funcionario medioambiental de Edegem que enseña al servicio medioambiental a producir compost), inversiones en una instalación de compostaje, sesiones de formación relativas al aspecto sensibilizador ... El cambio en el servicio medioambiental luego debe tener un efecto en el trabajo realizado por el servicio medioambiental con los comités de barrio en el centro de la ciudad y en las comunidades.

Una situación similar se produce en el trabajo relativo al mercado. El servicio de Economía Local de San Jerónimo participa en el programa del hermanamiento y pretende realizar cambios en el comité gestor del mercado. El mercado de San Jerónimo es un mercado muy grande, con presencia de mayoristas y minoristas y donde cada semana miles de habitantes de los alrededores realizan sus compras. El comité gestor del mercado se

encarga de recaudar las tasas del mercado, la ubicación, las formaciones relativas al marketing, las formaciones y el control de la higiene y de la calidad de los productos. El programa del hermanamiento pretende realizar cambios a este nivel para que el comité gestor trate mejor a los tenderos y, en una fase más avanzada, pueda ofrecer un mercado de mejor calidad a los habitantes de San Jerónimo. Por ello, el comité gestor ha sido nombrado como socio directo y los tenderos han sido situados dentro del círculo del ámbito de intereses. El programa del hermanamiento puede ejercer mediante el programa y las actividades influencia en el comité gestor, que cambia como consecuencia de ello. Estos cambios tendrán un efecto en los tenderos e incluso en los compradores del mercado.

¿Qué?: ¿Qué cambio se quiere ver y cómo se denomina?

Una vez identificados los socios directos y visualizado con qué actores sociales el programa trabajará directamente, se puede poner el siguiente paso: precisar con el socio qué cambios se pretenden lograr. Por cada socio directo se establece un reto de resultados. Se trata de un reto que describe cómo el socio directo se comportaría en un mundo ideal, qué debería de ser capaz de hacer ese socio sin dejar de ser realistas. En realidad se trata de formular una mini visión por cada socio directo. Un reto de resultados muchas veces empieza como: “el programa quiere que el SOCIO DIRECTO X actúe de una forma que...” y a continuación se describen los comportamientos y las relaciones. Esta declaración puede incluir diversos cambios.

En un siguiente paso se describen los cambios observables en el comportamiento, las relaciones, la política, las acciones en un conjunto de hitos, llamados progress markers (marcadores de progreso). Dicho conjunto consta de tres grados de cambios visibles y concretos. Contrariamente a los indicadores del marco lógico, los marcadores de progreso no se formulan de acuerdo con el sistema SMART, sino que expresan un trayecto, un proceso de cambio, desde una respuesta positiva a una transformación completa. Existen tres grados:

1. **Expect to see** (espero ver): este primer nivel de los marcadores de progreso describe los cambios que se espera que se produzcan, muchas veces a corto plazo.
2. **Like to see** (me gustaría ver): el nivel intermedio de los marcadores de progreso representa cambios que serán más difíciles de alcanzar.
3. **Love to see** (me encantaría ver): el nivel ‘más lejano’ de los marcadores de progreso suele tratar de los cambios más fundamentales pretendidos por la organización a largo plazo.

Un conjunto de unos quince marcadores de progreso, subdivididos en estos grados, puede ofrecer una buena imagen del cambio de comportamiento que se desea ver en el socio directo en cuestión. El conjunto completo de marcadores de progreso puede considerarse como una especie de mapa. La formulación luego ofrece un punto de apoyo concreto para realizar el seguimiento (monitorización) del cambio de comportamiento en los socios. Se trata de una herramienta útil para realizar el seguimiento de los cambios en los socios directos.

¿Cómo?: ¿de qué manera contribuimos al cambio?

El programa desea contribuir a un cambio en un socio directo y dichos cambios se han formulado de forma concreta en un reto de resultados. Por cada reto de resultados se han establecido hitos (marcadores de progreso) para realizar el seguimiento de dichos cambios. Pero de esta manera, todavía no se ha definido de qué forma el programa puede o quiere contribuir a dichos cambios. Éste es precisamente el siguiente paso y dentro del mapeo de alcances adquiere la forma de un mapa estratégico (strategy map) cuya finalidad es identificar el enfoque que el programa debe seguir para poder contribuir efectivamente a los retos de resultados de los socios directos. Sin embargo, en este manual básico no podemos profundizar más en este tema (más información en la lista de literatura).



El equipo del hermanamiento de Nimlaha'kok (Guatemala), municipio asociado de Herent

CAPÍTULO 3

LOS ACTORES Y SU PAPEL EN EL MONITOREO Y LA EVALUACIÓN

El monitoreo y la evaluación no pueden ni debe ser tarea de una sola persona. No solamente resulta imposible, sino también indeseable: diversos actores y partes interesadas comparten la responsabilidad de los resultados de un proyecto y por lo tanto también del monitoreo y la evaluación de los mismos. En este capítulo nos centramos sobre todo en los que pueden jugar un papel en facilitar información, recabar y recompilar información y los que juegan un papel en la valoración de los resultados basándose en dicha información. Existe por lo tanto una diferencia entre a quienes se solicita información (¿dónde se encuentra la información?) y los que recaban la información. A veces sí se trata del mismo actor. Si se quiere saber si los ingresos fiscales en un municipio asociado han incrementado como consecuencia del proyecto, hay que obtener dicha información en el servicio de Finanzas. Dado que dicho servicio forma parte del municipio con el que se trabaja, ellos mismos también pueden recabar dicha información, por ejemplo mensualmente. Sin embargo, si se desea saber qué es lo que los consejos asesores locales opinan de la sensibilización realizada, habrá que acudir a los mismos para recabar dicha información mediante una conversación o una encuesta.

3.1. PARTICIPACIÓN EN EL MONITOREO Y LA EVALUACIÓN: ALGUNOS PRINCIPIOS

En un principio, todos los actores involucrados en un proyecto pueden jugar un papel en el monitoreo y la evaluación. Cuantos más actores involucrados, mejor será la comprensión de los resultados y los procesos de cambio. Existe una diferencia entre los actores involucrados en la recogida de datos, los actores que organizan la recogida de datos y los actores que utilizan la información. Es importante tener esto en cuenta desde el comienzo del proyecto e incluirlo en un esquema (véase también el punto 4: preparación de la recogida de datos). Para ello hay que considerar algunos principios:

- Recabar la mayor cantidad de información posible de personas/organizaciones directamente involucradas;
- Si se pide a las organizaciones que se encarguen ellas mismas de la recogida de datos, como titular del proyecto también hay que ayudarles para que puedan realizar correctamente dicha tarea;
- A las personas y las organizaciones no les importa recabar datos si también les resultan interesantes a ellas (por ejemplo porque ellas mismas quieren utilizar los datos o porque tienen la obligación de recabar los datos);
- Hay que pensar muy bien cada cuánto tiempo se desea y se debe recabar datos (mensualmente, una vez durante el proyecto, trimestralmente, etc.) y quién debe hacerlo: eso ayuda a evaluar qué es viable;
- Hay que pensar en la forma en la que se recabarán los datos (véase también el capítulo relativo a las técnicas).
- Hay que procurar que las tareas y las responsabilidades estén repartidas: en la mayoría de los casos la mayor parte del trabajo le corresponde al titular del proyecto, lo cual se puede convertir en una tarea bastante difícil. Por ello resulta importante mirar qué actor puede apoyar al titular del proyecto en esta tarea. La forma más eficiente de involucrar a actores en el monitoreo y la evaluación es organizar los actores principales en un comité encargado de tareas específicas: (i) ayudar a realizar el seguimiento del proyecto, (ii) ayudar al titular

del proyecto con la recogida de datos, (iii) espolear a otros actores a suministrar información (de la forma deseada), (iv) interpretar con el titular del proyecto las primeras comprobaciones, etc. Dicho comité puede adquirir diferentes formas: se puede tratar de un grupo de personas dentro de un consejo asesor local (en su caso completado con terceros), el comité del hermanamiento existente u otro grupo de trabajo específico diferente.¹³

“ En un principio todos los actores involucrados en un proyecto pueden jugar un papel en el monitoreo y la evaluación.”

Grupos de trabajo de hermanamiento, Comités de Nicaragua, grupos juveniles y consejos asesores

Los diferentes actores que dentro de un municipio tienen que ver con las actividades Norte-Sur, son todos actores que pueden jugar un papel en el monitoreo y la evaluación. Sint-Niklaas tiene un hermanamiento con Tambacounda en Senegal. En el grupo de trabajo del hermanamiento participan además del concejal de Cooperación al Desarrollo y funcionarios del municipio (funcionario Norte-Sur, asesor de sostenibilidad, etc.) también un número de ONG que operan en Senegal, como las ONG “Bevrijde Wereld” y “Dwagulu-Dekkente”. En Edegem los jóvenes que se esfuerzan por el hermanamiento con San Jerónimo en Perú se unieron en la organización Esperanza. Mol, Sint-Truiden y Lommel tienen un hermanamiento en Nicaragua y dentro del municipio los voluntarios (incluidos políticos) participan en los Nicacomités. Otros municipios tienen un grupo de trabajo administrativo en el que cada uno desde su especialidad contribuye al hermanamiento. En algunos municipios el consejo asesor municipal para la cooperación al desarrollo asume un papel activo en la organización de un festival mundial anual o el grupo de caminantes Fair Trade promueve el comercio justo. Todos estos grupos u organizaciones son actores importantes en el marco de la M&E.



Revisión por pares: el funcionario Norte-Sur de Edegem participa en una misión de evaluación interna en Nimlaha'kok (Guatemala), socio hermanado de Herent

¹³ En municipios donde ya existen comités similares, muchas veces desempeñan un papel para realizar el seguimiento de los proyectos, pero dicho papel pocas veces se traduce en actividades concretas de monitorización y evaluación y en acuerdos al respecto.

3.2. EJEMPLO DE MONITORIZACIÓN PARTICIPATIVA

A continuación elaboraremos un ejemplo para ilustrar lo arriba indicado. En un principio, se puede aplicar el mismo razonamiento a otros ejemplos sin grandes dificultades. Este ejemplo trata de una campaña climática en un municipio. La idea es estimular a los servicios municipales (y su infraestructura) y escuelas y ayudar a ahorrar energía.

Actores

Los actores son: el titular del proyecto y otros funcionarios del servicio Medioambiental que llevan a cabo la campaña, los grupos meta (como pueden ser otros funcionarios, escuelas municipales y libres), socios como algunas ONG que operan a nivel local acerca del cambio climático (y forman parte del consejo asesor local para la cooperación Norte-Sur), políticos y el consejo asesor local para la cooperación Norte-Sur.

¿Sobre qué se recaba información?

Para valorar si el proyecto está dando resultados, el titular del proyecto quiere obtener información acerca de: (i) la medida en la que los grupos meta comprenden la problemática, (ii) el número y el tipo de acciones emprendidas por los servicios y las escuelas municipales para ahorrar energía, (iii) los efectos de dichas acciones en los gastos energéticos (reducción en comparación de la situación inicial o mejores resultados en comparación con escuelas/servicios que no participan). Éstos son los indicadores establecidos. Por lo demás, el titular del proyecto también quiere valorar la relevancia y la eficiencia del proyecto en el marco de una evaluación final.

¿Cómo se organiza?

La siguiente tabla explica a quién le corresponde qué papel en el monitoreo y la evaluación. En la columna 'quién recaba la información' también se indica la frecuencia de la recogida de datos y qué métodos/técnicas se emplean a tal fin.

Información acerca (indicadores)	¿A quién pedir la información?	¿Quién recaba la información?
La medida en la que los grupos meta comprenden la problemática.	A los grupos meta: escuelas y municipios, particularmente: <ul style="list-style-type: none">• Dirigentes, equipos de profesores/equipos de técnicos• alumnos (en su caso)	El titular del proyecto o la ONG asociada ¿Cuándo?: al comienzo y al final del proyecto mediante un breve cuestionario con sondeo (de los potenciales participantes).
El número y el tipo de acciones emprendidas por los servicios y las escuelas municipales para ahorrar energía.	A los grupos meta: escuelas y municipios, particularmente: persona de contacto que hace las veces de locutor para esta acción.	Los grupos meta, particularmente la persona de contacto ¿Cuándo?: trimestralmente en base a una ficha a rellenar por la persona de contacto (véase abajo).
Los efectos de estas acciones en los gastos energéticos.	Escuelas Servicios municipales	Los grupos meta, particularmente la persona de contacto ¿Cuándo?: trimestralmente en base a una ficha a rellenar por la persona de contacto (véase arriba).

Información acerca (indicadores)	¿A quién pedir la información?	¿Quién recaba la información?
	Terceros con datos sobre los grupos meta y que pueden comparar, como la dirección de un grupo de escuelas que tiene datos de los gastos de escuelas participantes y escuelas no participantes.	El titular del proyecto ¿Cuándo?: a medio camino del proyecto y al final mediante una entrevista telefónica.
Relevancia y eficiencia (evaluación).	Grupos meta y particularmente las personas de contacto socio-ong <ul style="list-style-type: none"> • políticos • en su caso expertos externos 	El titular del proyecto ¿Cuándo?: al final del proyecto mediante un taller de evaluación de un día con los implicados.

Recogida de datos para el grupo meta

La tabla arriba demuestra que para este proyecto se le pide al propio grupo meta que recabe información: a saber sobre el tipo de acciones que el grupo meta emprende y el efecto de las mismas. Esto puede funcionar, dado que gran parte de la información se refiere a cosas que les interesan, como el importe de su recibo energético. Si al grupo meta se le da la tarea de recabar información, es importante reflexionar un momento sobre su capacidad de hacerlo: por ejemplo ¿tiene el colegio suficiente tiempo y personal para recabar dicha información? El titular del proyecto obviamente puede ayudar: ofreciendo una herramienta para la recogida de datos para que sea más fácil recabar regularmente la misma información y así poder determinar una evolución en el tiempo.

En este ejemplo se podría trabajar con una ficha de datos por escuela participante y servicio municipal. Es importante pedir solamente información realmente necesaria en esta ficha, para limitar en la mayor medida posible el tiempo dedicado. Junto con el grupo meta, la ONG asociada y en su caso con expertos, se puede redactar una ficha para asegurar que se recabe la información necesaria. Es importante comunicar en la mayor medida posible las expectativas para la recogida de datos y el empleo esperado de tiempo y personas al comienzo del proyecto y en el momento de movilizar a los grupos meta.

La tabla arriba también indica que se suele involucrar a más actores en una evaluación (relativa a la relevancia y la eficiencia) que en la recogida de datos: y es que hay más gente interesada en saber qué es lo que finalmente ha producido el proyecto en su totalidad.

La organización por parte del titular del proyecto con la ayuda de un comité

La organización de la recogida de datos y la evaluación son claramente tarea del titular del proyecto, con la ayuda de las personas de contacto en el grupo meta (servicios municipales y escuelas) y las ONG asociadas, pero sobre todo de un comité de los principales actores. El titular del proyecto debe repartir tareas, realizar el seguimiento de la recogida de datos (¿se está facilitando la información correcto dentro de los plazos solicitados?) y encargarse de que se utilicen los datos, pero para ello puede recibir la ayuda del comité. De la tabla arriba resulta por lo pronto que al titular del proyecto se le está facilitando información de forma trimestral.

¿Qué hacer con la información?

El monitoreo y la evaluación no terminan con la recogida de datos. Luego hay que: analizar la información, comunicar las comprobaciones y tomar decisiones relativas a correcciones. También en estos pasos están involucrados diferentes actores.

