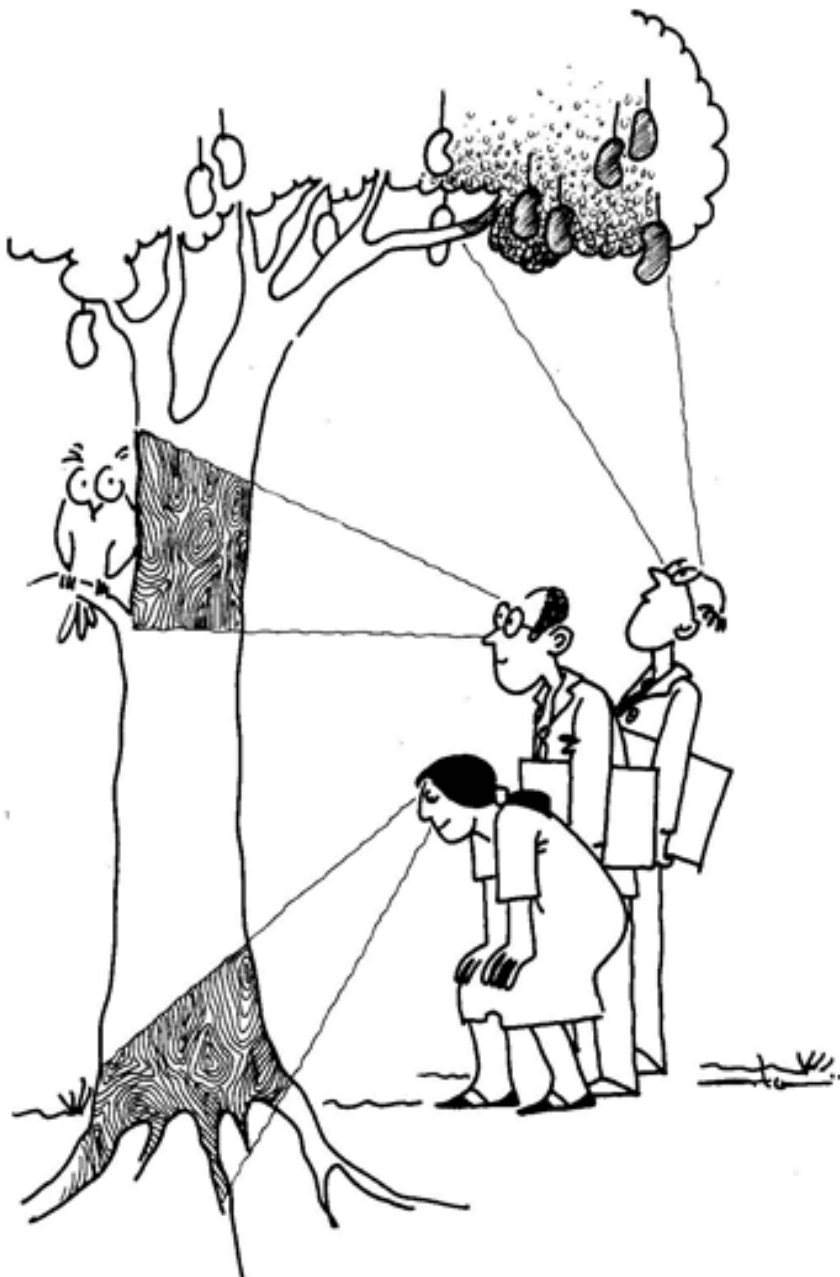


Caja de Herramientas ONG-IDEAs para el monitoreo participativo de efectos e impactos



Eberhard Gohl
Rosa Mendoza
Dagny Skarwan

Rosa Mendoza García
Editora

Versión para América Latina

Caja de Herramientas para el monitoreo participativo de efectos e impactos. Rosa Mendoza García editora; autores Eberhard Gohl, Rosa Mendoza y Dagny Skarwan. 1ª edición. Lima: Rosa Mendoza García, Proyecto ONG-IDEAs Latinoamérica, 2018.
104 p.

Editora

Rosa Mendoza García
Jr. Las Estrellas 388
Urbanización Alborada
Lima 15038
Perú

Autores/as

Eberhard Gohl
Rosa Mendoza
Dagny Skarwan

Diagramación

Omar Paz Martínez

1a. edición. Publicado en Lima Perú, en setiembre de 2018

Este documento puede descargarse libremente en <http://impact-plus.de/index.php/ong-ideas/descargas> y en https://www.kindernothilfe.org/es/Nuestro+trabajo/V%C3%ADdeos_Publicaciones-p-366.html

Agradecemos que ninguna parte del texto sea usada con fines comerciales.

Proyecto ONG-IDEAs Latinoamérica

Eberhard Gohl
Director

Rosa Mendoza García (Sudamérica)
Dagny Skarwan (Centroamérica y El Caribe)
Consultoras Regionales

El proyecto “Fortalecimiento del monitoreo de efectos e impactos de los proyectos de organizaciones no gubernamentales en once países de Latinoamérica – ONG-IDEAs”, más conocido como “Proyecto ONG-IDEAs Latinoamérica”, es conducido por un consorcio formado por siete ONG alemanas, co-financiado por el Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo de Alemania (BMZ), y ejecutado en alianza con treinta y nueve copartes latinoamericanas.

PRÓLOGO	5
1. INTRODUCCIÓN A CONCEPTOS Y LA CAJA DE HERRAMIENTAS	7
1.1 Propósitos y características claves de la Caja de Herramientas	8
1.2 Monitoreo y participación en el marco de ONG-IDEAs	10
1.3 Las cuatro herramientas principales de ONG-IDEAs y el inicio de un proceso sistemático de observación y reflexión	12
1.4 El principio de la auto valoración	17
1.5 Condiciones para la introducción de ONG-IDEAs	17
1.6 Pautas para la facilitación de las herramientas de ONG-IDEAs.....	19
2. HERRAMIENTA 1: ANÁLISIS DIFERENCIADO DE BIENESTAR - ADIB	20
2.1 Concepto ADIB: propósito, criterios y niveles de bienestar y pobreza	20
2.2 Propósitos y modalidades de aplicación del ADIB	21
2.3 La matriz ADIB: criterios y niveles de bienestar.....	23
2.4 Secuencia de aplicación, facilitación y sistematización de resultados del ADIB.....	26
2.5 Alternativas y situaciones especiales	30
2.6 Momentos oportunos para un ADIB en el ciclo de un proyecto	31
2.7 Ejemplos de ADIB y del análisis diferenciado de personas y hogares	32
3. HERRAMIENTA 2: CAMBIO COLECTIVO - CC	33
3.1 Concepto y propósito de Cambio Colectivo	33
3.2 Modalidades en la aplicación de CC	34
3.3 Momentos oportunos en el ciclo del proyecto para la aplicación del CC	35
3.4 Secuencia de aplicación, facilitación y sistematización de objetivos con CC	35
3.5 Ejemplos de CC para algunos grupos específicos.....	49
4. HERRAMIENTA 3: CAMBIO INDIVIDUAL – CI	51
4.1 Concepto y propósito de Cambio Individual (CI)	51
4.2 Modalidades de aplicación del CI	52
4.3 Momentos oportunos para la aplicación de CI en el ciclo del proyecto	53
4.4 Secuencias de aplicación, facilitación y sistematización de objetivos con CI	54
4.5 Ejemplos de CI. Los objetivos de grupo a partir de visiones específicas según temas y actores, valoraciones y su análisis.....	65
4.6 Características comunes y características que diferencian a CC y CI.....	67
4.7 Preguntas frecuentes relacionadas con CI y CC	68

5. CC Y CI EN LA PLANIFICACIÓN Y EL MONITOREO DE EFECTOS E IMPACTOS	71
5.1 Hacer coincidir los objetivos del grupo con el Marco Lógico	71
5.2 Posibles situaciones al vincular CC y CI con el Marco Lógico del proyecto	72
5.3 Adaptación de instrumentos de planificación y monitoreo a partir del uso de resultados de herramientas ONG-IDEAs.....	77
5.4 Consideraciones para la aplicabilidad y adaptación de las herramientas a diferentes temas, grupos destinatarios o beneficiarios y enfoques de proyecto.....	80
6. ANÁLISIS Y REFLEXIÓN ACERCA DE CAMBIOS (ARCO)	82
6.1 El concepto de ARCO en el monitoreo de la ONG	82
6.2 Propósitos y proceso de aplicación de ARCO	83

Prólogo

El Proyecto “Fortalecimiento del monitoreo de efectos e impactos de los proyectos de organizaciones no gubernamentales en once países de Latinoamérica – ONG-IDEAs”, más conocido como “Proyecto ONG-IDEAs Latinoamérica”, es un esfuerzo conjunto de siete ONG alemanas, treinta y ocho ONG latinoamericanas y alrededor de 120 grupos con los que estas ONG trabajan. orientado a entender, utilizar y adaptar la Caja de Herramientas de ONG-IDEAs de modo que esta pueda servir para fortalecer la orientación a impactos y el enfoque de gestión participativa. El Ministerio de Cooperación Alemana (BMZ) ha brindado el soporte a esta iniciativa.

ONG-IDEAs significa Impacto de ONG en el Desarrollo, Empoderamiento y Acciones. El proyecto ha trabajado en dos procesos paralelos, uno en Centroamérica y otro en Sudamérica. En ambas regiones, en lapsos de 18 meses, se pasó por una sucesión de cuatro talleres en los que dos representantes por cada ONG confrontaron sus propias maneras de hacer monitoreo, aprendieron a usar las herramientas que conforman la Caja de Herramientas, socializaron su entrenamiento con sus colegas, experimentaron su aplicación con grupos de participantes en sus proyectos y, en ese proceso, las adaptaron y utilizaron como parte de la gestión de sus proyectos. Para ello fue necesario desprenderse de la idea estrictamente técnica del monitoreo, para integrarlo en el logro de los propios objetivos de sus proyectos, recuperando el enfoque participativo que la mayoría de ellos utiliza.

La Caja de Herramientas de ONG-IDEAs viene usándose desde hace cerca de quince años, con grupos diversos en la India, Bangladesh y Filipinas (Asia), así como en Etiopía, Kenia, Tanzania y Uganda (África). Surge en el contexto de la cada vez mayor importancia que se da a la orientación a efectos e impactos, en el contexto de la discusión sobre la “eficacia de la ayuda”. Esta tendencia se evidencia con los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) aprobados en el año 2000, la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda en el año 2005 y el Programa de Acción de Accra, del 2008. Estos foros enfatizan cuatro principios, la alineación (los donantes basan todo su apoyo en las estrategias, instituciones y procedimientos nacionales de desarrollo de los países socios, se alinean con ellas), la armonización (las acciones de los donantes son más armonizadas,

transparentes y colectivamente eficaces simplificando procedimientos), la gestión orientada a resultados (administrar los recursos y mejorar la toma de decisiones orientadas a resultados) y la mutua responsabilidad (donantes y socios son responsables de los resultados del desarrollo) entre países donantes y países socios, orientados a mostrar resultados tangibles de las iniciativas de desarrollo mostrados como efectos positivos sobre la vida de las personas.

Este es el contexto en el que el trabajo con el enfoque del monitoreo participativo de efectos e impactos se fortalece. Este lleva a dar prioridad al monitoreo de la eficacia propia por encima de la "eficacia de la ayuda", a la toma de conciencia de los actores sobre sus propios procesos por encima de rendición de cuentas a otros, a la autoevaluación de sus avances y retrocesos, por encima del juicio externo, al análisis de impacto como práctica de gestión, es decir, como una manera de ayudarnos a revisar la calidad de nuestras estrategias de intervención, no como estudio académico, al monitoreo constante por encima de la evaluación y al aprendizaje en organizaciones de base por encima del aprendizaje de los "donantes".

En las páginas siguientes, presentaremos cómo se aplica este enfoque, con ejemplos concretos del uso de la Caja de Herramientas de ONG-IDEAs en América Latina. Agradecemos el esfuerzo y el entusiasmo creadores de todos los facilitadores y facilitadoras, la confianza de los grupos que experimentaron su uso y el compromiso de directores y gerentes de las ONG implicadas.



INTRODUCCIÓN A CONCEPTOS Y LA CAJA DE HERRAMIENTAS

La adaptación de la Caja de Herramientas de ONG–IDEAs al contexto y las experiencias generadas en América Latina ha sido una tarea muy enriquecedora. Desde 2015 con el proyecto de “Fortalecimiento del monitoreo de efectos e impactos de los proyectos de organizaciones no gubernamentales en once países de Latinoamérica - ONG-IDEAs” se ha iniciado una nueva etapa con las ONG de Centroamérica y América del Sur que han hecho suyas las herramientas originalmente desarrolladas en el contexto de ONG y comunidades en países de África y Asia. Así han surgido nuevos procesos de aprendizaje y adaptaciones de la Caja de Herramientas a los contextos, temas, dinámicas y prioridades de las organizaciones latinoamericanas. Por lo tanto, la Caja de Herramientas contiene experiencias recientes de la realidad de copartes y grupos en América Latina, con pautas y ejemplos para enfrentar los desafíos de establecer y manejar un sistema de monitoreo desde la base y la eficacia propia. Además, orienta acerca de las opciones para su eficiente aplicación, no sólo en el ámbito de las ONG.

**¿Cómo utilizar esta
Caja de Herramientas?**



La Caja de Herramientas está dirigida a coordinadores de proyectos y a personas responsables del monitoreo y evaluación. En esta Caja de Herramientas se les llama facilitadores.

La Caja de Herramientas es un soporte adicional para los facilitadores capacitados y proporciona información, explicaciones y ejemplos para orientar sus propios procesos. ONG-IDEAs en cada caso debe ser adaptado y por lo tanto la Caja de Herramientas no incluye recetas sino pautas, ejemplos y experiencias que deben permitir que esta adaptación a los contextos locales, temáticos y estratégicos de la ONG y sus grupos pueda fluir de mejor manera. Creatividad, continuidad, cooperación y motivación son otros elementos fundamentales requeridos.

- ➡ El capítulo 1 ofrece una introducción general al concepto y sus propósitos, así como a los enfoques que sustentan la metodología propuesta y la aplicación de las herramientas.
- ➡ Los capítulos 2, 3 y 4 presentan cada uno las herramientas: Análisis Diferenciado del Bienestar (ADIB), Cambio Colectivo (CC) y Cambio Individual (CI) respectivamente, con explicaciones de su concepto, los pasos de la facilitación, la modalidad de análisis, interpretación y ejemplos de aplicaciones. También orientan acerca de opciones distintas de aplicación dependiendo del carácter del proyecto, de su estrategia y las características del grupo meta.
- ➡ El capítulo 5 refuerza la necesidad de vincular las herramientas con los sistemas de monitoreo de las ONG. Explica cómo las segundas y posteriores mediciones pueden proporcionar datos cuantitativos y cualitativos para la medición de indicadores definidos en el Marco Lógico. Con ejemplos y detalles se ve cómo los objetivos individuales y objetivos grupales del Cambio Individual (CI) y Cambio Colectivo (CC) permiten mejorar el entendimiento de indicadores y sobre todo cómo estas mediciones de CI y CC pueden aprovecharse por los mismos grupos meta como sus indicadores propios y la valoración de la eficacia propia.
- ➡ En el capítulo 6 se describe en detalle el concepto y los procedimientos para garantizar que la información de calidad generada por las herramientas ADIB, CI y CC puedan confluir para explicar realidades de cambio y sus implicancias para la gerencia de proyecto. La herramienta Análisis y Reflexión acerca de Cambios (ARCO) es una herramienta de análisis con la que se culmina cada ciclo de mediciones.

1.1 Propósitos y características claves de la Caja de Herramientas

El monitoreo frecuentemente es un talón de Aquiles de las ONG y sus proyectos. ONG-IDEAs apuesta a que el monitoreo -es decir, la observación, reflexión sistemática y periódica que conduce a decisiones de gestión- se convierta en un mecanismo poderoso de gestión, innovación, aprendizaje y colaboración entre la ONG y los grupos involucrados.

La importante necesidad de reportar a las agencias de cooperación que aportan el financiamiento está en muchos casos en el centro de la preocupación del monitoreo de las ONG. Con la rendición de cuentas se justifica la buena utilización de fondos públicos y lo que el proyecto ha realizado y logrado. Esta rendición también es necesaria hacia los grupos destinatarios o beneficiarios y el público en general. A la vez, crece en las agencias de cooperación la preocupación de que los informes de actividades no logren reflejar los efectos directos sobre los grupos meta y que las ONG no logren captar y visualizar los impactos de sus contribuciones en los individuos y grupos. Este énfasis a veces conlleva a que las mediciones de los indicadores se alejen de los intereses y experiencias de las personas beneficiarias y sus grupos.

A pesar de haber formulado un Marco Lógico que traza resultados e indicadores, en la práctica del proyecto resulta difícil lograr esta orientación hacia efectos e impactos. Es decir, cuesta reconocer cómo las personas o grupos meta aprovechan los aportes y contribuciones del proyecto. ¿En qué medida les son útiles y relevantes la capacitación, la asesoría, el acompañamiento, los insumos, los materiales? El aprovechamiento es clave, de lo contrario no se logra un efecto sobre las personas y los beneficios se diluyen.

Herramientas para una orientación hacia efectos e impactos

Un proyecto e incluso una ONG tienen su justificación por los efectos e impactos que intentan generar. La gestión y el monitoreo deben orientarse especialmente hacia efectos e impactos en vez de actividades y productos. Para reconocer y analizar cómo aprovechan los individuos y grupos u organizaciones de base las contribuciones del proyecto, cómo logran convertirlas en beneficios que signifiquen cambios, mejoras en su bienestar y calidad de vida y cómo hacen suyas las nuevas oportunidades, se necesita adoptar una gestión hacia efectos directos e impactos. Por lo tanto, la gestión de proyectos debe superar un enfoque de planificación y un monitoreo primordialmente orientado a planear y registrar las actividades realizadas, y complementar su perspectiva de gestión con instrumentos para generar información específica de los alcances en y con los grupos meta.

Orientado a los efectos: enfocando los cambios en la situación de los beneficiarios, en especial la reducción de la pobreza y el ejercicio de sus derechos, mediante el proyecto.

No puede haber trabajo de campo sin un monitoreo del cambio. El concepto de ONG-IDEAs y su Caja de Herramientas está diseñado para orientar a las organizaciones a encontrar adecuadas modalidades y procedimientos de planificación y monitoreo con sus grupos meta, que aumenten su compromiso de aprovechar los aportes del proyecto y de esta manera lograr una mayor sostenibilidad. Este conjunto de herramientas permitirá vincular la gestión del proyecto y la medición de indicadores con los objetivos de cambio que se plantean los mismos grupos y personas involucrados.

Herramientas para la eficacia propia y el empoderamiento

ONG-IDEAs reta a construir sistemas de monitoreo incluyentes que promuevan el empoderamiento de todos los grupos destinatarios o beneficiarios y que aumenten los efectos e impactos positivos de los proyectos, reduciendo a la vez los negativos.

ONG-IDEAs se fundamenta en dos supuestos básicos:

Aprendizaje

El monitoreo de los procesos de cambio impulsados no solamente debe cumplir una función de rendición de cuentas sino de aprendizaje de todos los involucrados, de los grupos meta, de los equipos de trabajo, de los líderes de un grupo y de la coordinación del proyecto. El carácter participativo contiene elementos democráticos que promueven una cultura de aprendizaje que las personas pueden asimilar.

Eficacia propia o auto eficiencia

El monitoreo apunta no solo a medir alcances, más bien motiva y crea conciencia en los mismos grupos e individuos acerca de su propia capacidad de lograr los cambios. El monitoreo de efectos directos e impactos funciona mejor si las personas están claras y comprometidas con sus propios objetivos. Si los individuos y la comunidad son conscientes de su propia eficacia, de lo que han sido capaces de transformar, esto los animará a implementar medidas adicionales.

ONG-IDEAs intenta comenzar desde la perspectiva de los involucrados a fin de favorecer un enfoque inductivo –basado en la experiencia– en vez de un enfoque deductivo basado en la teoría.

Herramientas útiles, prácticas y simples

La Caja de Herramientas debe ser en primer lugar útil para quienes la aplican, y está compuesta por herramientas prácticas, simples y participativas.



Son herramientas útiles para quienes buscan modalidades prácticas para reconocer y visualizar los cambios que impulsa una iniciativa, un proyecto, una estrategia de una organización o una ONG.



Simple significa: basado en el saber y conocimiento práctico de las personas, por lo tanto, fácil de entender y aplicar.



Su aplicación debe integrarse como parte de las actividades normales de los equipos de proyecto, de la ONG y su sistema de monitoreo. Por otro lado, las mediciones y auto valoraciones mediante las herramientas de ONG-IDEAs enriquecerán el trabajo normal del proyecto con los grupos.



El supuesto de ONG-IDEAs es que el monitoreo de efectos e impactos no significa trabajo adicional sino más bien un trabajo diferente, el cual es más sistemático y reflexivo. Sin embargo, la documentación de este tipo de trabajo definitivamente requiere de trabajo adicional.

1.2 Monitoreo y participación en el marco de ONG-IDEAs

El monitoreo significa para una organización la observación y reflexión sistemática y periódica con el objetivo de implementar sus contribuciones o las del proyecto, verificando alcances para adaptar actividades, productos y servicios a circunstancias cambiantes.

El monitoreo

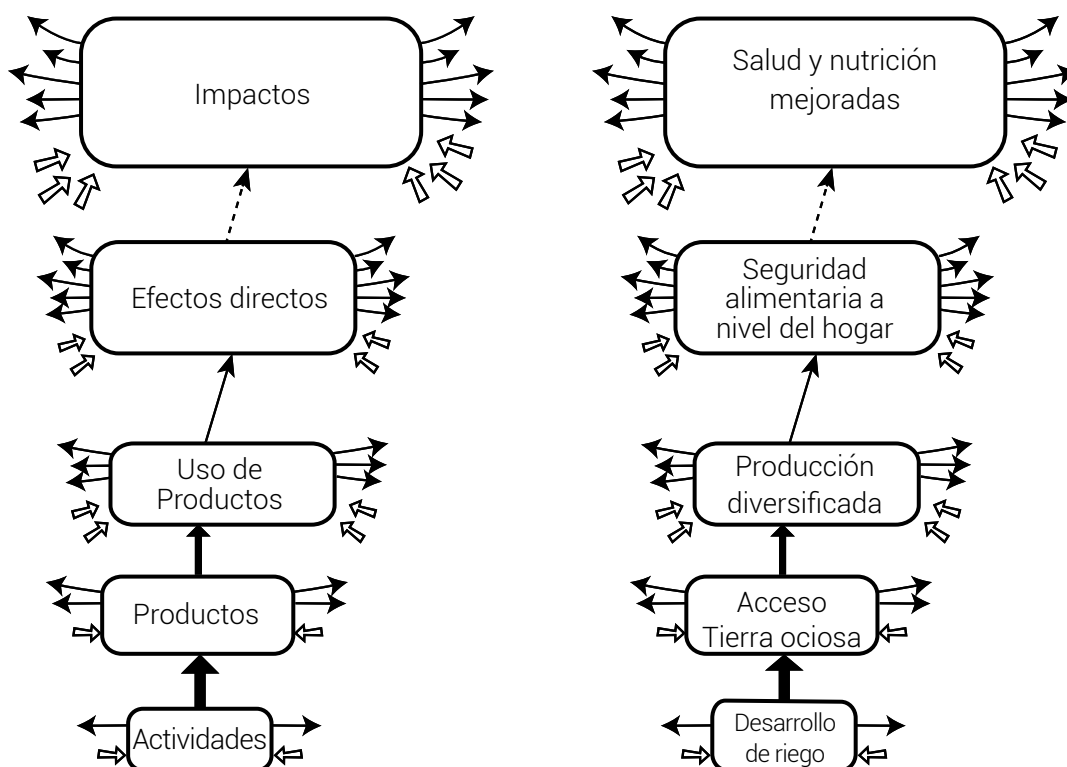
- Requiere instrumentos para generar, analizar información y observar los cambios generados.
- Refuerza las capacidades de reflexión conjunta y aprendizaje en los actores y organizaciones.
- Focaliza los cambios que son importantes y relevantes para las personas y grupos involucrados.
- Analiza qué cambios son provocados por el proyecto, posibilitando la determinación de cómo y hasta qué punto el proyecto ha contribuido a los cambios observados.
- Maneja registros y una documentación en forma sistemática.
- Conduce a decisiones de gestión, si es necesario.

ONG-IDEAs se sustenta en la visión de que un enfoque participativo enriquece el sistema de monitoreo con un equilibrio en sus funciones de rendición de cuentas, aprendizaje y empoderamiento. La participación promueve la integración de la perspectiva de las bases en el Marco Lógico y el sistema de Planificación, Monitoreo y Evaluación (PME) de la organización, generando autonomía de manera creciente. Los instrumentos para agregar y analizar la información sobre cambios también ofrecen la oportunidad de un diálogo más intenso entre los actores.

La reflexión continua sobre las acciones es una parte integral del trabajo regular en todos los sectores. Por lo tanto, esta Caja de Herramientas pretende fomentar el monitoreo de efectos directos e impactos desde la perspectiva de las bases y los grupos meta. ONG-IDEAs busca contribuir con las ONG para establecer un monitoreo que corresponda tanto a las necesidades de los equipos de proyecto y su coordinación, como a las necesidades de los grupos, personas y beneficiarios que participan en su implementación. La rendición de cuentas es una responsabilidad tanto frente ellos como a los donantes y se debe desarrollar con espíritu de aprendizaje y colaboración. Eso significa para la ONG, por un lado, encontrar un equilibrio entre el deseo de comprender y medir a cabalidad los efectos y, por otro lado, la necesidad práctica de seleccionar y priorizar las áreas que van a ser monitoreadas con base en la utilidad para los actores y las limitaciones de recursos disponibles.



La cadena de resultados es una forma de expresar la teoría de cambio de un proyecto. Cuando no se encuentra limitada solamente a la perspectiva de la planificación del Marco Lógico, también se puede desarrollar a partir de experiencias prácticas, por lo que el surgimiento de impactos puede reconstruirse de abajo hacia arriba. Los efectos directos e impactos deseados y reales pueden identificarse como puntos de inicio, basados en la situación y necesidades locales. Una teoría de cambio o una cadena de resultados pueden establecerse basada en esta experiencia práctica con las personas y grupos meta. ONG-IDEAs apunta a crear sistemas de monitoreo inclusivos que promuevan el empoderamiento de todos los actores con un enfoque de monitoreo participativo diseñado para el mejoramiento y eficacia propia. Se enfoca en las transformaciones que se están logrando y no en primer lugar en las actividades realizadas.



El enfoque participativo de ONG-IDEAs orienta un sistema de monitoreo en diferentes dimensiones, entre ellas a:

- **Formular objetivos individuales de hombres y mujeres, de familias y grupos con la auto valoración de su situación y los niveles de sus avances.**
- **Analizar las diferencias sociales y de género y concientizarse para promover equidad y disminuir la discriminación.**
- **Incorporar en las estrategias del proyecto prioridades de las personas y grupos a quienes se dirige el proyecto.**
- **Crear conciencia sobre la motivación de las personas y grupos participantes para implementar el proyecto.**
- **Fortalecer la autonomía de las personas y grupos de base y mantener el diálogo entre las personas.**
- **Identificar indicadores simples por los actores mismos, que las personas y grupos puedan monitorear en función a sus propios objetivos establecidos y en parte interpretarlos como efectos de su propia acción.**

La participación es un proceso continuo de aprendizaje. En la aplicación de las herramientas puede resultar difícil para un grupo establecer su visión de cambio para el futuro si han tenido pocas veces la oportunidad de tomar decisiones. Puede resultar complejo, por ejemplo, para algunas mujeres, identificar sus objetivos individuales si en su vida cotidiana las han condicionado a pensar en otros, a servir a otros, en lugar de percibirse como persona con horizontes propios. La participación alienta a avanzar en sus propios conocimientos, a asumir actitudes diferentes. La participación abre mentes, moviliza capacidades para asumir desafíos propios y auto valorar los pasos hacia sus alcances.

Por lo tanto, la facilitación de los equipos de la ONG requiere mucha sensibilización y capacidades para orientar y conducir estos procesos grupales con reflexión profunda.

1.3 Las cuatro herramientas principales de ONG-IDEAs y el inicio de un proceso sistemático de observación y reflexión

En el manejo de las herramientas, las ONG y sus equipos asumen el papel de facilitación, es decir, los equipos deben contar con el conocimiento, las habilidades y los materiales para la facilitación. Por lo tanto, ONG-IDEAs capacita a facilitadores de ONG para la aplicación y manejo de las herramientas acorde a su contexto de proyecto. El manual de Caja de Herramientas es un soporte adicional para orientar a los facilitadores, su ONG y sus grupos.

El poder de las herramientas consiste en revelar perspectivas propias de las personas. Con su análisis se descubre y ordena visiones conjuntas que motivan y empoderan para tomar decisiones que den direccionalidad, para cumplir con objetivos que las mismas personas o grupos se han planteado. El poder de los facilitadores se expresa en el control de la calidad del proceso, en la capacidad de documentación, en el manejo adecuado del análisis de los resultados, en el uso de la información para la gerencia del proyecto y en el trabajo conjunto. La Caja de Herramientas se entiende como un aporte para la profesionalización de las ONG, sus equipos y el alcance de nuevos estándares para un desarrollo participativo, incluyente y sostenible.

Son cuatro herramientas básicas que se combinan y complementan, vinculando y comparando perspectivas, así como articulando individuos y personas en sus situaciones actuales, pasadas y futuras. Se concentran en el establecimiento conjunto de objetivos, en su respectivo monitoreo con mediciones periódicas y su análisis. En la facilitación para cada herramienta se toma en cuenta momentos de preparación, la aplicación misma, la sistematización de sus resultados y la documentación. Los mismos grupos llevan a cabo los primeros pasos del monitoreo utilizando ADIB, CI y CC incluyendo estimaciones (mediciones), validación, análisis y reflexión sobre los resultados.

Análisis Diferenciado del Bienestar (ADIB)

Es la herramienta que ubica a la ONG en el contexto de las dimensiones de bienestar y pobreza. Su aplicación posibilita descubrir las dimensiones de bienestar, de exclusión y pobreza desde la perspectiva de las mismas personas y su análisis facilita reconocer las necesidades diferenciadas de los individuos. El ADIB, como un análisis comparativo de la situación actual puede aplicarse como primera herramienta en la secuencia de ONG-IDEAs, justo como base para despegar la discusión en torno a las visiones conjuntas y objetivos de cambio. Con el ADIB también se documenta la situación inicial de un grupo y de su contexto; esta información puede ser parte de la línea de base.

Cambio Colectivo (CC)

Con el instrumento Cambio Colectivo (CC), el grupo fija su visión conjunta y los objetivos que desea lograr para el beneficio del colectivo, los que pueden complementarse con los objetivos de los individuos. Los objetivos grupales son responsabilidad del grupo en su conjunto y el grupo establece su nivel actual comparando sus avances en el monitoreo periódico.

Cambio Individual (CI)

Con el instrumento Cambio Individual (CI), las personas que integran un grupo identifican sus visiones y elaboran un horizonte conjunto para acordar objetivos que asume cada uno como compromiso "Yo voy a lograr...", "Yo me comprometo..." De esta manera cada uno puede hacer un compromiso real y desafiante sobre cómo debe ser la diferencia en su vida y comportamiento en dos o tres años. La determinación y el consenso acerca de estos objetivos individuales significan sesiones de trabajo rico en reflexión e introspección, en cuestionamientos propios y descubrimiento conjunto. A partir de la visión de cambio cada persona, adulta, joven o niño puede ganar paulatinamente claridad acerca de sus propias necesidades y potenciales. El Cambio Individual se establece como responsabilidad y compromiso de cada uno, su avance individual paulatino hacia su cumplimiento se monitorea periódicamente en conjunto. Cada persona parte de su nivel específico respecto de los CI y se coloca su propia meta.

