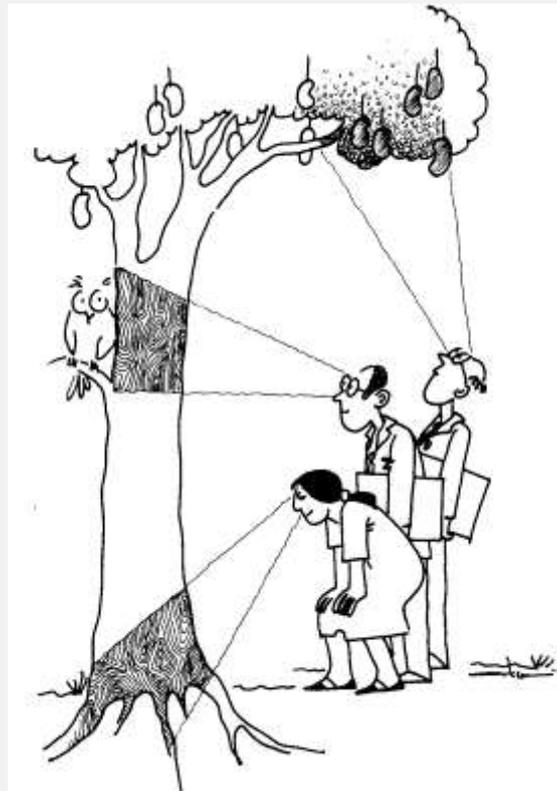


NGO-IDEAS

Caja de Herramientas de Impacto de NGO-IDEAS



**Monitoreo Participativo de
Efectos Directos e Impactos**

Tabla de Contenidos

Introducción a la Caja de Herramientas de Impacto	7
1 Establecimiento de objetivos y planificación a nivel de grupo	10
1.1 Clasificación Participativa del Bienestar	10
1.1.1 Concepto.....	10
1.1.2 Proceso para utilizar la Clasificación del Bienestar	11
1.1.3 Preguntas Frecuentes: Clasificación del Bienestar.....	17
1.2 Establecimiento de objetivos para el bienestar de individuos por medio de SAGE	19
1.2.1 Concepto.....	19
1.2.2 Proceso para establecer objetivos con SAGE	20
1.3 Establecimiento de objetivos para el desempeño del grupo utilizando PAG	24
1.3.1 Concepto.....	24
1.3.2 Proceso para establecer objetivos con PAG.....	25
1.4 Características comunes y características que diferencian a SAGE y PAG	30
1.4.1 Perspectiva general	30
1.4.2 Preguntas frecuentes: SAGE y PAG.....	31
1.5 Establecimiento de prioridades	33
1.6 Plan de Acción Comunitario	34
1.7 Hacer coincidir los objetivos del grupo con el Marco Lógico	36
2. Monitoreo a nivel de grupo	39
2.1 Monitoreo y reflexión con SAGE	40
2.2 Monitoreo y reflexión con PAG	44
2.3 Monitoreo y reflexión con SAGE y PAG: características comunes	47
2.3.1 Opciones de medición (Paso 4 SAGE y PAG)	47
2.3.2 Preguntas exploratorias (paso 4 de SAGE y PAG).....	49
2.3.3 Validación (Paso 4 de SAGE y PAG).....	50
2.3.4 Análisis de SAGE y PAG a nivel de grupo (Pasos 5 a 7 de SAGE y PAG)	50
2.3.5 Recomendaciones para el uso de PAG y SAGE.....	53
2.3.6 Preguntas frecuentes sobre monitoreo y reflexión con SAGE y PAG	54
2.4 Monitoreo del Plan de Acción Comunitario	56
2.4.1 Recopilación de datos para apreciación de actividades, productos y efectos directos ...	56
2.4.2 Preguntas Exploratorias	57

3.	Análisis y Reflexión Participativos de Impacto (PIAR)	58
3.1	Introducción a PIAR	58
3.2.1	Conversión de objetivos en indicadores	59
3.2.2	Análisis básico de datos	61
3.3	Consolidación de datos	63
3.3.1.	Síntesis de resultados para cada indicador individual	63
3.3.2.	Síntesis de resultados para agrupaciones ("clusters") de indicadores	64
3.4	Filtración / diferenciación	65
3.4.1	Filtrado por características de los grupos.....	65
3.4.2.	Filtrado por características de las personas / hogares.....	66
3.5	Comparaciones	67
3.5.1.	Comparando diferentes momentos de apreciación	67
3.5.2.	Comparando categorías sociales con el promedio del grupo.....	68
3.6	Monitoreo de indicadores adicionales	69
3.6.1	Recopilación de datos para indicadores adicionales	70
3.6.2	Compilación de datos cuantitativos.....	70
3.6.3	Compilación de información descriptiva.....	71
3.7	Controles y contrapesos	73
3.8	Análisis causa-efecto	76
3.9	Consecuencias de acciones futuras	79
	Bibliografía	80