Análisis

En primer lugar hay que analizar e interpretar los datos. El análisis de datos puede realizarse en momentos determinados, pero al menos una vez al año, para que sea más fácil redactar los informes (para los dirigentes, socios, donantes...). Conviene establecer de antemano y ya desde el comienzo del proyecto algunas preguntas para ayudar a analizar e interpretar los datos recogidos. En este ejemplo las siguientes preguntas tienen sentido: ¿existe alguna diferencia entre las escuelas y los servicios municipales? ¿qué tipo de acción parece producir el mayor efecto? ¿con qué se queda más la gente del grupo meta? ¿hay obstáculos? ¿qué factores explican los resultados buenos/menos buenos, etc.? Conviene contar con más personas para ayudar a analizar e interpretar los datos y contestar las preguntas, por ejemplo el comité, las ONG asociadas y en su caso algunas personas de contacto del grupo meta. Las principales comprobaciones y conclusiones deben incluirse finalmente en un informe: para proyectos subvencionados, el formato del informe ya indica sobre qué asuntos debe informarse.

Comunicación

Es importante informar sobre y comunicar las principales comprobaciones y conclusiones del monitoreo anualmente. Esto es posible mediante breves informes, artículos en el sitio web y en los medios locales. En esta comunicación se pretende implicar un grupo aún más amplio: escuelas y servicios que todavía no participan, el consejo asesor para la cooperación Norte-Sur y el público general. Esta comunicación también puede utilizarse para captar a nuevos participantes, de hacer falta. Esta tarea le corresponde al titular del proyecto, pero puede compartirse con tanto el grupo meta como la ONG asociada, que podrán utilizar sus propios canales de comunicación.

Correcciones

Sin embargo lo más importante es que la información y el análisis se utilicen para comprobar si hay que corregir el proyecto: ¿debe haber otras actividades? ¿debemos trabajar con más/menos escuelas...? Por lo demás, la información y el análisis pueden servir para asesorar a las diferentes escuelas y servicios públicos participantes acerca de su enfoque. Por ejemplo, se puede organizar un taller de medio día de duración cada año. Durante dicho taller se pueden compartir las principales comprobaciones sobre los resultados, se pueden interpretar de forma conjunta dichas comprobaciones y se puede estudiar el porvenir.

3.3. EL MONITOREO EN LOS HERMANAMIENTOS: RETOS ESPECÍFICOS

Realizar el seguimiento y la evaluación de un proyecto que se lleva a cabo en el propio municipio es algo más sencillo que realizar el seguimiento de un proyecto que se pone en marcha en el otro lado del mundo. En el propio municipio muchas veces ya es un reto poner a todos los socios y actores en la misma línea y hacer que se pueda recabar información buena. Muchos municipios flamencos se encuentran en la extraña situación de tener que rendir cuentas a un donante sobre proyectos que no llevan a cabo ellos mismos y eso da pie a unos retos específicos:

- Para proyectos llevados a cabo en el Sur, la mayor parte del trabajo de monitorización también se realiza en el Sur. Como municipio flamenco, poco control directo se puede ejercer. Al formular el proyecto hay que hablar bien con los socios sobre las posibilidades y limitaciones para una buena monitorización y hay que visualizar los posibles riesgos.
- Cada sistema que se idea para el monitoreo y evaluación (herramientas, planificación y reparto de tareas) debe hacerse a medida del socio y los actores en el Sur. Muchas veces se da por descontado con demasiada

facilidad que el coordinador en el Sur ya obtendrá todos los datos a tiempo, pero esto suele ser una sobrestimación: muchas veces ya es suficientemente difícil informar a tiempo sobre el empleo de los presupuestos.

- Al elaborar herramientas y una planificación conviene adaptar el enfoque en la mayor medida posible a la forma en la que trabaja el gobierno local en el Sur: ¿de qué manera ya recaban información ahora? ¿cómo lo hacen y con qué resultados?
- Si la capacidad de monitorización y evaluación realmente resulta muy limitada, se puede pensar en una posible formación o se puede estudiar junto con el socio y hay alguna organización local que pueda ofrecer ayuda en su caso. Tal vez, mediante el proyecto o la asociación se pueda poner a disposición medios adicionales para la recogida de datos. Si se puede ayudar a los municipios del Sur a recabar información buena y relevante acerca de su prestación de servicios, no solamente resulta beneficioso para el monitoreo del proyecto, sino también para la capacidad del municipio asociado: y es que el poder disponer de datos fiables para informar sobre la política muchas veces resulta ser un punto débil en la capacidad.



San Felipe de Oña (Ecuador), San Jeronimo (Perú), partenaire de la municipalidad de Bierbeek



La calle de Lommel en Ongwediva (Namibia), partenaire de la ciudad de Lommel.



Trabajo con jóvenes en Stellenbosch (Sud Africa),
partenariio de la municipalidadi
de Dilbeek

CAPÍTULO 4

LA RECOGIDA DE INFORMACIÓN Y LA REALIZACIÓN DE M&E

Para realizar el seguimiento y la evaluación de un proyecto hace falta información. Dicha información hay que recabarla al comienzo, durante la realización y al final del proyecto.

4.1. ¿SOBRE QUÉ HAY QUE RECABAR INFORMACIÓN?

Si se trabaja con un marco lógico, éste indica claramente sobre qué hay que recabar información. Sobre todo los indicadores indican qué información hay que recabar. La columna 'fuentes de comprobación' del marco lógico también indica dónde se puede encontrar finalmente dicha información. Sin embargo el marco lógico carece de una columna que ayude u obligue a pensar en cómo recabar la información (técnicas y métodos). Muchas veces se dedica mucho tiempo en determinar los resultados e indicadores, pero nadie piensa en la forma en la que se puede recabar la información correspondiente.

También para proyectos (menores) sin marco lógico obviamente resulta útil recabar información de forma sistemática desde el comienzo. Para ello resulta fundamental preguntarse desde el comienzo qué preguntas se pretenden contestar al final del proyecto. Por ejemplo: se comienza con una nueva iniciativa en la que a los funcionarios se les ofrece una lectura cada primer martes del mes acerca de la problemática Norte-Sur. El municipio seguirá un año entero con esta iniciativa. Tras ese año tú (o el jefe del departamento) quieres la respuesta a las siguientes preguntas: ¿cuántas personas (diferentes) han asistido a las lecturas? ¿cuántas personas había de media en cada lectura? ¿las lecturas han cambiado algo en los participantes en cuanto a su imagen del Sur/Norte y de la problemática Norte-Sur? ¿finalmente cuánto ha costado y cuál es entonces el precio de coste medio por participante? También es posible que el proveedor de subvenciones tenga preguntas específicas que hay que tener en cuenta. Si al comienzo se piensa un poco en estas preguntas, resultará que no siempre es tan evidente recabar la información necesaria para ofrecer una respuesta a estas preguntas. Esto significa que hay que tomar su tiempo para investigar cómo recabar la información. Para saber por ejemplo si ha cambiado la percepción de la gente, igual primero habrá que averiguar qué opinan los funcionarios homólogos en este momento: por lo tanto hay que preguntárselo antes de iniciar la iniciativa y otra vez después. Esto significa que hay que pensar en el tipo de preguntas para hacerles y en quiénes recabarán la información.

4.2. PREPARACIÓN DE LA RECOGIDA DE DATOS

Según la magnitud y la naturaleza del proyecto hay que invertir más tiempo en el diseño de un enfoque para la recogida de datos. Reflexionar un poco sobre el enfoque sin embargo siempre resulta útil, tanto para proyectos pequeños como para los más grandes. Y es que la cuestión es buscar formas para juntar información relevante y fiable de forma eficiente.

Los pasos

Los pasos necesarios que se pueden dar para llegar a un enfoque eficiente son los siguientes:

1. **Determinar qué información hace falta** (necesidad de información): o bien mediante los indicadores del marco lógico o bien pensando en las preguntas que se pretenden contestar tras la finalización del proyecto (o a las que el proveedor de subvenciones desea tener respuestas). Aquí también se puede determinar de una vez quiénes pueden utilizar la información.
2. **Determinar dónde se puede obtener dicha información**: ¿ya existe la información en alguna parte (véase también arriba bajo línea base) o todavía hay que recabar la información en actores específicos (véase arriba bajo actores)? Si se desea recabar información sobre un tema determinado en un grupo más grande de personas, probablemente haya que pensar también en una muestra: y es que pocas veces habrá tiempo o medios suficientes como para pedirle a todo el mundo detalladamente su opinión o percepción.
3. **Mirar quiénes pueden recabar la información** (véase arriba bajo actores) o ayudar a recabar la información.

Estos pasos ya se comentaron en los capítulos anteriores. Queda claro que los diferentes pasos se solapan y se influyen mutuamente, si se opta por recabar la información parcialmente por parte del grupo meta de una actividad.

4. **Decidir acerca de la forma en la que se puede recabar información**: este ejercicio también conviene realizarlo antes del o en el momento del comienzo del proyecto para tener un resumen de lo que hay que hacer en el transcurso del proyecto y valorar la viabilidad. Los proyectos para los que en cada actividad se redactan formularios de evaluación diferentes ad hoc, no pueden monitorizarse de forma eficiente. En el siguiente apartado profundizaremos en la elección de un método u otro.

Algunas pautas

Aquí resumimos algunas pautas que pueden ayudar a pensar en un sistema de recogida de datos y métodos:

- **Consultar diferentes fuentes**: obtener la información en la mayor medida posible de diferentes personas/ organizaciones. Intentar también reunir información sobre los mismos temas de grupos diferentes. Se trata de una forma de triangulación: se obtiene información acerca del mismo tema en diferentes fuentes y se comprueba de esa forma la fiabilidad de dicha información.
- **Obtener también información de fuentes externas o neutrales**: no basarse solamente en fuentes del proyecto o de implicados beneficiados por el proyecto.
- **Realizar la recogida de datos mediante diferentes personas**: sobre todo al realizar entrevistas u otros métodos cualitativos la personalidad del entrevistador puede ejercer una fuerte influencia en la recogida de datos. También es una forma de repartir el trabajo y de convertir el monitoreo y la evaluación en una responsabilidad compartida.
- **Estar abiertos para información que llega de forma espontánea e inesperada**. Esta información siempre resulta útil para comprobar, cuestionar o apoyar otra información. Además a veces se trata de información sobre resultados que no se habían esperado (tanto en el sentido positivo como en el negativo).

- **En general se aplica:** no tiene sentido recabar información si luego no se va a utilizar y procesar. Por ejemplo, conversaciones individuales o encuestas que no se procesan y consolidan (como resultados por tipo de persona encuestada) o analizan, tienen poco sentido y ¡no resultan rentables! Si de antemano se sabe que dentro de la organización no existe competencia para análisis ni presupuesto para captar dicha competencia, hay que simplificar el enfoque al máximo.
- **Utilizar y combinar diferentes métodos** (véase más adelante).

4.3. SELECCIÓN DE LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS

Para posibilitar una buena monitorización y evaluación lo mejor es recabar de forma sistemática y estructurada información. Esto permite comprobar si se están haciendo las cosas bien y/o pronunciarse sobre la calidad y los resultados del proyecto. Determinados métodos y técnicas pueden ayudar a hacer eso. En este apartado profundizaremos en algunos de estos métodos y técnicas y a continuación también ilustraremos algunas de dichas técnicas de forma más detallada. No distinguiremos entre monitorización y evaluación: las técnicas suelen poder emplearse tanto en el seguimiento de un proyecto como para la evaluación.

“En general se aplica: no tiene sentido recabar información si luego no se va a utilizar y procesar.”

Factores determinantes en la elección de una técnica

Obviamente depende mucho del tipo de proyecto que se realice cómo se recabarán datos y qué técnicas y métodos se eligen. Para monitorizar un proyecto que se dedica sobre todo a redactar planes para la ordenación territorial y la capacitación de los servicios municipales, probablemente se utilicen métodos diferentes que para el monitoreo de un proyecto de sensibilización de los niños acerca de la cooperación Norte-Sur.

Otros factores que intervienen en la elección de una metodología u otra son los siguientes:

- **la magnitud del proyecto/de la actividad:** ¿se trata de una actividad que cuesta mucho dinero y que afecta a mucha gente o no?
- **la presencia (ausencia) de medios para el monitoreo y la evaluación;**
- **el objetivo del monitoreo y la evaluación:** ¿para qué debe servir la información? El monitoreo y la evaluación solamente para justificar subvenciones se realizan de otra forma que el monitoreo y la evaluación para contribuir a que los titulares de proyectos, los socios y otros actores aprendan. Si el énfasis está en el aprendizaje, habrá que utilizar métodos más participativos, por lo que lo aportado por el grupo meta y los diversos actores resulta importante. Métodos participativos son métodos que permiten que diversos actores y grupos meta ejerzan influencia en la forma en la que se recaba información y sobre los que se recaba información. Invitan a los actores y grupos meta a ayudar a analizar proyectos y los resultados de proyectos e identificar posibles factores aclaratorios. Los métodos participativos también pueden hacer que se obtenga información (de forma más rápida) sobre resultados inesperados o no pretendidos. Ejemplos de métodos participativos son: análisis DAFO, la técnica del Cambio Más Significante (Most Significant Change), discusiones de grupos de enfoque, Tarjetas de Calificación Comunitaria, etc. (para una descripción de estas técnicas, véase también más adelante y el anexo).

¿Cómo tomar una decisión?

A continuación ofrecemos algunos consejos que pueden ayudar a determinar los métodos más adecuados de recogida de datos:

- Elegir un método según el tipo de información necesaria: si hacen falta cifras sobre el número de participantes en acciones, optar por trabajar con listas de registro o de presencia; si se desea comprender mejor por qué determinados cambios se han producido, entonces optar por entrevistas o métodos en apoyo a la discusión y el intercambio;
- Combinar diferentes métodos y técnicas: listas de participantes y números son más interesantes si también se entiende por qué alguien (no) participa. Esto es posible solamente combinando listas de registro con realizar preguntas en el grupo meta.
- De ser posible, asegurar una combinación de métodos cualitativos (como autoevaluaciones guiadas con el grupo del proyecto o con socios) y métodos cuantitativos (cifras absolutas obtenidas mediante mediciones físicas de la calidad del suelo o el incremento de los ingresos por impuestos locales, o mediante encuestas).
- Si se desea realizar encuestas y preguntas en un grupo más amplio o gran parte de la población del municipio, hay que pensar muy bien en a quiénes hay que hacer las preguntas exactamente (¿por qué estas personas?), qué envergadura tiene que tener la muestra (¿se pretende un resultado representativo para el grupo completo o más bien un resultado ilustrativo?) y cómo se determinará la muestra.
- Comprobar qué es lo que ya existe en los socios: de qué forma ya se recaba información? Tal vez se puedan utilizar métodos existentes y mediante una pequeña adaptación recabar información para el proyecto de forma sencilla.
- Probar algunas cosas sencillas para luego elaborarlas: si los medios y la experiencia son limitados, conviene comenzar con una cosa que luego sistemáticamente se amplía con nuevos métodos y técnicas. Hacer algo es mejor que no hacer nada.
- Preguntarse si la inversión en un método determinado se justifica: algunos métodos son más sencillos y cuestan menos que otros. Así se puede recabar información 'administrativa' de forma relativamente sencilla (número de personas participantes en una actividad) o información técnica (precio de coste por actividad/participante/intervención, número de logros físicos como infraestructura...). Lo que también resulta relativamente sencillo y económico es el uso de información secundaria. Se trata de evaluaciones de otros programas e información (estadística) existente, aunque la fiabilidad y el acceso pueden suponer un problema. Si no obstante se opta por organizar conversaciones e entrevistas con un grupo limitado de personas, hace falta más tiempo y habilidades específicas. Se puede solicitar que el grupo meta facilite información mediante fichas sencillas, pero luego hay que dedicarle tiempo a realizar un seguimiento y en su caso ofrecer apoyo. Finalmente: se pueden elaborar encuestas para grupos meta específicos pero las encuestas resultan complejas; hay que pensar en una muestra, una forma de envío, la calidad de los cuestionarios, las formas de procesamiento, etc. Las encuestas requieren numerosas competencias de las que posiblemente no se disponga.