El Análisis y Reflexión acerca de Cambios (ARCO)

El Análisis y Reflexión acerca de Cambios (ARCO) se sustenta en la información generada y los resultados de la aplicación del ADIB, CI y CC, relaciona estas herramientas y la interpretación de su significado con los indicadores del Marco Lógico y la estrategia de fomento y contribución. Se analizan las causas y factores que han contribuido, directa e indirectamente, a los cambios observados; asimismo, los factores que obstaculizan los cambios. ARCO permite a la ONG un análisis profundo y transparente para la toma de decisiones y ajustes. ARCO también puede ser manejado por una organización de base con una estructura formalizada y una capacidad de gestión instalada; por ejemplo, por la junta directiva de una asociación. ARCO puede ser la herramienta para que la organización de base se fortalezca en la implementación de su sistema propio de monitoreo y le proporciona orientación sobre la forma en que se consolidan, documentan, analizan y discuten los resultados del monitoreo de muchos grupos y además cualquier indicador del monitoreo.

Cuadro Nº 1. Resumen de las cuatro herramientas

Herramientas	Propósitos de mediciones	Temáticas y vínculos con instrumento de gestión de proyecto
<p>ADIB. Condiciones para la introducción de ONG-IDEAs</p>	<p>Análisis de los criterios y diferencias de bienestar y pobreza de los hogares y/o personas que viven en una comunidad o que integran a un grupo</p>	<p>Se reflexiona sobre las percepciones de bienestar y/o pobreza. Se valora los criterios propios sobre bienestar que permiten establecer distintos niveles de bienestar de las personas y hogares. Permite identificar las mayores carencias, a las personas más vulnerables y sus diferencias. La información puede servir como línea de base.</p>
<p>CC. Cambio Colectivo</p>	<p>Los objetivos que establece en consenso el grupo en su conjunto para su fortalecimiento, su funcionamiento, su aporte hacia los miembros y la comunidad para dos o tres años. Se registra con los objetivos y niveles de alcance en una tabla. Se monitorea periódicamente</p>	<p>El grupo discute una visión conjunta de cambio para el colectivo. Los objetivos grupales deben concretarse en función de pasos y metas a alcanzar por el grupo en su conjunto. Los objetivos colectivos del grupo pueden formularse como indicadores según su coincidencia con los indicadores de cambio del Marco Lógico.</p>
<p>CI. Cambio Individual</p>	<p>Objetivos Individuales de cambio de comportamiento, actitudes, capacidades para varios años. Se registran con valoraciones individuales en una tabla.</p>	<p>El grupo discute una visión sobre la situación en la cual desean encontrarse en aproximadamente tres a cinco años. Se establecen objetivos de cambio individual. Se mide periódicamente los niveles de alcance de los objetivos individuales. Los objetivos individuales pueden convertirse en indicadores.</p>
<p>ARCO. Análisis y Reflexión acerca de Cambios</p>	<p>Análisis a profundidad de los efectos directos e impactos que genera una iniciativa y organización durante un cierto tiempo. Base para decisiones de gestión y el desempeño del proyecto.</p>	<p>La ONG relaciona los datos y resultados de la aplicación de las otras herramientas y las diferentes mediciones y grupos.</p>

Para fines de aprendizaje de la aplicación de las herramientas se sugiere utilizarlas en la misma secuencia en que se presentan en este documento. Posteriormente, el orden o el tipo de herramienta y su combinación depende de la estrategia del proyecto y la finalidad de su monitoreo. La Caja de Herramientas no describe el proceso completo de análisis situacional y planificación de proyecto que normalmente se llevan a cabo antes de iniciar un proyecto, pero puede proporcionar algunas ideas útiles al respecto. Más específicamente, ayudará a identificar los objetivos e indicadores previstos para los beneficiarios, que los mismos participantes pueden monitorear; ambos se pueden combinar fácilmente con planes de proyecto a partir del Marco Lógico. En resumen, prácticas organizacionales comprobadas pueden combinarse con la aplicación de la Caja de Herramientas.

Características claves y ventajas de la Caja de Herramientas de ONG-IDEAs



La Caja de Herramientas ofrece la combinación de cuatro herramientas que están vinculadas entre sí. Forman un todo metodológico, pero también, si fuera necesario, pueden aplicarse de forma individual para reducir complejidad.



La Caja de Herramientas está basada en un enfoque participativo en el cual la ONG actúa como facilitadora. La ONG debe tener alguna experiencia en el manejo de datos cualitativos y cuantitativos. La ONG puede aplicar estas herramientas con las organizaciones de base y gradualmente entregárselas para su uso independiente incluida la misma facilitación.



Los cambios que los miembros de los grupos pueden monitorear periódicamente se derivan principalmente de sus propios objetivos individuales y colectivos que los motivan a participar en el grupo de forma muy directa y con mucha facilidad.



La Caja de Herramientas permite la medición de los cambios de forma cuantitativa. Mientras de esta manera se facilita la agregación de datos, los resultados del monitoreo y sus mediciones periódicas se pueden desagregar fácilmente, es decir, se pueden diferenciar si fuera necesario; por ejemplo, según el género, según categorías de pobreza u otros criterios sociales, dependiendo de los requisitos.



Esta información cuantificada se combina con preguntas exploratorias que conducen a información cualitativa adicional.



Los resultados del monitoreo fomentan la reflexión sobre cómo la iniciativa particular de las personas contribuyó al cambio y ayudan a tomar decisiones basadas en la información continua sobre los efectos e impactos logrados. También pueden utilizarse para la presentación de informes donde esto sea necesario.



Las herramientas sensibilizan a los miembros de grupos sobre las cuestiones de pobreza e inclusión social, les posibilitan a las personas más pobres y marginadas monitorear sus logros relacionados con los objetivos y mejorar su calidad de vida.

ONG-IDEAs y los momentos oportunos para la introducción en el ciclo de proyecto

El inicio de la aplicación de las herramientas puede coincidir con el inicio de un ciclo del proyecto, lo que permitirá basar su planificación en las perspectivas de cambio propias de las comunidades, grupos e individuos. Las mismas herramientas utilizadas para la planificación del proyecto pueden, inclusive, guiar a la ONG en la selección de sus grupos meta.

Si la ONG y el proyecto ya trabajan varios años con una estrategia, con un grupo o en una zona, y si el proyecto ya está en una etapa avanzada, la ONG y la coordinación del proyecto iniciarán con ONG-IDEAs procesos de aprendizajes para mejorar sus capacidades de gestión, específicamente en función de una gestión orientada hacia efectos e impactos. O sea, no necesariamente debe ser un proyecto nuevo. ONG-IDEAs puede darle pautas sobre cómo mejorar la estrategia en un proyecto, grupo o zona donde ya existe un proceso previo y una dinámica de trabajo establecido, y para describir efectos e impactos que se generan.

Los datos que se obtienen pueden y deben servir para mejorar la calidad del monitoreo y la validación de datos. Son la ONG y los mismos grupos los que finalmente deciden sobre la utilidad y aplicabilidad de las herramientas y su grado de incorporación en el proyecto o el grado de institucionalización para contar con un sistema de monitoreo que corresponda a los desafíos de una gestión hacia efectos e impactos.

Independientemente del momento de arranque de ONG-IDEAs, las herramientas apoyan el diseño de un sistema de monitoreo orientado a efectos e impactos porque constituyen instrumentos para la generación de información y análisis que necesita el proyecto para la medición de su eficacia.

Preparación de la ONG para la incorporación de ONG-IDEAs y sus herramientas. Análisis del vínculo e interacción del proyecto con el grupo

Si existe un Marco Lógico, este resume, define y traza las estrategias del proyecto en contextos temáticos y territoriales específicos, también determina los grupos meta, actores y población que se involucran y que luego se beneficiarán. El Marco Lógico con su cadena de resultados e indicadores formulados muestra lo que el proyecto pretende lograr y cuáles son o fueron sus contribuciones planeadas, así como las actividades y recursos para alcanzar estos objetivos. Por lo tanto, es importante que la ONG reflexione, antes de iniciarse con ONG-IDEAs, con un determinado grupo acerca de sus características, su trayectoria de trabajo y su papel dentro de la estrategia actual de proyecto.

Se vincula el Marco Lógico con el futuro proceso de ONG-IDEAs. Antes de iniciarse procesos de monitoreo basados en el concepto y las herramientas de ONG-IDEAs en un proyecto, la ONG y sus facilitadores determinan con qué grupo o conjunto de personas y en qué lugar quieren iniciar un proceso. Para este análisis previo e interno por parte del equipo del proyecto, el equipo revisa su Marco Lógico, su plan operativo anual, sus informes e indicadores para tener claridad sobre cuáles son los aportes principales ya planificados en el proyecto para el grupo, así como cuál es la cadena de aprovechamiento. A partir de los indicadores formulados de efectos e impactos se puede precisar cuáles son las dimensiones de cambio en las personas o en el grupo, sea en función de los cambios cualitativos o en aspectos de amplitud cuantitativa¹.

Tomar en cuenta:

- **Nombre, localización del grupo y número de miembros integrantes.**
- **¿En qué indicadores y a qué nivel del Marco Lógico se encuentra precisado el cambio y metas con el grupo?**



¹ ¿Cómo vincular las herramientas ONG-IDEAs con los sistemas de monitoreo e indicadores establecidos en el Marco Lógico? Una pequeña guía de ONG-IDEAs da varios ejemplos concretos de cómo se combinan ONG-IDEAs y el Marco Lógico.

1.4 El principio de la auto valoración

La auto valoración de los participantes del grupo y de este en su conjunto atraviesa todas las herramientas y constituye un principio fundamental del enfoque participativo de ONG IDEAs.

La auto valoración es la base para el cálculo de los niveles de bienestar, la situación de alcance de objetivos individuales y del grupo y refleja la seriedad de la reflexión, el entendimiento y el compromiso con los objetivos acordados.

La auto valoración registra y demuestra la medida en que cada miembro en forma individual o el grupo en su conjunto, se acerca a sus propios objetivos y refleja el poder asumido acerca de sus propias acciones.

Al inicio este principio puede traer problemas, especialmente cuando las personas no están acostumbradas a valorarse a sí mismas, cuando el control externo haya sido el prevaleciente o cuando, como en una escuela los alumnos estén acostumbrados a valoraciones de sus maestros. Grupos cuyos integrantes no se conocen bien o cuyos integrantes están en cierta situación de competencia uno con el otro, pueden carecer de la confianza necesaria para visibilizar a través de los puntajes de valoración su situación propia. La auto valoración es un aprendizaje tanto para los miembros de los grupos como para los facilitadores, pero puede suceder que estos tengan otra perspectiva o que den una valoración distinta a la persona. La auto valoración fundamenta y rige las decisiones y preferencias mismas de las personas y grupos. Por tal razón, las herramientas consideran, en su aplicación, momentos de revisión de la validez y calidad de la información de los datos, así como las posibilidades de recoger o aprovechar información adicional; o sea, hacer una verificación cruzada de los datos de la auto valoración.

La explicación de la modalidad de la auto valoración a los participantes es sumamente importante:

- **Su opinión vale, su respuesta debería ser personal y sincera.**
- **Una mayor discusión acerca de criterios de bienestar u objetivos y sus mediciones puede dar más claridad a las personas y, por ende, una mayor base para la auto valoración.**
- **No se debe copiar de otra persona u omitir sus opiniones, pero otros pueden ayudar con sus propios ejemplos.**
- **Se puede rectificar después si alguien se ha dado cuenta de algún error.**
- **Los datos son suyos y reflejan su propio compromiso ante el facilitador o el grupo.**
- **El grupo analiza el conjunto de valoraciones y saca sus conclusiones.**
- **Los datos y valoraciones deben quedar anónimos en caso de difundirse a otras instancias.**

1.5 Condiciones para la introducción de ONG-IDEAs

No todas las ONG tienen un sistema de monitoreo ya establecido o un sistema manejable. Las experiencias con el monitoreo de indicadores son diversas y a veces las experiencias de generación de información y datos, para la medición de indicadores y el análisis de los cambios y contribuciones del proyecto, han sido bastante complicados.

ONG-IDEAs puede significar una serie de ventajas para la ONG, su gerencia y la calidad de su trabajo, pero a la vez requiere que la ONG establezca y mantenga varias condiciones para hacer funcionar estos procesos.

Para ONG-IDEAs es importante que la ONG y sus equipos estén motivados y con el pleno respaldo de su dirección para mejorar, ampliar o, en algunos casos, corregir experiencias anteriores. La aplicación de las herramientas de ONG-IDEAs no solamente requiere actividades específicas del equipo en su trabajo con los grupos. Las condiciones para la introducción de ONG-IDEAs es el interés, la motivación para el aprendizaje, el compromiso a un trabajo participativo con los grupos y la continuidad en la aplicación de las herramientas con mediciones periódicas.

Estas condiciones deben existir en la ONG y sus equipos para que ONG-IDEAs pueda lograr una contribución efectiva. Es indispensable reflexionar colectivamente, antes de iniciar esta nueva experiencia, si la ONG puede asumir trabajar con la Caja de Herramientas de ONG-IDEAs:

- La dirección de la ONG debe estar dispuesta a apoyar activamente la introducción de ONG-IDEAs. Al principio tiene que apoyar las primeras experiencias con ONG-IDEAs, participar en la evaluación de su utilidad y decidir sobre las adaptaciones de la aplicación.
- La ONG debe estar dispuesta a invertir tiempo en la planificación de los objetivos de cambio con los grupos meta y en el monitoreo -posiblemente más que antes- para las actividades de generación de información, su análisis y sistematización.
- Disponibilidad de recursos y espacios para los encuentros con los grupos. En muchas ONG el personal no tiene suficiente tiempo para las reuniones regulares con el grupo meta. Las copartes deben estar conscientes de que el diálogo con la población sobre los efectos del proyecto aumentará la eficacia del proyecto.
- Responsabilidades y roles definidos en el equipo respecto del monitoreo. Es recomendable nombrar dos facilitadores por coparte para que se vayan formando y conforme avancen en el aprendizaje de la facilitación de las herramientas, puedan sugerir las modalidades de adaptación a las realidades específicas de su contexto institucional, del proyecto y de los grupos.
- El nombramiento de facilitadores en los equipos de ONG que quieren aprender el manejo de las herramientas con el compromiso de la dirección de mantenerlos y respaldarlos.
- Comunicación, relación directa y confianza mutua con los grupos en reuniones periódicas con los grupos.
- El equipo debe estar dispuesto a promover la participación buscando ampliar la autonomía de los grupos de base y su empoderamiento con una perspectiva equitativa y democrática.
- El equipo debe estar dispuesto a aceptar e incorporar cambios en el proyecto, su metodología de trabajo y tomar las decisiones respectivas para adaptar sus planes y contribuciones de acuerdo a los resultados del monitoreo y las perspectivas de los grupos meta.

1.6 Pautas para la facilitación de las herramientas de ONG-IDEAs

La aplicación de las herramientas requiere conocimientos y habilidades para la facilitación de procesos grupales y actitudes de comunicación que favorezcan la concientización, el intercambio, el dialogo, el aprendizaje y la toma de decisiones. En el enfoque de ONG-IDEAs se hace mucho énfasis en que la facilitación tiene una importancia decisiva para generar las condiciones adecuadas para una participación reflexiva.

En los talleres de capacitación que ofrece ONG-IDEAs a los facilitadores de ONG interesadas en integrar el enfoque a su trabajo, se ensayan técnicas y habilidades que favorezcan que el facilitador:

- ➡ **No influya en el contenido, pero genere atmósfera propicia a la participación.**
- ➡ **Ceda algo de su poder en favor de que el grupo y sus integrantes logren sentirse protagonistas en el proceso.**
- ➡ **Asegure los resultados y la calidad de los contenidos; oriente e influya en el resultado.**
- ➡ **Prepare y utilice material de facilitación (papelógrafos, tarjetas, marcadores, explicaciones en paneles, etc.) que permitan la visualización permanente y la documentación de los resultados.**
- ➡ **Pueda plantear preguntas generadoras, partiendo de las experiencias del grupo, que despierten las opiniones y fomenten la interacción del grupo (en vez de charlas y constataciones).**

Para todas las herramientas se recomienda la conformación de un equipo de dos personas: un facilitador y un especialista (*resource person*). El especialista es la persona que puede hacer constataciones, presentando su opinión o sus propuestas al grupo. Facilitador y especialista deben separar sus roles claramente y al mismo tiempo, deben complementarse. Ellos dividen y complementan sus roles, y aseguran la facilitación de las herramientas, la preparación metodológica anterior y un análisis en equipo posteriormente.

Aunque inicialmente, solo dos facilitadores por cada ONG fueron capacitados, la aplicación de las herramientas en el monitoreo del proyecto requiere familiarizar a un conjunto de técnicos en el manejo, la facilitación y el análisis de las herramientas.

El conocimiento y la práctica de la facilitación son requisitos básicos para la aplicación de las herramientas de ONG-IDEAs, así como de otros tipos de herramientas participativas.

“Las preguntas generadoras son aquellas que plantea el equipo facilitador para abrir un debate enriquecedor con el fin de construir los criterios u objetivos vinculados a cada herramienta. La redacción de la pregunta es muy importante para generar una discusión lo suficientemente abierta para suscitar el interés, pero al mismo tiempo enfocarlo en un tema específico, relacionado con el tipo de herramienta que se va a construir.”





HERRAMIENTA 1: ANÁLISIS DIFERENCIADO DE BIENESTAR - ADIB



ONG-IDEAs concibe básicamente a las personas con sus visiones, reflexiones y capacidades para tomar decisiones y enfrentar desafíos. El Análisis Diferenciado de Bienestar - ADIB, es la primera herramienta que define bienestar y lo mide participativamente

2.1 Concepto ADIB: propósito, criterios y niveles de bienestar y pobreza

El ADIB se refiere al análisis del bienestar desde la perspectiva de las personas, o sea, de su bienestar subjetivo a partir de la identificación de sus criterios y dimensiones de bienestar y de las diferencias que existen entre las familias u hogares, o entre las personas de una comunidad o un grupo. Es un instrumento versátil que puede ser adaptado a los fines específicos de diagnóstico, de auto valoración y de análisis. Como primera herramienta, en el concepto de ONG-IDEAs, figura como un punto de partida que permitirá, entre otros, identificar mejor las opciones de cambio de las personas, familias o grupos específicos. Se mide el nivel de bienestar, entendido como la vida buena, la vida feliz, el buen vivir, desde una óptica multidimensional, en su contexto sociocultural y local. A partir de este se identifica su carencia, con las mediciones y valoraciones que aplican las mismas personas.

Contribuir al bienestar, a la calidad de vida, al cumplimiento de los derechos de grupos específicos es un objetivo de muchos programas de desarrollo y es el motor que motiva a las personas para impulsar cambios en sus capacidades, conocimientos, actitudes y relaciones. De la valoración del bienestar dependen las oportunidades que las personas mismas perciben o quieren proponerse como objetivos de cambio, de desarrollo, como la expansión de sus capacidades.

Existen muchas definiciones de bienestar, pero se hace la advertencia de que el ADIB no es una herramienta científica. Mediante la aplicación de la herramienta ADIB, en primer lugar, se identifica, se valora y se reflexiona en torno a la percepción propia de las personas, que a su vez reflejan sus intereses, necesidades y anhelos, y niveles de conocimiento. ADIB resalta los aspectos valorados y deseados por las personas.



La valoración de los niveles del bienestar se sustenta en el conocimiento existente de las personas y las experiencias de la comunidad, y ayuda al grupo a estar consciente de su potencial y los obstáculos que existen para su bienestar. El ADIB permite ver cuáles son los hogares más necesitados y motiva a la comunidad a buscar soluciones para superar la pobreza. Es una herramienta que facilita a la ONG clasificar los hogares de los miembros de la comunidad en varias categorías de bienestar.

La aplicación es a la vez un punto de encuentro entre la estrategia de un proyecto y la percepción de una comunidad acerca de sus imaginarios, visiones de cambio y desarrollo humano.








Los equipos de la ONG facilitan la aplicación de la herramienta para que las familias o personas específicas lleguen a tomar conciencia de su visión de bienestar. La aplicación de la herramienta ayuda también a entender los factores que están vinculados con niveles mayores de pobreza y a priorizar aquellos que contribuyen a que las familias puedan avanzar hacia mayores niveles de bienestar.

La aplicación es a la vez un punto de encuentro entre la estrategia de un proyecto y la percepción de una comunidad acerca de sus imaginarios, visiones de cambio y desarrollo humano. Para ello es necesario que el equipo de la ONG cuente con conocimientos y habilidades de facilitación y el concepto que fundamenta la aplicación de herramientas de ONG-IDEAs.

2.2 Propósitos y modalidades de aplicación del ADIB

El ADIB puede tener varios objetivos y propósitos, sea para una ONG, un proyecto específico o para las personas de su grupo meta, con la motivación de buscar cambios en su calidad de vida.

Entre los propósitos posibles para las ONG están:

-  Conocer mejor a los grupos con los que trabaja, sus características y diferencias.
-  Aumentar su conciencia sobre los principales factores que influyen en el bienestar y la calidad de vida en una comunidad o área geográfica.
-  Identificar personas u hogares vulnerables que serán incluidos en la estrategia y cobertura del proyecto, y los aspectos de mayor vulnerabilidad de las familias u hogares para ajustar la estrategia del proyecto.
-  Establecer un perfil de bienestar e identificar la movilidad social de un nivel de pobreza a otro.
-  Brindar información para la planificación y el establecimiento de objetivos adecuados para la reducción de la pobreza.
-  Contribuir con información para la línea de base como parte de un sistema de monitoreo desde la clasificación de bienestar/pobreza.
-  Garantizar que los hogares más pobres o marginados, como mínimo se beneficien del proyecto tanto como aquellos que están en una mejor situación.

Para las personas integrantes de un grupo o de una comunidad:

- **Generar conciencia sobre qué factores condicionan e influyen en el mejoramiento de sus niveles de vida.**
- **Motivar para planificar y tomar decisiones sobre prioridades de cambio y compromisos propios a asumir.**
- **Sensibilizar y crear un sentimiento de apoyo entre los miembros de un grupo respecto de factores específicos de vulnerabilidades y la inclusión de personas más pobres del proyecto tanto como aquellos que están en una mejor situación.**

Modalidades de aplicación

Según los propósitos específicos, existen básicamente dos modalidades de conducir la aplicación de la herramienta ADIB. En ambos casos se requiere una facilitación que conozca el contexto y que tenga una relación con las personas.

Modalidad 1

La valoración desde actores claves, personas que conocen el grupo o las personas/familias (más analítica).



Modalidad 2

La auto valoración con apreciaciones subjetivas sobre la calidad de vida propia y criterios de bienestar o exclusión (más concientizadora).

Modalidad 1. A través de actores claves:

Actores claves pueden ser los líderes o lideresas, personas que conocen bien a las familias e integrantes de un grupo o comunidad. Hacen valer su conocimiento y sus criterios para clasificar los rangos de bienestar o pobreza. Pueden sustentarse en otras herramientas, como un mapa de la comunidad, un diagnóstico, estadísticas existentes o encuestas que posiblemente han realizado con anterioridad y están, por ejemplo, disponibles en la base de datos de la ONG.

Modalidad 2. Auto valoración:

Los mismos miembros de la comunidad, de un grupo o de un grupo meta específico de un proyecto realizan una auto valoración de su nivel de bienestar, mediante la discusión entre las personas y en diálogo con los facilitadores. Se pueden crear mecanismos y espacios de reflexión para corregir o validar la auto valoración.

En la Modalidad 1 tomar en cuenta:

- Seleccionar informantes claves que representen a todos los sectores de la comunidad. Conformar por lo menos tres grupos pequeños (de tres personas, por ejemplo) de informantes que representen diferentes sectores socioeconómicos de la comunidad. De ellos, por lo menos un grupo debe estar compuesto por mujeres y, si fuera posible, un grupo compuesto por jóvenes.
- Elaborar una lista preliminar de hogares que contenga por lo menos los nombres de las personas que son cabeza de familia. La ONG necesita información básica sobre los hogares (encuesta de la comunidad o mapeo social).

En la Modalidad 2 tomar en cuenta:

- El ADIB puede hacerse con personas con quienes trabaja el proyecto, o con personas con quienes aún no trabaja la ONG. En este caso, considerar el riesgo de generar expectativas.
- Con esta herramienta se puede analizar el bienestar de la comunidad más ampliamente comparando la situación de una persona con la de otros miembros de la misma comunidad.
- El ADIB se puede realizar en función del bienestar de toda la familia, pero también sobre la situación específica de cada uno de sus miembros (jóvenes, mujeres).
- Siempre considerar cómo las personas asumirán la auto valoración teniendo en cuenta la cultura local.

2.3 La matriz ADIB: criterios y niveles de bienestar

Los factores que influyen en el bienestar, la calidad de vida o la situación específica que el grupo quiere analizar son llamados 'criterios del bienestar' y se deben identificar para poder establecer la matriz del ADIB. En la facilitación primero se establecen los criterios de bienestar y luego se reflexiona con el grupo para ver cuáles son los niveles para cada criterio. Eso puede darse tal como lo muestra el siguiente ejemplo.

Cuadro Nº 2. Ejemplo de criterios y niveles de bienestar

Pregunta generadora: ¿en qué nivel de bienestar está la familia/hogar?				
CRITERIOS	BUENO	REGULAR	MALO	MUY MALO
SALUD	Siempre llevan a sus niños y/o niñas a sus controles.	A veces llevan a sus niños y/o niñas a sus controles.	Llevan a sus niños y niñas a sus controles solo cuando están enfermos o enfermas.	Nunca llevan a sus niños y/o niñas a sus controles.
NUTRICIÓN	La familia se alimenta bien.	La familia se alimenta regular.	La familia se alimenta mal.	La familia se alimenta muy mal.
EDUCACIÓN	Los padres juegan siempre con sus hijos e hijas.	Los padres juegan solo a veces con sus hijos e hijas.	Los padres juegan muy poco con sus hijos.	Los padres nunca juegan con sus hijos.
PROTECCIÓN	La familia hace que todos los derechos de los niños y las niñas se cumplan.	La familia hace que se cumplan la mayoría de los derechos de los niños y niñas.	La familia hace que se cumpla alguno de los derechos de los niños y las niñas.	La familia no cumple ningún derecho de los niños y las niñas.

La matriz del ADIB en la primera fila muestra los nombres de las personas, seguida de otra información adicional (por ejemplo, su edad, sexo, comunidad, etc.).

Cada criterio puede tener varios niveles: muy bien o rico, bien, regular, pobre o poco bienestar, extrema pobreza, por ejemplo. En lugar de los números también se puede simbolizar los niveles con "caritas" o sea expresiones de carita feliz o triste, etc. Por ejemplo, el cuadro N° 4 ha sido elaborado inicialmente utilizando caritas, las que después han sido reemplazadas por sus equivalentes en números a fin de facilitar los cálculos.

En la primera columna se colocan los criterios establecidos anteriormente. Cada persona identifica la situación de su familia, su hogar o suya propia y la valora según los niveles previamente definidos.

Cuadro N° 3. Ejemplo de una matriz del ADIB

Jefes/Jefas de hogar	Adriana	Bárbara	Carlos	Domingo	Emma	Francisco	Gustavo	Hugo	Ignacio	Juana	Kevin	Lara	Juana	Marta	Promedio	
Cabeza del hogar: M/F	F	F	M	M	M	M	M	M	M	F	F	M	F	M		
Edad	16-25	26-45	26-45	60+	16-25	46-60	16-25	16-25	26-45	60+	46-60	46-60	16-25	46-60		
Criterios ADIB	Salud	2	2	3	3	4	1	3	1	4	3	3	2	3	1	2,5
	Nutrición	2	3	3	3	4	1	3	1	3	4	3	2	3	2	2,6
	Protección	1	2	1	3	4	2	2	2	3	2	3	2	4	1	2,3
	Educación escolar	3	3	4	4	4	3	4	1	4	4	NA	3	NA	2	3,3
	Educación parental	2	2	1	3	3	1	2	2	4	2	3	2	4	2	2,4
	Suma	10	12	12	16	19	8	14	7	18	15	12	11	14	8	12,6
Categoría de bienestar	R	R	R	B	MB	R	B	M	MB	B	B	R	MB	R		

Leyenda

Puntaje	Descripción	Abreviación	Intervalos	Número de hogares por categoría
1	mal	M	hasta 7	1
2	regular	R	de 8 a 12	6
3	bien	B	de 13 a 17	4
4	muy bien	MB	de 18 a 20	3
0	no aplica	NA		

Cuadro N° 4. Un ejemplo de una matriz del ADIB con cuatro niveles expresados por símbolos

Criterios	Nombres																			Suma valoraciones	% por criterio
	Angela	María C.	Luz María	Josefina	Angela R.	Prima	Genoveva	Yanet	Marina	Daysi	Miriam	Jesús	Maribel	Andrea	Milagros	Ana	Carola	Cintia	Eduvigis		
Ingresos y trabajo	1	3	4	2	1	3	1	3	1	3	3	1	2	2	2	3	1	3	2	41	54 %
Niveles de educación	3	2	4	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	1	2	3	3	50	66 %
Calidad de vivienda	2	1	4	3	1	3	1	4	4	3	3	3	3	2	3	1	4	1	3	49	64 %
Cuerpo sano y prevención	3	4	2	3	1	2	4	1	2	2	3	1	2	3	2	3	2	3	3	46	61 %
Hábitos de alimentación	3	3	4	3	1	3	3	3	4	4	3	3	2	2	3	4	3	4	4	59	78 %
Total Individual	12	13	18	14	6	14	12	14	13	15	15	10	12	11	13	12	12	14	15	245	
% Nivel de bienestar	60 %	65 %	90 %	70 %	30 %	70 %	60 %	70 %	65 %	75 %	75 %	50 %	60 %	55 %	65 %	60 %	60 %	70 %	75 %	64 %	
Categoría de Bienestar	M	M	B	R	MM	R	M	R	M	R	R	MM	M	M	M	M	M	R	R		

Leyenda

Descripción	Símbolo	Nivel	Abreviación	Intervalos en %	Número de hogares por categoría
(Muy) bien		4	B	Encima de 75 %	1
Regular		3	R	Entre 66 % y 75 %	7
Malo		2	M	Entre 51 % y 65 %	9
Muy Malo		1	MM	Hasta 50 %	2

Se suman los resultados individuales y se mantienen en cifras absolutas o se calculan en porcentajes de un total "ideal" (ver cuadros N° 3 y N° 4, respectivamente). Se establecen categorías que pueden mantener los mismos intervalos por niveles de puntaje (ver leyenda del cuadro N° 3) o pueden establecerse otras equivalencias (ver leyenda del cuadro N° 4), siempre con entendimiento previo y acuerdo con los participantes sobre las categorías y su significado.

El grupo analiza las diferencias que existen en sus niveles de bienestar en función de las sumas (o porcentajes) de sus valoraciones personales. Contando las personas en cada categoría se puede hacer un resumen de la situación de bienestar de las personas integrantes del grupo, como en los cuadros N° 3 y 4.

2.4 Secuencia de aplicación, facilitación y sistematización de resultados del ADIB





La secuencia es la misma en ambas modalidades:



- Paso 1: Preparación de parte de la facilitación para la aplicación de la herramienta.**
- Paso 2: Identificación y priorización de los criterios de bienestar.**
- Paso 3: Valoración y atribución a una categoría de bienestar.**
- Paso 4: Sistematización de los hallazgos y documentación.**
- Paso 5: Aprovechamiento de los resultados.**

PASO 1: Preparación de parte de la facilitación para la aplicación de la herramienta.

Para la aplicación de esta herramienta los facilitadores requieren hacer un conjunto de actividades previas que garanticen el éxito de la aplicación.

Investigar y documentar	Seleccionar actores claves	Elaborar la nota metodológica	Convocar y preparar la logística y los materiales
			
Revisión previa de documentos, datos, estadísticas existentes. Puede incluir recorridos por la comunidad y realizar transectos o mapas de la comunidad o considerarlos para ser hechos con los participantes más adelante.	Selección de las personas y/o de los informantes claves que serán convocados. Se puede analizar el bienestar general de un hogar o familia, o también es posible focalizar directamente en personas o grupos específicos; por ejemplos: jóvenes o mujeres.	La nota metodológica que guiará la facilitación de la aplicación debe incluir la duración (se recomienda entre tres y cuatro horas), los objetivos, las secuencias y la repartición de roles entre los facilitadores.	Invitación a participantes y preparación de la logística y el material con el objetivo y la descripción de la herramienta, papelógrafos para la visualización del ADIB con el grupo, así como tarjetas rectangulares y marcadores.