Tablas

Tabla 1:	Consideraciones generales sobre las cuatro herramientas.....	9
Tabla 2:	Variedad de términos para clasificar bienestar o pobreza.....	10
Tabla 3:	Criterios de clasificación del bienestar.....	15
Tabla 4:	Ejemplo de objetivos para individuos en SAGE.....	23
Tabla 5:	Objetivos en PAG (ejemplo).....	29
Tabla 6:	Características comunes y características que diferencian a SAGE y PAG.....	30
Tabla 7:	Distinción entre actividades/productos y efectos directos/impactos.....	33
Tabla 8:	Estructura básica de un Plan de Acción Comunitario.....	35
Tabla 9:	Conectando el Marco Lógico y la Caja de Herramientas.....	36
Tabla 10:	Ejemplo de la forma de documentar SAGE.....	41
Tabla 11:	Formato de PAG con resultados de puntaje.....	45
Tabla 12:	Opciones cuantitativas de medición.....	47
Tabla 13:	Estructura básica de una tabla comparativa.....	51
Tabla 14:	Monitoreo del Plan de Acción Comunitario.....	56
Tabla 15:	Porcentaje (%) de miembros que logran sus objetivos, por grupos y promedio de todos los grupos.....	63
Tabla 16:	Porcentaje (%) de miembros que logran sus objetivos (por agrupación (“cluster”) de indicadores).....	64
Tabla 17:	Porcentaje (%) de miembros que logran los objetivos, por agrupaciones (“clusters”) de grupos.....	65
Tabla 18:	Porcentaje (%) de miembros que logran los objetivos, por categorías de bienestar.....	66
Tabla 19:	Porcentaje (%) de miembros que logran los objetivos, por diferenciación de género.....	67
Tabla 20:	Porcentaje (%) de miembros que logran los objetivos, promedio de grupo.....	67
Tabla 21:	Logros de la categoría de pobreza “muy pobre”, comparada con el promedio del grupo, en porcentaje (%).....	68
Tabla 22:	Preguntas exploratorias – ejemplo de documentación.....	72
Tabla 23:	Cuatro pilares para controles y contrapesos.....	75
Tabla 24:	Factores de influencia que llevan al cambio (ejemplo).....	78

Siglas

DRP	Diagnóstico Rápido Participativo
M+E	Monitoreo y Evaluación
MAPP	M ethod for Impact A ssessment of P rogrammes and P rojects (Método de Análisis de los Efectos de Programas y Proyectos)
NGO-IDEAS	NGO Impact on Development, Empowerment and Actions (ONG-IDEAs/ONGs en I mpacto de ONGs en D esarrollo, E mpoderamiento y A cciones)
OCB	Organización Comunitaria de Base
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio de la ONU
ONG	Organización No Gubernamental
PAG	P erformance A ssessment by G roups/Diagnóstico de Desempeño por Grupos (Herramienta de NGO-IDEAs/ONG-IDEAs)
PIAR	P articipatory I mpact A nalysis and R eflection/Análisis y Reflexión Participativos de Impacto (Herramienta de NGO-IDEAs/ONG-IDEAs)
PWR	P articipatory W ellbeing R anking/Clasificación Participativa del Bienestar (Herramienta de NGO-IDEAs/ONG-IDEAs)
SAGE	S ituational A nalysis and G oal E stablishment/Análisis Situacional y Establecimiento de Objetivos (Herramienta de NGO-IDEAs/ONG-IDEAs)
SHG/GAA	Grupos de Autoayuda/ S elf- h elp G roups ¹

Nota: Para facilitar la lectura, en este texto los términos que se refieren a personas de ambos sexos se expresan en un sólo género.

¹ NdT: En la India, un **SHG (self-help group/grupo de autoayuda)** es un grupo comunitario, por lo regular conformado por 10-20 mujeres con el objetivo de superar la pobreza, principalmente mediante ahorros y distribución de pequeños créditos; además trata temas sociales, económicos y políticos muy amplios.