Un resumen de técnicas y métodos

En anexo ofrecemos un resumen de diversas técnicas y métodos. Dicho resumen no es exhaustivo: seguramente se pueden idear otros métodos y técnicas.¹⁴ Además también existen técnicas específicas por cada ámbito/sector: funcionarios que se dedican a la instalación y el mantenimiento de la infraestructura

¹⁴ Información acerca de las diversas técnicas se puede encontrar de forma sencilla en Internet. Algunos trabajos y sitios que hemos utilizado son los siguientes: IFAD (<http://www.ifad.org/evaluation/guide/index.htm>), Bakewell (opcit), XXX, Civicus (<http://www.civicus.org/news-and-resources-127/toolkits>).

de abastecimiento de agua o al seguimiento de la enseñanza básica o... probablemente empleen métodos específicos para su sector. A continuación elaboraremos algunas técnicas de forma más detallada.

Monitorización y evaluación: ¿hasta qué punto se puede complicar?

Organización del monitoreo y la evaluación, la recogida de datos y el análisis de datos son los elementos constructivos de un buen sistema M&E para permitir la correcta gestión de proyectos y aprender de ello. Sin embargo no tiene sentido desarrollar un sistema sofisticado para cada proyecto. Para proyectos menores y/o únicos probablemente baste con encontrar una buena técnica para evaluar una determinada actividad; entonces no hace falta un 'sistema' para ello en absoluto.

Resulta importante identificar para cada proyecto lo que es útil. Para proyectos mayores durante varios años conviene comprobar primero qué sistemas y métodos ya existen en el municipio (o en otros socios) y qué se puede aprovechar de los mismos de forma práctica para realizar el seguimiento y la evaluación del proyecto específico. Es mejor emplear un sistema existente introduciendo alguna técnica determinada de recogida de datos, algún método de análisis o alguna forma de compartir información. La alternativa es desarrollar un sistema propio: posiblemente (sobre papel y en la teoría) esté mejor ideado, pero en la práctica probablemente no funcione porque los homólogos o implicados no pueden/quieren utilizarlo o no hay tiempo para invertir mucha energía en él.

4.4. EJEMPLOS DE ALGUNAS TÉCNICAS PARA LA RECOGIDA DE DATOS

A continuación elaboramos algunas técnicas. A tal fin hemos optado sobre todo por algunas metodologías participativas. Esto no significa que las demás metodologías y técnicas no sean útiles. Para mayor información acerca de las técnicas, existen fuentes de información interesantes.

En la elaboración de determinadas técnicas sistemáticamente hablamos de los siguientes puntos:

- - Objetivo
- - ¿Cuándo aplicarlas?
- - ¿Qué hace falta?
- - ¿Cómo aplicarlas?
- - Observaciones
- - ¿Leer más?

4.4.1. Tarjetas de calificación comunitarias

La tarjeta de calificación comunitaria (community score card) es una herramienta que se utiliza cada vez más en proyectos dirigidos a la prestación de servicios básicos por parte de los gobiernos, incluidos los municipios. Se trata de una herramienta relativamente sencilla para el monitoreo que permite que los ciudadanos se pronuncien sobre la prestación de servicios públicos y que invita a los gobiernos a justificarse acerca de dicha prestación de servicios. La herramienta revela lo que a los ciudadanos les parece importante y estimula a los gobiernos para que reaccionen en consecuencia. Esto se produce de forma directa: manteniendo conversaciones entre los ciudadanos y el gobierno durante reuniones consultativas.

Objetivo

Esta herramienta puede utilizarse para involucrar a los ciudadanos en la prestación de servicios públicos y para realizar el seguimiento del acceso a y la calidad de dicha prestación de servicios. Se puede tratar de centros de salud, educación, transporte público, agua potable, recogida y tratamiento de residuos, etc. La herramienta ayuda a informar a los ciudadanos acerca de los servicios (nuevos) y para conocer su opinión acerca del acceso y

la calidad. El objetivo es estimular un diálogo entre el gobierno local y los ciudadanos y capacitar a los ciudadanos (para solicitar buenos servicios) y al gobierno local (para ofrecer buenos servicios o mejorar la prestación de servicios.). También ayuda a enseñarles a los ciudadanos todo lo que hace falta para desarrollar, organizar y ofrecer servicios.

¿Cuándo aplicarlas?

Se puede utilizar en proyectos cuyo eje central es el desarrollo, la organización o la mejora de un servicio público determinado y para los que se desea realizar el seguimiento de si el acceso a dicho servicio y su calidad son buenos o evolucionan de forma positiva. Por ejemplo en el contexto de hermanamientos en los que los municipios asociados trabajan juntos para mejorar la organización de los mercados locales, organizar la recogida y el tratamiento de residuos domésticos, organizar transporte local, etc. Si se desea obtener retroalimentación de los ciudadanos con frecuencia, este método es apto. No tiene sentido utilizar este método para servicios de los que el propio gobierno local puede cambiar muy poco (y que por ejemplo pertenecen a la responsabilidad de las provincias o de las administraciones centrales).

“ La herramienta ayuda a informar a los ciudadanos acerca de los servicios (nuevos) y para conocer su opinión acerca del acceso y la calidad.”

¿Qué hace falta?

Se debe poner contar con personas para apoyar a grupos de ciudadanos y para facilitar reuniones entre grupos de ciudadanos y las administraciones locales. La aplicación y la ejecución de la técnica se producen sobre todo en el Sur, en el municipio asociado. Por lo tanto es importante asegurar que el gobierno local tenga la capacidad de aplicar este método. Si dicha capacidad no está presente de forma interna, deberán buscarse socios externos (como ONG o universidades) que puedan apoyar la aplicación del método (de forma temporal).

¿Cómo aplicarlas?

Distinguimos los siguientes pasos: selección de participantes, determinación de indicadores y puntuaciones, organización de reuniones consultivas y seguimiento, comunicación de resultados y repetición del ejercicio.

- **Selección:** en el municipio se seleccionan grupos de ciudadanos o familias que entran (o entrarán) en contacto directo con el servicio prestado: como la selección de familias en los barrios donde la recogida de residuos domésticos se (re)organiza o la selección de tenderos acerca de lugares donde el gobierno local quiere organizar mercados.¹⁵ Si el número de ciudadanos es demasiado elevado, habrá que hacer diferentes grupos en su caso. Estos ciudadanos serán sensibilizados acerca de la importancia, el objetivo y las limitaciones del método. Esto en muchos casos resultará en un esfuerzo contenido. Por parte del gobierno los participantes son los servicios involucrados en la prestación de servicios.
- **Determinación de indicadores y puntuaciones:** con estos grupos se organizan discusiones de grupos de reflexión: se invita a los participantes que indiquen lo que les parece importante (en base a qué indicadores quieren valorar el servicio: precio de coste, calidad, actitud de funcionarios y empleados municipales...) y en base a esto adjudicar puntuaciones al servicio. Con el servicio municipal responsable se hace lo mismo. En su caso, los indicadores pueden puntuarse en orden de importancia.

¹⁵ Para esa selección se pueden establecer criterios para garantizar que el grupo seleccionado sea lo más representativo posible (como en cuanto a edad y género).

- **Organización de una reunión consultiva:** tras la primera 'calificación' se organiza una reunión consultiva conjunta para poner en la mesa los indicadores y las puntuaciones; ambas partes tienen la oportunidad de explicar por qué eligieron estos indicadores y por qué adjudicaron una determinada puntuación. A continuación ambas partes pueden pedir aclaraciones. Luego se organiza una discusión en la que ambas partes miran en qué medida pueden llegar a un listado común de indicadores. De no resultar posible, cada parte sigue realizando el seguimiento de sus propios indicadores. Para cada parte se puede confeccionar un sistema de seguimiento sencillo que ayude a realizar el seguimiento de los indicadores donde sea necesario y posible. Y es que a las familias igual les parece importante que los residuos domésticos se recojan dos veces por semana y el municipio se ha mostrado de acuerdo para seguir este indicador. Entonces conviene que ambas partes comprueben que cada semana se realice así. La reunión puede concluirse echando una mirada a qué acciones pueden emprenderse para remediar posibles puntuaciones malas.
- **Comunicación:** la idea es que el gobierno local comunique los resultados de las reuniones y las puntuaciones. También es fundamental que dentro del municipio y entre el municipio y los gobiernos superiores se realice una comunicación acerca de los resultados de las reuniones: muchas veces los municipios no tienen la capacidad para intervenir en la calidad de la prestación de servicios. Es importante que también los grupos de ciudadanos sean conscientes de estas limitaciones y que sus expectativas sean realistas.
- **Repetición y seguimiento:** a continuación se repite este proceso: según el tipo de servicio y la frecuencia las reuniones con familias, servicios municipales y la reunión consultiva deberán organizarse de forma mensual, semestral, etc.

Observaciones

Obviamente esto supone que el gobierno local se muestre abierto para este método y que haya espacio para tratar de forma constructiva las aportaciones de los ciudadanos. En su caso un proceso de sensibilización preparatorio puede contribuir a más comprensión del método. Si hay poca experiencia con esta metodología, hay que partir de que puede requerir bastante tiempo antes de que el mecanismo funcione bien y de forma fluida.

¿Leer más?

Pekkonen, A. (s.d.) Community score cards (via sitio web Civicus y Google).

4.4.2. Revisión por pares

En una 'revisión por pares' un 'par' (un igual o un homólogo) revisa el proyecto y sus resultados. Un ejemplo: se le pide al funcionario de igualdad de oportunidades del municipio examinar un proyecto sobre la sensibilización o el proyecto de apoyo a los mercados dentro del hermanamiento y compartir su análisis. O se busca a alguien del servicio medioambiental con mucha experiencia en el ámbito de la sensibilización ciudadana para descubrir cómo se abordan las campañas de sensibilización en ambos municipios y cuáles son los puntos fuertes y los puntos débiles. También puede tratarse de un acuerdo entre dos (o más) municipios en el Norte para que se analice un proyecto comparable. En el contexto de proyectos sobre la ampliación de la base social y la sensibilización se puede tratar por ejemplo de funcionarios homólogos de los dos municipios que se reúnen para examinar el desarrollo de este trabajo.¹⁶ En el contexto de un hermanamiento se puede pensar en revisiones por pares Sur-Sur en las que los municipios estudian sus proyectos mutuamente. Las revisiones por pares Norte-Sur son menos evidentes (teniendo en cuenta el coste de viajar), pero también muy interesantes: por ejemplo solicitar que un homólogo del Sur mire críticamente la sensibilización y percepción en el Norte durante una visita de trabajo. La revisión por pares puede adquirir la forma de una evaluación clásica, pero también puede tratarse de

¹⁶ Incluso es posible contar con un compañero de otro servicio con una experiencia similar, como alguien del servicio medioambiental que también trabaja mucho con la sensibilización de los ciudadanos. La idea es reunirse y mirar cómo se abordan las campañas de sensibilización y cuáles son los puntos fuertes y los puntos débiles.

un ejercicio más limitado. Lo fundamental es que la gente se comprometa de forma voluntaria (ofreciéndoles el municipio el tiempo y el espacio a tal fin) esté dispuesta a mirar de forma estructurada los proyectos de homólogos y los resultados de los mismos.

Objetivo

El objetivo no es valorar un proyecto sino más bien comprender cómo se han logrado resultados, identificar qué ha funcionado y qué no e investigar qué se puede aprender para otros proyectos y para el futuro. El énfasis está en hacerse preguntas mutuamente, intercambiar experiencias, facilitarse retroalimentación constructiva mutuamente y aprender juntos de esas experiencias. La idea no es por lo tanto llegar a recomendaciones concretas para los titulares de proyectos, coordinadores y responsables políticos, sino a algunas 'lecciones' que puedan resultar interesantes para los servicios y municipios directamente implicados, pero en su caso también para otros municipios que operan en el mismo ámbito.

Revisiones por pares durante evaluaciones internas

Un importante elemento de comprobación para un programa es una mirada externa en el mismo. Dicha mirada tiene un valor añadido si las personas que echan la mirada externa están suficientemente informadas de los procesos y de las particularidades de los gobiernos locales.

De acuerdo con la OCDE, que mediante revisiones por pares estudia la política de desarrollo de un país, la VVSG ya organizó en dos ocasiones una evaluación interna cuyo equipo de evaluación incluía pares (funcionarios homólogos Norte-Sur). El entonces funcionario Norte-Sur de Genk participó en la evaluación interna en Sudáfrica y su participación supuso un valor añadido importante desde sus conocimientos y experiencia del funcionamiento de un gobierno local en Flandes y en el sur de África. Y es que Genk tiene un hermanamiento con Francistown (Botswana). Mientras los asesores externos (o los externos en general) no siempre son capaces de hacer suya la realidad del funcionamiento municipal diario (y por lo tanto a veces caen en la tentación de formular conclusiones o recomendaciones poco realistas), este peligro es mucho menos probable en el caso de las revisiones por pares. También en Nicaragua la VVSG organizó una evaluación por pares al final del programa. Este mecanismo de revisiones por pares ofrece muchas posibilidades potenciales, no solamente dentro de las actividades de los hermanamientos, sino también para que los pares dentro de los municipios flamencos (o municipios en el sur) evalúen su funcionamiento mutuamente. No solamente supone un valor añadido para el municipio evaluado, sino también para todos los evaluadores-pares implicados, que mediante esta experiencia aprenden mucho para su propio funcionamiento.

¿Cuándo aplicarla?

Si se busca una forma de aprender de experiencias y de mirar la propia práctica de manera crítica y abierta, las revisiones por pares constituyen una buena herramienta. Emplear revisores pares supone una forma económica de realizar monitorización y evaluación: no hace falta pagarle a un evaluador externo y el propio personal adquiere pericia. Además un revisor par es alguien familiarizado con la práctica que muchas veces es capaz de valorar de forma más rápida y mejor cuáles son las posibilidades y las oportunidades para iniciar y llevar a cabo proyectos dentro de un gobierno local. También se puede utilizar el método si entre varios municipios se quiere aprender acerca de un tema determinado. Un ejemplo: dentro del hermanamiento se ha trabajado con radios y prensa locales para informar a la gente acerca de la vida diaria de las personas en el municipio asociado. Ahora se quiere comprender mejor cuáles han sido los resultados de ello y como se puede optimizar la cooperación con la prensa local. En este caso se busca uno o varios revisores pares de otros municipios que tengan experiencia con este tipo de proyectos.

“El énfasis está en hacerse preguntas mutuamente, intercambiar experiencias, facilitarse retroalimentación constructiva mutuamente y aprender juntos de esas experiencias.”

¿Qué hace falta?

Existen diferentes modalidades, desde muy sencillas (invitar a un compañero de otro servicio del propio municipio) hasta más complejas (acordar entre algunos municipios observar mutuamente un determinado proyecto). En el caso de una forma más compleja de revisión por pares hace falta cierta coordinación: y es que hay que saber qué municipios están interesados en esta metodología y qué ‘pares’ hay disponibles. De la coordinación se puede encargar una organización central, como la VVSG, o municipios activos en el mismo país o la misma región. También es importante desarrollar una base común acerca de la metodología y las técnicas: esto es posible mediante una formación y un manual. ¿Se opte por lo que se opte, es importante tener claridad desde el comienzo acerca de las preguntas que se quieren ver contestadas.¹⁷ Y es que esta depende de la disponibilidad de ‘pares’ en los municipios participantes.

¿Cómo aplicarla?

Distinguimos cinco pasos: delimitación y determinación de objetivos de aprendizaje, selección y preparación del revisor par, realización e intercambio entre los revisores pares (de haber varios), organización de un taller de aprendizaje o reunión, documentos de las lecciones aprendidas. Según la modalidad y la complejidad de la revisión por pares, estos pasos pueden adquirir un contenido diferente y habrá diferentes tiempos de preparación y realización.