PASO 2: Identificación y priorización de los criterios de bienestar.

Se recomienda que la facilitación esté a cargo de dos personas capacitadas anteriormente en el concepto y las herramientas de ONG-IDEAS.

- Se inicia con la introducción y explicación de la herramienta y de los objetivos de la actividad.
- A continuación, se plantea una pregunta generadora que permitirá orientar la discusión en torno a lo que interesa analizar específicamente en función del proyecto, su estrategia y la composición del grupo meta. ¿Bienestar de quién o de quiénes?

Depende de cómo se formula la pregunta generadora y eso a su vez depende del tema principal de la estrategia o el carácter del grupo.

Las preguntas generadoras podrían ser:

- Bienestar, jóvenes y vulnerabilidades sociales. ¿Qué influye para que los jóvenes tengan un nivel alto de bienestar y de poca vulnerabilidad en este barrio? ¿En qué medida tiene acceso a cada uno de sus derechos?
- Bienestar y familia rural. ¿Cómo es una familia que tiene un nivel alto de bienestar en esta comunidad? ¿Cómo es una familia cuyos miembros estén en un nivel de extrema pobreza? ¿Qué condiciona para que los miembros de una familia rural aquí puedan avanzar en su calidad de vida o en su seguridad alimentaria?
- Bienestar y empoderamiento de mujeres. ¿Qué capacidades y actitudes tienen las mujeres que toman decisiones, defienden sus derechos y han logrado un empoderamiento?
- Bienestar y educación. ¿Qué capacidades y características debe tener una familia para que sus hijos puedan avanzar en sus estudios y tengan el apoyo de sus padres? ¿Cómo son las familias donde los hijos no continúan en el colegio, repiten, abandonan, no aprenden ni avanzan?
- Bienestar y salud. ¿Cuáles son las características de las familias con mejores condiciones de salud, alimentación y hábitos de planificación familiar en hombres y mujeres? ¿Cómo son las familias donde se practica la planificación familiar y salud reproductiva?

La pregunta generadora debe conllevar a la identificación y priorización de cuatro, cinco o seis criterios diferentes. La pobreza y el bienestar no se deben entender solamente en términos económicos. La pregunta generadora ayuda a encontrar y discutir los criterios de bienestar, calidad de vida o pobreza. Los criterios de bienestar varían según el contexto local y la cultura, pero también según edades o sexo.

Posibles criterios a ser identificados.

- ⇒ Conocimientos y habilidades para el trabajo.
- ⇒ Condiciones de vivienda.
- ⇒ Hábitos saludables.
 - ⇒ Disponibilidad de alimentos durante el año.
 - ⇒ Oportunidades de trabajo.
 - ⇒ Acceso a tierra para la producción.
 - ⇒ Producción de alimentos.
 - ⇒ Relaciones de convivencia en la familia.
 - ⇒ Relaciones de colaboración no violentas en la comunidad.
 - ⇒ Planificación familiar y salud reproductiva.
 - ⇒ Acceso a derechos.

PASO 3: La valoración y atribución a una categoría de bienestar.

Se debe recordar que los niveles de bienestar deben ser establecidos como muestra el ejemplo en el Cuadro 2. El grupo discute y determina qué niveles de cada criterio son típicos en su comunidad. Se puede usar una escala de uno a cuatro o de uno a cinco, (no es recomendable una escala de uno a tres), y posiblemente con símbolos.

Una vez que se han determinado los niveles, se evalúa la situación de cada persona, familia u hogar. Hay que recordar que la valoración del bienestar puede ser hecha tanto con actores clave como a través de la autoaplicación. En ambos casos, se determinan los niveles de bienestar o pobreza, sin ir en mucho detalle sobre la situación de cada persona.

La matriz posibilita convertir información cualitativa de condiciones y capacidades para desarrollo humano en información cuantitativa y comparable. Son operaciones sencillas de sumas y cálculos de promedios o porcentaje que permiten comparar los diferentes niveles de bienestar. En este análisis comparativo consiste la mayor riqueza de la herramienta.

Considerar:

- Para cada nombre habrá una columna y para cada criterio, una fila (ver ejemplo en el Cuadro N° 3).
- A cada nombre se puede atribuir características importantes en el contexto del proyecto. Puede ser la edad de la persona, su nivel de educación, empleo, género, etc.
- A cada persona se asigna un nivel de bienestar por criterio. Si el criterio no se aplica por algún motivo, como es el caso de las familias de Kevin y Juana en el cuadro N° 3, que no tienen hijos en edad escolar, se establece una alternativa, como No Aplica (NA).
- Al final, se registra el grado de bienestar en base a la suma de puntaje alcanzado. Para ello, tener en cuenta en la suma de criterios los casos NA.
- Uno de los facilitadores debe apoyar a hacer el cálculo; otras personas del grupo también pueden ayudar en eso.
- Otro facilitador debe tomar nota de la discusión, sea en un papelógrafo o en su cuaderno porque no solamente los números son importantes, pero también los ejemplos y las explicaciones brindados por el grupo.
- A partir de la valoración de todos es posible calcular sumas y promedios de sus valores tanto horizontales como verticales tal como se ve en este ejemplo. También es posible calcular los porcentajes (indicando grados de alcance de los objetivos).
- De esta manera se hacen comparables los resultados de las personas, hogares y criterios. ¿En qué criterio se está en mejores situaciones? ¿En qué criterio se está mal? ¿Qué diferencias hay?
- Se puede también analizar las diferencias entre los miembros de un grupo, entre las familias y hogares que comparten similares condiciones. ¿Qué personas u hogares viven en situaciones de mayor bienestar, con mayor calidad de vida o menor vulnerabilidad? ¿Quiénes son los que están en una situación más desfavorable?
- En todo caso, desde allí se puede lograr un diálogo acerca de las causas. ¿Cuáles podrían ser las causas de las diferencias entre las personas con un mayor puntaje y un menor puntaje?

PASO 4: Sistematización de los hallazgos y documentación.

Posteriormente a la actividad conjunta, los facilitadores y el equipo de la ONG sistematizan la actividad, sus hallazgos y documentan el ADIB.

Se recomienda tomar fotografías y a partir de ellas transcribir la matriz del papelógrafo a un formato de Excel o Word.



La sistematización debe hacerse lo más pronto posible luego de la aplicación de la herramienta e incluye la interpretación de los resultados y conclusiones, desde la perspectiva de la ONG o proyecto.

- ➡ Identificar los factores decisivos, las prácticas necesarias de solidaridad y discutir las consecuencias para la conformación del grupo, la estrategia y/o metodología del proyecto y los ajustes necesarios.
- ➡ En caso de la auto valoración es importante que el grupo tenga una copia y guarde sus resultados.
- ➡ La ONG elabora un resumen de los resultados y niveles de diferenciación de bienestar: ¿qué personas, según la suma de su puntaje de niveles, se encuentran en cada categoría?

MB = Muy bajo	B = Bajo	R = Regular	B = Bien y Muy bien
Nombres y número de personas	Nombres y número de personas	Nombres y número de personas	Nombres y número de personas

PASO 5: Aprovechamiento de los resultados.

Los resultados del análisis del ADIB pueden ser una base para la identificación de los objetivos de cambio individual o grupal aplicando las herramientas de Cambio Individual (CI) o Cambio Colectivo (CC) de ONG-IDEAs. En la herramienta ARCO, los resultados del ADIB servirán para el análisis diferenciado del bienestar.

Considerar que:

- ➡ También pueden utilizarse para sustentar un plan comunitario o un plan estratégico de un grupo, una asociación etc.
- ➡ Las conclusiones de la sistematización dan luces sobre cómo utilizar el resultado, los hallazgos y los procesos de reflexión creados.
- ➡ Se debe garantizar la confidencialidad de los informantes. Esto significa que los datos se codifican antes de que salgan de la ONG. Cuando los datos se agregan o se publican los resultados, ya no debe ser posible identificar a los individuos informantes.

2.5 Alternativas y situaciones especiales



Un ADIB con personas analfabetas. Si se trabaja con auto valoraciones, los criterios pueden expresarse a través de un dibujo; los símbolos de “caritas felices” pueden ayudar a la expresión de valores. También entre las personas se pueden ayudar en la discusión.



Un ADIB con niños. Se puede usar historias e introducir actividades con dibujos para ayudarlos a expresar sus propias percepciones. También incorporar actividades lúdicas para permitir cortes entre momentos de análisis.



Un ADIB sobre niños con informantes clave. Se puede involucrar a informantes claves que conozcan bien a los niños y las niñas. Por ejemplo, con los padres o madres de familia se puede formular la pregunta generadora de tal manera que estos den atención a las condiciones y factores del bienestar que, por ejemplo, permiten el buen desarrollo de sus hijos. Los maestros de una escuela o clase pueden realizar un ADIB como informantes claves de sus alumnos.



Un ADIB con funcionarios de una oficina del Estado. Por ejemplo, de un centro de salud o con los maestros de una escuela. El análisis de bienestar se hace en función a su condición y calidad de trabajo adaptando la pregunta generadora: ¿cuáles son los factores personales y condiciones, en su institución, que determinan que usted pueda ejercer bien su trabajo y prestar un buen servicio?

Secuencia específica con informantes claves que es también utilizada para generar los criterios de bienestar.

Habiendo identificado los actores claves, se pide que clasifiquen los hogares según su situación de bienestar, comparándolos entre sí (cada hogar con nombre en una tarjeta).

- Al menos tres grupos de informantes clave (por ejemplo, hombres, mujeres, jóvenes) se reúnen por separado y clasifican las tarjetas en diferentes grupos de acuerdo a las categorías de bienestar. Comienzan formando una secuencia con las tarjetas; hogares con situación de bienestar semejante se agrupan. Pueden surgir entre cinco y ocho categorías.
- Las tarjetas pueden ser reagrupadas hasta llegar a tener unas cuatro o cinco categorías. A continuación, los informantes ponen un nombre o etiqueta a cada categoría (por ejemplo: muy pobre, pobre, en subsistencia básica, en prosperidad inicial, en prosperidad asentada) y explican en qué consisten esas características.
- Hay que validar los resultados discutiéndolos y realizando una verificación cruzada de los mismos con otros miembros de la comunidad. Los resultados pueden ser discutidos en reuniones comunitarias.

Valoración individual a partir de los criterios de bienestar ya preestablecidos. Los facilitadores introducen, explican y reflexionan en conjunto acerca de cada uno de los criterios y las categorías de alto bienestar, de regular bienestar, malestar y malestar extremo. Después se atribuyen a los hogares en base de los criterios determinados.

- ➡ Este procedimiento se puede basar en las experiencias de la ONG, lo que representa un ahorro de tiempo. También puede ser elaborado de antemano con representantes de los grupos, si estos están organizados.
- ➡ La ventaja está en que será más fácil la agregación de los resultados. La desventaja puede ser una disminución de la participación, por lo que se recomienda un proceso transparente y participativo para esta opción.

2.6 Momentos oportunos para un ADIB en el ciclo de un proyecto

¿Cuándo será oportuno aplicar la herramienta? Hay muchas posibilidades de aplicar la herramienta y de aprovechar la información y el análisis generados.

Antes del inicio del proyecto.

En función del ciclo de un proyecto, un momento muy oportuno puede ser antes de la iniciación del proyecto, en su fase de diseño o planificación.

- ➡ Para identificar los grupos meta de un proyecto o a las personas más vulnerables, para integrarlas al proyecto.
- ➡ Como parte de la fase de diagnóstico y análisis situacional.
- ➡ Para determinar la línea base de un proyecto.
- ➡ Para ampliar grupos meta en base a características específicas de vulnerabilidad y pobreza.
- ➡ Cuando se inicia la elaboración del sistema de monitoreo.

Durante el ciclo de un proyecto.

Si el proyecto ya ha iniciado sus procesos de operación o si ya están definidas las estrategias, también existe la posibilidad de iniciar procesos de ONG-IDEAs, así como de iniciar el uso de la herramienta ADIB con un grupo, varios grupos, o con nuevas comunidades.

- ➡ Cuando haya necesidad de profundizar procesos de empoderamiento.
- ➡ Cuando se quiere tener la seguridad de haber integrado a los más necesitados a nuestras actividades del proyecto,
- ➡ Cuando se quiere mejorar el sistema de monitoreo, orientar la gestión del proyecto hacia efectos e impactos o al hacer una evaluación.
- ➡ Cuando se quiere comparar el bienestar de diferentes grupos, conjuntos de personas o comunidades respecto de algunos criterios de bienestar.

Al final del proyecto (o ex post).

- En el monitoreo o la evaluación final del proyecto se puede volver a aplicar el ADIB con los grupos con quienes se ha trabajado durante la fase de implementación del proyecto.
- De esta manera se puede averiguar cuanto han cambiado los niveles de bienestar o de acceso a ciertos derechos, e inclusive, si se ha modificado la percepción de bienestar de las personas.

2.7 Ejemplos de ADIB y del análisis diferenciado de personas y hogares

La reflexión en torno a los criterios que significan que una familia o persona viva bien o que viva en extrema pobreza puede visualizarse en una simple lista agrupada de los criterios mencionados por los participantes, puede también -con más tiempo- llegar a ser una matriz que muestra situaciones específicas para cada criterio. En la tabla siguiente se presenta un ejemplo del establecimiento de criterios de bienestar y las situaciones específicas en cada nivel de bienestar o pobreza.

Cuadro N° 5. Criterios y niveles de bienestar

CRITERIOS DE BIENESTAR y POBREZA	4 = Muy bien	3 = Bien	2 = Poco/Regular	1 = Bajo
1. Empleo y trabajo que genera ingreso (urbano)	<ul style="list-style-type: none"> - Adultos con trabajo - Buena administración - Ahorros, inversión 	<ul style="list-style-type: none"> - Ingreso suficiente p estudios de hijos - Mujer con ingreso propio 	<ul style="list-style-type: none"> - No ingreso suficiente para estudio de hijos - Remesas 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo irregular - Niños trabajan
2. Tierra y recurso para la producción (rural)	<ul style="list-style-type: none"> - Más de 80 tareas - Mano de obra contratada - Tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> - 50 tareas - Acceso al crédito - Mujeres con su propia producción 	<ul style="list-style-type: none"> - 25 tareas pero sin financiamiento - Migran los jóvenes/Informales 	<ul style="list-style-type: none"> - Sin tierra - Jornaleros - Jóvenes migran
3. Nivel de educación y habilidades De H y M e hijos	<ul style="list-style-type: none"> - H y M con formación técnica profesional - Jóvenes siguen educación 	<ul style="list-style-type: none"> - Mujer con educación básica completa - Una persona con profesión - Padres apoyan a hijos 	<ul style="list-style-type: none"> - Adultos sin escuela terminada - Hijos abandonan la escuela 	<ul style="list-style-type: none"> - Analfabetos o solo leen
4. Calidad de vivienda Acceso a agua de calidad	<ul style="list-style-type: none"> - Casas de buen material - Electricidad y servicios sanitarios completos - Buena ubicación 	<ul style="list-style-type: none"> - Buen piso - Habitaciones separadas - Baño - Electricidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Madera y zinc - Letrina - Piso de cemento - Cocina a leña 	<ul style="list-style-type: none"> - Casa prestada - Riesgosa ubicación - Piso de tierra - Cocina a leña - Sin letrina
5. Acceso a salud y hábitos saludables	<ul style="list-style-type: none"> - Realizan ejercicios y tienen costumbres de vida sana - Todos los miembros tienen seguro social y de salud 	<ul style="list-style-type: none"> - Acceso a medicamentos - Jóvenes y niños con atención de salud 	<ul style="list-style-type: none"> - Viven lejos - No tienen seguro ni dinero - Adicciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Droga - Enfermedad - Problema mental - No participa por problemas de salud
6. Calidad de alimentación Suficiente acceso a alimentos	<ul style="list-style-type: none"> - Suficiente dieta balanceada - Conciencia de hombre y mujer 	<ul style="list-style-type: none"> - Producen alimentos - Higiene en alimentos 	<ul style="list-style-type: none"> - Hombres no saben - Dinero no alcanza - No comen juntos - No suficiente vitamina 	<ul style="list-style-type: none"> - Grana chatarra - Niños desnutridos - A veces durante el día
7. Convivencia y valores Inversión de dinero en prioridades de familia	<ul style="list-style-type: none"> - Hay recursos para diversión juntos - Sin violencia - H y M toman decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> - Se evitan malos hábitos - Apoyo mutuo - Hijos hablan con confianza 	<ul style="list-style-type: none"> - H no aportan a alimentación de la familia - Violencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Machismo - Ni H + M + jóvenes participan - Hijas adolescentes embarazadas o con hijos
8. Grado de participación en la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> - Son honestos - H + M + jóvenes aportan para resolver problemas 	<ul style="list-style-type: none"> - H apoyan a M a participar - Conocen bien de propuestas para las mejoras en la comunidad - Participan en actividades 	<ul style="list-style-type: none"> - 1 persona del hogar participa pasivamente - No hay prácticas democráticas para resolver asuntos 	<ul style="list-style-type: none"> - Ningún miembro participa de actividades



HERRAMIENTA 2: CAMBIO COLECTIVO - CC

ONG-IDEAs considera que los grupos pueden crear visiones conjuntas que orienten su acción. El Cambio Colectivo – CC, es la segunda herramienta que establece objetivos participativamente y mide sus avances regularmente.



3.1 Concepto y propósito de Cambio Colectivo

La herramienta Cambio Colectivo (CC) se utiliza para identificar objetivos que se propone lograr un grupo en su conjunto, a partir de una visión colectiva sobre sus condiciones de vida futura. Luego, de forma regular puede medir hasta qué punto han logrado estos objetivos y qué contribuyó a este cambio.

CC se aplica con grupos y/o comunidades con los cuales la ONG busca generar un impacto mediante las acciones de su proyecto. Con su aplicación, la ONG tiene la oportunidad de hacer coincidir los objetivos de los grupos con los objetivos e indicadores de su proyecto. Además, un aspecto muy importante a tomar en cuenta es que el monitoreo periódico de los objetivos del CC es un aporte significativo en el fortalecimiento organizacional de los grupos, dado que les permite revisar los avances en los objetivos que se ha trazado.

Un objetivo colectivo es alcanzable solo por el grupo COLECTIVAMENTE y es de responsabilidad de todo el grupo. Idealmente, CC toma como base el análisis realizado con ADIB.



¿Qué objetivos queremos lograr como grupo que no podríamos lograr individualmente?



Los objetivos de CC pueden identificarse con la ayuda de una pregunta como: ¿qué objetivos queremos lograr como grupo que no podríamos lograr individualmente? Estos objetivos pueden cubrir diferentes aspectos tales como actitudes y comportamientos colectivos, aspectos sociales, culturales, económicos, políticos y de sostenibilidad. El grupo priorizará, de preferencia, tres a cinco objetivos y los confirmará para su monitoreo posterior.

Propósito

El CC puede tener varios propósitos, tanto para una ONG, un proyecto específico o para los grupos meta:

- Identificar objetivos de cada grupo con respecto a mejoras en aspectos actitudinales, organizacionales, sociales, culturales, políticos y económicos.
- Compatibilizar los objetivos del grupo con objetivos e indicadores del proyecto que resulten pertinentes.
- Planificar y establecer compromisos conjuntos de acción para el avance hacia estos objetivos.
- Identificar los cambios en el desempeño del grupo, que están vinculados a objetivos determinados por el grupo, así como los factores que contribuyeron a estos cambios
- Comprender la influencia de las actividades del grupo, del proyecto y otras sobre el logro de los objetivos planteados.
- Aumentar la responsabilidad y sentido de propiedad del grupo en el establecimiento y monitoreo de sus propios objetivos y de esta forma aumentar su empoderamiento, así como los efectos positivos del proyecto.
- Orientar a la ONG a decidir el tipo de apoyo que se estará brindando al grupo y llegar a acuerdos de colaboración entre la ONG y el grupo, para el logro de los objetivos planteados.

3.2 Dos modalidades para aplicar el CC

Hay básicamente dos modalidades en la aplicación de CC:

- **Como proceso independiente posterior o previo a la elaboración del CI. En gran parte de este capítulo se enfatiza la aplicación de CC de esta manera.**
- **Como proceso conjunto con el CI. Algunas copartes han tenido buenas experiencias organizando conjuntamente CI y CC, hasta llegar a identificar una visión completa del grupo y sus objetivos. En ese caso, luego de identificar los objetivos se distingue entre los objetivos relacionados con individuos (para CI) y los objetivos relacionados con el grupo (para CC). Esta opción podría simplificar y reducir el tiempo de aplicación.**

El equipo de la ONG debe tener un manejo adecuado de las dos herramientas para definir cuál de las dos modalidades se adapta mejor a su situación en cada momento.

3.3 Momentos oportunos en el ciclo del proyecto para la aplicación del CC

¿Cuál es el momento más oportuno para iniciar la aplicación del CC? Hay distintos momentos en el ciclo del proyecto en los cuales se puede iniciar la aplicación del CC y aprovechar la información y análisis generados.

Antes del inicio del proyecto

En función del ciclo de proyecto, un momento muy oportuno para iniciar la aplicación del CC es la fase de diseño o planificación del proyecto:

- Como parte de la fase de diagnóstico y análisis situacional.
- Para aportar en la determinación de la línea de base de un proyecto.
- Para incorporar los objetivos priorizados por los grupos en las estrategias y principales actividades del proyecto.
- Para identificar y operacionalizar, es decir, definir en detalle cómo se van a medir los indicadores del proyecto.
- Para construir el sistema de monitoreo del proyecto.

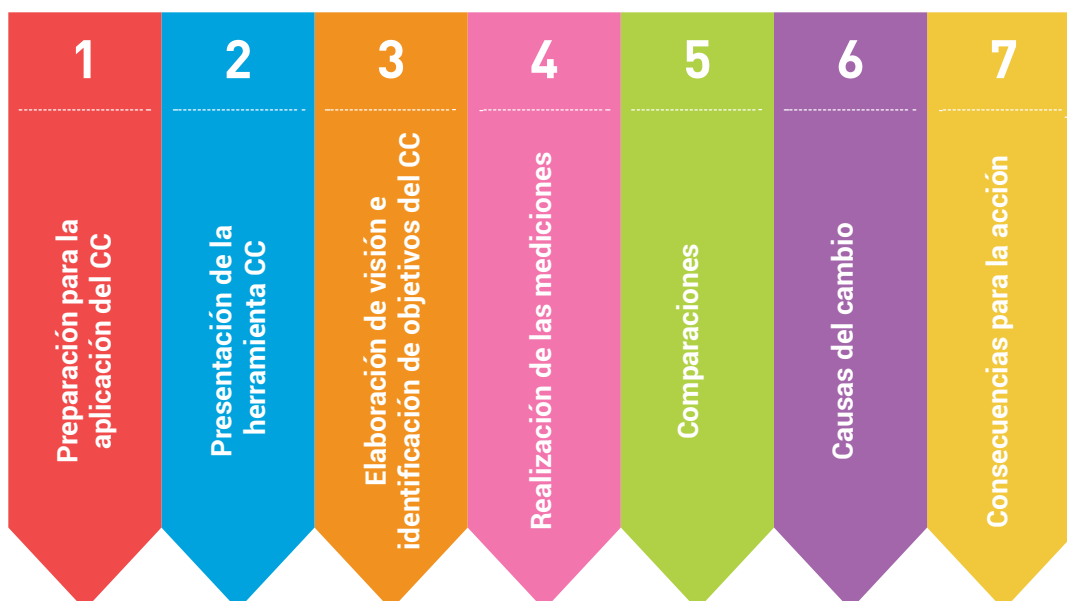
Durante el ciclo del proyecto

Si el proyecto ya ha iniciado su ejecución también es posible iniciar la aplicación del CC con los grupos que forman parte del proyecto.

- Cuando haya necesidad de involucrar en forma más cercana a las organizaciones a las que los participantes del proyecto pertenecen, para involucrarlas más activamente.
- Cuando se quiere afinar el proyecto, incorporando algunas estrategias y actividades a partir de las necesidades e intereses de los grupos, adaptando los indicadores y/o su forma de medición.
- Cuando se quiere mejorar el sistema de monitoreo integrando los cambios que se producen en las organizaciones que participan en nuestro proyecto.

3.4 Secuencia de aplicación, facilitación y sistematización de objetivos con CC

Los siete pasos para aplicar CC



La mejor forma de implementar esta herramienta es siguiendo esta secuencia. Cada uno de los pasos implica un conjunto de actividades que deben describirse en mayor detalle.

PASO

1

Preparación para la aplicación del CC

Este paso incluye todas las actividades previas al taller de aplicación del CC. Se inicia con una reflexión entre los miembros del equipo del proyecto sobre cómo hacer que la aplicación del CC sea más relevante y pertinente teniendo en cuenta tres elementos. En primer lugar, las características del proyecto, sus objetivos e indicadores; en segundo lugar, las características de los grupos con los que se trabaja (ver recuadro más adelante); y en tercer lugar el momento del ciclo del proyecto en que se encuentra. En esta reflexión, es necesario observar si algunos objetivos e indicadores del proyecto pueden vincularse directamente con cambios esperados en los grupos a los que se orienta el proyecto, de manera que la construcción de los objetivos de cambio colectivo se haga con estos grupos. Por último, decidir si el CC se aplicará con todos los grupos con los cuales se trabaja, o identificar los grupos/organizaciones que serán elegidos para la aplicación de la herramienta.

A partir de la reflexión previa y habiendo identificado claramente el grupo con quien se aplicará la herramienta, se plantea:

- Revisar los documentos previos existentes del grupo, si los hubiera: plan estratégico, plan operativo, diagnósticos, línea de tiempo, entre otros semejantes.
- Decidir con qué integrantes del grupo se va a aplicar el CC. Hay básicamente dos posibilidades:
 - Se puede optar por realizar la identificación de objetivos desde líderes, dirigentes o actores claves del grupo/organización, que luego se valida con el grupo en su conjunto.
 - Otra posibilidad es la identificación de objetivos con el grupo en su conjunto.

La decisión sobre la aplicación de una de las dos opciones depende de una serie de factores. Uno de ellos es el tamaño de la organización. En general, en grupos y/u organizaciones de base pequeñas es recomendable hacer la identificación de objetivos con todo el grupo. Eso permite recoger todos los puntos de vista y generar compromiso con los objetivos elaborados. Cuando la organización es más grande puede ser difícil reunir a todas las personas y llegar a una discusión suficientemente profunda que permita elaborar objetivos relevantes.

Un segundo aspecto a tener en cuenta al considerar la aplicación de la herramienta, es la naturaleza del grupo con el que se va a trabajar pues esto va a influenciar en la manera de cómo se va a trabajar el CC. En algunos casos los proyectos trabajan con organizaciones previamente existentes y con una membresía permanente como una asociación de pobladores, de productores, una comunidad campesina o centro

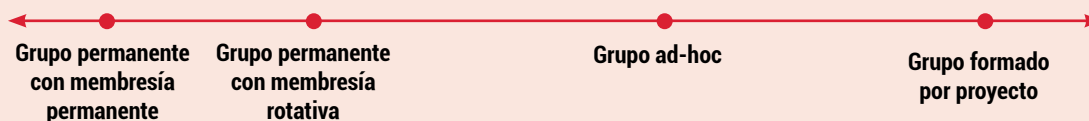
poblado rural. Estas organizaciones por lo general tienen sistemas ya establecidos de organización interna y planificación, y tienen por lo general una agenda de temas de interés muy amplia que debe ser considerada en el momento de proponerles implementar el CC.

Algunos ejemplos de organizaciones con las que se puede aplicar CC.



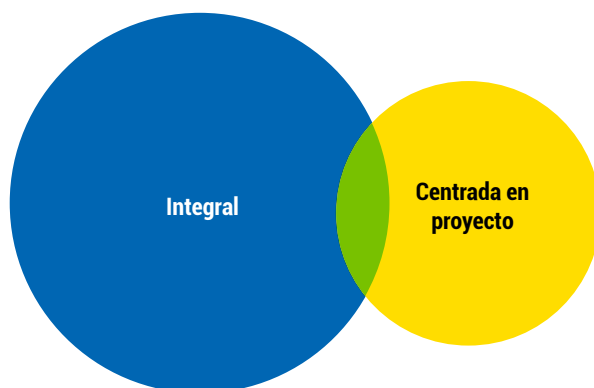
- Muchos grupos son permanentes, con una membresía también permanente, por ejemplo, las asociaciones de productores, las familias Kolping, entre otros.
- Una organización puede tener una membresía rotativa, como por ejemplo: el caso de consejos estudiantiles, las asociaciones de mujeres autoridades locales y las asociaciones de padres de familia. Dado lo rotativo de la membresía, en estos casos es necesario garantizar que se mantenga el compromiso con los objetivos que se acuerden.
- Otros son los grupos ad-hoc, es decir, aquellos formados únicamente para atender un tema específico; por ejemplo el caso de los comités de agua potable. La mayoría de estos grupos tienen una meta clara y en ese sentido, en el momento de aplicar el CC es necesario tener cuidado en que los objetivos que se planteen sean realizables teniendo en cuenta el sentido de la organización.
- Finalmente, existen los grupos formados a partir de la iniciativa de un proyecto determinado. Algunos de estos grupos son de beneficiarios y otros son multiplicadores vinculados a la estrategia del proyecto. En el primer caso es necesario evaluar su pertinencia, tomando en cuenta la regularidad de su participación en reuniones y la factibilidad de que el grupo se mantenga incluso después de concluido el proyecto, sobre todo si este es de corta duración. En el segundo caso es necesario desarrollar más claramente el rol que tendrán como multiplicadores.

Gráfico N° 1



Un tercer aspecto a considerar es el tipo de pregunta generadora a plantearse para la elaboración de los objetivos de Cambio Colectivo. La pregunta puede abrirse a los objetivos de cambio general que el grupo se plantea en un lapso que va de tres a cinco años, o puede estar centrada más claramente en los objetivos que el proyecto va a ayudar a realizar al grupo. También puede optarse por una opción intermedia.

Gráfico N° 2



Ejemplo de pregunta integral: como asociación de productores, ¿qué quisieran lograr de aquí a cinco años?

Ejemplo de pregunta centrada en el proyecto, como asociación de pobladores: ¿qué tenemos que cambiar para que nuestros hijos e hijas estén mejor nutridos en los próximos tres años?

Todo este proceso debe llevarnos a elaborar un guion metodológico para el taller que incluya los pasos 2, 3 y 4, es decir, hasta la primera medición del CC. Este taller debe realizarse en una o dos sesiones, dependiendo del grado de profundidad en los pasos y del tiempo disponible para cada sesión. El guion debe ser detallado, incluyendo una presentación de la herramienta, su propósito, aplicación y utilidad, teniendo en cuenta las características de los participantes, así como los pasos para la elaboración del CC, además de hacer la convocatoria y la preparación logística correspondiente.

PASO

2

Presentación de la
herramienta Cambio
Colectivo

Este paso corresponde al inicio del taller, y debe ir detallado en el guion metodológico. La duración de esta parte puede ser tan corta como diez minutos hasta un máximo de media hora, dependiendo del grado de profundidad que se quiera tener con el grupo. Teniendo en cuenta las características del grupo, es recomendable que, como introducción a la presentación de la herramienta, se dialogue con los integrantes del grupo o de la organización sobre sus experiencias en planificación, recuperando los aprendizajes obtenidos de estas experiencias.

A continuación, se presentará la herramienta considerando el contexto local y las características de los miembros del grupo. Para ello es necesario que los facilitadores utilicen los recursos más simples pero que al mismo tiempo consigan despertar el interés por participar activamente en el proceso. Si se ha hecho antes el CI con el mismo grupo, esta presentación se debe construir en base a esa experiencia, precisando las diferencias entre ambas herramientas para evitar las confusiones en la aplicación del CC.