Esta segunda edición de la Caja de Herramientas de Impacto se desarrolló a partir de una versión anterior:

THE IMPACT TOOLBOX/LA CAJA DE HERRAMIENTAS DE IMPACTO

Toolbox for Impact Monitoring and Evaluation of Savings & Credit Programmes / Caja de Herramientas para el Monitoreo de Impacto y Evaluación de Programas de Ahorro y Crédito

Versión: 1.1 (inglés), diciembre de 2007

Colaboradores de la versión 1.1, 2007 (NGO-IDEAs Fase I):

Agradecemos la colaboración del grupo de trabajo conformado por el Dr. Eberhard Gohl, la Dra. K.S. Malathi, el Sr. Susai Raj, el Sr. Radhaakrishnan, el Sr. Nandagopal, el Sr. Joseph Victor Raj, la Dra. Sheila Benjamin, el Sr. Prabhakara Alva y el Sr. T.K. Nathan por el trabajo de afinación del proceso de edición de la versión 1.1 of 2007 (en inglés) de esta caja de herramientas. También extendemos nuestro reconocimiento a la Sra. E.K. Santha quien contribuyó a la versión 1.0 de 2007 (en inglés). También manifestamos nuestro agradecimiento a todas las ONG copartes y a todos nuestros simpatizantes en India y Alemania por su apoyo y estímulo. Estamos muy agradecidos con OUTREACH, Bangalore, por el estudio de caso.

Colaboradores de las versiones 2 y 3, 2011 (NGO-IDEAs Fase II):

Una gran cantidad de personas ha contribuido a la segunda edición de la Caja de herramientas de NGO-IDEAs: Los Sres. Eberhard Gohl y Bernward Causemann como líderes de proyecto, la Sra. C. Rajathi (India y Bangladesh), el Sr. George Cottina (África Oriental) y el Sr. Godofredo Limotlimot (Filipinas) como coordinadores regionales, y la Sra. Maria Klatte, la Sra. Petra Oldemeier, el Sr. Klaus Müller-Reimann y el Sr. Albert Eiden como miembros del comité editorial. La Sra. Martina Rithaa llevó a cabo una revisión cuidadosa del texto.

Agradecemos la colaboración de 40 organizaciones copartes de NGO-IDEAs en África (Etiopía, Kenia, Tanzania y Uganda) y Asia (Bangladesh, Filipinas, India) quienes activamente implementaron varias herramientas descritas en este documento y nos informaron sobre las experiencias de aplicación y resultados del monitoreo, y quienes proporcionaron retroalimentación y sugerencias importantes. Sin su entusiasmo para participar en el desarrollo de nuevos enfoques para el monitoreo de la autoeficacia y sin el compromiso de un sinnúmero de organizaciones comunitarias de base, esta caja de herramientas no habría llegado a esta etapa de guía de práctica probada y demostrada.

La versión actual 3.2, de septiembre de 2011, muestra la nueva estructura de la Caja de Herramientas de Impacto de NGO-IDEAs que sigue la lógica del ciclo de planificación. Las versiones anteriores presentaban el concepto y su aplicación herramienta por herramienta. La caja de herramientas incluye las experiencias de aplicación desde el 2009 hasta el 2011 en diferentes sectores de desarrollo tales como ahorro y crédito, salud, educación, discapacidad y agricultura.

Introducción a la Caja de Herramientas de Impacto

Conducción Orientada a Efectos Directos e Impactos – el concepto de la Caja de Herramientas de Impacto de NGO-IDEAS: propósito y características claves

La "caja de herramientas de impacto" de NGO-IDEAS "le permite a las ONG y organizaciones de base la gestión conjunta de proyectos con la población involucrada de tal forma que se aumentarán los efectos directos e impactos positivos y se reducirán los negativos. Se concentra en el establecimiento conjunto de objetivos y en su respectivo monitoreo.

Los instrumentos de la "Caja de Herramientas de Impacto" de NGO-IDEAS son simples y participativos. Simple significa: basado en el saber y conocimiento práctico de las personas, por lo tanto, fácil de entender y aplicar. Su aplicación se puede integrar fácilmente como parte de las actividades "normales" de las ONG u organizaciones de base. El carácter participativo contiene elementos democráticos que promueven una "cultura de aprendizaje" que las personas pueden asimilar

Características claves de la "Caja de Herramientas de Impacto" de NGO-IDEA:

- La caja de herramientas ofrece la combinación de un número reducido de herramientas que están vinculados 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 instrumentos bastante conocidos para las ONG que trabajan con un enfoque participativo. Además, las ONG deberían de tener alguna experiencia en el manejo de datos cualitativos y cuantitativos. Las herramientas podrían presentarse a organizaciones de base y gradualmente ser usadas de forma independiente.
- Los cambios que los miembros de los grupos monitorean periódicamente se derivan principalmente de sus propios objetivos que los motivan a participar en el grupo (u organización comunitaria de base, OCB), de forma muy directa y con mucha facilidad.
- La caja de herramientas permite la medición de los cambios de forma cuantitativa. Mientras que esto facilita la agregación de datos, los resultados del estudio se pueden desagregar fácilmente, es decir, se pueden diferenciar si fuera necesario: p. ej. no solamente es posible una diferenciación de impactos según el género, sino también según categorías de pobreza u otros criterios sociales, dependiendo de los requisitos.
- Esta información cuantificada se combina con preguntas exploratorias que conducen a información descriptiva 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 el establecimiento continuo de impactos. 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, le posibilitan a las personas más pobres y marginadas monitorear sus logros relacionados con los objetivos y mejorar su nivel / calidad de vida.

De conformidad con el enfoque participativo, la caja de herramientas asume que la ONG juega un papel de facilitación y que el personal de la ONG cuenta con habilidades adecuadas de facilitación. Por lo tanto, las situaciones habituales de facilitaciones de grupos no se describen en detalle.

- La caja de herramientas se basa en el supuesto de que el monitoreo de efectos directos e impactos funciona mejor si las personas están claras sobre sus propios objetivos. En ese caso pueden monitorear sus logros.
- La Clasificación Participativa del Bienestar (PWR) ayuda en la identificación de las necesidades de la comunidad. A este análisis situacional le sigue la fijación de objetivos.
- Con el Análisis Situacional y Establecimiento de Objetivos (SAGE), el grupo fija los objetivos de lo que debería de cambiar para los individuos y familias.
- Con Diagnóstico de Desempeño por Grupos (PAG), el grupo fija los objetivos que desea lograr colectivamente, complementando así los objetivos para los individuos.
- Los mismos grupos llevan a cabo los primeros pasos del monitoreo utilizando PWR, SAGE y PAG, incluyendo estimaciones (recopilación de datos), validación, análisis y reflexión.
- El Análisis de Impacto y Reflexión Participativos (PIAR) describe un análisis profundo realizado por la ONG o, dependiendo de la estructura de la organización, por federaciones o redes: proporciona orientación sobre la forma en que se consolidan, documentan, analizan y discuten los resultados del monitoreo de muchos grupos.

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 esta aplicación de la caja de herramientas.

Se sugiere utilizar las herramientas en la misma secuencia en que se presentan en este documento.

Consideraciones generales sobre las cuatro herramientas

Tabla 1: Consideraciones generales sobre las cuatro herramientas

Nombre:	Propósito:	Aplicación principalmente por:
La Clasificación Participativa del Bienestar (PWR)	Agrupar familias según criterios de bienestar	ONG
Análisis Situacional y Establecimiento de Objetivos (SAGE)	Determinar entre individuos y familias	grupo, facilitado por ONG
Diagnóstico de Desempeño por Grupos (PAG)	Determinar cambios en grupos	grupo, facilitado por ONG
Análisis de Impacto y Reflexión Participativos (PIAR)	Para gerenciar desempeño analizando a profundidad los efectos directos e impactos	ONG

Dependiendo de la estructura del proyecto o de las organizaciones participantes, los términos que se refieren a los usuarios se pueden interpretar con más amplitud, p.ej.:

- grupo: organización comunitaria de base (OCB), organización de pueblos.
- ONG: federación, red, organización paraguas.

En esta publicación se presentan unos cuantos ejemplos. Ejemplos adicionales de diferentes sectores se pueden encontrar en “How do they do it? Civil society monitoring self-effectiveness. An NGO-IDEAS documentation of field experience / ¿Cómo lo hacen? La sociedad civil monitoreando la eficacia propia” Una documentación de experiencias de campo de NGO-IDEAS” Bonn 2011, www.ngo-ideas.net

1 Establecimiento de objetivos y planificación a nivel de grupo

1.1 Clasificación Participativa del Bienestar

1.1.1 Concepto

La Clasificación Participativa del Bienestar (Participatory Well-being Ranking - PWR, por sus siglas en inglés) es una herramienta diseñada para involucrar a la comunidad en *la clasificación de los hogares/familias en diferentes categorías de bienestar*, es decir, calidad de vida según su situación económica, de salud, de educación, social, política, etc. Se solicita a varios grupos de personas de referencia o informantes claves de la comunidad (mujeres / varones / jóvenes / ancianos; diferentes grupos sociales) que clasifiquen los hogares / familias de forma independiente. Después se documentan y discuten con la comunidad la clasificación y los criterios utilizados para la misma.