- (i) **Delimitación y determinación de los objetivos de aprendizaje:** ¿Qué es lo que se quiere averiguar? Si entre diferentes municipios se colabora, es preciso delimitar conjuntamente el sujeto en base a las descripciones del proyecto disponibles, discutir el enfoque y la metodología para la recogida de datos y redactar un listado de algunos criterios para la identificación de las personas que realizarán la revisión por pares, determinar el tiempo requerido y los medios.
- (ii) **Selección y preparación del revisor par:** hay que elegir la persona adecuada para obtener una mirada crítica-constructiva. Es preciso colaborar con diferentes municipios, así cada municipio involucrado debe proponer a un revisor par (en base a los criterios). Los pares deben recibir información similar acerca del proyecto (el contexto del proyecto, las partes implicadas y la forma en la que se trabaja en el otro municipio (procedimientos, reparto de tareas, quién es quién), las preguntas que hay que formular y consejos para el enfoque y un formato para documentar las experiencias. Si el revisor par es ajeno al municipio, hay que preparar el municipio para la visita del revisor par (información acerca de los objetivos y el enfoque). Durante las revisiones el énfasis está sobre todo en realizar preguntas al otro municipio y documentar las experiencias,
- (iii) **Realización e intercambio entre los revisores pares** (si hay varios trabajando): la realización puede hacerse de forma muy sencilla hasta más compleja: si se invita a un compañero del propio municipio, puede bastar mantener algunas conversaciones y entrevistas. Con un planteamiento más elaborado con varios municipios hace falta más tiempo y la revisión por pares puede repartirse sobre varios años (por ejemplo un mu-

¹⁷ En el caso de que los medios sean muy limitados y no sea posible intercambiar físicamente revisores pares, también se puede pensar en una revisión basada en un estudio de documentos, aunque esto requiere bastante disciplina para reservar explícitamente tiempo para este ejercicio y requiere la existencia de buenos documentos o la posibilidad de redactar buenos documentos.

nicipio por año). Si hay varios municipios y pares involucrados, la idea es que junten sus comprobaciones y miren qué temas/preguntas/puntos destacan y qué conclusiones sacan acerca de 'lo que funciona y lo que no'. Esos temas a continuación deben profundizarse en función de la organización de un 'taller de aprendizaje' para comprender mejor por qué determinadas cosas funcionan o no,

- (iv) **Organización de un taller para hablar de las comprobaciones:** este paso es particularmente importante si se trabaja con diferentes municipios. En otros casos puede bastar con organizar una reunión de trabajo con una discusión sobre puntos de aprendizaje. Un taller de aprendizaje se organiza en cada municipio objeto de una revisión por pares, de ser posible en presencia de otros municipios¹⁸. Este taller es muy importante porque es el momento en el que se produce el aprendizaje. Lo ideal es que participen no solamente los revisores pares sino también otras partes interesadas de los municipios implicados.
- (v) **Apoyo del proceso para documentar bien las comprobaciones y las 'lecciones aprendidas':** por muy sencillo que fuera el planteamiento de la revisión por pares, es importante registrar y documentar bien las conclusiones de la misma. Esto ayuda a redactar informes, pero también ofrece apoyo durante la realización del proceso de reflexión.

Observaciones

Se podría aplicar la técnica de la revisión por pares en forma de un taller con diferentes municipios. Esto supone que los municipios participantes documenten y analicen su propio proyecto (proceso, práctica, resultados, etc.) (con qué ha habido dificultades y qué ha ido bien y por qué) y lo presenten durante un taller. Los participantes a continuación pueden comparar esa práctica bajo la dirección de un facilitador y seguir pensando juntos en factores aclaratorios y lecciones aprendidas. Si se opta por esta modalidad, es importante apoyar a los municipios en la documentación de su propia práctica y desarrollar un enfoque común para ello.

¿Leer más?

Existe poca información adaptada sobre las revisiones por pares. La descripción de esta metodología está basada en experiencias de la ONG Action Aid, que utilizó las revisiones por pares como herramienta de monitorización y evaluación de sus diferentes programas, muchas veces como complemento de evaluaciones externas.

4.4.3. Análisis FODA

FODA (en inglés SWOT) significa Debilidades (Weaknesses), Amenazas (Threats), Fortalezas (Strengths) y Oportunidades (Opportunities). Un análisis basado en FODA permite comprender cómo una organización o un grupo se mira a sí mismo y al entorno en el que tiene que trabajar. Se puede aplicar al propio municipio/servicio, un servicio de un municipio asociado pero también a una asociación entre dos ciudades.

Objetivo

Mediante el análisis SWOT se miran tanto los aspectos internos de una organización o la asociación (fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas) como los factores externos que influyen en la organización o la asociación (oportunidades y amenazas). Ayuda a comprender mejor la organización y a entender cómo una organización se encuentra en un momento determinado. A continuación se puede utilizar de diferentes maneras para seguir trabajando: se puede utilizar el análisis para elaborar una determinada estrategia (¿seguiremos desarrollando nuestras fortalezas y abordar desde las mismas las amenazas? ¿Queremos sobre todo emplear nuestros puntos fuertes para aprovechar oportunidades?...), o se puede utilizar el análisis como material de

¹⁸ Si los medios lo permiten, también se puede pensar en un taller más elaborado con presencia de diferentes municipios a la vez.

referencia (línea base) y repetir el ejercicio tras unos años para mirar si hay alguna evolución en la organización o la asociación y determinar así cada vez qué acciones hacen falta.

¿Cuándo aplicarlo?

Se trata de una forma relativamente sencilla de hacer una tormenta de ideas con diferentes participantes en una reunión y así inventarizar la situación de una organización o una asociación. Sobre todo resulta útil para recibir aportaciones de diferentes personas y fomentar su participación en la discusión (a condición de que esas diferentes personas puedan participar). El método también puede emplearse como punto de partida para una discusión, una autoevaluación o una pauta para resumir información recabada (por ejemplo en base al estudio de documentos y entrevistas) y compartirla con las partes interesadas.

“El análisis FODA ayuda a comprender mejor la organización y a entender cómo una organización se encuentra en un momento determinado.”

¿Qué hace falta?

El método es relativamente sencillo. Si se trabaja con un taller, sí puede resultar práctico emplear un caballete de hojas intercambiables, marcadores y tarjetas, además de un facilitador externo. Un facilitador externo es muy importante si se habla de la asociación o si se prevé una discusión dificultosa.

¿Cómo aplicarlo?

Se puede aplicar en forma de un taller de aproximadamente medio día o utilizar solamente como manera de resumir información. Aquí hablaremos sobre todo del ejemplo de un taller. Conviene acordar quiénes pueden participar. Lo ideal es que las diferentes capas jerárquicas de una organización estén representadas; y es que se quiere adquirir una imagen realista y saber también si hay diferentes percepciones. Antes del comienzo de la tormenta de ideas conviene definir bien la misión o la tarea de la organización/servicio/asociación (¿qué tiene que hacer esta organización y con qué finalidad?). Y es que la cuestión es averiguar qué se valora como fuerte o como débil en función de dicha tarea o misión: sobre todo en cuanto a los servicios municipales hay que tener esto en cuenta. Este comienzo también es importante si se pretende utilizar el FODA como línea base o referencia. Si la idea es aplicar el FODA a una organización que se quiere reposicionar o que busca un futuro nuevo, conviene dejar abiertas las preguntas en la mayor medida posible. Los pasos en este caso son los siguientes:

- (i) Definir la misión y la tarea de la organización (la asociación).
- (ii) Reunir con el grupo la mayor cantidad de elementos posibles para cada apartado del FODA: se puede dividir el grupo en pequeños subgrupos para que cada uno haga una parte o que cada grupo lo haga todo; de esta forma se podría estimular la discusión, reunir muchos elementos diferentes y aclararlos conjuntamente. Se pueden emplear las siguientes preguntas para poner en marcha la tormenta de ideas:
 - **Fortalezas:** ¿qué se nos da bien? ¿qué piensan los demás que se nos da bien? ¿en qué somos únicos (medios de los que disponemos, personas a las que empleamos, métodos y herramientas de los que disponemos ...)?, ¿cuál es nuestro nivel de organización? ¿qué relaciones tenemos? ¿cómo se nos da realizar nuestra tarea?

- **Debilidades:** ¿que se nos da mal? ¿qué piensan los demás que se nos da mal? ¿dónde flojean nuestra organización y los medios que empleamos, el enfoque, las relaciones,...? ¿dónde no conseguimos realizar nuestra tarea?...
- **Oportunidades:** ¿qué tendencias vemos en nuestro entorno que nos ofrezcan oportunidades (nuestro objetivo, nuestra tarea, nuestro grupo meta), ¿cómo evoluciona la política? ¿qué oportunidades podemos crear nosotros mismos? ¿hay partes interesadas activas con las que trabajar juntos más o mejor? ¿hay oportunidades económicas?
- **Amenazas:** ¿qué tendencias vemos en nuestro entorno que puedan tener un impacto negativo en nuestra organización (nuestro objetivo, nuestra tarea, nuestro grupo meta), ¿cómo evoluciona la política? ¿hay partes interesadas activas que no aprecien o compartan nuestro enfoque? ¿cómo evolucionan las finanzas?

(iii) Finalmente llegamos a una conclusión: ¿qué nos cuenta esta información acerca de las acciones que debemos emprender? ¿todo el mundo opina lo mismo? ¿en qué queremos trabajar sobre todo en el futuro?

	Positivo	Negativo
<i>Interno</i>	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> • Situación geográfica, 'intersección' para los países vecinos • Existencia de consejos de barrio formando una estructura beneficiando la participación de la población en actividades de desarrollo • Dinámica de las asociaciones de la sociedad civil para contribuir a la formación de una conciencia ciudadana • Diferentes asociaciones (incluido su apoyo económico) • Existencia de dos órganos consultivos posibilitando una gestión participativa de las asociaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiente equipamiento e infraestructura en el ámbito del saneamiento • Insuficiente infraestructura socio-económica • Presupuesto municipal bajo • Ingresos fiscales bajos para la ciudad • Falta de capacidad en el ámbito organizativo e institucional
<i>Externo</i>	Oportunidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> • La política de descentralización y la integración de Tambacounda a nivel regional ofrecen un futuro para la ciudad • Los ciudadanos que han abandonado la ciudad muestran cada vez más interés en inversiones y el desarrollo de su región • Grandes proyectos en la lucha contra la pobreza hacen de Tambacounda una zona de intervención privilegiada • El valle del Mamacounda ofrece grandes posibilidades de explotación y revalorización económica • Desarrollo de un plan estratégico de saneamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Mal gobierno local • Ausencia de una política de comunicación eficaz del gobierno local hacia los habitantes • Efectos perversos de una ciudad que constituye el eje entre varios países (enfermedades endémicas, droga, prostitución ...) • Insuficiente infraestructura para saneamiento supone peligro real para la salud de la población y para el medioambiente • Frustración de la población por la pobreza en la zona

Ejemplo de una tormenta de ideas FODA, programa federal Sint-Niklaas-Tambacounda (Senegal).

Observaciones

La información procedente de un análisis FODA y más concretamente el apartado relativo a las amenazas también puede utilizarse para reflexionar sobre los posibles riesgos que se presentan para proyectos. Si se organiza un taller pensando que a la gente le resulta difícil expresarse en presencia de un dirigente, se puede organizar el FODA por separado (colaboradores y dirigentes por separado) o pedir que la gente apunte sus ideas en una ficha (una idea por ficha) que luego se cuelga en la correspondiente hoja intercambiable.

¿Leer más?

Para los lectores en Flandes resulta útil consultar la publicación Politeia acerca de FODA: *Simonne Vermeulen, Werken met de SWOT-analyse*. Esta publicación proporciona mucha información acerca del uso de FODA en procesos de planificación estratégica.

4.4.4. CAMBIO MÁS SIGNIFICANTE

La técnica del Cambio Más Significante ('Most Significant Change', MSC) tatea el cambio más significativo en la vida de personas individuales y cómo ellos mismos lo viven. Mediante este método se reúnen las historias de individuos seleccionados a los que a todos se les presenta la misma pregunta. El método es apto para identificar cambios en la vida de las personas del grupo meta del proyecto. Esta técnica puede aplicarse de diferentes formas y en diferentes fases de un proyecto. Se puede utilizar por ejemplo al final de un proyecto, aunque el ejercicio se puede realizar también cada año para comprobar el progreso del proyecto y si está bien encarrilado. Esta técnica se ha elaborado de forma bastante detallada en esta publicación dado que la VVSG ha invertido mucho durante los últimos meses en la investigación de las posibilidades de aplicación para municipios y su política Norte-Sur.

Objetivo

El objetivo es comprender qué tipo de cambio es posible gracias al proyecto. No se pretende conocer el divisor común sino entender qué es posible y cómo el proyecto contribuye a un cambio. Además hay que mirar más allá de los resultados directos de las actividades a corto plazo; lo que interesa realmente es el cambio a largo plazo. También se pretende adquirir conocimiento sobre lo que al grupo meta le parece importante y lo que se valora como un cambio significativo. Además se aspira a identificar los cambios tanto positivos como negativos y la medida en la que los resultados pretendidos se han realizado y si también hay resultados inesperados. Finalmente la idea es también unir a gente del grupo meta para reflexionar sobre el cambio. Se trata de una parte fundamental del método: este intercambio incrementa la implicación en el proyecto y las oportunidades de aprendizaje para los participantes. El método ayuda por lo tanto a justificarse acerca de los resultados (aunque para ello resulta conveniente una combinación con otras metodologías más cuantitativas) ante los donantes y la sociedad y para aprender de las experiencias.

¿Cuándo utilizarlo?

Este método tiene sentido sobre todo si se trabaja con proyectos complejos que abarcan periodos prolongados con la implicación de muchas personas y actores diferentes, que por su planteamiento repercutan hasta el nivel de la vida diaria (profesional y/o particular) de las personas. Por ejemplo, en un proyecto dirigido a la sensibilización de los ciudadanos en cuanto a la adquisición de productos sostenibles tiene poco sentido aplicar esta metodología. Sin embargo, si se trabaja en un proyecto con jóvenes, en el que a unos 750 jóvenes de cinco barrios se les ofrece un lugar para unirse, se les pide que desarrollen actividades conjuntamente, se les da la oportunidad de recibir formación y asesoramiento para montar un negocio propio, entonces se puede considerar

la aplicación de esta técnica. Se utiliza si se ha conseguido delimitar un determinado ámbito del desarrollo relativo al proyecto y se les puede presentar una pregunta concreta a las personas. En el caso de los jóvenes, la pregunta podría ser: '¿qué es lo que ha cambiado en tu vida y en tu barrio los últimos seis meses?' En su caso se puede precisar aún más el ámbito: '¿qué es lo que ha cambiado en los últimos seis meses en la forma en la que intentas conseguir ingresos?' Tal vez 'conseguir ingresos' se propuso en el proyecto como indicador importante para medir el éxito y se pretende recabar información detallada al respecto. En su caso también se puede determinar un segundo ámbito, como las relaciones con padres u otros jóvenes de la misma edad. Si también se aspira a conocer los resultados inesperados o no planeados, conviene formular la pregunta de forma más amplia.

“Se aspira también a identificar los cambios tanto positivos como negativos y la medida en la que los resultados pretendidos se han realizado y si también hay resultados inesperados.”

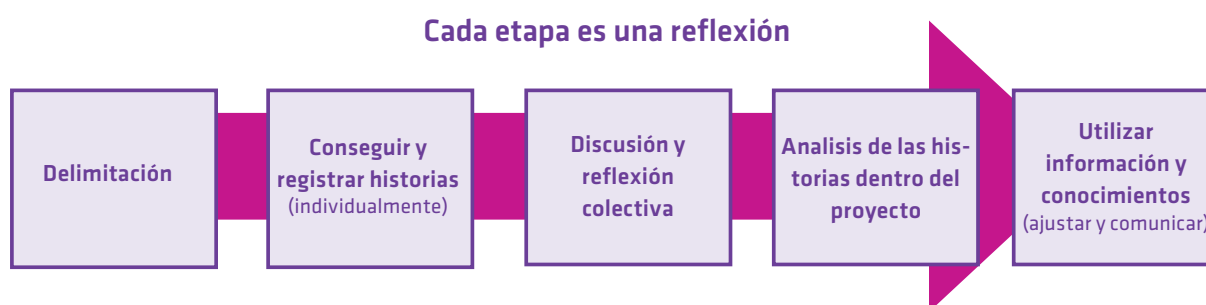
¿Qué hace falta?