PASO

3

Elaboración de visión
e identificación de objetivos
de Cambio Colectivo

Este paso se realiza a continuación en el mismo taller. Esta parte también debe estar desarrollada en el guion metodológico y puede durar entre una y dos horas. Si es la primera vez que se solicita a un grupo que establezca objetivos como tal, esto puede parecer demasiado abstracto. Es necesario que se plantee preguntas más fáciles de responder. La experiencia demuestra que se debe comenzar con una perspectiva más amplia sobre los logros del grupo –una visión– y que la pregunta debe formularse en términos simples. Por ejemplo:

**Como grupo ¿a dónde quieren ir,
a dónde quieren llegar dentro de tres/cinco años?**

El periodo de tiempo para una visión de este tipo puede ser mayor o menor, pero en este contexto, cinco años pueden ser un tiempo adecuado.

Los miembros del grupo compartirán ideas. Se debe animarlos para que desarrollen ideas y para garantizar la participación de la mayoría. Algunos grupos tienden a contar historias sobre sus logros y con ello pierden el enfoque. Es necesario regresarlos a la pregunta con tacto, pero de forma rápida.

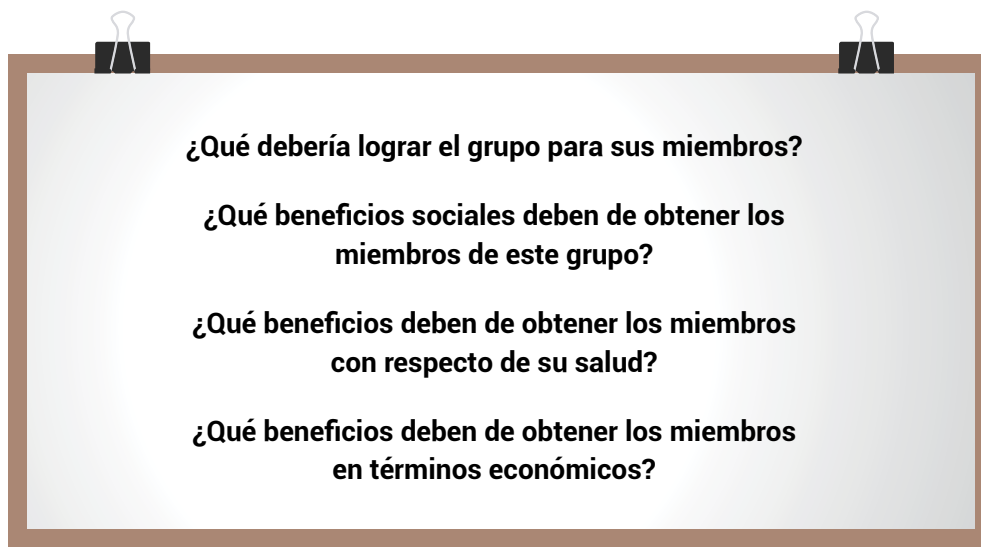
Existen varias dinámicas para desarrollar la visión:

- Los miembros del grupo se toman un par de minutos para soñar de forma individual y después proceden a compartir sus sueños.
- Solicitar a los grupos pequeños que dibujen una imagen de sus vidas futuras como colectivo y luego el grupo en su conjunto puede discutir los contenidos del dibujo.
- Pedirles que formen grupos, cada uno de los cuales elaborará una noticia -para ser leída en el periódico o presentada en un programa radial- ubicada temporalmente tres o cinco años más adelante, que refleje los logros que deberían haber tenido para ese momento.

En cualquiera de estas modalidades u otras semejantes, es importante que en el momento de compartir la visión realizada individual o grupalmente se pueda registrar las ideas clave compartidas para ser luego trabajadas hasta llegar a los objetivos. Esto puede hacerse usando tarjetas o paleógrafos, siempre tomando en cuenta que puedan ser vistas por todo el colectivo.

En el proceso de la identificación de la visión los miembros del grupo compartirán ideas. Se debe animarlos para que desarrollen estas ideas y garantizar la participación de la mayoría. Algunos grupos tienden a contar historias sobre sus logros. Es necesario regresarlos a la pregunta con tacto pero de forma rápida.

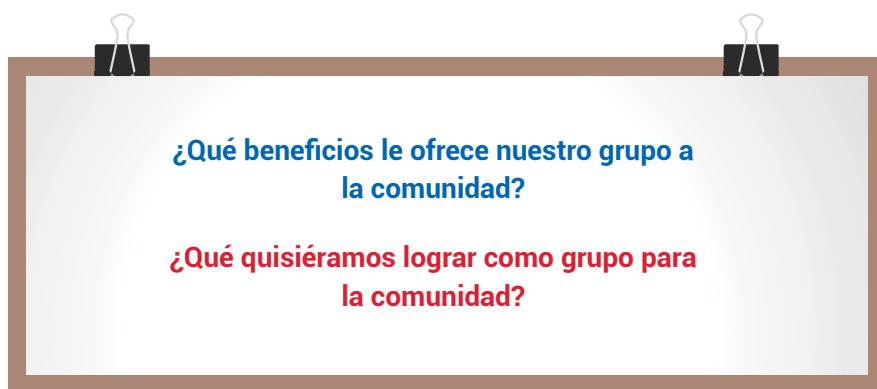
Si se encuentran dificultades para desarrollar la visión, se puede utilizar algunas de estas preguntas para alentar esta discusión, dependiendo del tema de interés de cada grupo.



Con frecuencia estos puntos surgen por medio de una discusión sobre las actividades y logros del grupo. Los miembros del grupo recuerdan lo que ha ocurrido, evalúan el proceso y resultados, y expresan con palabras lo que fue bueno y lo que no les gustó. Esto es un proceso importante de reflexión y sensibilización. Debe llevarse a cabo con una buena facilitación.

Los grupos tienden a buscar beneficios colectivos para sus miembros, pero con frecuencia, estos beneficios abarcan a una comunidad más amplia, ya que también logran cambios para otros. Esto podría ser un objetivo grupal. Por tanto, podríamos hacer preguntas como estas.

Colocar preguntas en el recuadro



Hasta ahora, los pasos han sido una combinación entre lluvia de ideas y reflexión, las que deben quedar registradas en forma escrita o ilustrada e idealmente deberían expresarse en una afirmación que resuma la visión colectiva.

A partir de esa visión elaborada en consenso por el grupo, se procederá a identificar los objetivos de Cambio Colectivo. Para ello se plantea una pregunta adicional, que puede ser: ¿qué debemos hacer como grupo en los próximos dos años para lograr nuestra visión? el grupo tiene que decidir sobre los objetivos que desea perseguir, partiendo del registro de ideas, ordenando y priorizando aquellas que se repiten y/o generan un consenso significativo, de modo que se pueda hacer una lista de tres a cinco objetivos de Cambio Colectivo, un número de objetivos que sea manejable de tal forma que puedan ser revisados regularmente.

Es importante también que los objetivos se formulen en tiempo presente, como logrados. Este trabajo puede hacerse colectivamente teniendo en cuenta que se debe mantener una adecuada observación del proceso para posibilitar que todos puedan contribuir. Alternativamente, el colectivo puede designar un pequeño grupo (sobre todo si el total de integrantes es muy grande) para identificar los objetivos que deben decidirse en forma consensuada.

Los objetivos deben ser realistas, pero al mismo tiempo deben significar un desafío para el trabajo colectivo. Es importante tener presente cómo lograr estos objetivos y si el grupo tiene la capacidad para lograrlo. Eso debe discutirse con el grupo y, por consiguiente, se debe priorizar los objetivos. Posteriormente estos objetivos deben trasladarse al plan de acción del grupo/comunidad o alguna herramienta semejante que el grupo utilice para planificar su trabajo.

PASO 4

Realización de las mediciones

Luego de establecidos los objetivos, será necesario medir periódicamente lo logrado en cada uno de los objetivos. Esto implica establecer una forma de medición, realizar las mediciones, validarlas y consolidar los resultados.

Establecimiento de una forma de medición

La medición puede ser algo simple con respuestas Sí/No o con una escala de al menos cuatro niveles, que permita identificar el grado de avance a lo largo del proceso, como se presenta en los siguientes cuadros.

En el Cuadro Nº 6, se observa alternativas de respuesta y valoración bastantes simples. Las opciones en los dos extremos de la escala son “desempeño muy pobre” y “desempeño muy bueno”.

Cuadro Nº 6. Opción general de puntaje con una escala de 5 puntos

EL GRUPO ES CAPAZ DE RESOLVER CONFLICTOS SIN APOYO EXTERNO	
Opción general de puntaje	Puntaje
Desempeño muy pobre	1
Desempeño pobre	2
Desempeño mediano	3
Desempeño bueno	4
Desempeño muy bueno	5



En el Cuadro Nº 7, se han asignado términos explicativos a los valores individuales en alternativas más elaboradas en una escala numérica de cinco niveles. En esta opción se puede atribuir un máximo de puntaje total al desempeño del grupo. Con 5 objetivos y un puntaje máximo de 5 para cada uno de ellos, un grupo puede llegar hasta los 25 puntos.

Cuadro Nº 7. Opción de puntaje detallado con una escala de 1 a 5 puntos

EL GRUPO ES CAPAZ DE RESOLVER CONFLICTOS SIN APOYO EXTERNO	
Opciones específicas de puntaje	Puntaje
El grupo no es capaz de resolver conflictos menores	1
El grupo es capaz de resolver conflictos menores con facilitación de la ONG	2
El grupo es capaz de resolver conflictos menores con asesoría y capacitación de la ONG	3
El grupo es capaz de resolver conflictos importantes con asesoría y capacitación de la ONG	4
El grupo es capaz de resolver conflictos importantes de forma autónoma	5

La opción de puntaje por escalas también puede transformarse a una valoración de Sí o No. En el cuadro Nro. 8 observamos la comparación entre la alternativa Sí/No y la puntuación numérica para medir los resultados.

Cuadro Nº 8. Comparación de alternativas de calificación

EL GRUPO ES CAPAZ DE RESOLVER CONFLICTOS SIN APOYO EXTERNO		
Opciones específicas de puntaje	Puntaje	Sí/No
El grupo no es capaz de resolver conflictos menores	1	No
El grupo es capaz de resolver conflictos menores con facilitación de la ONG	2	
El grupo es capaz de resolver conflictos menores con asesoría y capacitación de la ONG	3	Sí
El grupo es capaz de resolver conflictos importantes con asesoría y capacitación de la ONG	4	
El grupo es capaz de resolver conflictos importantes de forma autónoma	5	

En la práctica, las copartes de ONG-IDEAs han utilizado muchas posibilidades creativas para trabajar con la escala de cinco puntos.



Para el puntaje, con frecuencia se utilizan símbolos; por ejemplo: olla de barro destruida, olla de barro, de cobre, de plata, de oro. Estos símbolos representan los puntajes de 1 a 5.



Se pueden colocar también caritas felices y tristes, plantas en diferentes grados de crecimiento o gradas de una escalera para simbolizar niveles de avance.



El puntaje se puede expresar y/o convertir a porcentajes: 0 %; 25 %; 50 %; 75 %; 100 %.



Algunas ONG utilizan diferentes colores para simbolizar diferentes puntajes: verde, azul, amarillo, rojo, negro. Los miembros del grupo seleccionan los colores que corresponden al puntaje. Con respecto al significado de cada color, es decisivo que se proporcionen indicios a los miembros del grupo y que estos comprendan el significado de cada color sin duda alguna. La apreciación se lleva a cabo preparando hojas de papel de colores y después pidiendo a los miembros que muestren el color que ellos mismos estarían clasificando/ordenando por rangos. En los informes, siempre es necesario explicar el significado de los colores. Para propósitos de cálculo se debe atribuir un número a cada color.

Escalas de valoración para cada objetivo. Niveles de 1 a 5:**Todas trabajamos en el grupo para una mejor comunicación y organización**

Nivel 5: Todas trabajamos en conjunto nuestras actividades y estamos en condiciones de representar al grupo.

Nivel 4: La mayoría de nosotras participa activamente y algunas podemos representar al grupo.

Nivel 3: Nos reunimos y apoyamos parcialmente en las actividades.

Nivel 2: Nos reunimos regularmente.

Nivel 1: Nuestras reuniones no tienen regularidad.

Incrementamos nuestros ahorros colectivos para solventar nuestras actividades

Nivel 5: Incrementamos nuestros ahorros en comparación a la gestión anterior y tenemos un retorno positivo de nuestros préstamos.

Nivel 4: Tenemos un fondo de ahorros incrementado y otorgamos pequeños créditos a nuestras integrantes.

Nivel 3: Tenemos un fondo de ahorros y buscamos nuevas formas de incrementarlo.

Nivel 2: Tenemos un fondo de ahorros que se incrementa lentamente.

Nivel 1: Todavía no contamos con un fondo de ahorros.

Contamos con un salón adecuado para nuestras actividades

Nivel 5: Tenemos un salón de reuniones equipado.

Nivel 4: Realizamos actividades para arreglar el local y equiparlo.

Nivel 3: Conseguimos un local, pero todavía no lo podemos utilizar.

Nivel 2: Iniciamos los trámites para conseguir el ambiente.

Nivel 1: No tenemos salón de reuniones ni equipamiento.

Apoyamos las gestiones de la comunidad para tener una capilla

Nivel 5: Se inicia la construcción de la capilla.

Nivel 4: Se han conseguido fondos y materiales.

Nivel 3: Integrantes participan de las gestiones de la capilla.

Nivel 2: Nuestra junta directiva presenta una propuesta de construcción de capilla a la asamblea de vecinos.

Nivel 1: No hay capilla ni se tiene la iniciativa en la comunidad.

El método de calificación más fácil y adecuado para el grupo se puede decidir durante el taller de establecimiento de objetivos en diálogo con los y las integrantes. La escala puede también ser elaborada por el equipo técnico, siempre y cuando sea luego validada por el grupo. Una escala detallada permite una medición sucesiva consistente a diferencia de una puntuación simple. Con esta información es posible elaborar una matriz que permita registrar las mediciones.

Medición

Con las opciones de medición definidas, es necesario determinar con los miembros en qué medida han logrado cada objetivo. Esta medición puede llevarse a cabo en la misma sesión o en una siguiente reunión que idealmente debería realizarse entre una semana y un mes después de haber establecido los objetivos, para brindarle al grupo la posibilidad de validar los objetivos, como veremos más adelante.

Para realizar la medición, la opción más simple y al mismo tiempo eficiente es tener a una valoración consensuada luego de una discusión sobre los avances en cada objetivo. Los miembros del grupo deben llegar a un acuerdo con respecto al grado o puntaje que han logrado en cada objetivo hasta el momento; si existen diferentes opiniones, se deben enumerar los argumentos en una hoja de papel de rotafolio. ¿Qué ha logrado el grupo específicamente? ¿Específicamente, qué no ha logrado el grupo todavía? Por último, el grupo debe acordar el puntaje.

Si no es posible llegar a un consenso, la opción alternativa, siempre luego de la discusión es llevar a votación y colocar el puntaje que ha obtenido mayor votación. En algunos casos, el grupo ha preferido obtener un promedio de las votaciones individuales.

El monitoreo del logro de los objetivos (indicadores) con la ayuda de respuestas Sí/No o de números (cocientes, porcentajes, puntajes) es una parte importante de la apreciación del cambio, pero no la única.

Los objetivos hacen referencia a cambios esperados que han sido definidos con antelación. Además de esto, también es necesario explorar si han ocurrido otros cambios más allá de los que se esperaban a partir del establecimiento de los objetivos. Por consiguiente, después de la apreciación del logro de objetivos se deben plantear algunas preguntas exploratorias.

Si se necesita saber sobre cualquier cambio importante en la situación de la comunidad:

- **¿Qué más ha cambiado?**

- ¿Existen otros cambios importantes?
- Por favor destacar los cambios importantes en la comunidad.

Si se necesita saber sobre cualquier influencia importante en la comunidad:

- **¿Qué más ha ocurrido?**

- ¿Ha habido otras influencias o eventos extraordinarios?

Si específicamente se necesita saber sobre el cambio que el proyecto produjo en la comunidad:

- **¿Qué más ha cambiado como resultado de las actividades del grupo o de la ONG?**

- ¿Existen otros cambios importantes que sean producto de la influencia de la organización y/o de la ONG?

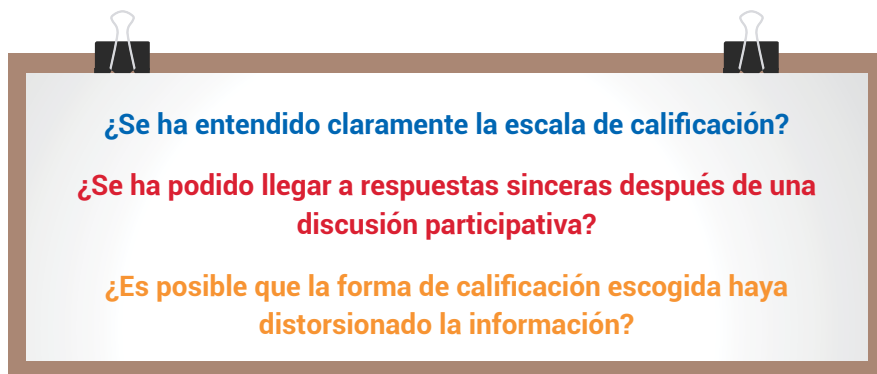
La persona encargada de llevar el reporte del taller debe anotar las respuestas más relevantes. Idealmente, si muchos de los miembros son alfabetos/as, estas respuestas se anotan en un papelógrafo. El grupo puede priorizar las respuestas más importantes.

Estos cambios no planificados o no esperados, se pueden considerar positivos o negativos. En el próximo capítulo se hace un análisis más profundo.

Validación

Como parte del proceso de medición, las verificaciones de calidad son necesarias. Si la sesión de calificación se hace en una fecha posterior a la identificación de objetivos, hay que validar los objetivos en el primer ejercicio de calificación. Eso significa preguntarles a los miembros del grupo si los objetivos que han establecido previamente son realmente lo que desean alcanzar. Esto también sirve a los miembros como un recordatorio sobre los objetivos que han establecido y puede llevar a realizar algunos cambios en los mismos.

La validación de la calificación a cargo del facilitador o un miembro del equipo que conozca al grupo, es decisiva porque la auto evaluación puede estar sesgada. El control de calidad en los grupos es decisivo. Las siguientes preguntas son útiles para comprobar la calidad de los datos.



Consolidación

La consolidación se refiere a la organización de la información para poder analizarla. La primera consolidación de los resultados es muy fácil. Simplemente se elabora un cuadro en el que en la primera columna se enumera los objetivos de cambio colectivo identificados y en la segunda columna el puntaje obtenido en cada objetivo. Al sumar los valores resultantes en vertical, es posible hallar el puntaje total.

A medida que se van realizando las mediciones siguientes, el esquema se amplía incorporando nuevas columnas, como sigue:

- Las filas en la tabla básica muestran en qué medida se logra cada objetivo.
- Las columnas muestran los resultados de cada medición.

Al final de cada columna, se pueden calcular las sumatorias respectivas. Por cada apreciación (en cada columna), se calcula la sumatoria de los puntajes/calificaciones.

El Cuadro N° 9 presenta los resultados de dos ruedas de medición de una lista de objetivos de Cambio Colectivo con cuatro meses de diferencia.

Cuadro N° 9. Registro de medición periódica CC. Primera y segunda medición

Objetivo Colectivo Nro.	CAMBIO COLECTIVO	Primera medición Agosto 2015	Segunda medición Diciembre 2015	Variación
1	Respetamos las ideas de los demás	3	4	+1
2	Alimentamos o complementamos las ideas	3	3	0
3	Empezamos las reuniones a la hora exacta	1	3	+2
4	Nos saludamos fuera de los talleres	1	4	+3
5	Desarrollamos juegos que nos permiten conocernos	1	4	+3
6	Desarrollamos las actividades de forma coordinada	1	3	+2
	Suma	10	21	+11

Escala: 1 (sin avance) al 5 (logro sobresaliente)

Además, se pueden calcular subtotales para los objetivos según sea necesario. Muchas organizaciones que han aplicado las herramientas de ONG-IDEAs han preferido agrupar los objetivos que hacen referencia a esfuerzos parecidos.

En el Cuadro Nº10 se asume que las opciones de puntaje son una escala de cinco puntos con números del uno al cinco.

Cuadro Nº 10. Registro de medición periódica del CC en más de un tema

Nombre de la organización: _____ Nombre del grupo: _____ Número de miembros: _____ Mes y año de fundación del grupo: _____			Fecha de la aplicación		
Nº	Objetivo CC	Punt. Máx.	Ago. 2015	Oct. 2015	Mar. 2016
1	Comunicación				
1.1	Nuestro equipo nacional tiene una comunicación fluida con los grupos de base.	5	3	4	5
1.2	Nuestro equipo nacional tiene una comunicación fluida con la directiva nacional.	5	3	3	4
1.3	Nuestro equipo nacional escucha las necesidades de los grupos de base.	5	4	4	4
	Sub-total	15	10	11	13
2	Participación – compromiso – acompañamiento				
2.1	Nuestro equipo nacional está abierto a las necesidades de los grupos de base.	5	4	4	4
2.2	Nuestro equipo nacional planifica, ejecuta y evalúa las actividades nacionales.	5	4	5	5
2.3	Nuestro equipo nacional acompaña a los grupos de base.	5	3	3	3
2.4	Nuestro equipo nacional genera/propone actividades para los grupos de base.	5	2	3	4
2.5	Nuestro equipo nacional está activo durante el año.	5	3	3	3
	Sub-total	25	16	18	19
	TOTAL	40	26	29	32

PASO
5

Comparaciones
(anterior y actual)

Cambio Colectivo permite medir avances siempre y cuando se utilice de manera periódica. La periodicidad de las mediciones debe decidirse en función de la naturaleza de los objetivos identificados y la factibilidad de encontrar cambios. La experiencia indica que es recomendable que el lapso sea entre tres y seis meses. Un lapso más corto a los tres meses puede ser poco útil para identificar cambios. Un lapso mayor de seis meses puede disminuir el impulso que brinda la experiencia de medición al logro de los objetivos planteados.

A partir de la segunda medición, inmediatamente después de llevar a cabo cada medición, es necesario comparar los resultados con algunas referencias. La forma más frecuente de hacerlo –y esto es muy común en los grupos– es comparar los resultados de la apreciación actual con los de la apreciación anterior. Los cambios se analizan en conversación con el grupo.

Puede ser útil también comparar con el punto de inicio (línea base) o con el resultado final esperado (valor meta) o con cualquier otro punto de referencia. Una tabla simple para ver estas comparaciones puede ser la siguiente:

Cuadro Nº 11. Estructura básica de una tabla comparativa

Objetivos/Indicadores	Línea base	Apreciación previa	Apreciación actual	Observaciones (¿Qué ha contribuido al cambio de forma positiva o negativa?)

Nota: También es posible agregar una columna adicional para otro punto de referencia.

Las comparaciones también se pueden realizar con hallazgos cualitativos (no numéricos), pero normalmente no se listan en una tabla.

Una pregunta general para analizar los resultados es la siguiente: ¿qué cambios nos sorprendieron y por qué?



Preguntas adicionales para comparar los hallazgos de la apreciación anterior y de la actual podrían ser como sigue.

Preguntas para comparar resultados.

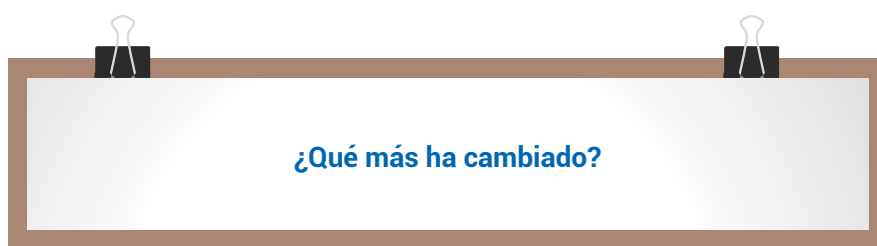
- ¿Qué diferencias entre la apreciación anterior y la actual son mayores de lo esperado?
- ¿Qué diferencias entre la apreciación anterior y la actual son menores de lo esperado?

En combinación con los cambios no planificados o no previstos, identificados con la ayuda de las preguntas exploratorias, también se podría preguntar lo siguiente:

- ¿Qué cambios han sido particularmente positivos?
- ¿Qué cambios han sido particularmente negativos?

La exploración sobre cambios no planificados o no esperados

Los objetivos hacen referencia a cambios esperados que han sido definidos con antelación. Además de esto, también es necesario explorar si han ocurrido otros cambios más allá de los que se esperaban a partir del establecimiento de los objetivos. La pregunta más simple es:



La validación de la auto evaluación es decisiva, es realizada por miembros del mismo grupo, el facilitador o por miembros del personal que conoce al grupo.

PASO

6

Causas del cambio

Si se han observado cambios, esto no significa necesariamente que el grupo o la ONG los produjeron, pueden haberse originado a partir de otras influencias: clima, desarrollo regional económico y social, medios de comunicación masivos, etc.

Por consiguiente, para analizar efectos directos e impactos, siempre es necesario preguntar por las causas de los cambios observados.

Preguntas para analizar las contribuciones al cambio.

Analizar quién y qué ha contribuido a los cambios observados:

- ¿Cuál ha sido la contribución del grupo a los cambios observados?
- ¿Cuál ha sido la contribución de la ONG a los cambios observados?
- ¿Cuál ha sido la contribución de otros a los cambios observados? o
- ¿Cómo han contribuido los cambios en el contexto a los cambios observados?

Además, o como alternativa, se podría preguntar también:

- ¿Qué/quién hizo posible este cambio?
- ¿Qué/quién impidió el cambio esperado?

PASO

7

Consecuencias para la acción futura

El análisis de los cambios observados y de las causas de estos cambios debe ayudar a los miembros del grupo y a la ONG a sacar conclusiones sobre sus actividades futuras. El grupo y la ONG pueden preparar o ajustar sus planes de acción. La pregunta básica es la siguiente ¿Dónde ve usted la necesidad de tomar medidas?

Preguntas para ajustar los planes de acción.

¿Qué ajustes se deberían hacer a nuestro plan de acción?

¿Qué puede hacer el grupo para mejorar su desempeño en esta área?

¿Qué puede hacer la ONG para mejorar el desempeño de grupo en esta área?

Normalmente el grupo no opera completamente por sí mismo; está conectado con sus propias organizaciones de segundo nivel (por ejemplo: red o federación) o con la ONG. Por lo tanto, también puede ser útil preguntar por cuestiones que el grupo tiene dificultad de resolver por sí mismos. Pero, al mismo tiempo, puede haber algunos efectos directos particularmente interesantes.

¿Existe algún problema o conflicto no resuelto todavía o muy difícil de resolver?
 ¿Existe alguna historia exitosa que debería informarse a otros?

3.5 Ejemplos de CC para algunos grupos específicos.

A continuación, se presentan algunos ejemplos de objetivos de Cambio Colectivo elaborados por distintos grupos de América Latina.

Objetivos del grupo. Para un grupo de **jóvenes líderes** trabajando en salud sexual y reproductiva.

1. El grupo con sus gestores, facilitadores y comunicadores informa, sensibiliza y discute ampliamente los problemas y consecuencias del embarazo adolescente.
2. Todos los miembros del grupo practicamos el cuidado y el auto cuidado mutuo en nuestra salud reproductiva y sexual y las relaciones de noviazgo.
3. Logramos el crecimiento del Centro Juvenil y la participación constante de los jóvenes.

En este ejemplo se observa la selección de objetivos colectivos que implican individual y colectivamente a los integrantes del grupo; enfatiza compromisos de acción tanto en el nivel de la conducta cotidiana, como en el fortalecimiento de su colectivo, orientándolo hacia su sostenibilidad.

Objetivos conjuntos asumidos por el grupo. Para una organización de **productores rurales** orientada a la mejora de su producción.

1. Garantizamos la producción diversificada de hortalizas para el mercado.
2. Contamos y hacemos uso de los estatutos y reglamentos.
3. Obtenemos y utilizamos la personería jurídica.
4. Nuestra producción está libre de plagas y enfermedades.
5. Contamos con infraestructura de riego.
6. Conseguimos el registro de los productores en el seguro agrario.
7. Gestionamos ante el municipio la mejora de caminos.

El proceso de elaboración de los objetivos de Cambio Colectivo en este grupo ha servido como oportunidad para reflexionar sobre el vínculo entre el trabajo de cada uno y su comunidad. No es posible, por ejemplo, librarse de las plagas y enfermedades en las parcelas si los vecinos no se esfuerzan en el mismo sentido. Además se evidencia que para poder tener una mejor interacción con las autoridades se requiere el fortalecimiento de su colectivo.

Para un **centro cultural juvenil** interesado en promover la participación comunitaria de sus integrantes.

1. El grupo influye en el cambio de actitudes y comportamientos no violentos de padres, madres y hermanos de los jóvenes miembros de nuestro centro cultural.
2. El grupo crea movilización y vigilancia como fuerza joven para combatir la basura en nuestra localidad.
3. En conjunto con los comunicadores y videastas, el grupo crea y logra conducir debates con jóvenes, adultos y autoridades en torno a los videos ya producidos que demuestran problemas de los jóvenes.

Este ejemplo presenta la diversidad de intereses y compromisos que este colectivo juvenil se plantea en relación con su comunidad. El monitoreo de estos objetivos les permitirá darse cuenta de sus avances en esta relación.

Para un **equipo de coordinación de una organización juvenil nacional** orientado a su fortalecimiento como equipo.

1. Comunicación

- 1.1. El equipo tiene una comunicación fluida con los grupos de base.
- 1.2. El equipo tiene una comunicación fluida con la directiva nacional.
- 1.3. El equipo escucha las necesidades de los grupos de base.

2. Participación – compromiso – acompañamiento

- 2.1. El equipo está abierto a las necesidades de los grupos de base.
- 2.2. El equipo planifica, ejecuta y evalúa las actividades nacionales.
- 2.3. El equipo acompaña a los grupos de base.
- 2.4. El equipo genera/propone actividades para los grupos de base.
- 2.5. El equipo está activo durante el año.

La manera como este grupo ha organizado la presentación de sus objetivos, hace evidente los dos grandes temas que les preocupan: su rol como comunicadores y su trabajo de acompañamiento a los grupos de base que lo conforman.

4

HERRAMIENTA 3: CAMBIO INDIVIDUAL – CI

El Cambio Individual (CI) es una herramienta que se utiliza para identificar los objetivos de los individuos y para estimar cambios que se proponen lograr en lo personal o en su hogar. Esta herramienta trabaja con el concepto de que las personas crean su propia visión de vida futura



4.1 Concepto y propósito de Cambio Individual (CI)

El propósito de esta herramienta es sensibilizar a los individuos para que establezcan sus propios objetivos de corto y largo plazo. Estos objetivos guiarán sus acciones y los ayudará a monitorear hasta qué punto cada miembro del grupo o cada hogar va evolucionando hacia esos objetivos. La ONG tiene la oportunidad de sintonizar estos objetivos de los destinatarios con los objetivos e indicadores de su proyecto.

Es necesario tomar en cuenta que el análisis situacional de los miembros individuales (incluyendo aspectos personales, sociales, culturales, económicos y políticos) se ha iniciado idealmente con la aplicación del ADIB. El CI da continuidad a ese proceso precisando objetivos concretos para los individuos y/o sus hogares, que puedan monitorearse con regularidad, en mediciones sucesivas. En ese sentido, el CI se aplica con los grupos con quienes a través del proyecto se tiene acción directa cara a cara.

“ Un objetivo individual es alcanzable por personas u hogares INDIVIDUALMENTE. Para el proyecto es útil identificar objetivos individuales que comparten todos en el grupo. ”

Aplicando el CI en análisis situacionales periódicos, los individuos pueden establecer en qué medida van logrando cada uno de los objetivos, esto ayuda a monitorear el mejoramiento de la calidad de vida de cada individuo y su familia u hogar.

El CI puede tener varias finalidades, tanto para una ONG, un proyecto específico o para las personas de su grupo meta que busquen mejorar su calidad de vida.