La Clasificación del Bienestar está básicamente diseñada para hacer uso del conocimiento existente, la información y experiencias de la comunidad, para estimar su situación y estatus de bienestar. Esto ayuda a la comunidad a estar consciente del potencial y obstáculos para su bienestar. Visualiza cuáles son los hogares más necesitados y motiva a la comunidad para buscar soluciones para superar la pobreza. Se utiliza en la implementación de proyectos para identificar la movilidad social de una categoría de pobreza a otra. En combinación con SAGE, ayuda a identificar los efectos directos e impactos del proyecto en los hogares dentro de cada categoría. Esto es para garantizar que los hogares más pobres o marginados como mínimo se benefician del proyecto tanto como aquellos que están en una mejor situación.

Dicho en términos simples, es una herramienta que facilita la ONG con la comunidad urbana o rural para clasificar los hogares de los miembros de la comunidad en cuatro categorías como mínimo.

Tabla 2: Variedad de términos para clasificar bienestar o pobreza

Pobreza extrema	Calidad de vida muy pobre	(“Muy pobre”)
Pobreza severa	Calidad de vida pobre	(“Pobre”)
Pobreza en subsistencia	Calidad de vida aceptable	(“Clase media local”)
Prosperidad Simple	Calidad de vida buena	(“Rico local”)

¡La pobreza y el bienestar no se deben entender solamente en términos económicos! La terminología utilizada para bienestar debe ajustarse a la terminología de las personas y el proyecto. Algunas veces es útil que por lo menos dos categorías se encuentren por debajo de la línea de pobreza y dos categorías por encima de ésta.

Existen formas alternativas de conducir la Clasificación Participativa del Bienestar. Una es comenzar con la clasificación tal y como se describe aquí. Otra es comenzar identificando categorías: se introducen las categorías de extrema pobreza a prosperidad simple y después de atribuyen a los hogares sobre la base de los criterios determinados. Esta opción también se describe más abajo. En tercer lugar, en los sectores de discapacidad e inclusión, se utiliza la Clasificación Participativa de la Calidad de Vida (Participatory Quality of Life Ranking - PQR por sus siglas en inglés). Ésta se origina a partir de la Clasificación del Bienestar y se concentra no solamente en la situación económica sino también en varios aspectos del bienestar.

Propósito

Los **resultados** esperados de estimaciones de Clasificación de Bienestar son que la ONG y el grupo han:

- identificado los hogares más necesitados dentro de una comunidad o área.
- establecido un perfil de bienestar y
- aumentado su conciencia sobre los principales factores que influyen en el bienestar y la calidad de vida en esta comunidad o área.

Estos resultados deberán contribuir a:

- Sensibilizar y crear un sentimiento de apoyo, respeto e inclusión de los pobres.
- Conformar la base para la planificación de base y el establecimiento de objetivos adecuados para la reducción de la pobreza.
- Identificar hasta que punto los diferentes grupos sociales se benefician del proyecto (no solamente con respecto al cambio económico, sino también al personal, social, cultural o político).
- Garantizar que los servicios de la ONG llegan a los grupos meta previamente designados.
- Superar las causas más fundamentales de la mala calidad de vida y exclusión.
- Remitir los Objetivos de Desarrollo del Milenio de la ONU, así como los objetivos nacionales para la reducción de pobreza, a la agenda local, no solamente en el caso de grupos sino también para miembros individuales y sus familias.

1.1.2 Proceso para utilizar la Clasificación del Bienestar

Condiciones previas:

- La ONG debería estar familiarizada con el área y tener buenas relaciones con los participantes del proyecto. Los hogares seleccionados deberían ser una entidad, una comunidad.
- La comunidad necesita una orientación sobre el propósito de la intervención de la ONG, específicamente sobre el propósito de Clasificación del Bienestar.
- La ONG necesita información básica sobre los hogares (encuesta de la comunidad o mapeo social) y debe elaborar una lista preliminar de hogares que contenga por lo menos los nombres de las personas que son cabeza de familia.
- Es necesario que el personal de la ONG cuente con conocimiento y habilidades de facilitación y aplicación de herramientas de DRP; especialmente deben contar con entrenamiento en Clasificación del Bienestar.
- Si se implementa la Clasificación del Bienestar antes de iniciar un proyecto muy importante con la comunidad: aunque el resultado de la Clasificación del Bienestar sugiera no iniciar una actividad importante, por lo menos una actividad de proyecto modesta debería resultar después de este ejercicio. Se deben asignar los fondos para esto.