Para aplicar este método hace falta pericia, tiempo y dinero. La cantidad que hace falta de cada cosa, depende de la magnitud de la muestra:

- **Pericia:** hay que ser capaz de determinar una buena muestra. Hacen falta personas que puedan reunir historias. Si los entrevistados no saben leer o escribir, estas personas deben escribir o grabar de otra forma (audio/ video) las historias ellas mismas. Los 'entrevistadores' también deben recibir una breve formación y pueden recibir apoyo mediante una especie de manual. Para la parte de la discusión y la reflexión es importante disponer de pericia para la organización y la facilitación de discusiones en grupo y para el análisis sistemático de las historias. En sí se trata de habilidades relativamente sencillas de aprender.
- **Tiempo:** para conseguir una sola historia (incluida fijar cita, desplazamiento, registrar la historia) se pierden fácilmente cinco horas. Hay que darle tiempo al proceso: el método incluye varios pasos que requieren tiempo. Los entrevistados, los socios, los titulares de proyectos deben poder sacar tiempo para juntarse para el intercambio y la reflexión.
- **-Dinero:** emplear a personas para conseguir historias cuesta dinero, se mire como se mire. Por lo demás hacen falta medios para el transporte, la organización de reuniones, el uso de material técnico y (en su caso) los pagos a personas externas para facilitar discusiones.

¿Cómo aplicarlo?¹⁹

El método consta de diferentes fases. Estas fases se resumen a continuación.



Los diferentes pasos del Cambio Más Significante

¹⁹ Los diferentes pasos se explican de forma detallada en el manual.

- **Delimitación:** El titular del proyecto y los demás implicados en el proyecto deben delimitar tanto el ámbito (¿sobre qué se pregunta?) como a los entrevistados. En cuanto se conocen los entrevistados, se les debe informar acerca de la intención y el tiempo que se les requiere y deben dar su permiso al proyecto. Una pregunta importante es: ¿cuántas historias hacen falta? Dado que este método funciona de forma más bien ilustrativa, deben tenerse en cuenta menos los requisitos de la representatividad. Sin embargo conviene mirar a quiénes se van a formular preguntas y cuántas historias se pretenden conseguir; si se quiere formular preguntas a tipos muy diferentes de personas o precisamente a personas muy similares. En el ejemplo de las actividades juveniles se puede tratar de 70 jóvenes de la misma edad y con el mismo contexto en cuanto a escolarización y circunstancias familiares), igualmente distribuidos sobre los cinco barrios y los géneros (35 chicas y 35 chicos). ¿A lo mejor se han distinguido ya algunos tipos de jóvenes y se quiere realizar el seguimiento de unos jóvenes de cada tipo? Finalmente también hay que determinar con qué frecuencia se van a formular las preguntas: cada seis meses, anualmente o solamente al principio, en la mitad y al final del proyecto? Esto probablemente dependerá en gran medida de los medios disponibles.
- **Conseguir y registrar historias:** a los entrevistados se les presenta una sola pregunta y a continuación el entrevistador profundiza mediante algunas preguntas previamente establecidas. Dichas preguntas permiten que todas las historias adquieran la misma estructura, lo cual facilita el posterior análisis. Las preguntas son las siguientes: (i) ¿qué cambios has notado (en el ámbito precisado por el entrevistador)? (ii) ¿Cuál es el motivo según tú? (iii) ¿Cuál te parece en este momento el cambio más significativo? (iv) ¿Por qué es el más significativo para ti en este momento? Se determina de antemano el modo de registrar las historias y cada historia debe tener un número, un nombre y una fecha. Esto facilita su posterior procesamiento.
- **Discusión y reflexión:** la idea es juntar a las personas de las historias para que escuchen mutuamente sus historias y en su caso pidan aclaraciones. Hay que mirar muy bien a quién se pone en qué grupo. Así, en el ejemplo de las actividades juveniles se puede juntar a los 70 jóvenes en cinco grupos (uno por barrio), u optar por seis grupos (tres de chicas y tres de chicos)... El método de MSC determina que después, las personas puedan elegir en grupo (o primero en grupos más pequeños) una historia 'definitiva', una historia que según todos refleja el cambio más significativo. Esto supone en los participantes cierta forma de abstracción y distancia. En la práctica esto muchas veces resulta bastante dificultoso: la gente no quiere elegir una historia definitiva porque sienten que menoscaban las historias de los demás, mientras cada historia tiene el mismo valor. Es posible adaptar esta fase y no poner la mira en la selección de una sola historia, sino en preguntarles a los participantes qué historia les ha llegado de forma particular y por qué. Si todo el mundo contesta a esta pregunta, también supone una indicación acerca de lo que el grupo percibe como lo más importante. La discusión y las respuestas a la 'pregunta por qué' deben documentarse bien. Esto es importante para la siguiente fase (análisis). En su caso se puede añadir una pregunta más: ¿qué os parece que los colaboradores del proyecto deben recordar sobre el cambio que es posible? También esto ofrece una posibilidad de comprender elementos que a la mayoría de los entrevistados les resultan importantes.
- **Análisis de historias:** dicho análisis es importante para dar el paso de una historia individual a posibles mecanismos de cambio o lecciones aprendidas. La idea es profundizar en las historias obtenidas y formular preguntas sobre el material recabado: ¿qué destaca en las respuestas (por ámbito)? ¿qué tipo de cambio se menciona más, qué cambios negativos hay? ¿los hombres contestan otra cosa que las mujeres? ¿las historias ofrecen respuestas a otras preguntas que nos ocupan? ¿podemos explicar determinadas comprobaciones? Conviene contrastar las conclusiones del análisis con otro material recabado. Dicho análisis puede realizarse con los entrevistados (en grupo) o solamente con los titulares de proyectos y socios/actores. El análisis debe permitir formar una valoración sobre la contribución del proyecto al cambio: ¿qué es lo que va bien y qué es lo que va menos bien? ¿qué debemos recordar para la seguir realizando el proyecto? ¿debemos adaptar cosas o hacerlas de otra forma?

- **Utilizar información y conocimientos:** a continuación hay que utilizar la información para emprender acción. Es importante compartir criterios con otros y usar las principales conclusiones en la comunicación interna sobre el proyecto, con el grupo meta amplio (no solamente los entrevistados seleccionados) y con donantes y socios. Sobre todo debe comprobarse qué acciones son precisas para mejorar el proyecto.

Most Significant Change: “como mujeres pasamos a formar parte de la sociedad”

Durante la evaluación final interna en Nicaragua, la VVSG estableció un grupo multidisciplinario consistente de un representante del gobierno federal (como donante), el gestor del programa VVSG y dos funcionarios homólogos Norte-Sur ('pares', que participaban con sus propios municipios en el programa pero que no estaban directamente involucrados en las actividades de Nicaragua).

Durante esta evaluación se hizo uso de la Técnica del Cambio Más Significante. En Santo Tomás Chontales, el municipio asociado de Mol, un grupo de 26 personas participó en este ejercicio. Los participantes eran los beneficiarios finales del programa. Inicialmente se dividieron en grupos de cuatro. En cada uno de estos pequeños grupos cada uno contaba su historia, que ofrecía una respuesta a la pregunta: “¿cuál es el cambio más importante en tu vida diaria durante los últimos cuatro años (= duración del programa)?” Dentro de estos pequeños grupos los cuatro participantes luego eligieron qué historia ilustraba el cambio más significativo. A continuación se juntaron dos grupitos en un subgrupo y ambos grupos se contaron las dos historias seleccionadas.

Este subgrupo luego eligió otra vez la más significativa de las dos historias propuestas. A continuación todos los subgrupos participaron en la reunión plenaria para compartir las historias seleccionadas en los subgrupos y escoger una historia final.

Metodológicamente fue un ejercicio dinámico, muy participativo y con mucha implicación. Los beneficiarios participaron de forma activa en la evaluación y pudieron realizar así su aportación. Tras un primer ejercicio en otro municipio hermanado, introdujimos en Santo Tomás la elección se pudiera recordar mejor de qué trataba la historia de cada uno. Por muy participativo que sea el ejercicio, resulta muy difícil llegar a una selección final, a una sola historia final. Muchas veces primaba la tendencia de construir conjuntamente una historia nueva (tal vez más ideal), incluyendo los diferentes elementos aportados por cada uno. El objetivo del ejercicio no es tanto llegar a una sola historia, sino que llegar a una discusión acerca de las historias. La discusión es más importante que la selección, porque la discusión ofrece mucha información acerca del desarrollo del programa, los efectos pretendidos y no pretendidos, que pueden ser tanto positivos como negativos. La discusión supuso un complemento de la información recabada anteriormente del monitoreo anual.

Así, de una de las historias resultó que las mujeres podían asumir un papel reforzado en la sociedad. El programa se centra en el refuerzo de iniciativas acerca de la economía local. Una de ellas incluye la organización de un mercado campesino, acortando la cadena de producción desde el productor hasta el consumidor. De las historias resultó que eran sobre todo las mujeres las que se organizaban y vendían sus productos en el mercado campesino. Además también mejoraban la calidad de los productos, aumentando sus ingresos. La historia hablaba del reconocimiento de las mujeres y la generación y la gestión de sus propios ingresos. Las mujeres sentían que podían cambiar su lugar tradicional en la cocina por un lugar digno en la sociedad. En el marco lógico este resultado relativo al género no estaba descrito, pero fue un claro efecto del programa. El Cambio Más Significativo ayuda, además del monitoreo de los resultados planeados, a revelar evoluciones más relativas al proceso.

Observaciones

Las primeras experiencias con el método demuestran que no es tan fácil aplicar el MSC de forma muy sistemática, incluidos todos los pasos. Existen un número de retos específicos relacionados con el método:

- **Fiabilidad:** las historias contadas no son necesariamente 'verdades'. Esto significa que para la justificación de los resultados hay que poder comprobar la conclusión de las historias y el análisis con otros datos recabados.

- **Anecdótico:** se consiguen historias individuales que ofrecen una imagen fragmentaria de la realidad. Por ello resulta fundamental aplicar las fases de la discusión y el análisis.
- **Las historias van en todas las direcciones:** las personas que pueden contar su historia, posiblemente no se dejen limitar por las preguntas preparadas por el entrevistador. Es importante prestar suficiente atención a la delimitación de una buena pregunta y a la capacidad del entrevistador de construir una buena relación con el entrevistado.
- **Miedo al agua:** algunos entrevistados posiblemente no estén acostumbrados a que se les ofrece el espacio para contar su historia y escatiman información. Si se trabaja con equipos de audio y/o video, tal vez los entrevistados también se cortan o terminan exagerando en su forma de contar. Es importante darse cuenta de que la aplicación de este método requiere tiempo, también para crecer.
- **Intensivo en el tiempo:** dado que el método es bastante exigente, conviene comprobar si se puede utilizar como práctica estándar para que finalmente se produzca una rutina y la recopilación de historias pase a formar parte de la tarea de los funcionarios. De no ser posible, el método puede utilizarse para una especie de versión 'ligera' en la que se integran por ejemplo las preguntas en entrevistas semi-estructuradas o en grupos de reflexión.

Leer más?

Véase la lista de literatura.



Mujeres Q'eqchi' indias hablando durante una reunión de comunidad en Nimlaha'kok (Guatemala)



Medir el proceso de compostaje en San Jerónimo (Perú), partenaire de la municipalidad de Edgema

CAPÍTULO 5

APRENDER DEL MONITOREO Y LA EVALUACIÓN: PLANIFICAR ANÁLISIS Y REFLEXIÓN

Hasta aquí hemos hablado de la organización del monitoreo y la evaluación, el reparto de tareas y la recogida de datos. Dicha recogida de datos es permanente y está intrínsecamente relacionada con las cosas que se quieren medir (indicadores del cambio). También hemos hablado de forma resumida sobre las formas en las que se puede compartir información con las diferentes partes implicadas. Ahora queremos dar un paso más: ¿cómo se les puede dar sentido a todos esos datos e información con otras personas ('sense-making'). Y es que la idea no es simplemente recabar la información, también hay que saber qué es lo que se pretende hacer con ella y cómo utilizarla para llegar a conclusiones sobre los resultados y efectos del proyecto. Dichas conclusiones hacen falta para aprender, dar pasos adelante y rendir cuentas. Este aspecto de 'sense-making' muchas veces carece en las descripciones de los proyectos, incluso en las descripciones de proyectos que trabajan con el marco lógico.

Sin embargo conviene reflexionar sobre esto en el momento de redactar el proyecto y reflexionar sobre el monitoreo y la evaluación. No es raro que los coordinadores de proyectos no empiecen a pensar en los últimos meses hasta que no tengan que redactar un informe para un donante: en ese momento resulta difícil tener un resumen claro de todos los aspectos, sobre todo al comprobar que se han producido grandes diferencias entre lo que se había planificado y lo que en la práctica se ha llevado a cabo.

Por consiguiente hay que organizar y planificar muy bien el análisis y el aprendizaje. Para sacar conclusiones puede resultar útil seguir pensando fuera del contexto de un determinado programa o proyecto en temas específicos que tienen importancia para la cooperación internacional municipal. En este último capítulo elaboramos estos puntos.

Organización del análisis y la reflexión

La idea es pensar de antemano en momentos en los que estudiar con los demás los datos recabados y elegir métodos que permitan reflexionar o pensar de forma crítica al respecto: ¿qué nos cuenta esta información? ¿estamos en el buen camino para alcanzar los resultados planeados? ¿tenemos en cuenta los riesgos? ¿nos parece ahora que nuestro enfoque funciona y realmente trabajamos en problemas reales? También es importante establecer momentos en los que llegar a conclusiones, a posibles correcciones y adaptaciones y a la formulación de lecciones. Solamente de esta forma se garantiza que se llega junto con los diferentes implicados a una reflexión crítica, importante en el monitoreo y la evaluación.

Resulta útil relacionar dichos momentos con los requisitos para la presentación de informes impuestos por un donante: ¿el donante espera informes intermedios (trimestrales, semestrales, anuales) y un informe final? Entonces conviene por ejemplo insertar momentos semestrales, anuales y al final para llegar a una reflexión crítica y conclusiones. Así también de una vez se dispone de la información necesaria para redactar los informes. Pero si no hay donante o si el donante no impone requisitos específicos, conviene planificar bien estos momentos: de esa forma se garantiza la buena gestión del proyecto y estar preparados para una posible nueva fase u otro proyecto.

Estos momentos pueden ser informales o formales, formar parte de una reunión existente u organizarse específicamente como reflexión crítica. Hay innumerables formas de organizar una reflexión con las partes implicadas y aprender juntos.