Entre los propósitos posibles están los siguientes:

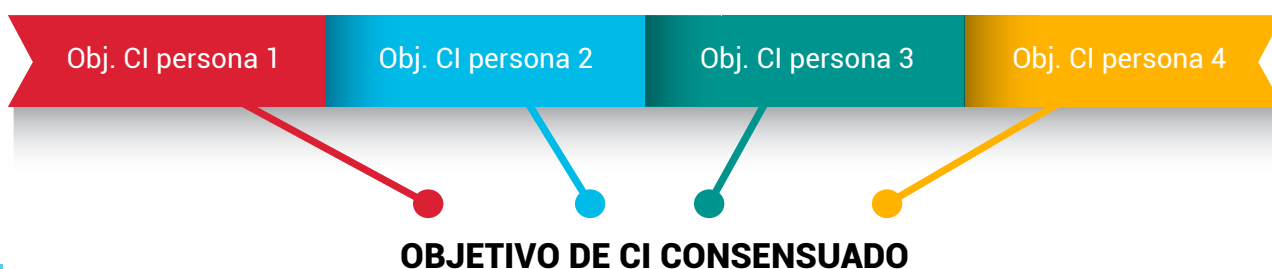
- ➡ Identificar los objetivos de los miembros individuales del grupo para mejorar sus vidas en relación con sus objetivos personales, sociales, culturales, de salud, políticos y económicos.
- ➡ Planificar el procedimiento de acción futuro junto con los individuos, sus hogares y/o su grupo.
- ➡ Establecer compromisos de acción (individuales y/o familiares) para el avance hacia estos objetivos.
- ➡ De ser el caso, llegar a acuerdos de colaboración conjunta entre ONG y personas y/o familias para el logro de los objetivos planteados en el Marco Lógico del proyecto en ejecución.
- ➡ Asegurar que todos los miembros, incluyendo los miembros del grupo más pobres y más marginados, hayan establecido sus objetivos y que se podrán monitorear los mejoramientos en sus condiciones de vida.
- ➡ Identificar los cambios logrados periódicamente por los miembros individuales y/o sus hogares.
- ➡ Reconocer los cambios en las vidas de los miembros del grupo, con base en la visión del grupo y los objetivos de los individuos, así como en los factores que contribuyeron a estos cambios.
- ➡ Guiar al grupo y ONG a decidir el tipo de apoyo que se estará brindando a los individuos y sus hogares.

4.2 Modalidades de aplicación del CI

Como todas las herramientas de ONG-IDEAs, el CI ofrece una amplia posibilidad de adaptarse a las características de los proyectos y grupos. Hay dos momentos claves en los que estas opciones se hacen evidentes: al establecer los objetivos de CI y al realizar las mediciones. Al establecer los objetivos de CI, las opciones posibles van en un continuum entre las dos siguientes posibilidades:

- a. Construcción de objetivos de cambio individual desde las personas y/o familias, hasta llegar a objetivos individuales consensuados recuperando los elementos en común encontrados en las propuestas individuales, para un colectivo grande o pequeño y teniendo en cuenta su vínculo con los indicadores de efecto e impacto en el Marco Lógico del proyecto.

Gráfico N° 3.



- b. Elaboración de un número pequeño de objetivos de cambio individual por los dirigentes y líderes del grupo o de los grupos que conforman una red u organización de segundo o tercer nivel (con la facilitación de la ONG) tomando también en cuenta los indicadores de efecto e impacto del Marco Lógico del proyecto, para luego ser validados (y adaptados) por los grupos.

El producto en ambas modalidades es un conjunto de objetivos individuales consensuados en el grupo o grupos, asumidos por cada integrante.

4.3 Momentos oportunos para la aplicación de CI en el ciclo del proyecto

¿Cuál es el momento más oportuno para iniciar la aplicación del CI? Hay distintas posibilidades para iniciar la aplicación de la herramienta y de aprovechar la información y análisis generados por la misma.

Antes del inicio del proyecto.

En función del ciclo del proyecto, un momento muy oportuno podría ser iniciar la aplicación del CI en la fase de diseño o planificación del proyecto:

- Como parte de la fase de diagnóstico y análisis situacional.
- Para determinar la línea base de un proyecto.
- Para incorporar los objetivos en las estrategias y principales actividades del proyecto.
- Para identificar y operacionalizar indicadores del proyecto. Es decir, definir en detalle cómo se van a medir los indicadores.
- Para construir el sistema de monitoreo del proyecto.

Durante el ciclo de proyecto.

Si el proyecto ya ha iniciado su ejecución o si ya están definidas las estrategias, también es posible iniciar la aplicación del CI con los grupos que forman parte del proyecto:

- Siempre es necesario involucrar más y en forma cercana a los participantes en el proyecto en base a sus propios intereses.
- Cuando se quiere mejorar un proyecto: incorporando algunas estrategias y actividades a partir de los intereses de los participantes en el proyecto, adaptando los indicadores o su forma de medición.
- Cuando se quiere mejorar el sistema de monitoreo integrando los cambios que se producen en las vidas de las personas que participan en nuestro proyecto.

4.4 Secuencias de aplicación, facilitación y sistematización de objetivos con CI

Estos son los grandes momentos en la secuencia de aplicación del CI, para ambas modalidades.



Cada uno de los pasos implica un número de actividades que deben describirse en mayor detalle.

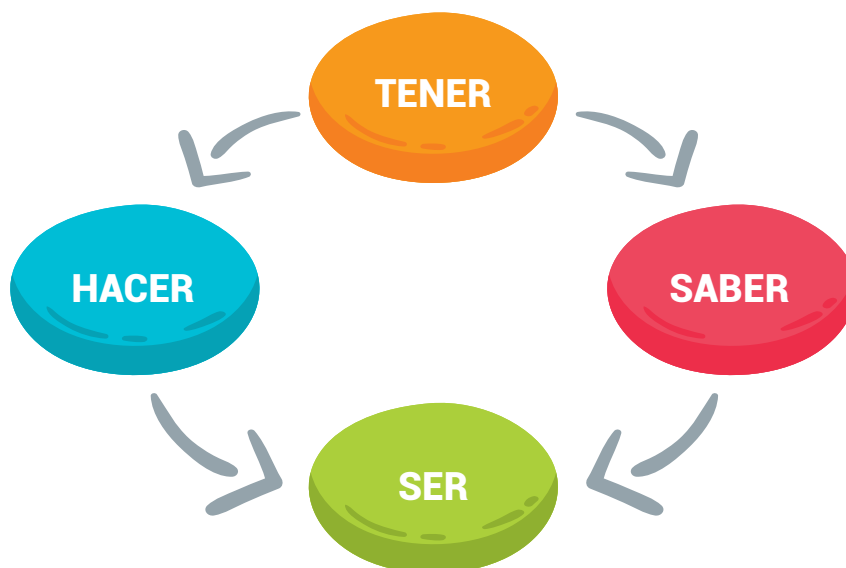
PASO 1 Preparación de la aplicación de la herramienta Cambio Individual

Este paso incluye todas las actividades previas a la aplicación del CI. Este se inicia con una reflexión entre los miembros del equipo del proyecto sobre cómo hacer la aplicación lo más relevante y pertinente, teniendo en cuenta las características del proyecto, sus objetivos e indicadores, el momento en que se encuentra el ciclo del proyecto. Incluye la identificación de quienes serán elegidos para la aplicación de la herramienta entre los distintos actores involucrados en el proyecto.

Una primera reflexión puede hacerse alrededor del enfoque, de la profundidad del cambio que el proyecto se propone impulsar en sus participantes y la profundidad de cambio en los objetivos de CI que se quiere conseguir con el proyecto. Muchas veces la profundidad del cambio que se plantea en los proyectos empieza en el "tener" un nivel que podríamos considerar en cierta medida superficial, vinculado a cambios de tipo material. La mayoría de veces, sin embargo, los proyectos van más allá, implicando cambios relacionados al hacer y al saber, que se pueden hacer evidentes en los cambios de conducta y en la incorporación de nuevas ideas en sus prácticas cotidianas. Finalmente, hay un nivel que es más profundo aún, por lo tanto, más retador de alcanzar, que tiene que ver con el "ser", como consecuencia de procesos de empoderamiento personal. ¿Qué tipo de cambios individuales alienta el proyecto?, ¿están algunos de

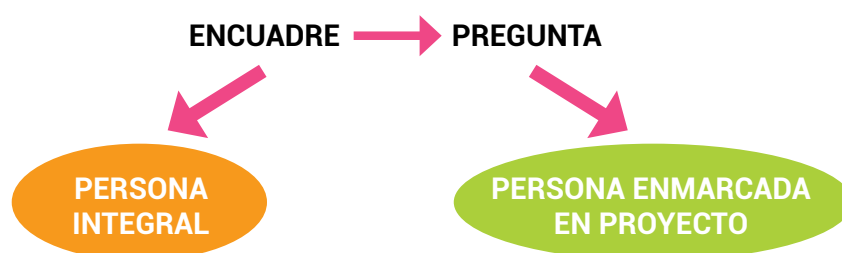
estos cambios considerados en los indicadores de efecto e impacto del proyecto?, ¿a qué nivel queremos llegar en la identificación de los objetivos de Cambio Individual? Son algunas de las preguntas que deben responderse en esta reflexión.

Gráfico N° 4



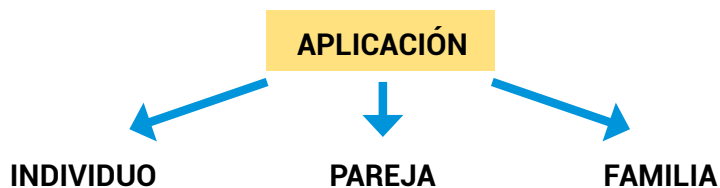
En ese mismo proceso será necesario que el equipo tome decisión sobre el encuadre que quiere plantear en la pregunta, para lograr establecer la visión y los objetivos de Cambio Individual. En ese sentido, y teniendo en cuenta la anterior reflexión, la pregunta puede orientarse hacia una mirada integral de la persona o, por el contrario, más centrada en aquellos aspectos de la persona vinculados a los objetivos e indicadores planteados en el proyecto.

Gráfico N° 5



Otro elemento necesario a tener en cuenta en el proceso de preparación de la sesión sobre CI es acordar a quiénes se va a dirigir el proceso de la medición, lo que se debe hacer atendiendo al enfoque de género y teniendo en cuenta la naturaleza del proyecto. Si el foco es la unidad familiar, y habitualmente quienes han asistido a las reuniones son hombres (o viceversa), hay que considerar la posibilidad de que las parejas también sean convocadas. Para ello hay varias posibilidades entre las cuales está que en el proceso participen juntos como pareja, que lo hagan separados en grupos de mujeres y hombres, o que la persona con la que se interactúa en el proyecto se lleve el producto para ser conversado con la pareja. En el caso de que la aplicación del CI pueda realizarse en varias sesiones consecutivas, puede incorporarse a los participantes habituales del proyecto en la discusión sobre la invitación a las parejas a la siguiente reunión.

Gráfico N° 6



Teniendo claros estos aspectos, es necesario preparar para cada aplicación una guía metodológica detallada que incluya una presentación de la herramienta, su propósito, aplicación y utilidad, teniendo en cuenta las características de los participantes, así como los pasos para la elaboración del CI. Además, es necesario hacer la convocatoria y la preparación logística correspondiente.

PASO 2 Presentación de la herramienta Cambio Individual

¿Cómo pueden los grupos desarrollar una visión o los objetivos? Es necesario que los facilitadores expliquen la herramienta con palabras y métodos simples, para garantizar que todos los miembros del grupo entiendan y aprecien sus beneficios. Esto es clave para que el grupo acepte las herramientas y las utilicen de forma exitosa.

De hacerse esta presentación en una sesión previa y de ser pertinente, será posible tomar decisiones en ella sobre la posibilidad de invitar a la sesión siguiente a las parejas y/o hijos e hijas mayores.

Algunas copartes han tenido buenas experiencias organizando solamente una sesión de lluvia de ideas y trabajando el CI y el CC de forma conjunta para identificar la visión completa del grupo y todos sus objetivos de largo plazo. La distinción de objetivos relacionados con individuos (para CI) y los objetivos relacionados con el grupo (para CC) se puede desarrollar posteriormente.

PASO 3 Elaboración de visión e identificación de objetivos de Cambio Individual

Si es la primera vez que se solicita a un grupo que establezca objetivos para sí mismo, es posible que pueda sonar demasiado abstracto. Partimos de una pregunta o varias preguntas generadoras. La experiencia demuestra que se debe comenzar con una perspectiva -una visión- y que la pregunta debe formularse en términos simples. Teniendo en cuenta la reflexión sobre enfoque y encuadre, pueden hacerse las siguientes preguntas:

Preguntas que abarcan a la persona en su integralidad:

- De aquí a tres o cinco años ¿qué quieren haber cambiado en las vidas de los miembros o en la vida de sus familias?
- ¿Cómo cree que podría ser su vida en cinco años?

Preguntas enfocadas en la naturaleza del proyecto:

- ¿Qué quiero lograr en mi vida a través de mi participación en el proyecto?
- ¿Cómo quisieran que sea la relación con sus hijos de aquí a cinco años?"
- ¿Cómo te imaginas tu parcela de aquí a tres años?



El periodo de tiempo para una visión de este tipo puede ser mayor o menor, pero en general de tres a cinco años pueden ser un tiempo adecuado. Los miembros del grupo compartirán ideas. Se debe animarlos para que desarrollen ideas y para garantizar la participación de la mayoría. Algunos grupos tienden a contar historias sobre sus logros y con ello pierden el enfoque. Es necesario regresarlos a la pregunta con tacto, pero de forma rápida.

Existen varias dinámicas para desarrollar la visión:

- Se puede empezar por una actividad motivadora como un cuento o un video relativo al tema.
- Los miembros del grupo se toman un par de minutos para soñar de forma individual y después proceden a compartir sus sueños.
- Se puede solicitar a las personas que dibujen una imagen de sus vidas futuras; posteriormente, en grupos pequeños pueden discutir los contenidos de los dibujos.

Después de haber desarrollado una visión que proporciona una mirada de conjunto del futuro, se seleccionarán algunos aspectos específicos u objetivos de largo plazo, que servirán para la apreciación del cambio de los miembros individuales hacia sus objetivos de carácter personal, social, cultural, de salud, económicos y políticos.

Los objetivos deben estar basados en la situación local y en las necesidades de los miembros del grupo en las áreas donde se concentran las intervenciones. Estos deben ser más concretos y alcanzables por los miembros del grupo. No se recomienda limitarlos únicamente a los objetivos del proyecto. Después de establecer los objetivos individuales que todos comparten, el grupo priorizará y establecerá cuáles estará monitoreando en el futuro.



El ejemplo que se presenta a continuación grafica el paso de los sueños individuales a los objetivos individuales consensuados.

Cuadro N° 12. Visiones y objetivos individuales

Área	Cómo quisiera estar de aquí a 5 años	Cambio individual
Trabajo	Trabajar en repostería y panadería	Realizo actividades de auto empleo según mis capacidades e intereses
	Tener mi negocio (una tienda)	
	Trabajar en agricultura	
	Tener un sistema de riego	
	Quiero que mi negocio prospere	
	Quiero ser cocinera	
Familia	Compartir con mi marido	En familia compartimos actividades recreativas y sociales
	Compartir con mis hijos e hijas	
	Festejar los cumpleaños de nuestros hijos e hijas	
Salud	Quiero estar bien de salud	Tenemos una alimentación saludable
	Quiero que mi familia esté bien de salud	
	Cumplir mi tratamiento	
	Que mi esposo esté bien de salud	
Casa	Tener mi propia casa	Mi casa tiene las condiciones básicas para vivir bien
	Quiero mejorar mi casa	
Educación y capacitación	Lograr que mis hijos e hijas salgan bachilleres	Apoyo a mis hijos e hijas en sus estudios
	Lograr que mis hijos e hijas no falten a sus estudios	
	Quiero que mi hijo o hija sea profesional	
	Ayudar a mis hijos e hijas en sus estudios	
Mejor trabajo	Que mi esposo tenga un buen trabajo	NO CORRESPONDE
	Que a mi esposo no le falte trabajo	
	Que mi esposo tenga trabajo	
	Que mi esposo tenga un buen trabajo	
	Quiero un trabajo seguro para mi marido y yo	

Como se ve en el ejemplo presentado, que corresponde a un grupo de mujeres de una zona rural, en la primera columna se ha identificado el área temática. En la segunda columna están los elementos de la visión tal y como han sido propuestos por las personas. En la tercera columna se ha traducido las distintas ideas correspondientes a un área en un objetivo común. En la experiencia en América del Sur, se ha observado que este proceso requiere una revisión para ordenar, comparar y tratar de encontrar una propuesta de redacción que pueda satisfacer a todas las personas implicadas, que pueda ser monitoreado con regularidad. Es importante que la formulación del objetivo sea en primera persona, para expresar el

compromiso personal, individual. Eso también ayuda a darse cuenta qué elementos de la visión pueden dar lugar a objetivos que deben ir al CC, cuáles deben adecuarse, traduciendo el interés de que los hijos saquen buenas notas en sus colegio por algo que sí está en sus manos como "Apoyo a mis hijos en sus estudios" y cuáles no tienen lugar, como conseguir que el esposo consiga trabajo.

Es posible en ese momento hacer precisiones en la redacción, así como decidir cuáles de los objetivos identificados se van a monitorear. Es muy probable que no todos los objetivos puedan incorporarse en la planificación del grupo.

PASO

4

Realización de auto valoración con las mediciones individuales

Luego de establecidos los objetivos de CI, corresponde hacer una primera medición y acordar una periodicidad para sucesivas mediciones. Al igual que con el CC, este paso se ejecuta después de haberse establecidos los objetivos y tiene varios componentes, los cuales son: 1) establecer una forma de medición, 2) realizar las mediciones, 3) validarlas, y 4) consolidar los resultados.

Establecimiento de una forma de medición

En CI se utilizan números (es decir, indicadores cuantificados) para describir la situación de los individuos o sus hogares. Mientras que esto ofrece muchas ventajas al agregar o analizar los resultados, también puede presentar desventajas en comparación con métodos descriptivos. Existe el riesgo de que CI tenga el carácter de una nota escolar. Sin embargo, esto depende mucho de la forma en que se apliquen estas herramientas. En realidad existe un rango considerable de opciones de diseño. Aquí se presentan tres de esas opciones que atribuyen números.

Opción 1. Respuestas Sí/No

Las preguntas específicas son: "¿he alcanzado este objetivo particular?", o "¿mi familia ha alcanzado este objetivo?"

- Si el miembro considera que ha alcanzado el objetivo, la respuesta es sí.
- Si el miembro considera que todavía no ha alcanzado el objetivo, la respuesta es no.

Este tipo de medición no es muy exacta. La decisión de optar por sí o no por lo general es muy difícil, incluso con el apoyo del grupo y del facilitador.

Sin embargo, la consolidación de resultados es muy fácil y esta es la razón por la cual muchos grupos y ONG prefieren comenzar con esta opción de medición. La experiencia demuestra que después de un tiempo se busca una forma de medición más exacta como se muestra en las opciones 2 y 3.

Opción 2. Porcentajes

Cuando se utilizan porcentajes o puntajes/calificaciones para estimar el logro de objetivos, se debe explicar su significado cuidadosamente. Existen muchas formas de hacerlo y debe estar cerca de la práctica y forma de pensar de los miembros del grupo.

Para los porcentajes, muchas ONG utilizan las unidades monetarias; por ejemplo, en India, 100 paisas corresponden a una rupia. Entonces, la pregunta puede ser:

Con respecto a este objetivo, ¿cuántas paisas ha acumulado hasta ahora, considerando que el logro total del objetivo corresponde a una rupia?

Opción 3. Puntaje

Generalmente, el puntaje es posible con muchas escalas. Sin embargo, la experiencia de las copartes de ONG-IDEAs demuestra que la escala de cinco puntos es bastante adecuada. Esto permite resultados y análisis más diferenciados que las respuestas Sí/No y el puntaje es más fácil que con un mayor número de posibilidades. El puntaje más bajo de la escala es 1 y el mayor es 5. A cada uno de los puntajes/calificaciones se le ha atribuido un rubro.

Al igual que en el CC, es recomendable elaborar una pauta que explique el significado de cada puntaje. Este puede ser general como en el ejemplo de escala de puntaje de la página siguiente o elaborado específicamente para cada objetivo de cambio individual. Lo más importante es que se pueda entender el puntaje, de manera que sea factible reducir el margen de interpretaciones distintas y garantizar que se mantenga la consistencia en las mediciones sucesivas.

CUADRO Nº 13. Opciones cuantitativas de medición

Opción 1. Sí/No	Sí, significa: he alcanzado el estatus que deseaba cuando me uní al grupo. No, significa: todavía no he alcanzado el estatus que deseaba cuando me uní al grupo.
Opción 2. Porcentajes	100 % significa: he alcanzado en su totalidad el estatus que deseaba cuando me uní al grupo. Los porcentajes entre 0 % y 100 % significan el logro gradual del objetivo con estimaciones dadas según impresiones. Nota. La "técnica de las 10 semillas" que se conoce del DRP sigue el mismo patrón. Cada semilla cuenta por un 10 %. Sin embargo, la experiencia de las copartes de ONG-IDEAs ha demostrado que es más fácil trabajar con menos semillas; por ejemplo entre 3 y 5. Ver abajo: puntaje.
Opción 3. Puntaje	Por cada criterio se establecieron niveles de crecimiento, cada uno de los cuales se estimó con un cierto número de puntos. Se puede realizar una sumatoria directa de los puntajes o se pueden calcular promedios. Esto también es posible si se utilizan cinco colores diferentes para representar la escala de cinco puntos. Los puntajes/calificaciones también se pueden transferir a cálculo de porcentaje. Con una escala de cinco puntos, se obtienen cinco pasos: 0 %, 25 %, 50 %, 75 % y 100 % .
Opción general. N.A.: "no se aplica"	Para el cálculo de sumatorias y promedios, es importante que en cada método de puntaje/calificación se excluyan los miembros u hogares para quienes no se aplica el objetivo específico. Ejemplos: <ul style="list-style-type: none">• "Envío a todos mis hijos, niñas y niños, a la escuela". Esto se aplica solamente si el miembro tiene hijos en edad escolar.• "Puedo leer y escribir". Posiblemente este objetivo no se aplique a todos los miembros como podría ser el caso de mujeres ancianas que piensan que ya son demasiado mayores para aprender.• "Cuento con ingresos adicionales de productos forestales no maderables". Este objetivo se aplica solamente a aquellos hogares que pueden y están dispuestos a recolectar productos del bosque.

Ejemplo de escala de puntaje general para CI acordada con niños y niñas.

CATEGORÍAS DE PUNTAJE	VALOR
Siempre lo hago	5
La mayoría de las veces lo hago	4
Trato de hacerlo, pero todavía me olvido	3
A veces lo hago	2
Nunca lo hago	1

Medición

Para ONG-IDEAs, la auto valoración es el mecanismo privilegiado para la medición.

Básicamente existen dos escenarios para analizar si cada individuo o su hogar han logrado cada uno de los objetivos o en qué medida los han logrado:

Pregunta abierta a todo el grupo. Esto es aconsejable cuando existe suficiente confianza dentro del grupo de tal forma que se puede discutir abiertamente con otros sobre el cambio individual, se puede reflexionar sobre las auto evaluaciones poco realistas y se puede llevar a cabo el aprendizaje conjunto con más facilidad.

Pregunta confidencial a los individuos. Esto es aconsejable cuando no se puede o no se debería discutir el cambio individual dentro del grupo. Por ejemplo en los casos en que los objetivos aluden a la salud sexual y reproductiva, la información es de un alto grado de confidencialidad y resulta difícil, e incluso impertinente, esperar que haya sinceridad si la respuesta va a ser observada por todo el grupo.

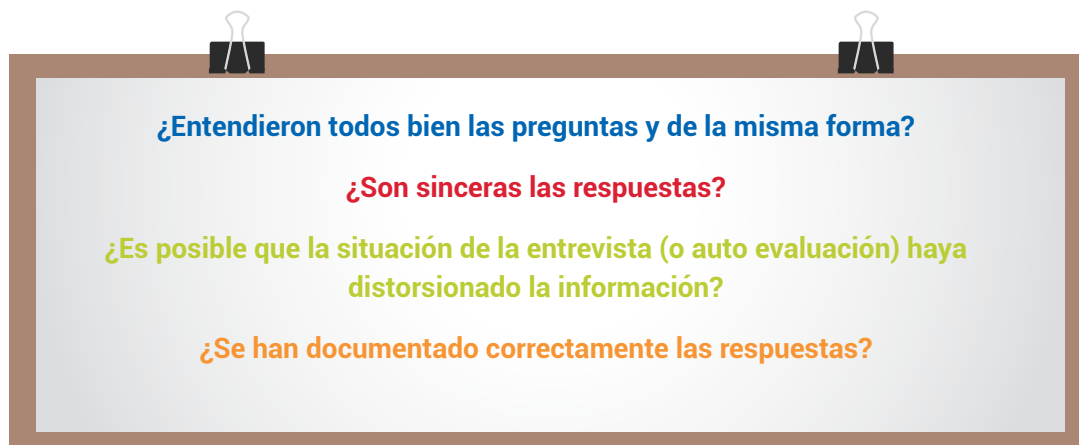
Existen también soluciones intermedias. El grupo acuerda con la facilitadora la forma de organizar la medición y evaluar esta experiencia posteriormente, con la intención de mejorar el proceso.

Los objetivos hacen referencia a cambios esperados que se han propuesto las personas, es decir, han sido definidos con antelación. Además de esto, también es necesario explorar si han ocurrido otros cambios más allá de los que se esperaban a partir del establecimiento de los objetivos. Lo más simple es preguntar ¿qué más ha cambiado?

Validación

La validación de la calificación, con la ayuda del facilitador o un miembro del equipo que conozca al grupo, es decisiva porque ayuda a asegurar la calidad de la auto evaluación. En los casos que la autoevaluación se hace en público, son a veces los mismos participantes quienes ayudan a validar las respuestas de los integrantes de su grupo.

Las siguientes preguntas pueden servir para verificar la calidad de los datos.



También se debe acordar la periodicidad para la realización de las mediciones. Se recomienda que se haga al menos cada tres o seis meses.

Consolidación

Los resultados se pondrán en una tabla como la que se presenta a continuación:

- Las filas en esta tabla básica muestran en qué medida se ha logrado cada objetivo.
- Las columnas en esta tabla muestran la forma en que cada miembro del grupo ha alcanzado cada uno de los objetivos.

Al final de cada fila y columna, se pueden calcular las sumatorias respectivas.

- Por cada objetivo (en cada fila), se calcula la sumatoria de los puntajes/calificaciones y se genera el porcentaje de respuestas positivas.
- Por cada persona (en cada columna), se calcula la sumatoria de los puntajes/calificaciones.
- Para las sumatorias y promedios, tener en cuenta los casos en que hay respuestas NA (no aplica), como en el cuadro N° 14.

Además, se pueden calcular subtotaes:

- Se pueden calcular subtotaes para los objetivos según sea necesario. Muchas copartes de ONG-IDEAs han preferido agrupar los objetivos que hacen referencia a esfuerzos parecidos.
- También se pueden calcular subtotaes para las personas. Muchas copartes de ONG-IDEAs han agrupado a los miembros/familias que pertenecen a la misma categoría social.

CUADRO Nº 14. Análisis de resultados ADIB y CI. 1.ª medición: enero 2016.

	Nombres	Objetivos de Cambio Individual															Puntaje Máximo	Promedio
		Sonia	Elvia	Carlos	Jesús	Emma	Tomás	José	Hugo	Kevin	Juana	Kevin	Lara	Iris	Marta	Suma		
Objetivos de Cambio Individual	1. Llevo a mis hijos e hijas oportunamente a sus controles médicos	1	2	4	3	5	1	3	1	5	3	3	3	3	1	38	70	2,71
	2. Alimento a mis hijas e hijos adecuadamente	2	4	3	4	4	2	2	2	4	3	3	2	3	2	34	70	2,86
	3. Evito la violencia, también en casa.	1	2	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	1	32	70	2,29
	4. Envío a la escuela a todos mis hijos e hijas en edad escolar.	3	3	4	4	5	2	3	1	5	5	NA	4	NA	2	41	60	3,42
	5. Brindo tiempo suficiente a la enseñanza y cuidado de mis hijos	2	3	2	3	3	1	2	1	3	3	3	3	3	2	34	70	2,43
Suma: 1.ª medición		9	14	15	17	20	8	13	7	20	17	11	15	11	8	185	340	13,21
Puntaje Máximo		25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	20	25	20	25			
Promedio 1.ª medición		1,80	2,80	3,00	3,40	4,00	1,60	2,60	1,40	4,00	3,40	2,75	3,00	2,75	1,60			2,72

Leyenda. Escala de medición: 1 = muy poco, 2 = poco, 3 = medianamente, 4 = mucho, 5 = muchísimo, NA = no aplica

Se debe garantizar la confidencialidad de los datos. Esto significa que los datos se codifican antes de que salgan de la ONG. Cuando los datos se agregan o se publican los resultados, ya no debe ser posible identificar a los actores. Para presentar la información a personas externas, es suficiente presentar informes solo de las últimas columnas, las cuales representan los resúmenes. Los detalles sobre cada miembro se pueden quedar en el grupo e incluso en ese nivel, podría ser necesario evitar poner los nombres. Esto hace que la presentación de informes –y de ser necesario el ingreso de datos en el programa– sea mucho más fácil.

PASO 5

Comparaciones (anterior y actual)

Este paso se empieza a hacer a partir de la segunda medición. Cambio Individual, de la misma manera que CC requiere ser aplicado de manera periódica para comparar los cambios.

La primera comparación es con la medición anterior. Para ello, se agregan filas en la tabla básica, de manera que se pueda tomar nota y comparar inmediatamente. También puede hacerse una comparación del avance general por objetivos, sumando los puntajes individuales.

Cuadro N° 15. Análisis de resultados ADIB (enero 2016) y CI primera y segunda medición (enero y julio 2016)

		Nombres	Adriana	Bárbara	Carlos	Domingo	Emma	Francisco	Gustavo	Hugo	Ignacio	Juana	Kevin	Lara	Juana	Marta	Suma	Puntaje	Máximo
ADIB	Cabeza del hogar: M/F	F	F	M	M	F	M	M	M	M	M	F	M	F	F	F			
	Bienestar	M	M	M	R	MB	MM	R	MM	B	R	R	M	R	MM				
	Edad	16-25	26-35	36-45	36-45	36-45	16-25	26-35	16-25	26-35	26-35	26-35	26-35	16-25	16-25	16-25			
Cambio Individual (CI)	1. Llevo a mis hijos e hijas oportunamente a sus controles médicos	CI 1	1	2	4	3	5	1	3	1	5	3	3	3	3	1	38	70	2,71
		CI 2	3	3	4	3	5	3	3	3	5	4	3	3	4	3	49	70	3,50
	2. Alimento a mis hijas e hijos adecuadamente	CI 1	2	4	3	4	4	2	2	2	4	3	3	2	3	2	40	70	2,86
		CI 2	2	4	3	4	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	33	70	2,36
	3. Evito la violencia, también en casa.	CI 1	1	2	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	1	32	70	2,29
		CI 2	2	2	2	3	3	2	3	2	4	3	2	3	2	1	34	70	2,43
	4. Envío a la escuela a todos mis hijos e hijas en edad escolar.	CI 1	3	3	4	4	5	2	3	1	5	5	NA	4	NA	2	41	60	3,42
		CI 2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	NA	5	NA	5	60	60	5,00
	5. Brindo tiempo suficiente a la enseñanza y cuidado de mis hijos	CI 1	2	3	2	3	3	1	2	1	3	3	3	3	3	2	34	70	2,43
		CI 2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	4	3	3	1	35	70	2,50
	Suma: 1.ª medición	CI 1	9	14	15	17	20	8	13	7	20	17	11	15	11	8	185	340	
	Suma: 2.ª medición	CI 2	14	17	16	18	18	14	15	14	19	16	12	16	11	11	211	340	
	Puntaje Máximo		25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	20	25	20	25			
Promedio 1.ª medición	CI 1	1,80	2,80	3,00	3,40	4,00	1,60	2,60	1,40	4,00	3,40	2,75	3,00	2,75	1,60			2,59	
Promedio 2.ª medición	CI 2	2,80	3,40	3,20	3,60	3,60	2,80	3,00	2,80	3,80	3,20	3,00	3,20	2,75	2,20			2,99	

Leyenda. Escala de medición

Puntaje	Valor
1	muy poco
2	poco
3	medianamente
4	mucho
5	muchísimo
N/A	no aplica

Algunas preguntas pueden ayudar a analizar los cambios con las personas y el grupo:

- ¿Quiénes han mejorado su situación? ¿Quiénes han empeorado su situación o están mejorando más lentamente?
- ¿En qué objetivos CI se logró mayor avance general?, ¿en qué objetivos se avanzó menos?