Paso - 1

Los miembros del personal de la ONG que no están familiarizados con la comunidad donde se llevará a cabo la apreciación, deberían leer documentos previos de estudios/encuestas y además recorrer la comunidad (“caminata del transecto”) para familiarizarse con ella. Por lo general, se debería informar a las autoridades de la comunidad al respecto.

Paso - 2

Anote los nombres de las personas que son cabeza de hogar (quienes se conocen a partir de la lista de las autoridades de la comunidad, la encuesta de la comunidad o el mapeo social) sobre tarjetas (una tarjeta por hogar). Averigüe si es necesario actualizar su lista.

Paso - 3

Seleccione informantes claves que representen a todos los sectores de la comunidad. Conforme por lo menos tres grupos pequeños (p.ej. tres personas) de informantes claves que representen diferentes sectores socio económicos de la comunidad, de los cuales, por lo menos un grupo que esté compuesto por mujeres y, si fuera posible, un grupo compuesto por jóvenes.

Paso - 4

Pídale a los grupos de informantes clave que clasifiquen los hogares (= las tarjetas), según su situación de bienestar, comparándolos entre sí. Se comienza a formar una secuencia de tarjetas, pero con frecuencia emergen entre 5-8 agrupaciones (“clusters”). Reuna estas agrupaciones (“clusters”) en cuatro categorías (p.ej. pobreza extrema, pobreza severa, pobreza en subsistencia, prosperidad simple). Facilite la clasificación; no debería de hacerse en público.

Paso - 5

En cuanto el grupo de informantes claves haya clasificado todos los hogares, invítelos a compartir los criterios utilizados para la clasificación de “bienestar”. Documente las respuestas en un rotafolio, utilizando lenguaje local y/o imágenes, y atribuya los números de los hogares según sus criterios de bienestar.

Paso - 6

Repita este ejercicio con cada grupo de informantes claves.

Paso - 7

Documente los resultados y compárelos con la ayuda de los participantes y de su equipo. Si los grupos de informantes claves han clasificado los hogares en casi las mismas categorías, seleccione la atribución más frecuente. Si la atribución se desvía en más de dos categorías, posteriormente analice y esclarezca las razones más a fondo.

Paso - 8

Documente y analice los criterios para el bienestar; identifique los factores decisivos, las prácticas de solidaridad y discuta las consecuencias.

Paso - 9

Valide los resultados discutiéndolos y realizando una verificación cruzada de los mismos con otros miembros de la comunidad.

Paso - 10

Para el monitoreo de ONGs: estas categorías se utilizarán después para SAGE y la desagregación de pobreza. No es necesario que la comunidad participe en el paso 10.

Otra opción para conducir la Clasificación del Bienestar: comenzar por identificar las categorías

Muchas de las copartes de NGO-IDEAS prefieren comenzar con la identificación de las categorías de bienestar así como las percibe la comunidad, posteriormente le atribuyen una categoría a cada hogar. En lugar de los pasos 4 y 5 descritos con anterioridad, el procedimiento es el siguiente:

Paso - 4

En combinación con los miembros de la comunidad (en una reunión con miembros del grupo o con los informantes claves), identifique las categorías principales (recomendación: dos por encima y dos por debajo de la línea de la pobreza) para clasificar a los miembros de la comunidad según su bienestar. Identifique los principales determinantes para el bienestar (o: criterios de clasificación del bienestar) y describa las características para cada categoría como se demuestra en el ejemplo).

Paso - 5

Cada grupo de informantes claves se sienta por separado y clasifica las tarjetas en diferentes pilas según las categorías de bienestar (muy pobre, pobre, clase media local, rico local, etc.). Mientras se lleva a cabo esta clasificación, se pueden discutir y complementar los criterios que la comunidad tiene sobre bienestar.

Ventaja: El procedimiento se puede basar en las experiencias de la ONG y esto representa un ahorro de tiempo.

Desventaja: El procedimiento es menos exploratorio, no se abre mucho a nuevos aspectos. Se pueden perder peculiaridades propias del lugar.

Y una tercera opción para conducir la Clasificación del Bienestar: limitado a un grupo

Algunas copartes de ONG-IDEAS han aplicado la Clasificación del Bienestar de una forma completamente diferente: Solamente entre los grupos con quienes colaboran.

Ventaja: Esta opción parece ser adecuada para las ONG que todavía no cuentan con experiencia en Clasificación del Bienestar; las ayuda a familiarizarse con la herramienta. Y puede proporcionar una buena idea de las diferencias de bienestar dentro de los grupos existentes o predeterminados.

Desventaja: Con este enfoque no se puede colocar a los miembros del grupo dentro de la comunidad más amplia para comparar su situación con la de otros miembros de la misma.