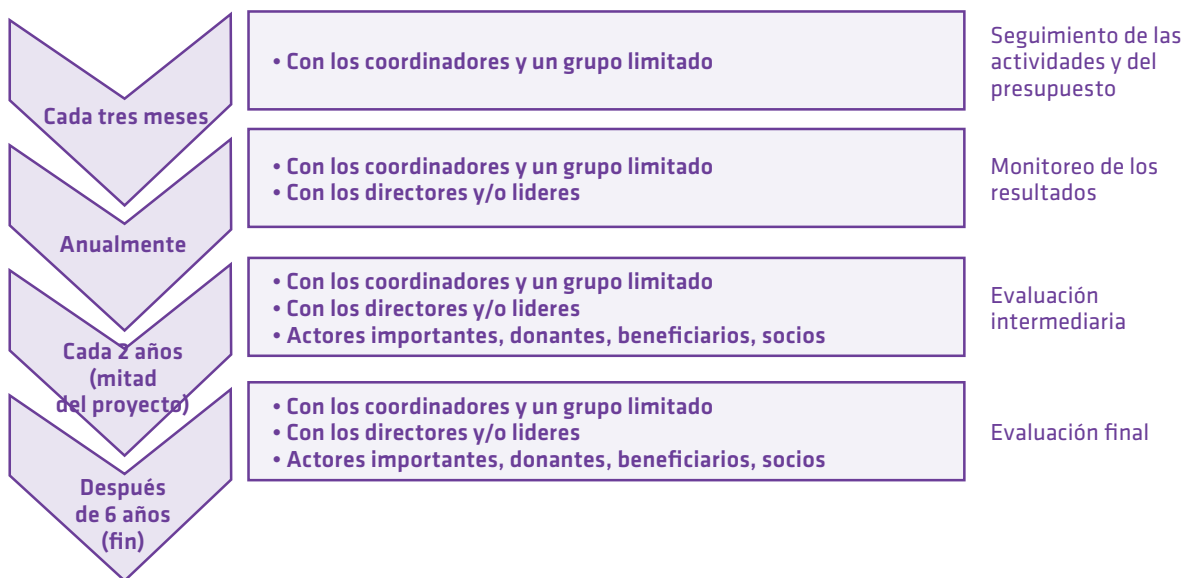
Un esquema de monitorización y evaluación

Para explicarle a todo el mundo cuándo se recompilan y analizan datos, resulta útil establecer un calendario que indique cuándo, con quiénes y en qué forma estudiar de forma crítica la información recabada. A continuación presentamos un ejemplo de tal esquema de monitorización y evaluación para un proyecto plurianual (por ejemplo seis años).

Es importante recordar la diferencia entre el monitoreo y la evaluación: el monitoreo trata del seguimiento de actividades y ejecución, la gestión (y el cambio) de riesgos y la estimación de oportunidades para alcanzar los resultados planeados. En la evaluación se trata de pronunciarse sobre lo que finalmente se ha realizado (de forma intermedia, al final o después de un proyecto): se valora el proyecto y se intenta comprender lo que ha contribuido a los posibles cambios. Tanto el monitoreo como la evaluación pueden dar pie a acción: correcciones y adaptaciones del proyecto. El marco lógico o la descripción del proyecto (y en su caso la línea base) sigue siendo en este proceso un documento de referencia y de trabajo fundamental: permite comparar en la práctica con lo planificado.

“Hay innumerables formas de organizar una reflexión con las partes implicadas y aprender juntos.”

El esquema establece reuniones de monitorización trimestrales para el seguimiento de la ejecución de la planificación (actividades y presupuesto), reuniones semestrales para el seguimiento de los efectos de dichas actividades (¿qué resultados concretos se han producido?), una evaluación intermedia a mitad del programa y una evaluación final. En cada uno de estos pasos están implicadas personas diferentes, se centra temas diferentes y se formulan preguntas diferentes.



La frecuencia de la M&E

A continuación ilustramos cada uno de estos momentos para el monitoreo y la evaluación. Cada uno de esos momentos ofrece la posibilidad de reflexionar y apoya el proceso de aprendizaje acerca del programa. Para asegurar que se produzca un aprendizaje efectivo, es importante precisar ‘preguntas de aprendizaje’ y hacerlo

al comienzo del proyecto. Conviene que todos los actores sepan qué preguntas son importantes y puedan ayudar a realizar un buen seguimiento y una buena gestión del proyecto. Las preguntas introducen el aspecto de 'análisis' y 'reflexión' desde el comienzo de la ejecución del proyecto y sirven como hilo conductor para el intercambio y la discusión entre los actores. Hacen que se utilice bien la información recabada y que se disponga de material relevante para la presentación de informes.²⁰ La siguiente tabla es un ejemplo con unas opciones mínimas para proyectos grandes plurianuales. Obviamente depende del proyecto lo que se añada o adapte.

Monitorización a nivel de actividades y presupuesto		
¿Cuándo?	¿Con quiénes?	¿Qué forma y que datos?
Cada tres meses ²¹	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador(es) de proyecto • En colaboración con comité (si existe) 	<p>En base al calendario de actividades, informes de actividades, datos recogidos, presupuesto, riesgos identificados</p> <p>Forma: registrar comprobaciones en informe resumido o informe de monitorización (resumen recapitulativo), por ejemplo por actividad en la descripción del proyecto y hablar de ello (en una reunión/a través de Skype o correo)</p>

¿Qué preguntas se pueden formular trimestralmente?

- ¿Se han realizado las actividades según lo planificado: actividades a tiempo, se han llevado a cabo o no?
- ¿Se ha utilizado el presupuesto según lo planificado: infrautilizado, presupuestos rebasados?
- ¿Hay observaciones sobre la forma de trabajo elegida: ¿qué es lo que no funciona o funciona bien?
- ¿Hay señales de satisfacción/insatisfacción, cambios en el contexto y riesgos?
- ¿Cómo va la recogida de datos: el método sirve, hay datos que falten, determinados indicadores resultan demasiado difíciles al final?
- ¿Cómo va la cooperación con los socios: intercambio de información, reparto de tareas, seguimiento de acuerdos, aspectos interculturales?
- ¿Hacen falta correcciones urgentes?

Monitorización a nivel de resultados		
¿Cuándo?	¿Con quiénes?	¿Qué forma y que datos?
Anualmente	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador(es) de proyecto • En colaboración con comité (si existe). • Y con dirigentes y actores con un papel importante en los proyectos. 	<p>En base a los informes de monitorización trimestrales y los valores de los indicadores²²</p> <p>Forma :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Registrar comprobaciones en informe resumido o informe de monitorización (resumen recapitulativo), por ejemplo por resultado esperado, y hablar de ello (en una reunión/a través de skype o correo) • Enumerar propuestas para corrección y acción y hablarlo con dirigentes (y documentar decisiones)

²⁰ Obviamente existen muchas formas de analizar información. Nosotros introducimos aquí sobre todo una forma cualitativa. Si se recaban muchos datos cuantitativos, por ejemplo mediante cuestionarios, obviamente también resulta útil aplicar un análisis de datos. Esto sin embargo suele requerir una competencia específica de los que los coordinadores de proyectos no disponen necesariamente. Además para cada ámbito (por ejemplo infraestructura en alcantarillado o agua, programas de formación) existen métodos de análisis específicos. No profundizaremos en ello en esta introducción.

²¹ Cierta regularidad es importante para que los coordinadores comprendan bien cómo se realiza el proyecto y cómo se desarrolla el proceso de cambio.

¿Qué preguntas se pueden formular anualmente?

- ¿Qué posibilidades hay de conseguir los resultados?
- ¿Qué conclusiones podemos sacar de los datos recabados y los valores de indicadores?
- ¿Hay datos contradictorios?
- ¿Cuáles son los obstáculos/elementos que ayudan?
- ¿Deben realizarse correcciones para que los resultados se consigan: debemos añadir/cancelar determinadas actividades, debemos reorganizar el presupuesto, debemos adaptar los indicadores o resultados esperados, hay que cambiar algo en la gestión del proyecto (gestión, monitorización y evaluación, cooperación con tres ...)?
- ¿Han surgido preguntas que se deban/puedan incluir en una evaluación?

Evaluación intermedia		
¿Cuándo?	¿Con quiénes?	¿Qué forma y qué datos?
A mitad de camino, tras tres años	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador(es) de proyecto • Miembros de comité • Principales actores • Beneficiarios • Socios • Donantes <p>Es importante que el análisis sea participativo en la mayor medida posible.</p> <p>Se puede optar por un evaluador interno o por alguien ajeno al proyecto/zona (según los medios o la sensibilidad de los temas).</p>	<p>El acento está mucho más en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis con la intención de pronunciarse acerca de determinados criterios (véase los criterios CAD: relevancia, eficiencia, efectividad, impacto y sostenibilidad) • Comprobar si hay resultados que permitan alcanzar los objetivos específicos del proyecto • Contestar preguntas surgidas del monitoreo • Analiza resultados/indicadores que requieren mucho tiempo y por lo tanto no siempre están incluidos en los informes de monitorización <p>Forma :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tratar la información procedente del monitoreo y de informes con los implicados • Añadir preguntas para análisis • Realizar actividades típicas de evaluación, como entrevistas semi-estructuradas, discusiones de grupo de reflexión, talleres de evaluación conjuntos • Presentar principales conclusiones al grupo de implicados • Incluir conclusiones y recomendaciones en un informe

¿Qué preguntas se pueden formular a mitad del proyecto?

- ¿Cuáles son las conclusiones relativas a los criterios de evaluación clásicos y más concretamente los de relevancia, eficiencia (eficacia) y efectividad? En su caso, se puede pasar el análisis de sostenibilidad e indicaciones de impacto a una evaluación final, pero muchas veces también se incluyen en una evaluación intermedia.
- ¿Qué nos cuenta la comparación entre la evaluación y la línea base (de haberse establecido)?
- ¿Existen resultados inesperados?
- ¿Cuáles son nuestras respuestas a posibles preguntas adicionales?
- ¿Ahora tenemos una imagen realista, compartida por diferentes implicados (¿existen diferentes percepciones y qué aprendemos de ellas)?
- ¿Hay recomendaciones para corregir el enfoque?

22 En algunos proyectos se trabaja con 'semáforos': el coordinador de proyecto coge el marco lógico y los indicadores (lo que debe medirse) y los valores de los indicadores e indica por indicador si el proyecto está bien encarrilado (luz verde), o si hay motivo de cierta preocupación (luz amarilla) o si no se pueden alcanzar determinados resultados o los indicadores no son adecuados (y por lo tanto no se puede medir/luz roja).

Evaluación final ²³		
¿Cuándo?	¿Con quiénes?	¿Qué forma y qué datos?
<p>En el sexto año del proyecto o poco después de su finalización²⁴</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de proyecto y miembros de grupo de trabajo • Principales actores • Beneficiarios • Socios (en su caso futuros) • Donantes (en su caso futuros) <p>Es importante que el análisis sea participativo en la mayor medida posible</p> <p>Se puede optar por un evaluador interno o alguien ajeno al proyecto/zona (según los medios o la sensibilidad de los temas)</p>	<p>Véase arriba, se presta atención específica al análisis y la realización de los objetivos específicos. También resulta importante un enfoque más estratégico: analizar en vistas del cambio y la adaptación de la política y la práctica en el futuro.</p> <p>Forma:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Véase arriba. • Conviene apuntar en el informe de forma muy clara las conclusiones relativas a los resultados y los objetivos específicos. Por cada resultado y objetivo se puede resumir el cambio comprobado (también si no hay ninguno), la prueba de dicha comprobación y los factores aclaratorios de dicho cambio. También hay que redactar un resumen de los resultados inesperados.
<p>¿Qué preguntas se pueden formular al final del proyecto?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Véanse también las preguntas de la evaluación intermedia. • Atención específica por una pronunciación sobre el éxito del proyecto en cuanto a la realización de los objetivos específicos y la contribución a un cambio sostenible y con una apreciación del diseño del proyecto (¿estaba bien ideado? ¿se habían valorado los riesgos suficientemente?) • ¿Cuáles son las principales lecciones?: ¿En qué medida el enfoque del proyecto ha sido el correcto? ¿este tipo de proyectos son útiles/relevantes? ¿qué metodologías funcionan bien? ¿qué es lo que tienen que tener en cuenta en su caso proyectos nuevos en el futuro? ¿repetiremos el proyecto en otros barrios/con otros grupo meta y de qué forma? ¿qué aspectos integraremos en la política futura o en programas ...? • ¿Hay recomendaciones relativas a sujetos/aspectos específicos y a actores específicos (socios, gobiernos superiores...) que finalmente son corresponsables de la realización del cambio (o que pueden contribuir a ello)? 		

¿Cómo sacar lecciones?

Durante la realización de proyectos y programas probablemente surjan preguntas o consideraciones que superen el proyecto o el programa, como: ¿y con qué nos quedamos de los últimos años sobre nuestras relaciones con socios, sobre la comunicación, sobre el papel de los funcionarios en la capacitación, sobre las posibilidades

²³ Aquí no hablamos sobre evaluaciones de impacto: evaluaciones que comprueban tras bastante tiempo después de la finalización de un proyecto (por ejemplo un año y más) de qué forma los resultados del proyecto han seguido repercutiendo, marcando una diferencia real en la vida de las personas. Las evaluaciones de impacto son bastante complejas de establecer y suelen requerir muchos medios.

²⁴ Si se quiere continuar el proyecto o establecer un nuevo proyecto, puede resultar útil tener esto en cuenta en la planificación de la evaluación final y por lo tanto organizarla un poco antes. De esa forma se pueden utilizar las lecciones y conclusiones como estudio de referencia o línea base para el nuevo proyecto.

de la capacitación, sobre la importancia de las relaciones internacionales para el desarrollo profesional y personal de los funcionarios, sobre las condiciones de una buena sensibilización en las escuelas, etc. Es útil abordar esas preguntas de forma explícita. Así durante el monitoreo y la evaluación hubo demasiado poco espacio, se puede crear dicho espacio mediante diferentes herramientas:

- organizar un taller o un seminario (congreso);
- hacer que los implicados (por ejemplo funcionarios) declaren sobre lo que han aprendido (como persona y en el ámbito profesional);
- documentar y analizar buenas prácticas: ¿qué ha ido bien? ¿por qué motivo? ¿podemos repetirlo y de qué manera? ¿Qué significa esto para el futuro? ¿qué debemos dejar de hacer, hacer de otra forma?
- ...

Las actividades para el monitoreo y la evaluación pueden facilitar mucha información para contestar este tipo de preguntas.

CPG (BBC) y el plan plurianual en los municipios flamencos

Como consecuencia del decreto de cargas de planificación aprobado por el parlamento flamenco, cambia sustancialmente la relación de Flandes con los gobiernos locales. Todos los municipios presentan a partir del 1 de enero de 2014 un plan plurianual municipal ante el gobierno flamenco, de acuerdo con el Ciclo Político y de Gestión (CPG). En dicho plan además indican qué subvenciones solicitan ante el gobierno flamenco. Este plan plurianual municipal se redacta y se presenta de forma integral, sustituyendo los planes y solicitudes de subvención sectoriales específicos.

Dado que el CPG y la redacción del plan plurianual municipal afectarán de forma considerable la forma de planificar, monitorizar y evaluar la cooperación internacional municipal, cabe proporcionar alguna explicación al respecto. El plan plurianual es un plan para un periodo de seis años, redactado durante el primer año de la legislatura. Dentro de este plan plurianual se vinculan objetivos y resultados a presupuesto, preferiblemente de forma integral. Esto significa también que los gobiernos locales solamente presentan un plan (plurianual) (integral) ante la autoridad supervisora (Flandes).

Hasta hace poco cada subvención sectorial requería un plan específico y un informe específico. Este requisito ahora se anula. Un solo plan, un solo informe presentado ante el gobierno flamenco, que comunica sus prioridades políticas por las que está dispuesto a conceder subvenciones a los gobiernos locales. Estas subvenciones tienen códigos que se incluyen en el plan plurianual y con los que un gobierno local indica que solicita una subvención para tal prioridad.

Los municipios deben redactar el plan plurianual según las reglas y los principios del ciclo político y de gestión. Esto implica un número de cosas. El programa es un plan político que consta al menos de una nota estratégica, una aclaración y una nota económica. Estos tres elementos son obligatorios y por ese motivo los explicamos brevemente a continuación.

Primero, la nota estratégica: cada municipio establece unos objetivos políticos. Al redactarlos, la corporación municipal elegirá cuáles de dichos objetivos políticos serán considerados como prioritarios y cuáles pertenecerán a la política regular. Estos objetivos prioritarios (y sus resultados esperados y acciones subyacentes) se explicarán en la nota estratégica. Sobre dichos objetivos prioritarios se presentarán informes exhaustivos mensuales ante la corporación municipal.

Segundo, la aclaración: toda la política (por lo que también los objetivos no prioritarios o regulares) debe explicarse obligatoriamente en la aclaración, en la que entre otros elementos también se aclaran el análisis de entorno y los riesgos económicos.