Estas comparaciones se hacen inmediatamente después de las mediciones con el grupo y, posteriormente, en el equipo de la ONG.

Se sugiere también considerar las preguntas adicionales para la comparación propuestas para el CC.

PASO

6

Causas del cambio

Este paso también consiste en plantearse las preguntas que se hizo en el mismo paso en el CC, en el capítulo anterior, para identificar las causas de los cambios, con el agregado que aquí se incorporan preguntas relativas a los cambios individuales.

PASO

7

Consecuencias para la acción futura

La identificación de consecuencias para la acción es el paso final. Las personas pueden identificar aquí qué pueden hacer para mejorar sus logros personales o familiares. Partiendo de la misma pregunta básica que el CC, hay otras preguntas específicas que se plantean:

- ¿Qué puede hacer cada persona para lograr mejores efectos e impactos?
- ¿Qué puede hacer el grupo para mejorar aún más la situación de las personas más necesitadas en esta área?
- ¿Qué puede hacer la ONG para mejorar los impactos en las personas más necesitadas en esta área?
- ¿Qué pueden hacer otros para mejorar los impactos en las personas más necesitadas en esta área?

4.5 Ejemplos de CI. Los objetivos de grupo a partir de visiones específicas según temas y actores, valoraciones y su análisis

En un grupo de estudiantes líderes trabajando por la salud sexual y reproductiva:

1. Tengo más conocimientos sobre los problemas de mis compañeros.
2. Me informo e investigo sobre temas de mucha importancia para brindar información.
3. Demuestro mi voluntad ayudando a los demás.
4. Mejoro mi forma de transmitir la información.
5. Escucho, comprendo y tolero a mis compañeros.
6. Digo mis opiniones sin temor a que me juzguen.

En este ejemplo se enfatiza el fortalecimiento de su rol de líderes en estos temas. Para ello incluyen tanto desarrollo de conocimientos como de actitudes y prácticas, las cuales contribuyen a su empoderamiento personal.

En un grupo de **productores rurales** orientados a la mejora de sus cultivos:

1. Mis parcelas tienen agua de riego tecnificado.
2. La producción de pasto de mis parcelas es suficiente para alimentar a mis animales.
3. He podido rotar cultivos en mis parcelas.
4. Cuento con producción agrícola que me permite hacer una comercialización permanente.
5. Avanzo continuamente en mi educación/carrera y en habilidades mejorando calificaciones; tengo mejores hábitos de estudio y puntualidad.

Los objetivos que se plantean estos productores rurales, si bien en su mayoría se refieren a la mejora productiva en sus parcelas, incluyen el tema de su formación y capacitación, lo que aporta a una mirada más de conjunto al proceso de empoderamiento individual de estas personas.

En un grupo de **jóvenes mujeres** que quieren tener una vida libre de violencia:

1. Me relaciono y comunico mejor con mi familia y enfrento situaciones sin violencia y actitud más positiva.
2. Consigo/mantengo mi trabajo y ahorro mensualmente.
3. Cuido mi cuerpo y prevengo mi salud reproductiva y enfermedades.
4. Participo más activamente y apporto más continuamente a mi grupo.

Los objetivos priorizados por este grupo de jóvenes mujeres, atienden cada uno áreas distintas, complementarias y cruciales de sus vidas, al mismo tiempo destacan por su buena redacción.

En un grupo de **madres de familia** interesadas en mantener a sus hijos en la escuela:

1. Participo puntualmente en las reuniones.
2. Envío puntualmente a mis hijos a la escuela.
3. Cuento con ingreso económico para satisfacer las necesidades de mis hijos.
4. Evito la violencia con mis hijos.

Los compromisos esbozados por estas madres en sus objetivos hacen visible y formalizan compromisos básicos para con sus hijos.

En un grupo de **maestros y maestras** podrían consensuar los siguientes objetivos individuales:

1. Yo me actualizo constantemente para mejorar mi metodología de enseñanza y aprendizaje.
2. Yo respeto y promuevo los derechos y obligaciones de los niños y niñas dentro de mi aula.
3. Yo sensibilizo a padres y madres de familia sobre el derecho a la educación.
4. Yo mejoro mi relación con mis alumnos y alumnas.
5. Yo creo un ambiente agradable y de confianza dentro de mi aula.

4.6 Características comunes y características que diferencian a CC y CI

CI y CC tienen muchas características en común, pero también muestran claras diferencias. No se deben confundir.

Cuadro N° 16. Características comunes y características que diferencian a CI y CC

Características comunes	Características que las diferencian
<ul style="list-style-type: none"> • Ambas herramientas se refieren a objetivos que la gente tiene en común. Ejemplo: el grupo se propone cuidar el medio ambiente de la comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • CI hace referencia a los objetivos que cada uno de los miembros se propone por sí mismo y puede lograr independientemente del grupo este objetivo común. El desempeño y logro se pueden medir para cada individuo. Ejemplo: cada miembro se propone llevar su basura a los lugares designados. • CC hace referencia a los objetivos que el grupo se propone como colectivo. El desempeño y logro sólo se pueden medir para el grupo entero. Ejemplo: el grupo se propone exigir que la municipalidad recoja semanalmente la basura de los lugares designados.
<ul style="list-style-type: none"> • Se puede utilizar el mismo tipo de medida para ambas herramientas. <ul style="list-style-type: none"> o Respuestas Sí/No o Porcentajes o Puntaje 	<ul style="list-style-type: none"> • Con CI, las copartes de ONG-IDEAs han escogido mayoritariamente la medición por puntaje (4 o 5). En algunos casos los indicadores se basan en respuestas Sí/No. • Con CC se suele introducir la medición por puntaje.
<ul style="list-style-type: none"> • Ambas herramientas consideran aspectos cualitativos y cuantitativos al recopilar los datos, y ambas ayudan a identificar cambios comparando la situación actual con situaciones anteriores. • También incluyen preguntas para reflexionar, principalmente sobre las causas de los cambios observados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Con CI, algunas veces no es posible realizar en público un análisis profundo de las razones de todos los cambios. En ese caso, conversaciones individuales y asesoría pueden ser más adecuadas. • Con CC, el análisis se lleva a cabo de forma colectiva para el grupo como un todo.

Las experiencias han demostrado que el logro de los objetivos para individuos (CI) es mayor donde se aplica CC porque los objetivos grupales generalmente complementan el logro de los individuales.

4.7 Preguntas frecuentes relacionadas con CI y CC

Preguntas frecuentes relacionadas con CI

¿Cuándo se utiliza la medición mediante respuestas Sí/No?

Esta forma de medición es más fácil pero menos precisa. Con frecuencia los indicadores en los Marcos Lógicos se basan en este tipo de medición: número de personas que saben resolver conflictos de manera no violenta. Significa que estas personas se han propuesto resolver conflictos de manera no violenta, y enseguida se mide cuantos pueden confirmar que lo saben.

¿Cuál es la mejor alternativa a las respuestas Sí/No?

Se puede introducir el puntaje y la cuantificación dependiendo del tipo de objetivo. Mayores detalles en el paso 4 en este mismo capítulo.

Preguntas frecuentes relacionadas con CC

¿En qué momento de consolidación de un grupo se podría introducir CC?

CC se puede aplicar en cualquier momento. Lo importante es tomar en cuenta en qué momento se está. Con el CC se buscan los objetivos para fortalecer el grupo o para superar un problema. Eso siempre es relevante.

Sin embargo, si el grupo establece sus objetivos al inicio puede proporcionar una orientación más clara desde el principio y contribuirá más a los impactos y efectos inmediatos.

Muchas de las copartes de ONG-IDEAs consideran que se debería esperar por lo menos seis meses después de la formación del grupo, antes de proceder a su aplicación. El grupo debe contar con cierta consolidación. Los miembros deben comprender para qué se conformó el grupo antes de que puedan establecer objetivos.

Además se recomienda utilizar CC en un momento en que el grupo busca su autonomía y sostenibilidad.

Preguntas frecuentes relacionadas con CI y CC

¿Debe estar relacionada la visión con CI y CC?, ¿se pueden combinar las lluvias de ideas para CI y CC?

- Sí, debe existir una visión común para el grupo entero. En este marco, cada individuo y su familia se proponen sus objetivos CI, y referente a estos se mide también el desempeño de todo el grupo.
- En la práctica, algunas copartes de ONG-IDEAs han tenido buenas experiencias organizando solamente una sesión conjunta de lluvia de ideas para CI y CC, para identificar toda la visión y en seguida separar los objetivos individuales de los objetivos colectivos del grupo.

¿En qué medida CI y CC son sensibles al género?

- Todas las herramientas de ONG-IDEAs: ADIB, CI, CC y ARCO necesitan una facilitación sensible al género.
- El Análisis Diferenciado del Bienestar (ADIB) que diferencia la situación de personas o familias puede servir, con buena facilitación, para descubrir las diferencias en la situación de hombres y mujeres. Para esto es importante hacer la distinción consciente de que el bienestar no se refiere a una familia o a un hogar, sino a una persona. En el cuadro de medición de los objetivos CI hay una columna para cada persona (u hogar): a partir del nombre ya se indica el género, alternativamente se puede introducir una línea indicando explícitamente; por ejemplos: M=masculino y F=femenino. Para otros ejemplos ver el capítulo 5 sobre el ARCO.
- En CI y CC dependerá mucho de la formación de los grupos y de su sensibilización referente al género si se proponen objetivos sensibles a este. Las herramientas se han aplicado en muchos grupos mixtos pero también en grupos del mismo sexo. Es importante que se motive al grupo para que se proponga objetivos de disminuir las injusticias de género.
- En el ARCO cada cambio observado y el avance en cualquier objetivo se analiza diferenciando por género y/o grupos de bienestar.

¿Puede ocurrir que CI y CC se apliquen a diferentes grupos?

Sí, puede ocurrir, aunque más como excepción. En un centro de salud manejado por la comunidad (CC), pero son las mujeres embarazadas y lactantes (CI) quienes se deben comprometer a utilizar los servicios del centro.

¿Es CC una recopilación de CI?

No, CC no es una recopilación de CI. CC hace referencia a objetivos establecidos en relación con el desempeño del grupo como organización. CI se refiere a objetivos que los miembros individuales establecen para lograrlos en sus propias vidas o la de sus familias; idealmente estos objetivos son consensuados en el grupo. Aunque todos los miembros del grupo tengan los mismos objetivos o parecidos (por ejemplo: mi auto confianza ha aumentado), los objetivos de los individuos no son los mismos que los de un grupo (por ejemplo: nuestra auto confianza como grupo para tratar con las autoridades ha aumentado).

Aunque el desempeño del grupo puede verse como una recopilación del desempeño individual, es útil separar objetivos individuales por medio de CI porque esto ayudará al seguimiento de los cambios en los individuos y hogares, mientras que CC solamente brindará una perspectiva general de los cambios del grupo.

¿Cómo pueden estar mejor vinculados CI y CC?

El desarrollo de objetivos para CI y CC se puede combinar si primero se desarrolla la visión y los objetivos comunes. Posteriormente, en un segundo paso, se puede llevar a cabo la separación cuando se planteen las preguntas: ¿qué deben hacer los miembros individuales para lograr este objetivo (CI)?, ¿qué debe hacer el grupo como un todo (CC)?

A veces es recomendable comenzar con CI ya que la motivación de los miembros para participar en actividades grupales se visualiza por este medio. Estos resultados pueden tener influencia posterior sobre CC que evidencia las cualidades requeridas del grupo para servir las aspiraciones de los miembros.

¿Cómo se podrían abordar los asuntos colectivos con CI?

- CI está diseñado para comenzar a partir de las necesidades de los individuos y sus familias y los ayuda a monitorear los logros.
- Si cada miembro puede influir en las cuestiones comunitarias y si estas influyen en la vida de cada miembro (hogar), entonces se pueden adoptar dentro de CI. Por ejemplo, los miembros podrían formular objetivos tales como:
 - o Cada miembro apoya a su familia en resolver conflictos.
 - o Todos los miembros se aseguran de que dentro de la comunidad no hay niños discapacitados escondidos en las casas (grupos de personas con discapacidades).
- Si el grupo influye en las cuestiones de la comunidad, entonces se deberá considerar la integración de estas cuestiones dentro de CC.

¿Tiene sentido desarrollar objetivos de corto, mediano y largo plazo que se adapten a cada nivel de la organización?

- Sí, puede tener sentido, pero en general se propone escoger objetivos para un período de dos, tres o máximo cinco años. Pero esto no necesariamente debe decidirse en el momento de establecer los objetivos, resultará evidente cuando se monitoree el logro de estos objetivos. Una vez logrados los objetivos de corto plazo se pueden descartar, salvo si son importantes para monitorear la sostenibilidad.
- Para el monitoreo de impacto y efectos directos y cuando se basa en el Marco Lógico, algunas veces es importante para la ONG la separación de actividades y productos de efectos directos e impactos. Distinciones adicionales son necesarias solamente si son relevantes para la gerencia de proyecto de la ONG.
- Si estas distinciones son relevantes solamente para la ONG, el personal puede realizar esto por su cuenta al finalizar la reunión, sin que sea implicado el grupo.



CC Y CI EN LA PLANIFICACIÓN Y EL MONITOREO DE EFECTOS E IMPACTOS

La Caja de Herramientas de ONG-IDEAs no solamente se puede utilizar para planificar un proyecto nuevo, sino también es aplicable en proyectos ya planificados y aprobados. En este caso puede contribuir a cambiar, sin problemas, el enfoque vertical (de arriba hacia abajo) hacia una práctica ascendente (de abajo hacia arriba) en la planificación y monitoreo de proyectos.



5.1 Hacer coincidir los objetivos del grupo con el Marco Lógico

Para combinar ONG-IDEAs con el Marco Lógico en la práctica, hay tres situaciones diferentes en la aplicación del Cambio Individual (CI) y del Cambio Colectivo (CC):

- El proyecto se encuentra en el proceso de concepción y planificación.
- El proyecto actual se está terminando y los resultados de las herramientas se aprovechan para la planificación del nuevo proyecto.
- El proyecto ya está planificado y tiene su Marco Lógico y sus indicadores.

Con las herramientas de ONG-IDEAs se puede planear y monitorear los cambios que se proponen las personas o los grupos con los cuales el proyecto trabaja de forma directa. En general son cambios de actitudes, comportamientos y de conocimientos que están en sus manos:

- Empoderamiento
- Compromisos

A veces son logros que son resultados de las acciones de los destinatarios, incluso si implican que ellos convencen a otras personas:

- Reivindicación y restitución de sus derechos
- Resultados de actividades de incidencia

Lo que no se puede medir son acciones o cambios que no son resultados de las acciones de los destinatarios:

- Cambios que se refieren a personas que no son destinatarios directos del proyecto.
- Cambios que están en la responsabilidad de personas que no son destinatarios directos del proyecto.

5.2 Posibles situaciones al vincular CC y CI con el Marco Lógico del proyecto

A continuación presentamos dos de las posibles situaciones al vincular CC y CI con el Marco Lógico del proyecto.

Opción 1. El proyecto se encuentra en el proceso de concepción y planificación

Opción 2. El proyecto ya está planificado y tiene su Marco Lógico y sus indicadores

Opción 1. El proyecto se encuentra en el proceso de concepción y planificación

La Caja de Herramientas de ONG-IDEAs está diseñada para ser utilizada en la planificación de proyectos y también para el establecimiento de indicadores.



El análisis situacional obtenido del ADIB ayudará a enfocarse más claramente en las familias que viven en pobreza extrema y a identificar las causas y necesidades específicas.



Los objetivos e indicadores, derivados de CI y del CC, ayudarán a formular los objetivos e indicadores para el Marco Lógico, el cual puede coincidir con los objetivos de los destinatarios. Se obtendrán objetivos realistas que los miembros del grupo han establecido y que ellos mismos pueden monitorear de forma regular.

Modalidades de conversión de objetivos en indicadores

Con CI y CC primero se formulan y priorizan los objetivos para los individuos y para el colectivo. Posteriormente se formulan los indicadores que corresponden a estos objetivos. La formulación de indicadores ya no es una tarea del grupo, es más bien de los facilitadores de la ONG, o sea, representa una actividad adicional exclusiva para la ONG.

Frecuentemente el indicador se basa en un conteo de personas, por ejemplo: cuántas personas u hogares han logrado un objetivo determinado. El conteo de estas personas u hogares se hace en base a una pregunta que se responde con sí o no, que cuenta las personas que han respondido sí (solo en CI).

Para la conversión de los objetivos en indicadores entonces hay básicamente dos posibilidades:

- Conversión de objetivos a indicadores que se basan en un conteo (solo para CI)
- Conversión de objetivos a indicadores calculando la tasa de logro del objetivo (para CI o CC)

Primera posibilidad, conversión de objetivos a indicadores que se basan en un conteo (solo para CI)

Los objetivos se tienen que reformular ligeramente, de tal forma que permitan el conteo de los miembros u hogares que han logrado el objetivo. Los indicadores podrían entonces formularse como en el ejemplo del cuadro Nº 17:

Cuadro N° 17. Ejemplos de indicadores basados en conteo.

Caso 1. Conversión de objetivos a indicadores que miden la CANTIDAD de los miembros u hogares	Caso 2. Conversión de objetivos a indicadores que miden la PROPORCIÓN de miembros u hogares
<ul style="list-style-type: none"> • Número de hogares que cuentan con suficientes ingresos para abastecer a todos los miembros de la familia con alimentos saludables. 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de hogares que cuentan con suficientes ingresos para abastecer a todos los miembros de la familia con alimentos saludables.
<ul style="list-style-type: none"> • Número de miembros que participan activamente en actividades comunitarias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de miembros que participan activamente en actividades comunitarias.

Segunda posibilidad. Si se realiza el conteo en **varios grupos de diferente tamaño**, es más útil seleccionar un indicador que cuantifique el cociente, es decir, el porcentaje de miembros u hogares que han logrado el objetivo. Esto se hace calculando el número de personas que han logrado el objetivo, dividido entre el número de miembros que tiene el grupo a quienes se aplica el objetivo. Para obtener el porcentaje el resultado se multiplica por 100.

Alternativamente la valoración del logro del objetivo puede basarse en niveles de crecimiento, es decir, con puntajes o valoraciones en una escala de cuatro o cinco. La mayoría de las copartes de ONG-IDEAs prefiere métodos de puntaje o de valoración.

El cuadro N° 18 presenta un ejemplo de cómo con la aplicación del CI fue posible concretar un indicador para el Marco Lógico, en un proceso participativo y consensuado abordando un asunto complejo y sensible como el tema de la violencia en el sistema educativo.

Cuadro N° 18. Conversión de objetivos a indicadores calculando la tasa de logro del objetivo (para CI o CC)

Indicador en el ML	Objetivos del CI de profesores vinculados al indicador	Operacionalización del indicador	Calificación acordada para responder al indicador	Conversión de datos CI al indicador
80% de profesores asimilan que las formas violentas de corrección son nocivas para el desarrollo de niños, niñas y adolescentes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Me pongo en el lugar del niño y niña 2. Evito la violencia física y verbal y busco solucionar los problemas conversando 3. Cumpló mis promesas con mis estudiantes 	<p>"Asimilan" quiere decir que:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Se ponen en su lugar b. Evitan la violencia física y verbal c. Cumplen sus promesas 	En una escala de 1 a 5 por cada criterio (total máximo 15), la suma individual de los 3 criterios debe tener un mínimo de 12 puntos y "evito la violencia física y verbal" no debe bajar de 4	<p>En la medición CI1, 8 de 80 docentes cumplían los criterios, 10 %.</p> <p>En la medición CI2, 48 de 80 docentes cumplen los criterios, 60 %.</p> <p>En la medición CI3, 65 de 80 docentes cumplen los criterios, 80%</p>

También existe la posibilidad de convertir una escala de puntajes en una escala de Sí o No. Para esto es necesario definir qué nivel cuenta como Sí y cual nivel corresponde al No, por ejemplo:

Cuadro Nº 19. Guía de calificación

1	Muy bajo	No
2	Bajo	
3	Regular	Sí
4	Bien	
5	Muy bien	

Opción 2. El proyecto ya está planificado y tiene su Marco Lógico y sus indicadores.

Es importante que antes de la formulación del CI o CC con el grupo, los facilitadores tengan claro cuáles son los objetivos e indicadores en su Marco Lógico. No siempre será posible ni deseable hacer coincidir completamente los objetivos e indicadores del grupo (CI y CC) con los indicadores del Marco Lógico del proyecto. Cuando sean completamente diferentes, los indicadores de ONG-IDEAs no van a vincularse con los indicadores del Marco Lógico, y por ende, ONG-IDEAs no aporta al monitoreo del proyecto.

Si el proyecto y los planes de monitoreo ya fueron establecidos con anterioridad:

- **ADIB ayuda a verificar en qué medida coinciden la identificación de los beneficiarios previstos en el proyecto con el análisis situacional y justificación del proyecto.**
- **CI ayuda a verificar en qué medida los objetivos del proyecto y los indicadores correspondientes coinciden con los objetivos individuales de los miembros del grupo y sus hogares.**
- **CC ayuda a verificar en qué medida los objetivos del proyecto y los indicadores correspondientes, se adecuan y ajustan a los objetivos organizacionales del grupo.**
- **ARCO ayuda a analizar los efectos directos e impactos del proyecto, no solamente con respecto a objetivos e indicadores provenientes de CI y CC, sino también del Marco Lógico y cambios no previstos.**

Todas las herramientas apoyan el análisis de cambios en un proceso participativo con los miembros del grupo. CI y CC facilitan el establecimiento de indicadores, sin reemplazar los indicadores ya existentes en el Marco Lógico.

En los ejemplos reales del Cuadro Nº 20 se puede observar lo siguiente:

- **Indicadores de tipos muy diferentes se pueden relacionar con los objetivos del proyecto. Muchos objetivos e indicadores de CI y CC hacen referencia directamente a los objetivos del proyecto.**
- **Los indicadores pueden hacer referencia a diferentes niveles lógicos, es decir, a actividades, productos, efectos directos e impactos.**

¿Actividad, producto o efecto directo e impacto?

Con frecuencia es difícil atribuir objetivos e indicadores al nivel correcto de la cadena de resultados. Es necesario estar consciente de lo siguiente: una actividad o producto de orden individual o de grupo, por ejemplo, enviar a las niñas a la escuela, o llevar a cabo programas de sensibilización en salud, son con frecuencia un efecto directo o impacto de los esfuerzos de promoción de la ONG.

Por consiguiente, desde la perspectiva del proyecto, tales cambios en las actividades del grupo meta son efectos directos o impactos del proyecto.

Si los planes de monitoreo con los indicadores ya fueron establecidos con anterioridad, hay que seguir por lo menos los siguientes tres pasos:

Paso 1. Identificar los indicadores del Marco Lógico que pueden ser monitoreados con ONG-IDEAs.

Paso 2. En la aplicación del CI y CC, informar a los destinatarios sobre los indicadores existentes que se refieren a cambios producido por ellos.

Paso 3. Tratar de lograr un acuerdo con ellos para que se propongan estos cambios como objetivos (CI o CC).

Cuadro Nº 20. Ejemplos para relacionar objetivos de CI y CC con los indicadores del Marco Lógico.

Objetivos del proyecto	Indicadores establecidos en los planes del proyecto (por ejemplo, Marco Lógico)	Objetivos tal como se desarrollaron en CI y CC (Caja de Herramientas)
Promoción y reivindicación de los derechos económicos, sociales, políticos y culturales de jóvenes (Explorado con CI)	<ul style="list-style-type: none"> A finales del año 2017, 650 adolescentes (m/f) se han empoderado en la exigencia del cumplimiento de sus derechos a la educación y participación en los municipios de A y B. 	<ul style="list-style-type: none"> Conozco mis derechos a una educación de calidad y sé que hacer para exigirlos cuando sea necesario. Conozco mis derechos de participación en mi municipio y sé que hacer para exigirlos cuando sea necesario. Nota: las apreciaciones del logro de estos objetivos CI deben hacerse diferenciando el género. Se puede medir con una escala de 1 a 5, o con Sí/No.
Promoción y reivindicación de los derechos económicos, sociales, políticos y culturales de jóvenes (Explorado con CC)	<ul style="list-style-type: none"> A finales del año 2017, 50 grupos de adolescentes se han empoderado en la exigencia del cumplimiento de sus derechos a la educación y participación en los municipios de A y B. 	<ul style="list-style-type: none"> Nosotros en el Consejo Municipal Juvenil investigamos, analizamos y sensibilizamos sobre casos de embarazo adolescente. Nuestro grupo integra a jóvenes con alta vulnerabilidad en el grupo. Nuestros gestores, comunicadores y facilitadores movilizan a otros jóvenes y autoridades a remover la basura ilegal. Como Comité de Estudiantes negociamos el mejoramiento de la infraestructura en nuestra escuela. Como grupo promovemos los derechos económicos, sociales, políticos y culturales de jóvenes. Como grupo estamos activos para reivindicar los derechos económicos, sociales, políticos y culturales de jóvenes. Nota: las apreciaciones del logro de estos objetivos CC se pueden hacer con una escala de 1 a 5.

Fortalecimiento de la participación (Explorado con CI)	<ul style="list-style-type: none"> A finales del año 2017, 50 adolescentes están participando en espacios de toma de decisión en el ámbito municipal. 	<ul style="list-style-type: none"> Estoy participando en un espacio de toma de decisión en nuestro municipio. Nota: las apreciaciones del logro de este objetivo CI deben hacerse diferenciando el género. Se puede medir con una escala de 1 a 5, o con Sí/No.
Fortalecimiento de la participación (Explorado con CC)	<ul style="list-style-type: none"> A finales del año 2017, por lo menos un representante de cada uno de los 50 grupos está participando en espacios de toma de decisión en el ámbito municipal. 	<ul style="list-style-type: none"> Por lo menos un miembro de nuestro grupo nos representa activamente en uno de los espacios de toma de decisión en nuestro municipio. Nota: Las apreciaciones del logro de este objetivo CC se pueden hacer con una escala de 1 a 5 o con Sí/No.
Conocimiento del uso de anticonceptivos (Explorado con CI)	<ul style="list-style-type: none"> 70 % de los adolescentes tiene conocimiento del uso correcto de anticonceptivos. 	<ul style="list-style-type: none"> Conozco por lo menos tres formas de anticoncepción. Conozco el uso correcto de tres formas de anticoncepción. Nota: las apreciaciones del logro de este objetivo CI deben hacerse diferenciando el género. Se pueden medir con una escala 1 a 5, o con Sí/No.
Conocimiento del uso de anticonceptivos (Explorado con CC)	<ul style="list-style-type: none"> Los adolescentes se aconsejan mutuamente sobre el uso correcto de anticonceptivos. 	<ul style="list-style-type: none"> En nuestro grupo podemos hablar abiertamente y de manera confidencial sobre el uso correcto de anticonceptivos. Nota: las apreciaciones del logro de este objetivo CC se pueden hacer con una escala de 1 a 5 o con Sí/No.

Si además se desea consolidar indicadores de varios grupos, hay que establecer algunos objetivos idénticos en todos los grupos. Entonces se recomienda una combinación de varios pasos; por ejemplo:

Paso 1.

Los grupos llegan a formular sus propios objetivos (CI y CC) específicos por medio de un proceso facilitado.

Paso 2.

Si están organizados en una asociación, discuten con esta los objetivos comunes. Los representantes de todos los grupos participan en este proceso y deciden sobre los objetivos y todos los grupos los aplican por igual. Adicionalmente, cada grupo podrá proponerse otros objetivos más de acuerdo a su situación específica.

Paso 3.

La ONG puede proponer -no imponer- objetivos comunes para todos los grupos que corresponden a los objetivos o indicadores establecidos en el Marco Lógico del proyecto, buscando que todos los adopten de igual manera.

Esto significa: si la ONG se encuentra implementando un proyecto aprobado, tiene sentido sugerirle a los grupos que establezcan ciertos objetivos que generen ciertos indicadores, que serán los mismos para todos los grupos de este programa. No solamente facilitará la consolidación o agregación de los resultados del monitoreo a lo largo de todos los grupos, sino va a motivar y fortalecer la acción conjunta. Además será una contribución importante para el monitoreo del proyecto y para la presentación de informes.

Es importante evitar que todos los objetivos sean preestablecidos y que se impongan al grupo.

Se recomienda acordar con el grupo que una parte de sus objetivos CI y CC corresponda a algunos objetivos y/o indicadores del proyecto. Si no fuera posible este acuerdo habrá que reconsiderar el concepto del proyecto.

5.3 Adaptación de instrumentos de planificación y monitoreo a partir del uso de resultados de herramientas ONG-IDEAs

ONG-IDEAs no solamente se puede combinar con el Marco Lógico, sino con cualquier forma de planificación y monitoreo, y puede, incluso, calificar estos mediante una participación activa de los destinatarios, permitiendo partir de sus objetivos individuales y colectivos y así enfocar los efectos e impactos que se proponen ellos.

¿Cómo hacer coincidir objetivos e indicadores con otros objetivos?



Con objetivos de la ONG u otros transversales.

Muchas ONGs tienen planes estratégicos para su organización. El procedimiento, descrito arriba, debe hacer coincidir objetivos de la gente con objetivos de otras instancias, se aplica no solamente a los objetivos del proyecto, sino también a cualquier otro objetivo superior como:

- Mandato u objetivos estratégicos de la organización.
- Objetivos transversales de la organización (por ejemplo: con referencia a inclusión, género o ambiente).
- Objetivos de desarrollo nacional, regional o local.
- Objetivos de desarrollo internacionales, tales como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Esto significa que cuando los miembros del grupo establecen los objetivos, se pueden derivar de forma similar indicadores para estimar el logro de estos objetivos superiores. Esto puede ser de mucha importancia con respecto a la rendición de cuentas externa e interna de la organización y puede ser un argumento atractivo en la búsqueda de fondos externos.

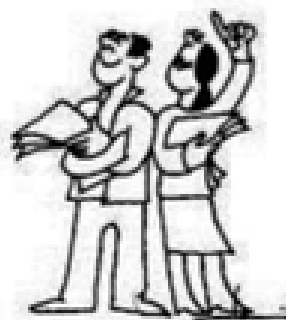
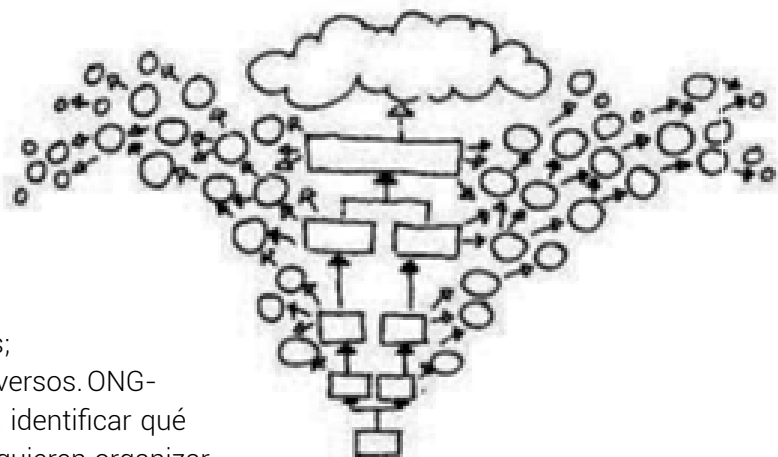


➤ **Con objetivos de las comunidades o de los grupos.**

También otros planes son importantes: muchos grupos tienen sus planes estratégicos o planes de acción y, más importante todavía, son los planes estratégicos que pueden existir en las comunidades. ONG-IDEAs ofrece pautas de cómo contribuir a estos planes que establecen los destinatarios para su contexto, más allá de los planes de proyectos.