Recomendaciones para su aplicación

- Es recomendable que la comunidad (*o en el caso de la tercera opción: el grupo*) esté involucrada en el proceso lo más posible. Se debería explicar el propósito de la Clasificación del Bienestar en reuniones comunitarias. La comunidad puede seleccionar a los informantes claves (paso 3). Los resultados se deben discutir y validar en reuniones comunitarias (paso 9).
- Conocer la situación relativa de bienestar de cada hogar ayudará a determinar el desarrollo del nivel de vida del hogar respectivo de forma periódica. Sin embargo, no es necesario conducir la apreciación anualmente ya que, por lo general, la situación de pobreza no evoluciona de forma tan rápida. La determinación se puede repetir cada tres o cinco años.
- El ejercicio de Clasificación del Bienestar no debería constituir el primer análisis situacional de la comunidad. Con anterioridad se debería de haber realizado una encuesta de los hogares, idealmente en combinación con un mapeo de la comunidad y utilizando herramientas de DRP o, también es posible utilizar datos secundarios si se encontraran disponibles.
- Una posibilidad es que la encuesta sobre hogares incluya información según el contexto del proyecto. P.ej. una lista del número de hogares, los nombres de las personas cabezas de hogar, los nombres y nivel de educación de los esposos, el número total de miembros de la familia (varones, mujeres, hijos/as, edades, fechas de nacimiento), niños/as en edad escolar, miembros de la familia discapacitados, número de miembros de la familia con ingresos, tipo de vivienda, grupo social, calidad de miembros en OCB o grupos.
- Se ganará tiempo si los mapas de la comunidad se dibujan directamente en hojas grandes de papel de rotafolio en vez de hacerlos sobre el suelo. Después de categorizar los hogares de acuerdo a la situación de pobreza, esto se puede reflejar en el mapa pintando los hogares con diferentes colores. El mapa puede mostrar también la ubicación de las viviendas de los miembros del grupo. Este mapa servirá de referencia para futuras actualizaciones sobre la situación de bienestar y comparaciones después de tres o cinco años.
- Cuando se seleccionen informantes claves con la ayuda de la comunidad, sea específico con respecto a los criterios de selección. Tenga en cuenta de que las mujeres y los varones, las personas ancianas y los jóvenes pueden tener diferentes perspectivas.
- Los criterios para bienestar varían según el contexto local y necesidades sectoriales.
- Los términos “muy pobre”, “marginado”, “baja calidad de vida”, etc., se deberían discutir con las personas de referencia y se deberían utilizar los términos locales en discusiones posteriores. Es posible que las personas de referencia diferencien todavía “muy pobre” en dos categorías adicionales: a. “extremadamente pobre” y b. “muy pobre”.
- Los resultados del análisis de la Clasificación del Bienestar generan la base para la planificación comunitaria (ver capítulo 1.6) y contribuye a fijar objetivos adecuados para la reducción de la pobreza.

Nota

Se debe garantizar la confidencialidad de los datos. Esto significa que los datos se codifican una vez que salen de la ONG. Cuando los datos se agregan o se publican los resultados, ya no debería ser posible identificar a los individuos.

Tabla 3: Criterios de clasificación del bienestar

CRITERIOS		Categorías de Bienestar			
Criterio Principal	Rico (Verde)	Bienestar Mediano (Blanco)	Pobre (Amarillo)	Muy Pobre (Rosado)	
1	Tipo / Tamaño	Vivienda gubernamental con extensión 25	Vivienda gubernamental 1,4,5,9,11,12, 16,19,20	Choza 3,8,17,18,10,13,21,23,24,14,26, 27,29,32	Albergue temporal 2,6,7,15,22,28, 30, 31
2	Fuente de medios de vida*	Agricultura (finca propia) 25,29	Recolección de productos no forestales / pesca	Trabajo jornalero 1,2,3,4,5,6,9,10,11,12,13,15,16,17, 18,19,20,21, 26, 27,28,31,32	Trabajador no abonado (servidumbre por deudas) / Trabajador migratorio 7,8,14,22,23,24,30
3	Escasez de alimentos en número de meses	Sin escasez 2,20	1 Mes 1,3,4,13,17,23,25,32	2 Meses 5,6,7,8,9,10,11,12,14,15,16,21,22,24, 26,27,28, 29,31	3 Meses 18,19,30
4	Tipo de enfermedad	Familia sana 10	Problemas de salud estacionales (Paludismo y fiebre tifoidea) 1,2,3,4,5,6,7,8,9,23,25,28,31, 32	Niños y mujeres anémicos y desnutridos 11,12,13, 15,16, 17,18,20, 21,24,27, 29,30	Enfermedades crónicas/ Discapacidad (T.B, lepra, VIH/SIDA, Discapacidades** 14,19,22,26
5	Propósito de deudas	Sin deudas	Deudas para actividades productivas 3,10, 11,13,15,25, 29	Deudas de emergencia 5,8,9,12,16,17,18,19,22,24,26,27,31, 32	Ciclo de vida / Deudas de consumo 1,2,4,6,7,14,20,21,23,28,30,
6	Participación	Pareja 1,3,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,17,21,22,23,24,26,29,28,31,32	Mujeres 25	Hombres 4,16,18,19,20, 30	Ancianos/otros 2
7	EDUCACIÓN				
7.1	Nivel de alfabetismo de los padres			Alfabeto 5,6,9,17,20,21,22,24,31	Analfabeto 1,2,3,4,7,8, 10,11,12,13, 14,15,16,18, 19, 23, 25,26,27,28,29, 30,32
7.2	Nivel o grado de educación	Superior 31	Secundaria 10,27	Primaria 11,15,19, 20,8, 21,24	Nunca asistió / Abandonó la escuela 18,25,26