Finalmente, la nota económica: incluye una vinculación entre la política y los medios. En esta nota económica se distingue entre ámbitos políticos, campos políticos y puntos políticos. Unos 140 campos políticos han sido establecidos por Flandes. Cada municipio tiene libre elección para agrupar los ámbitos políticos en un número de campos políticos. Además puede elegir libremente cuántos puntos políticos constituyen un campo político. Así, el deporte es un campo político (establecido por Flandes). La piscina municipal puede constituir un punto político dentro del campo político de deportes. Y el deporte a su vez puede incluirse a un nivel más elevado en por ejemplo el ámbito político de ocio.

Esto significa que también la cooperación internacional municipal debe incluirse en este plan plurianual y en estos objetivos políticos y que el seguimiento económico y de contenidos también deberá realizarse según los principios del CPG.





Pesar verduras en el mercado de Vinocanchon, San Jerónimo (Perú), partenaire de la municipalidad de Edegem

CAPÍTULO 6

EPÍLOGO: ¡BÁJATE DE ESA NUBE!

En grandes líneas son de aplicación los principios para el monitoreo y la evaluación para todos los tipos de proyectos que se emprenden. Lo típico de proyectos que se llevan a cabo dentro de un contexto municipal es que haya que tener en cuenta tres tipos de actores: políticos, funcionarios y la sociedad civil. Dichos tres tipos de actores tienen intereses paralelos pero también propios en proyectos y muchas veces tienen una mirada diferente sobre lo que es importante (ponen el énfasis en cosas diferentes). Las tensiones entre estos tres grupos pueden provocar que los objetivos de los proyectos no se apoyen y que los resultados se cuestionen considerablemente de forma interna. Además los proyectos no solamente deben tener en cuenta el ciclo político municipal sino también los cambios políticos que a veces pueden ser muy abruptos y ralentizar e incluso paralizar proyectos.

Si los municipios del Norte y del Sur deciden colaborar en un hermanamiento, además de los requisitos de la asociación también tienen que tener en cuenta esas dinámicas, tanto en el Norte como en el Sur. Los titulares de proyectos por lo tanto se ven enfrentados con la complejidad de diferentes procesos (visible/no visible, formal/informal) que interactúan y con la influencia nada subestimable de la política y el campo de tensión entre la administración local y el papel de la sociedad civil. Esto plantea retos específicos para la gestión de proyectos, la organización del monitoreo y la evaluación y compartir información acerca de la gestión y los resultados de proyectos.

Según el tipo de proyecto todavía hay otros retos. En proyectos centrados en la sensibilización de los ciudadanos por ejemplo muchas veces resulta difícil medir de forma correcta los efectos de los esfuerzos realizados: ¿cómo se puede comprobar cambios en la opinión y la actitud en el grupo meta? En proyectos centrados en la capacitación y el método del enfoque homólogo-a-homólogo en cambio resulta difícil demostrar que las visitas de intercambio contribuyen a más poder de gobierno y cómo. Estimar o predecir cuáles serán los cambios para el poder de gobierno resulta por lo tanto muy difícil. Medir el efecto que tiene un poder de gobierno más fuerte en una mejor prestación de servicios y mejores condiciones de vida de los ciudadanos es en la actualidad uno de los mayores retos en la M&E de todos los proyectos relativos a la prestación de servicios y la buena gobernanza:²⁵ muchas veces hay pocas cifras fiables disponibles sobre la situación inicial, muchas veces los efectos se manifiestan mucho después de la finalización del proyecto, los cambios deben medirse obligatoriamente mediante una muestra en la población, etc.

¡Estos retos sin embargo no deben impedir que nadie reflexione sobre el monitoreo y la evaluación! Volvemos muy brevemente a la imagen de la nube en la introducción. Trabajar en la nube es progresivo, moderno y puede contribuir mucho a una manera más eficaz de trabajar. De la misma manera la M&E nos puede ayudar a realizar un mejor seguimiento de los proyectos, rendir cuenta de ellos, aprender de ellos, etc. Pero si como gobierno local se quiere poner más pasos en ese proceso de aprendizaje acerca del monitoreo y la evaluación, es importante bajarse de la nube. Y es que las acciones del hombre en la nube no tienen ningún sentido ni contribuyen de ninguna forma al crecimiento de las plantas. La cosa es bajarse a la tierra, aunque bien entendido en el sentido de la frase hecha en inglés 'down to earth' (tener los pies bien firmes sobre la tierra), con la propuesta de emplear un enfoque pragmático y sencillo del monitoreo y la evaluación.

²⁵ Véase el sitio web particularmente interesante (en inglés): <http://www.gsdr.org/go/topic-guides/measuring-results/applying-mandate-tools>. Se trata de un sitio web del Governance and Social Development Resource Centre.



La mejor forma de mejorar el funcionamiento municipal relativo a la planificación, el monitoreo y la evaluación es haciendo y deshaciendo: poniendo en práctica los principios elaborados en este manual básico y mirando lo que es posible específicamente para la cooperación internacional municipal. Tal vez una combinación entre un número de estas metodologías sea un primer intento de llegar a una herramienta eficaz que sirva para el monitoreo municipal

En este sentido, la VVSG invita a los municipios a entrar en un proceso de aprendizaje en el que bajo vigilancia experta podemos experimentar conjuntamente con la fórmula: P, M & E (CIM) = ML + MA + CMS + (CPG + ...). Escrita en su conjunto la fórmula es la siguiente: la Planificación, Monitorización y Evaluación de la Cooperación Internacional Municipal es la suma del enfoque del Marco Lógico con elementos del Mapeo de Alcances y completado con la técnica del Cambio Más Significante (y en su caso otros métodos y técnicas). Esto también puede facilitar suficiente información para estar en la misma línea que el ciclo político y de gestión en Flandes.

A lo mejor funciona, a lo mejor no, pero merece la pena intentarlo. Y con CIM nos referimos a todos los aspectos de la política municipal relativa a la cooperación internacional municipal: ampliación de la base social, refuerzo del poder de gobierno, sensibilización, presión en la política, etc. tanto en Flandes como en los países asociados.

“ La cosa es bajarse a la tierra, aunque bien entendido en el sentido de la frase hecha en inglés ‘down to earth’ (tener los pies bien firmes sobre la tierra), con la propuesta de emplear un enfoque pragmático y sencillo del monitoreo y la evaluación.”

Se trata de una invitación dirigida a los gobiernos locales en Flandes y en los países asociados para ponerse manos a la obra de forma conjunta. Este proceso de aprendizaje guiado aspira a desarrollar una herramienta de planificación y monitorización a medida de los municipios. Pensamos en un conjunto de herramientas flexible pero exhaustivo, que sirva dentro del contexto de los gobiernos locales. Entonces podremos escribir la continuación de este manual básico sobre dicha herramienta desarrollada: una invitación para aceptar los retos en el ámbito del monitoreo y la evaluación municipales. Se trata de un paso más en el cuento de la M&E.





Una reunión del consejo comunitario de la región de Nimlaha'kok (Guatemala), partenaire de la municipalidad de Herent

CAPÍTULO 7

LISTA DE LITERATURA

🔗 Vínculo para llegar al documento en internet

Enlaces generales relativos a la M&E:

- Página de inicio de la Universidad de Wageningen acerca de la metodología participativa (también con una breve introducción en los marcos lógicos y similares) 🔗
- La misma universidad de Wageningen ha escrito un buen manual ofreciendo un resumen de un número de métodos y metodologías nuevos: Métodos para el monitoreo y evaluación de proyectos de innovación 🔗
- Una buena guía acerca de la M&E: IFAD, *Managing for Impact in Rural Development, A guide for Project M&E* 🔗
- Manual PNUD sobre la planificación, el monitoreo y la evaluación. Bastante completo y hasta incluye ya numerosos ejemplos 🔗
- Buena introducción básica sobre el cómo, por qué y qué de la M&E de inProgress, Integrated Monitoring 🔗
- Adams, J. y Pratt, B (2009) *Sharpening the development process. A practical guide to monitoring and evaluation.*

Enfoque del Marco Lógico (EML, LFA = Logical Framework Approach)

- La Agencia Noruega de Cooperación al Desarrollo publicó hace unos años un manual interesante sobre LFA 🔗
- Cómo los marcos lógicos se insertan en el conjunto de la gestión de proyectos dirigida a resultados (PCM = Project Cycle Management) se puede leer en el amplio manual de EuropAid 🔗

Leer más sobre el Mapeo de Alcances (disponible en www.outcomemapping.ca)

- Earl, S., Carden, F. & Smutylo, T., *Outcome Mapping. Building Learning and Reflection into Development Programs*, IDRC, 2001.
- Hearn, S., *OM Community Webinar: Introduction to Outcome Mapping*, 2011.
- Twagilimana, U., Van Ongevalle, J. & Van Durme, P., *Towards a Learning Centred Planning and Monitoring system for capacity development. The Case of World Solidarity's Social Movement Programme*, november 2012.
- Van Ongevalle, J., Huyse, H., Temmink, C., Boutylkova, E. & Maarse, A., *Dealing with complexity through 'actor-focused' Planning, Monitoring and Evaluation (PME): From result-based management towards result-based learning.* HIVA & PSO, November 2012.

Cambio Más Significante (Most Significant Change, MSC)

- La Guía Rápida de MSC 🔗
- La biblia de Most Significant Change, escrito por los desarrolladores de la técnica (Rick Davies y Jessica Dart, The Most significant Change Technique) 🔗
- Grupo Yahoo sobre MSC, donde se publican las comprobaciones más recientes del campo de trabajo 🔗
- Versiones traducidas de la biblia MSC (Español, Francés, etc.) se pueden encontrar aquí 🔗

MSC y VIDEO

- Insight tiene mucha experiencia con el uso de video participativo 🔗
- Insight ha elaborado un manual al respecto 🔗
- Uno de los autores de dicho manual ha escrito un breve artículo sobre la combinación de técnicas de video participativas y el uso de la técnica MSC 🔗



CAPÍTULO 8

ANEXO: TÉCNICAS PARA LA RECOGIDA DE INFORMACIÓN

A continuación hemos optado por una división de técnicas en base al tipo de actividad que generan: así hay técnicas que sobre todo pretenden conseguir un intercambio de ideas, técnicas en las que alguien formula preguntas y otros contestan, técnicas en las que se recaban datos administrativos o técnicos, técnicas que visualizan situaciones y cambios en una determinada zona geográfica (barrio, pueblo, etc.), técnicas en las que sobre todo se observa, etc. Hay metodologías que combinan esas diferentes técnicas, como el Cambio Más Significante y la técnica de las Tarjetas de Calificación Comunitarias.

Técnicas dirigidas al intercambio de ideas y el apoyo de la discusión

Aclaración: se trata de técnicas participativas sobre las que es fácil encontrar mucha información en el Internet. Para todos estos ejercicios se aplica que el número de participantes es limitado: lo ideal son como mucho siete a diez personas (incluido el moderador). Trabajando con tarjetas o post-it es posible que todo el mundo realice su aportación. Estas técnicas resultan muy aptas para realizar evaluaciones (a mitad o al final de un proyecto), tanto para proyectos dentro del propio municipio como en el contexto de los hermanamientos. El reto suele ser encontrar un buen facilitador que maneje el método.

Ejemplos	¿Por qué optar por esto?	Observaciones
<p><i>Taller de autoevaluación mediante análisis FODA (véase elaboración de FODA en esta publicación)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • En el contexto de una evaluación (por ejemplo a mitad del proyecto) con socios/actores. • Puede ayudar a pensar con socios en los aspectos fuertes y débiles en el ámbito de gestión y resultados obtenidos. • A continuación: haciendo una lista de las oportunidades y amenazas los participantes pueden pensar juntos en acciones a emprender para mantener encarrilado el proyecto y registrar resultados relevantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es importante que este tipo de intercambio lo guíe una persona más 'neutral' o menos implicada. • Debe planificarse y prepararse bien: los participantes deben saber claramente a qué atenerse con este ejercicio y como se utilizarán los resultados. • No es útil para actividades individuales más limitadas. • Hay mucha información en Internet sobre la aplicación de este método.
<p><i>Taller de autoevaluación con socios/actores/grupos meta sobre los cinco criterios de evaluación CAD: relevancia, eficiencia, efectividad, impacto y sostenibilidad</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • En el contexto de una evaluación (en su caso también intermedia). • Pensar juntos en el proyecto y los resultados refuerza la capacidad de aprendizaje de los actores involucrados y la propiedad del proyecto. • Es una buena forma de reflexionar sobre resultados y de repasar de manera sistemática los diferentes criterios (ofrece un marco). 	<ul style="list-style-type: none"> • A veces es importante que las conversaciones las guíe un 'líder' (facilitador) externo (en caso de tensiones por ejemplo). • Hace falta reservar tiempo para esto explícitamente con diferentes personas (debe por lo tanto planificarse).
<p><i>Línea de tiempo</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Adquirir conocimientos del cambio y la realización de progreso en un determinado ámbito, por ejemplo la salud, el funcionamiento de un servicio ... • Para comprender qué factores internos y externos actúan sobre determinados procesos de cambio. • Visualiza cómo dentro de un determinado grupo se piensa en eventos importantes y qué diferencias hay entre grupos. • Puede ser un buen comienzo para una discusión acerca de cómo determinadas intervenciones llevan o no a cambios. Puede generar comprensión de lo que funciona y de lo que no. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se puede trabajar con una línea de tiempo horizontal con en la parte superior las 'intervenciones' en la parte inferior los 'hitos' y cambios. A continuación se puede organizar una discusión sobre el vínculo entre las intervenciones y los hitos: ¿qué intervenciones han contribuido (un poco o mucho) al cambio? • En su caso se puede hablar del tema mirando solamente los cambios en un determinado ámbito, por ejemplo el funcionamiento de un solo servicio, el acceso a un servicio específico en un determinado barrio ...).

Ejemplos	¿Por qué optar por esto?	Observaciones
		<ul style="list-style-type: none"> • Se puede realizar el ejercicio con diferentes grupos y comparar los resultados. • Ejercicio sencillo en el que los participantes son invitados a identificar hitos. En sí el ejercicio resulta insuficiente: conviene combinarlo con otras metodologías o usarlo en el contexto de un taller de evaluación.
<i>Gráficos y esquemas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Pueden resultar útiles para mirar la realidad de manera estructurada y visualizar las cosas: identificar las relaciones entre diversos actores (Diagrama de Venn), posicionar a actores en comparación de los objetivos del proyecto (quién apoya, quién es activo y quién toma iniciativas), relaciones causa-consecuencia, etc. • Pueden utilizarse para visualizar cambios en el tiempo mediante la comparación con diagramas anteriores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejercicios que pueden planificarse durante una reunión de evaluación.
<i>Árbol de problemas y arco de objetivos (véase elaboración en esta publicación)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Pueden ayudar a aclarar la relevancia del proyecto y valorar de forma crítica el marco lógico: ¿este proyecto aborda suficientemente/todavía los problemas que se pueden identificar? • También pueden utilizarse para formular un nuevo programa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Requieren muchos esfuerzos de los participantes. • Supone la asistencia de un facilitador 'neutral' o externo. • Existen muchos manuales sobre el árbol de problemas en Internet. • Es un ejercicio que debe planificarse específicamente y requiere bastante tiempo (al menos un día).

Técnicas para formular preguntas a actores y grupos meta

Aclaración: mediante estas técnicas se intenta obtener información acerca de opiniones, actitudes y cambios en los grupos meta y actores en base a preguntas previamente establecidas. Dichas técnicas pueden utilizarse tanto para el monitoreo como para la evaluación. Los retos aquí son (i) formular buenas preguntas (inequívocas y sencillas), (ii) la selección de entrevistados, ¿cuántas personas? ¿qué muestra es la mejor? y (iii) aplicar las técnicas de la entrevista. Se pueden aplicar las técnicas individualmente o para conversaciones con grupos pequeños (hasta un máximo de diez personas probable que todo el mundo realice su aportación). Si se trabaja con varios entrevistadores, es importante que repasen juntos una sesión de trabajo o una formación para que su enfoque resulte parecido. Entrevistas semi-estructuradas todavía son considerablemente participativas, cuestionarios estandarizados no.