➤ **Integrar los planes a los sistemas de monitoreo.**

ONG-IDEAs parte del supuesto de que el monitoreo de efectos e impactos no solamente se hace dentro de los alcances de un proyecto o de una ONG. Más bien considera que es una práctica muy normal que la gente monitoree las acciones –sus acciones– de su comunidad o de su grupo. Este seguimiento en general no es formalizado, por ende, puede tener formas muy diversas; pero también puede generar resultados muy diversos. ONG-IDEAs propone que los protagonistas puedan identificar qué objetivos son importantes para ellos y cómo quieren organizar el seguimiento de acuerdo a sus necesidades muy específicas.

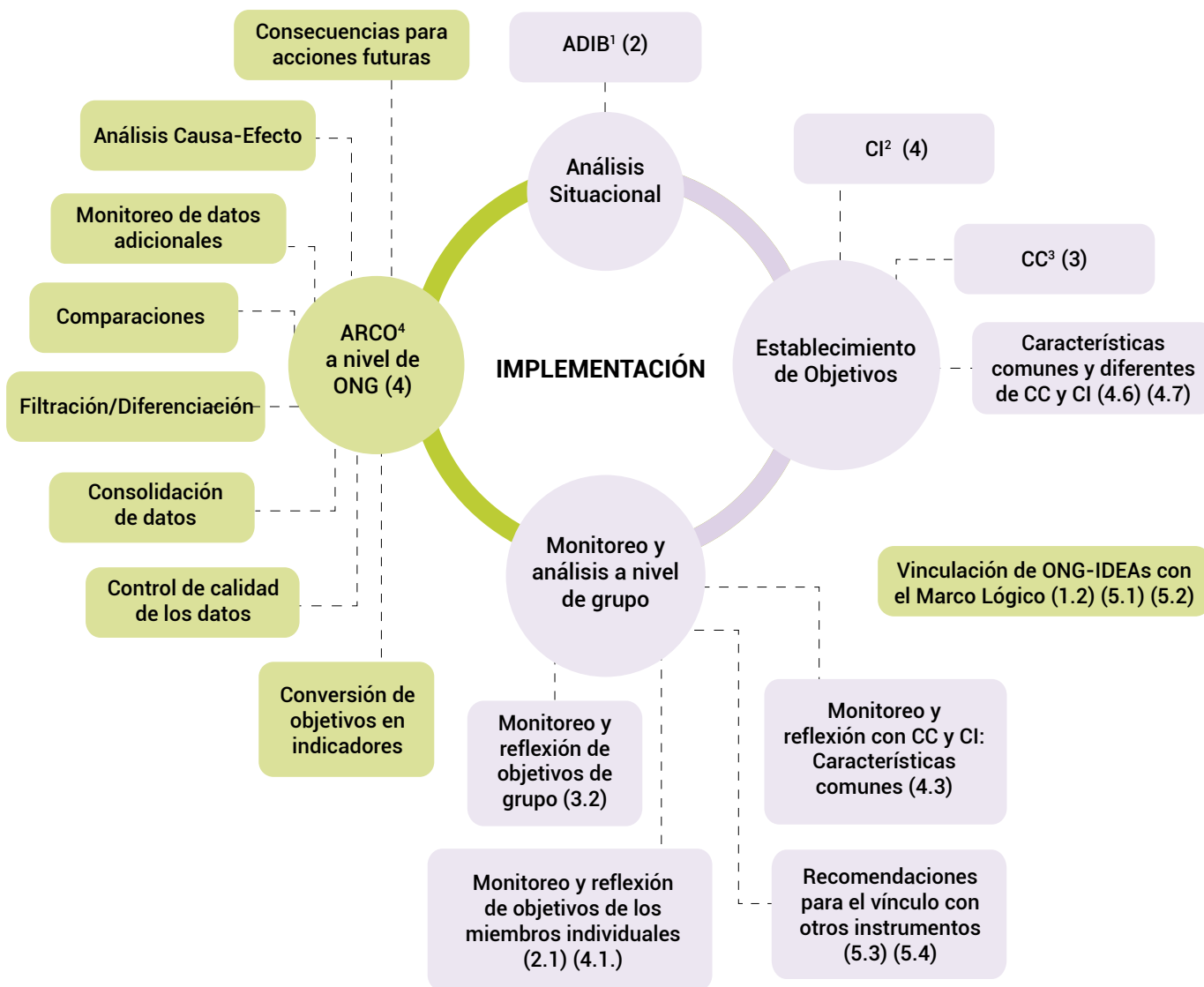


También la ONG tiene el interés similar de verificar en qué medida sus acciones son eficaces. Esto no se limita al seguimiento de las actividades y al control presupuestario, sino se extiende a los efectos e impactos logrados con y para los destinatarios. La ONG tiene la posibilidad de integrar las ideas rectoras de ONG-IDEAs a todo su sistema de planeación y monitoreo.

El gráfico siguiente muestra como los diferentes capítulos de la presente Caja de Herramientas de ONG-IDEAs pueden utilizarse en las diferentes fases de un ciclo del proyecto. Para mayor profundidad, el Manual de ONG-IDEAs "Monitoreo de la Eficacia Propia: un Manual para Fortalecer la Gestión de Proyectos Orientada hacia Efectos Directos e Impactos"¹ describe más en detalle cómo se puede establecer un sistema de monitoreo en una ONG.

¹ http://www.ngo-IDEAs.net/monitoring_self_effectiveness/.

Gráfico Nº 7. Utilización de la Caja de Herramientas ONG-IDEAs



¹ ADIB = Análisis Diferenciado del Bienestar
² CI = Cambio Individual
³ CC = Cambio Colectivo
⁴ ARCO = Análisis y Reflexión acerca de Cambios

Tarea del Grupo
 Tarea de la ONG

5.4 Consideraciones para la aplicabilidad y adaptación de las herramientas a diferentes temas, grupos destinatarios o beneficiarios y enfoques de proyecto

Aplicabilidad a diferentes temas

Las herramientas de ONG-IDEAs están diseñadas para ser utilizadas en cualquier contexto en el que la población se organiza y se propone cambiar su situación, que sea en su entorno inmediato, que puede influenciar a través de su acción propia o en las estructuras en las que no tiene poder de decisión directo, pero que puede influenciar a través un trabajo de incidencia o abogacía.

Las herramientas ADIB, CI y CC se pueden aplicar de manera muy amplia:

- **ADIB:** Para analizar el bienestar de manera muy amplia, en una perspectiva holística que considera el bienestar y buenvivir en todos los aspectos de la vida.
- **CI:** Para establecer objetivos individuales para todos los aspectos de la vida, incluyendo objetivos muy particulares de cada persona o de su hogar.
- **CC:** Para establecer objetivos comunes en todos los temas para mejorar la vida o el desempeño del grupo o de la comunidad.

Las herramientas pueden también utilizarse de manera mucho más orientada al tema de un proyecto o de una campaña. Durante los varios años copartes en todos los continentes han aplicado las herramientas en diferentes sectores o tipos de proyectos, en estos frecuentemente se han dado enfoques más particulares.

Cuadro Nº 21. Ejemplo para la aplicabilidad en diferentes temas

Agricultura	Derechos Humanos
<p>ADIB</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acceso a la tierra o al agua de riego • Acceso a medios de producción • Niveles de producción • Niveles de transformación de productos • Acceso a créditos y al mercado • Endeudamiento hacia terratenientes o comerciantes 	<p>ADIB</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grado de acceso a cada uno de los derechos humanos; por ejemplo: a los derechos de las mujeres • Capacidades de cada uno como defensor de los derechos
<p>CI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lograr mejores condiciones de producción • Lograr ingresos más altos • Tener nuevos conocimientos en la producción y transformación de productos • Bajar el nivel de endeudamiento 	<p>CI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estar muy bien informado y conocer argumentos • Saber presentarse en discusiones públicas • Vivir estos principios en la familia y en el trabajo
<p>CC</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organización de productores fuerte • Incidencia para los derechos de los sin tierra o minifundistas • Comercialización conjunta 	<p>CC</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organización fuerte y bien informada • Incidencia para los derechos humanos (para aspectos específicos) <ul style="list-style-type: none"> - Publicaciones de alta calidad - Lograr la concientización del público - Lograr cambios en las normas y en su implementación

Aplicabilidad con diferentes grupos destinatarios o beneficiarios

ONG-IDEAs se aplica a diferentes personas. Está diseñado para que los grupos meta de un proyecto y/o los destinatarios puedan participar directamente en la planificación y monitoreo y paulatinamente tomar más responsabilidad. La idea es que finalmente las herramientas de ONG-IDEAs puedan ser utilizadas autónomamente por los grupos o comunidades. Originalmente las herramientas fueron aplicadas por familias pobres rurales y urbanas, independiente de su afiliación formal o informal a grupos de auto ayuda.



Típicamente estos son:

- Grupos de mujeres
- Grupos de jóvenes
- Organizaciones campesinas
- Organizaciones de personas con discapacidad.

A veces son grupos relacionados donde las personas tienen diferentes roles; por ejemplos: niños, sus padres y maestros. Cada grupo de protagonistas se propone los objetivos que corresponden a su rol en este contexto y este rol se define viendo a los principales beneficiarios: las niñas y los niños.

Sin embargo, se ha ampliado el grupo de protagonistas utilizando las herramientas de acuerdo al tipo de proyecto: en muchos proyectos contra la violencia de adolescentes la ONG forma entre ellos multiplicadores que tienen mejor acceso a los adolescentes, que son vistos como principales beneficiarios; en este caso los jóvenes que son multiplicadores van a un análisis de su bienestar (ADIB) que es diferente al de la mayoría de los jóvenes sufriendo la violencia; asimismo tendrán objetivos de CI y CC diferentes.

Aplicabilidad a diferentes enfoques de proyecto

Las herramientas ONG-IDEAs están diseñadas para un enfoque grupal o comunitario, concretamente para la aplicación en grupos de 10 a 30 personas. Si el grupo es mayor, es recomendable dividir el grupo para facilitar la participación de todas y todos.

Si se trabaja con individuos u hogares que no se organizan en grupos o en forma comunitaria, entonces la aplicación es más complicada y laboriosa.





ANÁLISIS Y REFLEXIÓN ACERCA DE CAMBIOS (ARCO)

Análisis y Reflexión acerca de Cambios (ARCO) es una herramienta que sirve para el análisis profundo de efectos e impactos del trabajo de la ONG. ARCO no es un nuevo proceso de generación de información, lo central es lograr un nuevo proceso de análisis y reflexión, para lo cual se usan los datos y valoraciones que ya se han obtenido.



6.1 El concepto de ARCO en el monitoreo de la ONG

ARCO nos permite analizar cambios desde la información generada, sacar conclusiones, corregir decisiones, proponer ajustes. Para ello, utiliza el Análisis Diferenciado del Bienestar (ADIB), el Cambio Colectivo (CC), el Cambio Individual (CI), y otros datos de forma independiente y los vincula entre sí. Ya que ARCO busca afianzar una interacción entre el equipo y el grupo basada en los resultados de la aplicación de las herramientas, no requiere una aplicación con los grupos, sin embargo, puede ser útil aplicar partes con el grupo.

ARCO es una herramienta de análisis y reflexión para los equipos, para la dirección y para la gestión participativa del proyecto, es una herramienta básica para adoptar una gestión de efectos e impactos en un proyecto y en una ONG.

ARCO se comienza a construir desde las primeras aplicaciones, desde los primeros análisis de los datos y procesos de reflexión con los grupos, y desde los análisis realizados posteriormente en los equipos con el ADIB, CC y CI. No surge en un momento de una sesión de aplicación, ARCO surge a lo largo de un proceso de análisis sistemático.

En este capítulo de la Caja de Herramientas, se dan las pautas para llevar y construir paulatinamente este proceso de análisis en el equipo de la ONG. Además se ofrecen sugerencias para la comunicación de los resultados con la dirección, y hacer partícipe del análisis a los grupos meta. Esto constituye uno de los principios conceptuales importantes de ONG-IDEAs: el empoderamiento de los grupos de sus propios cambios, de su eficacia propia, que busca impulsar consecuentemente acciones propias y una mayor autogestión de los grupos.

Vincular los resultados obtenidos de las aplicaciones de las distintas herramientas nos permite un análisis conjunto de los resultados, y de esta manera una perspectiva integrada de los cambios, y de la contribución de los aportes del grupo meta, de la ONG y de otros actores. ARCO puede constituirse en una herramienta principal para el monitoreo del proyecto y, por ende, para la gerencia del proyecto. Por lo tanto, los facilitadores a cargo de la herramienta deben proporcionar los resultados de ARCO a los coordinadores del proyecto y a la dirección de la ONG.

Esta herramienta debe constituirse en parte del monitoreo regular, ya que asegura el uso óptimo de recursos, la reflexión, la corrección y el mejoramiento del proceso en curso y sirve para la rendición de cuentas de los actores, es decir, para la gestión orientada a resultados. Los pasos de análisis y reflexión son emblemáticos y se pueden utilizar para muchas formas de monitoreo.

6.2 Propósitos y proceso de aplicación de ARCO

Previo a la primera aplicación de ARCO, ya se debe haber realizado el CC y/o CI e idealmente, también el ADIB.

En cada aplicación y medición del ADIB, CC y CI, la ONG facilita con los grupos un proceso participativo de análisis y reflexión básico. En base a los resultados del análisis en los grupos, de una manera más profunda la ONG genera el ARCO, pero también lo pueden aplicar redes u organizaciones de segundo nivel si ya tienen alguna experiencia en monitoreo de efectos e impactos.

El ARCO parte de los resultados de auto evaluación y de los cambios medidos de los individuos y/u hogares, así como del grupo (CC, CI e información adicional). Además, profundiza sus resultados con el apoyo de elementos adicionales. Las ONG pueden aprovechar y sintetizar los hallazgos de otras fuentes adicionales, documentar y verificar la calidad de los datos y analizar las consecuencias con respecto a las dimensiones de cambio deseados o planificados en su proyecto.

Es necesario adaptar el ARCO al contexto para que las personas lo entiendan. ONG-IDEAs sugiere que en vez de "ARCO" se utilice como término alternativo "análisis y reflexión", "análisis de datos".



Los resultados esperados de ARCO, para la ONG, o la red u organización de segundo nivel, son los siguientes:

- Haber relacionado los resultados de los datos y resultados de las periódicas mediciones del ADIB, CC, CI con sus grupos.
- Haber realizado una verificación cruzada de la información proveniente del ADIB, CI y CC con la información de otras fuentes.
- Haber profundizado el entendimiento de las causas de los cambios observados.
- Haber diferenciado la información sobre efectos e impactos con respecto al género, al bienestar y a otras categorías sociales.
- Haber sacado conclusiones acerca de sus hallazgos, mediciones sobre efectos e impactos del proyecto.
- Construir un modelo de análisis que permita adoptarse para el monitoreo de efectos e impactos en su proyecto y su organización.

Estos resultados deberán contribuir a:

- Apreciar la sostenibilidad de las estrategias implementadas.
- Mejorar el desempeño de los equipos y de la gerencia de proyecto.
- Redactar y presentar informes a los beneficiarios y a los donantes del proyecto.
- Empoderar a los grupos para que se apropien de sus resultados de cambio.

El monitoreo de efectos e impactos debe servir al empoderamiento de los miembros del grupo. Aunque la ONG asuma el liderazgo en el proceso de análisis de fondo, es indispensable que los grupos estén involucrados en la consolidación, verificación cruzada y análisis de los resultados en la medida en que corresponda a sus capacidades.

Para los técnicos de las ONG y los integrantes de los grupos, el análisis conjunto de los resultados del monitoreo no solamente los concientiza sobre su eficacia propia y mejora sus decisiones, sino también fortalece sus capacidades evaluativas, recopilación de datos y análisis de resultados de monitoreo.

La descripción de los pasos de construcción del ARCO, en el trabajo del equipo, básicamente sigue la secuencia de los pasos analíticos, tal como se ha descrito para el monitoreo de grupo.

Pasos analíticos para construir el ARCO

- 1. Analizar la calidad de los datos.**
- 2. Filtrar = diferenciar los datos.**
 - a. Por características de los miembros del grupo (pobreza, género, cuestiones sociales).
 - b. Por características del grupo y de los grupos.
- 3. Comparar los resultados de varias mediciones.**
 - a. Diferentes momentos de medición (por ejemplo: primera medición).
 - b. Categorías sociales con promedio del grupo (por ejemplo: ADIB).
 - c. Comparar diferentes grupos que tienen los mismos objetivos (CC o CI).
- 4. Sintetizar = consolidar los datos.**
 - a. Para cada objetivo individual, comparando grupos y para el total de todos los grupos.
 - b. Para crear agrupaciones de objetivos en varios grupos y para el total de todos los grupos.
- 5. Analizar contribuciones al cambio = causas y efectos.**
 - a. Analizar contribuciones y obstáculos al cambio.
 - b. Por grupos de actores
- 6. Monitorear datos adicionales para la medición de indicadores del Marco Lógico**
 - a. Datos cuantitativos y cualitativos.
 - b. Datos primarios y secundarios.
 - c. Recopilación de información descriptiva con preguntas exploratorias.
- 7. Identificar consecuencias e implicaciones de los resultados de monitoreo para la gestión y acciones futuras.**

Antes de hacer el análisis en el equipo es recomendable facilitar un análisis en grupo. El análisis básico de los resultados y datos surge de las reflexiones que se facilitan a los grupos en base a los resultados de su ADIB, su CC y su CI, así como de las mediciones de cambio en el CI y CC.

A continuación, se presenta un resumen de preguntas que puede guiar este análisis en el grupo y entre los miembros del grupo.



Análisis Diferenciado del Bienestar

- ¿Cuáles son los criterios principales que determinan el bienestar: en la comunidad/de este grupo?
- ¿Cuáles son los factores decisivos que determinan la pobreza/discriminación?
- ¿Quiénes son las personas y hogares más necesitados en el grupo o en la comunidad?
- ¿Qué nos sugieren los datos para generar una mayor solidaridad en el grupo o con otras personas y/o familias en la comunidad?
- ¿Cuáles son las posibles medidas que en el grupo se deben tomar para superar la pobreza/discriminación?

Cambio Colectivo y Cambio Individual

Cuando se analiza la situación actual (primera medición) o el cambio con respecto al logro de cada objetivo en las siguientes mediciones

- ¿En qué área y/o en qué objetivos tiene o ha tenido el grupo en su conjunto un mejor desempeño?, ¿por qué?
- ¿En qué área y/o en qué objetivos ha tenido el grupo el menor desempeño?, ¿por qué?
(Después de repetidas mediciones)
- ¿Qué diferencias, entre la apreciación anterior y la actual, son mayores a lo esperado?, ¿por qué?
- ¿Qué diferencias, entre la apreciación anterior y la actual, son menores a lo esperado?, ¿por qué?
- ¿Qué cambios no previstos se observaron?

Cuando se analiza el cambio en individuos o en hogares (CI)

- ¿Quiénes son las personas o cuáles son los hogares que mejor han logrado o avanzado hacia sus objetivos individuales?, ¿por qué?
- ¿Quiénes son las personas o cuáles son los hogares que en menor grado han logrado o avanzado hacia sus objetivos individuales?, ¿por qué? (Después de varias mediciones).
- ¿La situación de quién o quiénes ha mejorado (más que de otros)?, ¿por qué?
- ¿La situación de quién o quiénes: ha empeorado/quedado igual/mejorado menos?, ¿por qué?

Cuando se analizan las contribuciones al cambio

- ¿Cuál ha sido la contribución del grupo a los cambios observados?
- ¿Cuál ha sido la contribución de la ONG a los cambios observados?
- ¿Cuál ha sido la contribución de otros, o de cambios en el contexto, a los cambios observados? (Además, o como alternativa).
- ¿Qué o quién apoyó este cambio?
- ¿Qué o quién obstaculizó este cambio?

Cuando se sacan conclusiones para los planes de acción

- ¿Qué puede hacer cada miembro para lograr mejores efectos directos e impactos?
- ¿Qué puede hacer el grupo para mejorar los impactos en las personas más necesitadas y/o en esta área?
- ¿Qué puede hacer la ONG para mejorar los impactos en las personas más necesitadas y/o en esta área?
- ¿Qué pueden hacer otros para mejorar los impactos en las personas más necesitadas y/o en esta área?

Indicadores adicionales de otras fuentes

La mayoría de las preguntas que se mencionan arriba se aplican en todo tipo de indicadores o cambios. Como alternativa, se proponen dos preguntas simples:

- ¿Se desarrollaron las cosas como se esperaba?
- ¿Cuáles son las consecuencias de este desarrollo?

La información generada en el grupo en principio es confidencial, no está destinada a personas o para usos externos. La forma más sencilla de pasar la información acerca de los integrantes del grupo es de forma anónima, lo que implica reemplazar los nombres por cifras (1, 2, 3, 4...) o por letras (A, B, C, D...) o cambiando los nombres en las matrices específicas del ADIB y CI. Si la ONG acompaña a varios grupos puede ser útil resumir la información generada con cada instrumento. Entonces, es preferible manejar un resumen de esta información que se pueda comunicar y compartir, por ejemplo, a la dirección de la ONG.

Del formato de CC se informa la coordinación del proyecto y dirección de la ONG:

- El listado de objetivos, con los resultados de la medición para cada uno de ellos.
- Las sumas totales del grupo para la medición de cada objetivo.
- La relación de los objetivos de CC con los indicadores de proyecto y con el CI.

Del formato de CI y las mediciones se informa a la coordinación del proyecto y/o a la dirección de la ONG:

- La lista de objetivos formulados.
- Las sumas totales (y/o promedios) alcanzados para cada objetivo (última columna del formato) para cada medición.
- La relación de los objetivos de CI con los indicadores de proyecto.

Del formato del ADIB se informa a la dirección de la ONG:

- Los criterios de bienestar, con sus categorías y sus descripciones.
- El número de hogares que pertenecen a cada categoría social.

Esto significa que se debe asegurar la confidencialidad de la información acerca de las personas o los hogares individuales.

**En detalle los pasos analíticos
para construir ARCO**



PASO 1. Análisis de la calidad de los datos

Todos los procesos y mediciones, la generación y análisis de datos dependen fuertemente de las autovaloraciones realizadas. Sin embargo, estas apreciaciones algunas veces pueden ser distintas de las percepciones de personas externas o de las percepciones de los mismos técnicos de la ONG. Adicionalmente, en las modalidades de transcripción, registro y documentación pueden ocurrir errores que afectan el correcto análisis de los datos. No solamente son necesarias las verificaciones de calidad y la verificación cruzada o triangulación de datos, sino también es necesaria la introducción de un sistema confiable de controles para garantizar la calidad de datos.

Las preguntas necesarias para determinar la calidad o ciertos problemas de calidad de los datos y mediciones pueden ser las siguientes:

- Si los datos y valoraciones son válidos y un reflejo de la realidad: ¿todas las personas comprendieron bien las preguntas y de la misma manera?, ¿se han verificado las respuestas en forma cruzada?
- ¿Las respuestas también se han validado en el grupo, con otras personas clave u otros datos?
- Si los resultados para uno de los objetivos han empeorado después de un año: ¿Es esto un error?, ¿o se justifica porque los miembros han cambiado su comprensión acerca de la modalidad de auto valoración o de los objetivos que desean lograr? Es decir, ¿la ONG o la aplicación de las herramientas les ha modificado su perspectiva y, por tanto, califican su desempeño como menor que inicialmente?
- Si los grupos seleccionados para este análisis son una muestra: ¿son representativos de la totalidad de grupos con los cuales trabaja la ONG?

Con una apreciación crítica de los datos generados con las herramientas, o incluso de datos existentes desde el propio sistema de monitoreo o líneas base, es muy frecuente que puedan surgir estas dudas. Esto representa una oportunidad para mejorar el monitoreo. Pero es importante, en la documentación, apuntar y registrar estas limitaciones en la validez o calidad de los datos.

Verificaciones de calidad

Las siguientes preguntas son útiles para comprobar la calidad de datos confiables:

Para grupos

- ¿Entendieron bien las preguntas todas las personas?, ¿y de la misma manera?
- ¿Parecen sinceras las respuestas y autovaloraciones de los individuos o el grupo?
- ¿Es posible que la situación de la autoevaluación en el grupo haya distorsionado la información?
- ¿Se han transcrito y/o documentado correctamente las respuestas y los cálculos de sumas y promedios?
- ¿Están completos los datos o faltan las autovaloraciones de algunos participantes?, ¿han cambiado los integrantes del grupo que se auto valoran en las distintas mediciones?

Para el equipo

- ¿Es probable que las respuestas sean verdaderas y realistas?
- ¿Se documentan las respuestas correctamente?
- ¿Se calculan las cantidades, las sumas y promedios correctamente?

El control de calidad de la información para grupos es decisivo, porque de otra manera esto sería muy difícil de verificar, con información de fuentes más consolidadas.

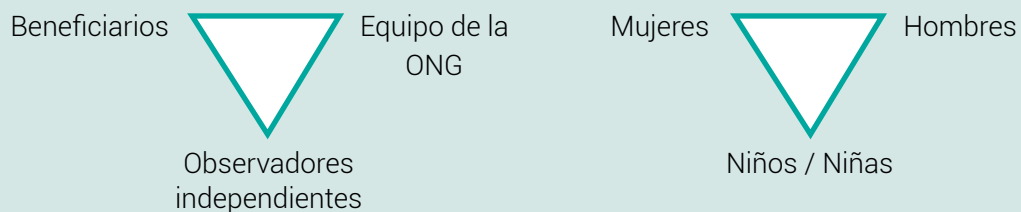
Verificación cruzada de datos o triangulación

Además de la validación de los datos por medio de verificaciones de calidad, es recomendable comparar los datos de las mediciones de las herramientas de ONG-IDEAs con información proveniente de otras fuentes o información obtenida con otras herramientas de recopilación y análisis de datos. De esta manera se realiza una triangulación o verificación cruzada de datos.

Se pueden distinguir diferentes tipos de verificación cruzada o triangulación:

Triangulación de actores. Se comparan diferentes perspectivas de los actores involucrados, por ejemplo:

Gráfico N° 8.



Triangulación de investigadores. Se comparan diferentes fuentes de datos, por ejemplo:

Gráfico N° 9



Los resultados de las mediciones de CC y CI que se basan fuertemente en autovaloraciones se deben comparar con información de fuentes externas, dependiendo del carácter del proyecto y del grupo, por ejemplo:

- La información sobre salud se puede verificar de forma cruzada con información del puesto o centro de salud.
- La información sobre educación se puede verificar de forma cruzada con información de las Instituciones Educativas.
- La información sobre ingresos se puede verificar de forma cruzada con información de los precios de venta.

También es necesario examinar la validez de estos datos provenientes de otras fuentes ya que no se puede descartar que puedan contener errores. En cualquier caso, estos pueden contribuir a validar y examinar la calidad de los resultados de CC y CI, y a brindar información más específica y precisa sobre el cambio y su contexto.

PASO 2. Filtración de datos de las mediciones de CI

Filtrado por características de las personas y/u hogares

Para iniciar un análisis de los datos en el interior de un grupo se debe definir preguntas de análisis.

- Se quiere saber, por ejemplo, ¿cómo han avanzado los hombres, comparado con el promedio de avance de las mujeres?
- Se quiere comparar a los integrantes de un grupo con bajos niveles de bienestar con los miembros del grupo que en el ADIB hayan resultado tener un alto nivel de bienestar.

Para lograr cálculos diferenciados hay que aplicar un filtro en base a los cálculos del promedio. Este filtro puede permitir especificar y visualizar algunas características en el interior de un grupo determinado. Se pueden filtrar o seleccionar los promedios según las características de los miembros o los hogares. Cuando se ha categorizado los hogares con la ayuda del ADIB, es posible ordenar los resultados según las categorías de bienestar -a veces llamado- la "diferenciación por niveles de bienestar".

Cuadro Nº 22. Grado en que los miembros de un grupo logran avanzar en sus objetivos individuales, por categorías de bienestar.

OBJETIVOS DE CAMBIO INDIVIDUAL	Categorías de bienestar				
	MM = Muy mal	M = Mal	R = Regular	B = Bien; MB= Muy bien	Promedio del grupo
1. Llevo a mis hijos oportunamente a sus controles médicos.	2,0	2,2	2,8	3,0	2,5
2. Alimento a mis hijos adecuadamente.	1,0	1,5	1,5	2,0	1,5
Promedio de la agrupación en el tema de Salud y nutrición	1,5	1,8	2,2	2,5	2,0
3. Evito la violencia, también en casa.	1,5	1,2	1,8	1,5	1,5
4. Envío a la escuela a todos mis hijos en edad escolar.	2,0	4,0	4,2	5,0	3,8
5. Brindo tiempo suficiente a la enseñanza y cuidado de mis hijos.	2,8	2,2	1,8	1,2	2,0
Promedio de la agrupación Educación	2,1	2,5	2,6	2,6	2,4
Número de miembros del grupo	3	4	5	2	14

Leyenda de la escala de medición del avance: 1 = muy poco; 2 = poco; 3 = medianamente; 4 = mucho; 5 = muchísimo; NA = no aplica

También se pueden realizar cálculos distintos en base a las mediciones de un grupo, acorde con las necesidades específicas para el análisis, con otras categorías sociales filtrando por separado:

- Hombres y mujeres.
- Grupos de edad (por ejemplos: hasta 30 años, 31 a 50 años, mayores de 50 años).
- Diferentes situaciones de discapacidad o exclusión.
- Diferentes grupos étnicos o sociales.
- Diferentes niveles de educación.
- Diferentes fuentes principales de ingresos.

Cuadro N° 23. Grado en que los miembros logran los objetivos, por diferenciación de género

Objetivos CI	Mujeres (F)	Hombres (M)	Promedio del grupo
1. Llevo a mis hijos oportunamente a sus controles médicos.	2,6	2,9	2,7
2. Alimento a mis hijos adecuadamente.	2,9	2,9	2,9
3. Evito la violencia, también en casa.	2,1	2,4	2,3
4. Envío a la escuela a todos mis hijos en edad escolar.	3,7	3,2	3,4
5. Brindo tiempo suficiente a la enseñanza y cuidado de mis hijos.	2,7	2,1	2,4
Número de personas	7	7	14

Leyenda de la escala de medición del avance: 1 = muy poco; 2 = poco; 3 = medianamente; 4 = mucho; 5 = muchísimo; NA = no aplica

Los dos cuadros anteriores son filtraciones a partir de una sola medición, pero el cuadro N° 24 presenta la aplicación de dos mediciones del CI al mismo grupo.