Ejemplos	¿Por qué optar por esto?	Observaciones
<p><i>Entrevistas semi-estructuradas entrevistas basadas en un hilo conductor con preguntas que le ofrecen al entrevistador margen para realizar una propia aportación.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recabar apreciaciones y percepciones (material cualitativo) de diferentes personas. • Comprensión del funcionamiento de mecanismos de cambio. • Adquirir comprensión de los resultados inesperados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las habilidades como 'entrevistador' son importantes. • Se trata de una herramienta muy flexible y sin embargo más eficiente (tanto en la realización como en el procesamiento) que una entrevista totalmente abierta. • Importante para contrastar información con diferentes tipos de entrevistados ('triangulación' o cruce de información). • En su caso posible con varias personas a la vez (entrevista en grupo). • Las entrevistas duran entre 40 minutos y hora y media. • Permiten una buena combinación con otros métodos (por ejemplo métodos para la visualización de cambios en una zona geográficamente delimitada).
<p><i>Conversaciones de grupo de reflexión o discusión en base a un número limitado de temas previamente establecidos</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recabar percepciones e ideas de un grupo (homogéneo) de un máximo de diez personas con algo en común en el proyecto/la problemática: se trata de una discusión libre y no existen respuestas erróneas. • Puede utilizarse para hablar de temas sensibles. • Constituye una buena herramienta para comprobar determinadas opciones para el futuro y recabar argumentos. • Supone una buena herramienta para identificar factores aclaratorios para resultados (no) alcanzados. • Crea una dinámica entre los participantes y no solamente entre el entrevistador y el entrevistado y ofrece por lo tanto también oportunidades de aprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conviene organizar varias discusiones con diferentes grupos para verificar información (por ejemplo se puede continuar hasta que surja algo nuevo: así se tiene bastante seguridad de que se han expresado todas las percepciones y opiniones diferentes). • Se pueden comparar las conclusiones de diferentes grupos de reflexión (cada vez con otro tipo de grupo) para mirar si existen grandes diferencias entre los diferentes tipos de implicados. • Se juntan personas que en principio pueden hablarse libremente y tienen un nivel comparable. • Requiere cierta comprensión de la dinámica de grupo para crear un ambiente de confianza, dirigir bien la discusión y procurar que nadie domine las conversaciones. • Las discusiones deberían limitarse a una duración de 2h30min.

Ejemplos	¿Por qué optar por esto?	Observaciones
<p><i>Cuestionarios estandarizados</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recabar información (anónima) de un gran grupo de personas para convertirla en datos cuantitativos permitiendo un análisis estadístico. • Hay diferentes opciones posibles. • Resulta muy útil para el monitoreo de posibles cambios en un determinado grupo meta: por ejemplo cuestionarios regulares para la misma muestra (2 x año). • Un ejemplo típico son las encuestas de satisfacción tras una actividad (también llamadas 'happy sheets' u hojas felices, porque ofrecen poca información sobre la relevancia y el valor añadido de la actividad para el entrevistado). 	<ul style="list-style-type: none"> • Formulación de las preguntas: se requiere cierta pericia, suele centrarse en preguntas cerradas (con opciones de respuestas previamente establecidas) aunque siempre se permiten preguntas abiertas también (requiere más tiempo para procesar), así como preguntas acerca de asociación entre imágenes y texto. • La comprobación del cuestionario suele ser fundamental. • Requiere capacidad para procesar datos cuantitativos, analizar e interpretar. • Casi siempre hay que determinar una muestra (si el grupo es demasiado largo) y eso requiere conocimientos específicos. • Hay que elegir entre un sistema en el que las mismas personas rellenan formularios o en el que se envía a entrevistadores (o se realizan conversaciones telefónicas). Si se trabaja con entrevistadores, debe planificarse una formación. • Impone pocos requisitos para la interacción entre la persona que formula las preguntas y la que las contesta.

Técnicas para visualizar cambios en una zona geográfica

Aclaración: estas técnicas son interesantes para recabar información sobre indicadores geográficamente determinados de alguna forma; se puede tratar de la planificación territorial en un municipio, el análisis de la movilidad, visualizar el número de mercados informales, visualizar dónde los niños juegan sobre todo, reparto de grupos sociales en barrios. Los métodos son variados y van desde dibujar un mapa con un palo en la arena o en una pizarra hasta realizar mapas en base a coordenadas GPS. Las técnicas son relativamente sencillas, no cuestan mucho y resultan útiles para involucrar a personas a las que no se les da muy bien expresarse verbalmente o por escrito. Estas técnicas pueden emplearse de forma tanto participativa como no participativa.

Ejemplos	¿Por qué optar por esto?	Observaciones
<p><i>Visualizar temas/sujetos previamente determinados</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Averiguar qué es lo que pasa en un barrio/municipios y cómo son los diferentes barrios: ¿dónde juegan los niños de nuestro pueblo/municipio? ¿dónde juegan los chicos y dónde las chicas? ¿a qué juegan? ¿dónde se vierte ilegalmente? ¿dónde se producen los principales problemas hidráulicos ...? • También resulta interesante para visualizar el acceso a la prestación de servicios y los cambios en el tiempo. • Se utiliza para visualizar determinados aspectos y como aclaración y base para que diferentes grupos entablen conversaciones. • Interesante para involucrar a personas a las que no se les da bien expresarse verbalmente/por escrito. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conviene combinarlo con discusiones de grupo de reflexión y/o entrevistas semi-estructuradas. • Los mapas pueden ir de muy sencillos a muy complejos. • En base a un primer bosquejo los participantes pueden completar los mapas. • Importante para delimitar bien el número de temas, si no el mapa se vuelve poco claro rápidamente y se pierde el valor añadido para la aclaración. • Ofrece posibilidades para comparar los mapas obtenidos de diferentes grupos. • Resulta interesante completarlo con material fotográfico. • Se puede combinar con otros métodos, como entrevistas, grupos de reflexión
<p><i>Transect (traducido libremente como sección o paseo estructurado) en base a temas o indicadores previamente establecidos</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Observar determinadas cuestiones detectadas durante el paseo: situación de viviendas, vertidos ilegales, economía informal, iniciativas comunitarias, acceso a servicios ... • Aprender con el socio en el Sur/Norte acerca de lo que se puede ver y cómo se puede interpretar en su caso. • Sobre todo interesante si el ejercicio se repite y los cambios en el tiempo pueden detectarse (en la misma ruta). 	<ul style="list-style-type: none"> • Une méthode relativement simple, qui peut fournir un matériel tant quantitatif que qualitatif. • La promenade peut éventuellement être effectuée en groupe (par exemple un groupe de fonctionnaires et de politiques). • A combiner avec d'autres méthodes, comme des interviews, des groupes de discussion, ... • Traiter les informations sur une carte, avec des explications. • Tracer une ligne soi-même ou choisir une ligne fortuite (faire une coupe transversale sur le plan, ou bifurquer en alternance à gauche/à droite (en fonction du temps). • Intéressant à pratiquer régulièrement pour les titulaires de projet et les personnes directement impliquées. • Pensez à faire cette promenade à différents moments de l'année.

Ejemplos	¿Por qué optar por esto?	Observaciones
<p><i>Observación de actividades (en base a una pauta de observación que determina lo que se mira), como el desarrollo de reuniones, talleres educativos, exhibiciones...</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de dinámicas de grupo (comprender cómo se desarrollan y funcionan las cosas). • Análisis de nuevas técnicas/métodos/actividades que se prueban en un grupo meta existente o nuevo. • Visualización de procesos de interacción entre funcionarios y ciudadanos (prestación de servicios), por ejemplo durante reuniones. • Adquirir conocimientos acerca del funcionamiento de las corporaciones municipales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Una de las técnicas más sencillas, pero resulta fundamental elaborar una pauta. • Requiere mucho tiempo si se desarrolla como metodología separada: resulta más fácil establecer para determinadas actividades un conjunto de parámetros que se monitorizan. • Se participe activamente o no, la presencia tiene un impacto en el desarrollo, sobre todo si los implicados saben que se va a 'observar'. • Como complemento de entrevistas y conversaciones en grupo de reflexión. • En su caso ampliable a 'revisiones por pares' en las que un homólogo revisa, analiza y trata de forma estructurada la práctica de otro (por ejemplo durante visitas de intercambio con un socio o trayectos de aprendizaje con funcionarios), véase la elaboración en esta publicación.
<p><i>Método narrativo (mediante reportaje de video o foto contando una historia, el registro de historias, llevar un diario).</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recabar apreciaciones y percepciones (material cualitativo) a nivel individual en un determinado grupo. • Comprobar resultados inesperados y detectar detalles. • Comprender/visualizar mecanismos de cambio (y factores de proceso). • Involucrar grupo meta y ofrecer espacio para su historia (reconocimiento de experiencias). • Ver cambio en el tiempo solicitando historias regularmente en el mismo grupo. • Las historias 'se pegan' mejor: muy aptas para motivar, reclutar y comunicar • Puede ser una forma de involucrar a personas que no se alcanzan mediante ninguna otra técnica. • Monitorización de procesos de aprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene sobre todo un valor añadido si las historias se intercambian y se hablan en grupo. • Conviene combinar con otras técnicas para que no se quede en lo anecdótico o especial. • Empezar al comienzo de un proyecto como proceso paralelo. • Las historias pueden recabarse de diferentes maneras: sonido e imagen (foto y video), dibujos, historias escritas. • Un enfoque detallado y sistemático que aplica esta y otras técnicas es la del Cambio Más Significante (véase más adelante). • En su caso ampliable a estudios de caso detallados (investigación detallada de una determinada parte del proyecto).

Ejemplos	¿Por qué optar por esto?	Observaciones
<p><i>Números y mediciones: apuntar los tantos de participantes, calidad suelo y agua, evolución en ingresos, aportación productos Comercio Justo en política de adquisición ...</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar si es relevante para poder decir algo sobre los indicadores del proyecto. • Fácil para dar como tarea a los diversos actores (en base a una ficha que indique qué datos hacen falta). 	<ul style="list-style-type: none"> • En sí insuficiente como herramienta, conviene combinar con otras metodologías (cualitativas). • Trabajar en base a hojas de cálculo que permitan el almacenamiento rápido de datos (y su posterior tratamiento o uso). • Limitar el número de parámetros a medir. • Pensar muy bien en cómo y a quiénes se solicita la información y si hace falta ofrecer apoyo.
<p><i>Estudio documental: lectura estructurada de material procedente de fuentes secundarias.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • A veces existe bastante material interesante con información sobre determinadas regiones, ámbitos, temas, resultados de programas existentes y finalizados, lecciones aprendidas ... • Es importante para poder valorar y en su caso comprender los resultados del propio programa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es importante determinar de antemano qué preguntas se quieren formular con respecto del material (desarrollar una ventana de lectura), de esa forma se puede repasar mucho material de forma rápida y sistemática. • No leerlo todo. • Dar prioridad a fuentes fiables. • Tener en cuenta diferencias en visión y experiencia. • Puede en su caso sustituir una línea base en caso de disponer de poco tiempo y medios.
<p><i>Análisis económicos; auditoría, cálculo de costes</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar cifras absolutas. • Comprensión del uso de los medios. 	<ul style="list-style-type: none"> • A veces hace falta pericia económica.

Combinaciones de varias técnicas

Aclaración: existen un número de modelos para la evaluación y el monitoreo que aplican diferentes técnicas y en sí ya contienen un paquete de actividades de monitorización y evaluación. Enumeramos algunos que resultan útiles en el contexto de la política municipal Norte-Sur y la cooperación internacional municipal.

Ejemplos	¿Por qué optar por esto?	Observaciones
MSC (véase elaboración abajo): Cambio Más Significante	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorización y evaluación participativas. • Adquirir comprensión de lo que al grupo meta le parece importante y lo que percibe como cambio positivo y negativo. • Si el cambio resulta difícil de medir mediante encuestas. • Puede utilizarse como herramienta para el monitoreo (solicitar regularmente historias) y la evaluación (por ejemplo en la mitad y al final). • Visualizar cambios a largo plazo. • Para proyectos más complejos con muchos proyectos diferentes. • Para entender qué tipo de cambio es posible (no para determinar el divisor común o como ejemplo representativo). 	<ul style="list-style-type: none"> • Método narrativo y cualitativo para tantee el grupo meta por cambios. • Existe una descripción detallada de la metodología: delimitar los entrevistados y temas, recabar historias, discusión y reflexión sobre historias, análisis de historias, utilizar conocimientos e información para adaptaciones y comunicación. • Conviene combinarlo con otro tipo de recogida de datos. • Para proyectos pequeños y sencillos solamente tiene sentido en su 'versión ligera': inserción de preguntas relativas al cambio más significativo en entrevistas semi-estructuradas o grupos de reflexión.
Análisis de capacidad de un grupo/ organización/ servicio de cumplir con su tarea/ misión mediante un análisis de cinco competencias básicas	<ul style="list-style-type: none"> • Comprender cómo un socio/grupo valora su propia capacidad y qué competencias les parecen importantes. • Adquirir comprensión sobre las competencias y la medida en la que el grupo/la organización les otorga contenidos. • Reunir material para tener una discusión relevante sobre la capacidad y la capacitación. • Permite identificar y tratar también cuestiones delicadas. • Adquirir comprensión sobre cambios: por lo tanto apto para el monitoreo y la evaluación. • Buena alternativa para análisis de organización clásico que muchas veces solamente tienen en cuenta todo lo que falta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ya hay mucha experiencia relativa a la aplicación de este método. • Muy apto para trabajar en capacidad con socios municipales.

Para más información: Keijzer, N., Spierings, E., Phlix, G. and Fowler, A., 2011, *Bringing the invisible into perspective: Reference paper for using the 5Cs framework to plan, monitor and evaluate capacity and results of capacity development processes*, European Centre for development Policy Management, Maastricht. <http://www.ecdpm.org/5Cs>

26 Más información sobre Cambio Más Significativo: Davies, R. and Dart, J (2005). The Most Significant Change (MSC) Technique. A guide to its use.

Ejemplos	¿Por qué optar por esto?	Observaciones
<p><i>Tarjetas de calificación comunitarias (véase elaboración en esta publicación)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorizar la calidad de la prestación de servicios y estimular la justificación relativa a los servicios por parte del gobierno local. • Se puede utilizar para conocer la opinión de los habitantes acerca de los servicios prestados en el municipio. De esa forma ayuda a monitorizar la calidad de la prestación de servicios. • También resulta que supone una herramienta que involucra a los ciudadanos más en el desarrollo, la organización y la oferta de servicios. • También es una herramienta para los propios servicios municipales (como apoyo a su autoevaluación). • Herramienta para ayudar a los municipios a rendir más cuentas ante los ciudadanos acerca de la prestación de servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se debe poder emplear a personas para apoyar a grupos de ciudadanos y facilitar reuniones entre grupos de ciudadanos y servicios (a tal fin se puede organizar formación). • Se seleccionan grupos de ciudadanos para participar en discusiones de grupo de reflexión y puntuar un determinado servicio mediante algunos indicadores (que les parecen importantes a los propios ciudadanos). Esta iniciativa se repite con frecuencia. • Los servicios municipales hacen lo mismo en base a sus indicadores y su autoevaluación. • Tras cada 'calificación' se organizan reuniones consultivas entre los ciudadanos y los proveedores de servicios. • El municipio a continuación comunica el resultado de dichas reuniones. • Supone que los servicios municipales estén abiertos para esto y que haya espacio para tratar de manera constructiva las aportaciones de los ciudadanos. Si no, no funciona el método. • Proceso de larga duración: todos los implicados necesitan tiempo para utilizar bien la metodología.