Cuadro N° 24. Análisis de resultados ADIB, CI1 y CI2 filtrados por género

Resultados de la primera y segunda medición con datos del ADIB y promedios por género

	Nombres	Adriana	Barbara	Carlos	Domingo	Emma	Francisco	Gustavo	Hugo	Ignacio	Juana	Kevin	Lara	Juana	Marta	Suma	Promedio	Promedio F	Promedio M
		F	F	M	M	F	M	M	M	M	F	M	F	F	F				
ADIB	Cabeza del hogar: M/F	F	F	M	M	F	M	M	M	M	F	M	F	F	F				
	Bienestar	M	M	M	R	MB	MM	R	MM	B	R	R	M	R	MM				
	Edad	16-25	26-35	36-45	36-45	36-45	16-25	26-35	16-25	26-35	26-35	26-35	16-25	16-25	16-25				
Cambio Individual (CI)	1. Llevo a mis hijos e hijas oportunamente a sus controles médicos	1	2	4	3	5	1	3	1	5	3	3	3	3	1	38	2,71	2,57	2,86
		3	3	4	3	5	3	3	3	5	4	3	3	4	3	49	3,50	3,57	3,43
	2. Alimento a mis hijas e hijos adecuadamente	2	4	3	4	4	2	2	2	4	3	3	2	3	2	34	2,86	2,86	2,86
		2	4	3	4	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	33	2,36	2,14	2,57
	3. Evito la violencia, también en casa.	1	2	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	1	32	2,29	2,14	2,43
		2	2	2	3	3	2	3	2	4	3	2	3	2	1	34	2,43	2,29	2,57
	4. Envío a la escuela a todos mis hijos e hijas en edad escolar.	3	3	4	4	5	2	3	1	5	5	NA	4	NA	2	41	3,42	3,67	3,17
		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	NA	5	NA	5	60	5,00	5,00	5,00
	5. Brindo tiempo suficiente a la enseñanza y cuidado de mis hijos	2	3	2	3	3	1	2	1	3	3	3	3	3	2	34	2,43	2,71	2,14
		2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	4	3	3	1	35	2,50	2,43	2,57
Suma: 1ª medición	9	14	15	17	20	8	13	7	20	17	11	15	11	8	185				
Suma: 2ª medición	14	17	16	18	18	14	15	14	19	16	12	16	11	11	211				
Puntaje máximo	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	20	25	20	25					
Promedio 1ª medición	1,80	2,80	3,00	3,40	4,00	1,60	2,60	1,40	4,00	3,40	2,75	3,00	2,75	1,60		2,72	2,76	2,68	
Promedio 2ª medición	2,80	3,40	3,20	3,60	3,60	2,80	3,00	2,80	3,80	3,20	3,00	3,20	2,75	2,20		3,10	3,02	3,17	

Leyenda de la escala de medición del avance: 1 = muy poco; 2 = poco; 3 = medianamente; 4 = mucho; 5 = muchísimo; NA = no aplica

Otra posibilidad de filtrar es posible cuando se han realizado mediciones de CC o CI en distintos grupos utilizando los mismos criterios. En esos casos, también se inicia con algunas preguntas de análisis que permitan comparar los resultados de los grupos entre sí.

Se quiere saber por ejemplo, cómo han avanzado los grupos antiguos con relación a los grupos formados recientemente.

Para ello se filtran los promedios obtenidos en los grupos por cada objetivo. En la tabla siguiente se comparan los promedios de los avances de ocho grupos con los mismos objetivos CI. Cuatro de estos grupos tienen una antigüedad mayor de tres años, mientras que otros cuatro tienen menos de tres años de existencia.

Cuadro Nº 25. Grado en que los miembros logran los objetivos, aplicando filtración por antigüedad de un grupo

Objetivos CI	Grupos con 3 años de existencia o más	Grupos con menos de 3 años de existencia	Promedios totales
1. Llevo a mis hijos oportunamente a sus controles médicos.	2,3	2,7	2,5
2. Alimento a mis hijos adecuadamente.	1	1	1
3. Evito la violencia, también en casa.	2,5	1	1,7
4. Envío a la escuela a todos mis hijos e hijas en edad escolar.	5	3	4
5. Brindo tiempo suficiente a la enseñanza y cuidado de mis hijas e hijos.	2,2	1,8	2
Número total de grupos	4	4	

Nota. Este análisis se puede realizar solamente si estos objetivos y la forma de medirlos no cambian con el paso de los años.

Otras modalidades para comparar pueden aplicarse por ejemplo por las siguientes características de grupos:

- La ONG ha aplicado diferentes enfoques de trabajo; algunas comunidades han combinado el proyecto con un programa gubernamental, otras no.
- Condiciones socioeconómicas diferentes de los grupos.
- Grupos vinculados con distintos grupos étnicos.
- Grupos ubicados en diferentes áreas geográficas (de altura, de valle) o divisiones políticas (provincia, distrito).

PASO 3. Comparaciones

Las filtraciones ya elaboradas en el paso anterior, dan una base para comparar en función a los criterios elegidos. Con base a esa información, corresponde ahora observar analíticamente las diferencias en avance. Ahora bien, también hay otras comparaciones posibles.

Comparación de diferentes momentos de medición

El construir un ARCO se inicia con las comparaciones de los avances de una medición a la siguiente; pero, por ejemplo, realizando la tercera medición se pueden comparar los resultados, datos y promedios con la primera medición o con la última medición.

La comparación más importante para poder medir efectos e impactos es contrastar los resultados de la última apreciación (actual) con los resultados de la primera, la cual también podríamos llamar "línea de base".

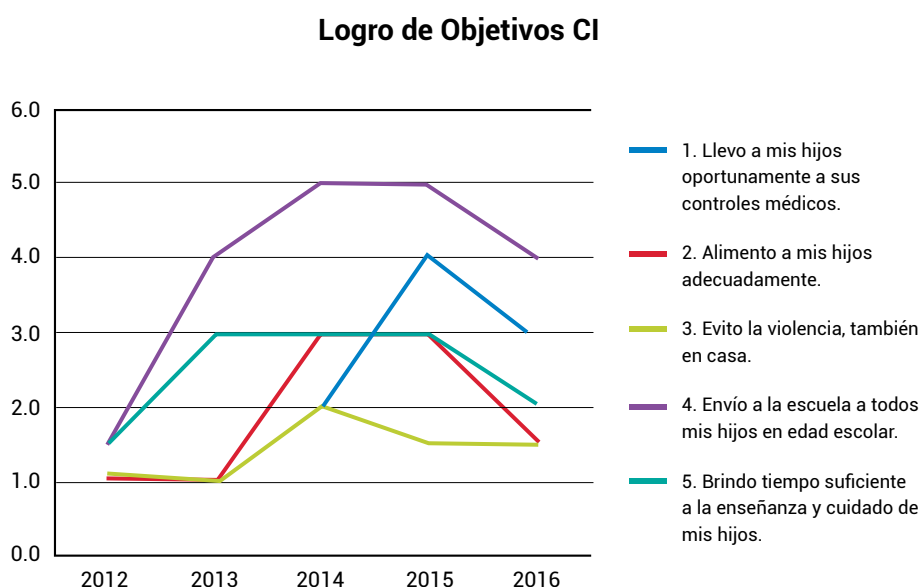
Es importante para lograr un aprendizaje y una reflexión en el grupo realizar estas comparaciones del avance y cumplimiento de objetivos en una sesión con el grupo, es decir, aun sin necesidad de procesar los datos en una hoja de Excel. En el análisis de grupo podemos comparar los resultados de cada miembro con los resultados del grupo entero, para cada objetivo y también para todos los objetivos formulados.

Cuadro Nº 26. Promedio de avance en el logro de objetivos de Cambio Individual. Progreso realizado desde la primera medición

Objetivos CI	2012 (Línea Base)	2013	2014	2015	2016 (Actual)	Diferencia
1. Llevo a mis hijos oportunamente a sus controles médicos.	1	1	2	4	3	2
2. Alimento a mis hijos adecuadamente.	1	1	3	3	1,5	0,5
3. Evito la violencia, también en casa.	1,1	1	2	1,5	1,5	0,4
4. Envío a la escuela a todos mis hijos en edad escolar.	1,5	4	5	5	4	2,5
5. Brindo tiempo suficiente a la enseñanza y cuidado de mis hijos.	1,5	3	3	3	2	0,5
Número de personas	30	30	30	30	30	

Además, los resultados de la última apreciación se pueden comparar con los de una apreciación anterior. Sobre todo puede ser importante la comparación con una última medición o con toda la serie de mediciones anteriores, por ejemplos: de los años 2012, 2013, 2014, 2015, 2016. Los cálculos en promedio de una tabla de Excel se pueden visualizar en un gráfico. Este gráfico puede interpretarse en el grupo y podríamos encontrar las causas de las subidas y bajadas de los resultados valorados.

Gráfico Nº 10



Preguntas para el análisis

- ¿Qué cambios nos sorprenden?, ¿por qué?
- ¿Qué falta de cambio nos llama la atención?, ¿por qué?
- ¿Para qué objetivos fue el cambio más alto que el promedio?, ¿por qué?
- ¿Para qué objetivos fue el cambio más bajo que el promedio?, ¿por qué?

Preguntas para el análisis y la aplicación de un filtro por niveles de bienestar

- ¿Para qué objetivos se encuentra el desempeño de miembros con menor nivel de bienestar, por encima del promedio?, ¿por qué?
- ¿Para qué objetivos se encuentra el desempeño de miembros con menor nivel de bienestar por debajo del promedio?, ¿por qué?

Comparación de grupos

Aplicando las herramientas en varios grupos de similares características, por ejemplos: grupos de mujeres, grupos de jóvenes o niños, para el monitoreo en un proyecto puede darse la necesidad de comparar los avances de cada grupo y de compararlo. Si se han formulado objetivos similares en cada grupo, se puede comparar sus promedios por objetivo y, además, se puede aplicar los mismos filtros para apreciar las especificidades por categorías sociales dentro y entre los grupos.

Comparación por características de grupos con los mismos objetivos individuales

La filtración realizada en el paso anterior sirvió para organizar información y permitir realizar las comparaciones. Las preguntas siguientes pueden ayudar a hacer las comparaciones que corresponden en este paso.

Preguntas para el análisis

- ¿Por qué un conjunto de grupos ha avanzado más que otro?
- ¿Para qué objetivos es el desempeño de algunos grupos mucho mayor que el del promedio?, ¿por qué?
- ¿Para qué objetivos es el desempeño de algunos grupos mucho menor que el promedio?, ¿por qué?

PASO 4. Síntesis o consolidación de resultados de varios grupos

Los siguientes ejemplos muestran brevemente la forma en que se pueden analizar los datos obtenidos a partir del CI y del CC de varios grupos, siempre y cuando tengan los mismos objetivos.

Síntesis de los resultados por objetivos

Ya se ha visto que el primer paso en el análisis de los resultados del monitoreo es la síntesis¹ de los datos obtenidos. Las respuestas de todos los miembros del grupo (agregación) se compilan para formar la síntesis del grupo. Si se ha trabajado con grupos semejantes, se puede elaborar una síntesis de los grupos (consolidación) en el caso de que hayan formulado objetivos iguales o comparables.

El siguiente ejemplo compara los promedios alcanzados en los objetivos formulados de la misma manera de mediciones y los promedios de cuatro grupos.

Cuadro Nº 27. Grado en que los miembros logran sus objetivos, por grupos y promedio de todos los grupos, en una escala de 1 a 5

Objetivos CI	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Promedio por objetivo
1. Llevo a mis hijos oportunamente a sus controles médicos.	2	2,2	2,7	3	2,5
2. Alimento a mis hijos adecuadamente.	0,5	1	1	1,5	1
3. Evito la violencia, también en casa.	1,5	1,2	1,8	1,5	1,5
4. Envío a la escuela a todos mis hijos en edad escolar.	5	3,3	2,7	5	4
5. Brindo tiempo suficiente a la enseñanza y cuidado de mis hijos.	2,7	2,2	1,8	1,2	2
Promedio de los 5 objetivos por grupo	2,9	2,5	2,5	3,1	2,7
Número de miembros del grupo	18	20	19	17	74

¹ La **agregación** es la suma de todos los datos que se tienen de los individuos de cada grupo. Esto sería el promedio del grupo para cada objetivo. La **consolidación** es la agrupación de los datos, donde desaparecen los datos individuales. Esto sería el promedio por objetivo.

Interpretación. Se comparan los promedios de cuatro grupos, donde las personas individuales han establecido los mismos objetivos. El número de miembros por grupo es diferente. En la última columna se calcula el promedio de los cuatro grupos en conjunto para los cinco objetivos, lo que permite ver cuales están por encima del promedio y cuales por debajo del promedio total.

- En los cuadros que muestran promedios es necesario indicar siempre el número de miembros de cada grupo (ver última línea del cuadro).
- Este análisis se puede llevar a cabo solamente para objetivos que son los mismos en todos los grupos.



Preguntas para el análisis

- ¿Para qué objetivos es el desempeño de un grupo mayor que el del promedio?
- ¿Por qué?, ¿cuáles son los factores favorables?
- ¿Para qué objetivos es el desempeño de un grupo menor que el del promedio?
- ¿Por qué?, ¿cuáles son los factores negativos, es decir, que tienen efecto de obstaculizar?
- ¿Qué grupos se desempeñan bien con respecto al promedio?, ¿qué grupos son más bien débiles?, ¿por qué?, ¿cuáles son los factores favorables?, ¿cuáles son los factores negativos, es decir, que tienen efecto de obstaculizar?

Síntesis de resultados para agrupaciones de objetivo

Si es relevante para el monitoreo, se pueden agrupar varios objetivos que se refieren a un tema similar.

- Objetivos que se refieren a cambios personales: sociales/económicos/políticos.
- Objetivos que se refieren al mismo objetivo o indicador del Marco Lógico; por ejemplo: al objetivo del proyecto, al resultado 1, al resultado 2, etc.
- Objetivos que se refieren al mismo objetivo global: por ejemplo, al mismo objetivo transversal de la organización: equidad de género.

Esto significa que, además del alcance promedio de cada objetivo, también se pueden calcular alcances promedios para agrupaciones de objetivos.

Cuadro Nº 28. Grado en que los miembros de cuatro grupos logran sus objetivos, por agrupación de objetivos

Objetivos agrupados	Grado	Promedio de la agrupación
Agrupación: Salud y nutrición		1,8
1. Llevo a mis hijos oportunamente a sus controles médicos.	2,5	
2. Alimento a mis hijos adecuadamente.	1	
Agrupación: Educación		2,5
3. Evito la violencia, también en casa.	1,5	
4. Envío a la escuela a todos mis hijos en edad escolar.	4	
5. Brindo tiempo suficiente a la enseñanza y cuidado de mis hijos.	2	

- Este cálculo puede realizarse para cada grupo y también para el número total de grupos.
- Para poder agrupar objetivos, todos tienen que mostrar las mismas escalas de puntaje. (Se sugiere de 1 a 5)



Preguntas para el análisis

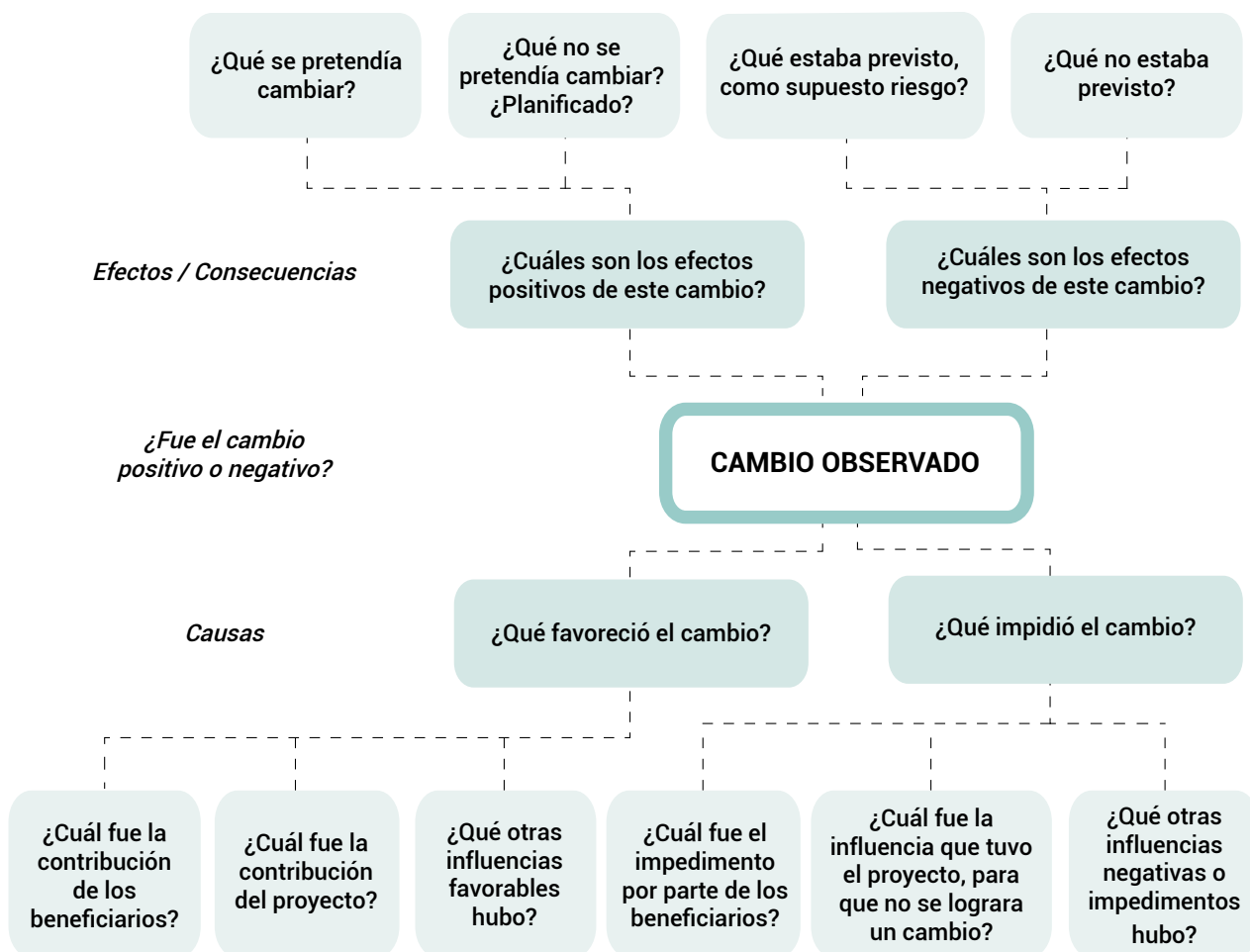
- ¿Para qué objetivos es el desempeño mucho mayor que el promedio?, ¿por qué?
- ¿Para qué objetivos es el desempeño mucho menor que el promedio?, ¿por qué?
- ¿Para qué agrupaciones de objetivos es el desempeño mucho mayor y/o menor que el promedio?, ¿por qué?

PASO 5. Análisis de la contribución para los cambios: el análisis causa-efecto

Con las herramientas de ONG-IDEAs se mide y analiza el grado de alcance de objetivos establecidos por el grupo, se analiza también la naturaleza de sus cambios. Adicionalmente, en el monitoreo del proyecto es muy importante entender la naturaleza y la causa de estos cambios observados. Por tal razón, es una función determinante de un buen sistema de monitoreo de un proyecto poder determinar en qué medida han contribuido, directa e indirectamente, a los cambios observados, por ejemplo: las actividades del grupo, del proyecto de la ONG y si se debe a otras influencias. Es preferible que el grupo a partir de su propio análisis pueda llegar a determinar qué y quiénes han influido en generar los cambios. El análisis de contribución entonces parte del grupo, la ONG debe facilitar este análisis.

La aplicación de este análisis puede considerar las siguientes preguntas para aclarar las causas, niveles y grado de contribuciones de diferentes actores.

Gráfico Nº 11. Preguntas para analizar causas y efectos



Proceso de aplicación del análisis de causa – efecto**1. Resumen de los cambios observados**

Compilar los cambios observados, indicadores cuantitativos y cualitativos de CI, CC y otras fuentes, para las áreas priorizadas.

3. Validación realizada por el personal de la ONG

En la reunión de personal de la ONG, plantear las mismas preguntas del paso 2 y comparar los resultados con ayuda de la perspectiva de los miembros del grupo.

2. Identificación de las razones del cambio

Pedir a la comunidad o al grupo que analice las razones para el cambio enfocándose en factores coadyuvantes, es decir favorables, y los factores negativos, que tienen efecto de obstaculizar, y las consecuencias del cambio.

- a) ¿Qué ha contribuido a este cambio?, ¿quién contribuyó y cómo?
- b) ¿Qué ha impedido este cambio?, ¿quién lo impidió y cómo?
- c) ¿Cuáles son las consecuencias de este cambio?, ¿para quién?, ¿cómo?

4. Observación de factores de influencia

Utilizar la tabla de factores de influencia para determinar las acciones que llevaron al cambio. Los resultados acumulativos indicarán las medidas que necesitan fortalecimiento. La matriz de factores de influencia debe utilizarse solo si la ONG desea profundizar el análisis. Se puede utilizar directamente en los pasos 2 y 3.

La tabla de factores mencionada, puede tener esta forma:

Cuadro Nº 29. Factores de influencia que llevan al cambio

Cambio observado: Las mujeres están más conscientes de sus derechos			
	Contribuciones de los miembros del grupo	Contribuciones del proyecto / ONG	Otros factores externos
Factores coadyuvantes	<ul style="list-style-type: none"> · Interés activo de las mujeres. · Estímulo mutuo, · Regulaciones internas positivas del grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> · Capacitación e información para las mujeres. · Capacitación en liderazgo para los miembros del grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> · Reservación para las mujeres en las entidades locales. · Maestros locales y unidades de salud apoyan el proyecto.
Factores negativos (que tienen efecto de obstaculizar)	<ul style="list-style-type: none"> · La primera actividad generó fuertes peleas. · Algunos maridos se opusieron a las actividades independientes de sus mujeres. 	<ul style="list-style-type: none"> · El comportamiento de algunos miembros del personal de la ONG no es bueno. 	<ul style="list-style-type: none"> · La situación legal favorece a los varones.

Este análisis de la relación causa-efecto ayudará a sacar conclusiones para acciones futuras. Se puede aprender qué favorece y qué obstaculiza los cambios deseados.

PASO 6. Monitoreo de datos adicionales para la medición de indicadores del Marco Lógico

Datos cuantitativos y cualitativos

En el enfoque de ONG-IDEAs se da énfasis sobre aspectos cualitativos. A la vez, las mismas herramientas y las auto valoraciones permiten, en las periódicas mediciones, obtener datos que cuantifiquen los avances de los individuos y grupos, lo que permite compararlos mejor y medir los cambios.

Indicadores cuantitativos

Indican cantidades, números, pesos, tamaños, aspectos que se pueden medir métricamente. La medición no está influida por sentimientos o juicios personales, solo se requiere un método mecánico para la medición. Se utilizan frecuentemente por dar una medida inequívoca independientemente de la persona que mide..

Indicadores cualitativos

Indican características descritas mediante apreciaciones u opiniones. Describen asuntos que no pueden ser medidos métricamente, por ejemplos; valores subjetivos como capacidades, sentimientos, valoraciones. Son importantes para conocer las percepciones de la gente sobre su desarrollo personal, de la comunidad o de la sociedad. Pero pueden ser menos fiables. Requieren una verificación muy cuidadosa.

Sin embargo, cualquier indicador, cuantitativo o cualitativo, tiene siempre que ser verificado de forma cruzada (triangulado) con otros datos disponibles (ver también paso 1 en este capítulo).

Los indicadores cuantitativos se obtienen a partir de las mediciones de CI y CC expresando los resultados del monitoreo con números. Algunos ejemplos de indicadores cuantitativos se obtienen:

- Contando las respuestas afirmativas (Sí) y negativas (No) y relacionándolas con la totalidad de respuestas posibles.
- Calculando promedios de los resultados de escalas y puntajes.

Para el monitoreo de efectos e impactos en un proyecto puede ser necesario observar otras informaciones cuantitativas adicionales para medir variables de indicadores cuantitativos. El propósito de monitorear indicadores cuantitativos adicionales es:

- Obtener información más exacta sobre el cambio en áreas relevantes.
- Validar la auto evaluación con el CI y el CC.

Estos indicadores cuantitativos se pueden obtener de otras fuentes, son datos primarios y secundarios.

Datos primarios y secundarios

Los objetivos de CI y CC pueden convertirse en indicadores de efecto o impacto del proyecto y pueden integrarse a su Marco Lógico y su plan de monitoreo. Según la estrategia del proyecto, los objetivos o indicadores del CI y CC no necesariamente pueden o deben cubrir todos los aspectos a ser monitoreados. Más allá de las mediciones obtenidas con las herramientas de ONG-IDEAs, para el monitoreo se pueden o deben utilizar indicadores desde la lógica los grupos o desde los mismos requerimientos del proyecto, adecuados a su tema o al contexto:

- Con frecuencia, las personas poseen sus propios indicadores. Ejemplos: conteo del número de animales, área de tierra agrícola, número de bolsas cosechadas de un cultivo específico, etc.
- Las copartes del proyecto con frecuencia utilizan diferentes indicadores que son específicos para el sector donde trabajan.
- Las estadísticas nacionales y regionales pueden proporcionar indicadores sobre el contexto general.
- Por último, los planes de proyecto (Marco Lógico) pueden considerar otros indicadores.

El proyecto determina, en su plan de monitoreo, la información y los instrumentos de generación necesarios para obtener otras o adicionales informaciones de variables que permitan medir y analizar sus indicadores establecidos. Normalmente en la estrategia de proyecto o en el ADIB se han priorizado ciertas áreas temáticas que son relevantes para el proyecto; por ejemplos: salud, educación, economía o situación social. Puede ser necesario obtener más información sobre estas áreas.

Para el monitoreo de múltiples indicadores formulados en un proyecto, para algunos ya se encuentra información y datos en documentos existentes, como datos secundarios. Alternativamente la ONG y/o los beneficiarios pueden recopilar esta información por primera vez² con otros instrumentos, como datos primarios.

Los datos secundarios³ generalmente se pueden obtener de las oficinas públicas y datos estadísticos publicados. Algunas veces otros proyectos ya han recopilado datos relevantes o estudios específicos temáticos que pueden compartir. Sin embargo, la utilidad de los datos secundarios debe examinarse con cuidado ya que no se tiene control sobre su calidad o exactitud. En algunos casos, el propósito, agregaciones y definiciones utilizados en los estudios no corresponden a las necesidades del monitoreo o en otros casos los datos pueden estar desactualizados.

Generalmente el mismo proyecto tiene que recopilar los datos primarios como experiencia de primera mano. La modalidad más útil es mediante estudios propios con métodos participativos: existe una serie de herramientas accesibles para ONG, como por ejemplo: las herramientas de Diagnóstico Rápido Participativo (DRP). Las Herramientas Rápidas (*Tiny Tools*⁴) de ONG-IDEAs y Método de Análisis de los Efectos de Programas y Proyectos, MAPP (*Method for Impact Assessment of Programmes and Projects, MAPP*) ilustran algunos ejemplos de recopilación participativa de datos que generan datos e importantes reflexiones y conciencia desde la aplicación participativa con los grupos.

También es posible ponerse de acuerdo con los participantes del proyecto del ámbito local para que las personas recopilen y documenten información específica, por ejemplo:

Puesto de salud	:	Situación nutricional de niños y niñas, uso de mosquiteros.
Escuela	:	Asistencia escolar, rendimiento escolar (calificaciones).
Autoridades locales	:	Hogares en la comunidad, tamaño de tierra agrícola.

Por último, la ONG puede estar interesada en llevar a cabo una encuesta sobre indicadores específicos que se encuentran formulados en sus documentos de proyecto.

Recopilación de información descriptiva con preguntas exploratorias

Los propósitos de formular preguntas exploratorias para la recopilación de información descriptiva son:

- **Obtener información adicional sobre detalles importantes del cambio.**
- **Monitorear el contexto del proyecto, sobre todo los riesgos.**
- **Conocer las perspectivas de otros actores.**
- **Identificar, describir y estimar los cambios no previstos.**
- **Preparar estudios de caso más específicos.**

2 En el contexto de esta Caja de Herramientas no es posible proporcionar descripciones detalladas de cómo recopilar datos en general. El Manual "Monitoreo de la Auto-Eficacia" de ONG-IDEAs brinda algunas recomendaciones adicionales sobre recopilación de datos.

3 Ejemplos: informes de censos, vivienda, salud, seguridad social, así como otras estadísticas nacionales y otros documentos relacionados con investigaciones.

4 Ver también en castellano: <http://www.impact-plus.de/index.php/ong-ideas/descargas>
www.ngo-IDEAs.net/publications

Varios indicadores pueden requerir las especificaciones de información a partir de preguntas exploratorias. Esto corresponde ampliamente a prácticas actuales de ONG y es muy útil especialmente para describir los cambios en actitudes personales, creencias, comportamiento, etc., los cuales son más difíciles de visualizar con datos cuantitativos. Estas respuestas son valiosas porque revelan más acerca de las perspectivas u opiniones particulares de las personas.

Los indicadores demandan información solo sobre un detalle predeterminado. Al contrario, las preguntas exploratorias ayudarán a conocer el contexto de los cambios y ejemplos descriptivos de cambios significativos. Ayudarán a comprender mejor los indicadores cuantitativos y pueden ayudar a descubrir nuevos indicadores cualitativos.

Formulando las mismas preguntas con regularidad; por ejemplo, cada 6 o 12 meses, la ONG podrá descubrir cómo van cambiando las respuestas de los miembros del grupo. Esto es importante para la apreciación de efectos e impactos. Tales descripciones también son útiles en la preparación de estudios de caso.

¿Cómo utilizar preguntas exploratorias?



1. Identificación de aspectos que necesitan ser profundizados
En base a los indicadores cuantitativos disponibles del CI, CC y otras fuentes, decidir qué se necesita analizar con más profundidad por cada área priorizada. Importante: ¿cuáles son los riesgos de mayor relevancia?

2. Formulación de preguntas exploratorias para cambios relevantes
Formular preguntas dirigidas a complementar los indicadores cuantitativos y a explorar los cambios significativos en el área seleccionada. Es necesario formular por lo menos una pregunta por cada área priorizada donde se esperan efectos directos o impactos. Algunos ejemplos son:

- ¿Qué ha cambiado significativamente en este contexto?
- ¿Cómo ha cambiado?
- ¿Puede mencionar un ejemplo típico de este cambio?

3. Formulación de preguntas exploratorias para cambios no previstos
Preguntar específicamente por cambios no previstos: ¿ha habido algún cambio no previsto, tanto positivo como negativo?

4. Documentación de respuestas
Documentar estas respuestas de forma narrativa o en una tabla (ver ejemplo a continuación).

Cuadro Nº 30. Preguntas exploratorias. Ejemplo de documentación

Pregunta exploratoria	Respuestas recibidas (indicar la fecha)
En los últimos seis meses: ¿qué ha cambiado significativamente en este contexto?	<ul style="list-style-type: none"> • Se inauguró un nuevo camino de A hacia B. • Han surgido mejores oportunidades de ingresos, mientras que otras han desaparecido.
¿Cuáles son los efectos positivos y negativos de estos cambios?	<ul style="list-style-type: none"> • Positivo: más camiones vienen ahora a nuestra comunidad y con ellos más intermediarios. • Positivo: ahora solamente se necesita una hora para llegar al mercado. Antes se necesitaban tres horas. • Negativo: muchas personas de la comunidad perdieron su empleo e ingreso adicional.

- Las preguntas exploratorias se pueden preparar como preguntas generadoras en reuniones grupales o como guía para entrevistas.
- Esto también ayudará en la preparación de estudios de caso más específicos. Los estudios de caso son muy útiles, especialmente para ver el desarrollo de la vida de una persona o de una comunidad desde que se unieron al programa.
- Se recomienda utilizar las mismas preguntas repetidas veces y comparar las respuestas. Después se puede solicitar al grupo que comente sobre la diferencia en las respuestas de ahora y las anteriores.



PASO 7. Identificar consecuencias e implicaciones de los resultados de monitoreo para la gestión y acciones futuras

Los resultados del monitoreo de efectos e impactos serán utilizados para la toma de decisiones sobre acciones futuras del grupo. Este es el significado de la gestión orientada a resultados. La ONG definirá las actividades futuras del proyecto en un diálogo continuo con los miembros del grupo, el cual estará basado en la información producida por el monitoreo de efectos e impactos.

Cuando se conocen las influencias positivas y negativas sobre los cambios observados, se pueden sacar conclusiones para tomar medidas futuras.

- ¿Qué puede hacer o modificar la ONG en sus actividades o estrategias para aumentar el impacto?
- ¿Qué puede hacer el grupo para aumentar el impacto?
- ¿Qué pueden hacer otros actores para aumentar el impacto?
- ¿Qué significa para la gerencia de proyecto de la ONG?
- ¿Qué significa para la estrategia de la ONG?

Caja de Herramientas ONG-IDEAs para el monitoreo participativo de efectos e impactos



Con el apoyo financiero del