8	Acceso a recursos comunitarios	Acceso completo	Acceso moderado	Acceso limitado	Sin acceso 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22,23,24,25,26,27,28,29,30,31,32
9	Ingreso anual (en rupias)	Arriba de 500 dólares	> 400 dólares – 500 dólares 3,9,10,11,13,15,17,18,25,26,29,32	> 300 dólares – 400 dólares 1,2,4,5,6, 12,19,20,21,27,28, 31	Debajo de 300 dólares 7,8,14,16,22,23,24,30
10	Extensión de tierra	Arriba de 1 ha. tierra de secano / 0.5 ha. tierra de riego	Entre 0.5 y 1 ha. tierra de secano 3,9,10,11,13,15,17,18,25,26,29,32	Debajo de 0.5 ha. tierra de secano 24	Sin tierra 1,2,4,5,6,7,8,12,14,16,19,20,21,22,23, 27,28,30,31
11	Tipo de ganado	Ambos (Vacuno / Bufalino y Ovino / Caprino / Carnero)	Vacuno / Bufalino 32	Ovino / Caprino / Carnero 23,13	Sin ganado 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,14,15,16,17,19,20,21,22,24,25,26,27,28,29, 30,31
	De 32 miembros		3,9,10,11,13,25, 29,32 (8 hogares miembros)	5,12,15,17,20, 21,24,26,27,31 (10 hogares miembros)	1,2,4,6,7,8,14,16,18,19,22,23,28,30 (14 hogares miembros)

Fuente: Sri Ramakrishna Ashram Nimpith (SRAN), India

Nota:

Esto es un ejemplo. Las cifras en negrilla asignan códigos para los diferentes hogares miembros. Los criterios de bienestar varían según el contexto local. Por favor siga la discusión en la página Web de www.ngo-ideas.net y busque los ejemplos adicionales.

1.1.3 Preguntas Frecuentes: Clasificación del Bienestar

¿Es conveniente realizar la **validación con otras personas** diferentes a las que participaron como personas de referencia (informantes claves)?

- Sí, definitivamente, la validación debe provenir de otras personas.
- Sin embargo, se debe proporcionar retroalimentación a las personas de referencia; en este sentido, se les deberá informar sobre los resultados de la Clasificación del Bienestar para que validen el resumen y las conclusiones.

¿Cómo se aplica la Clasificación del Bienestar en **grupos predefinidos**?

- La Clasificación del Bienestar puede utilizarse antes y después de conformar grupos.
- Si el grupo se ha conformado o predefinido con anterioridad, la Clasificación del Bienestar ayuda a identificar a los miembros vulnerables del grupo y a concientizar al grupo sobre necesidades específicas de apoyo mutuo.
- Si el grupo está por conformarse, la Clasificación del Bienestar ayuda a identificar a los miembros vulnerables de la comunidad; esto puede influir en la conformación del grupo, dependiendo del enfoque de la ONG.

¿**Con qué frecuencia** se debería de aplicar la Clasificación del Bienestar? ¿Qué tanto podemos capacitar a las personas para el seguimiento periódico y monitoreo del progreso de cada individuo?

- El propósito principal de la Clasificación del Bienestar no es rastrear y monitorear los cambios de categoría.
- Si se lleva a cabo un seguimiento periódico, es suficiente realizarlo cada tres o cinco años (ver la publicación de NGO-IDEAs: “How do they do it” (KRWCDs case)/”¿Cómo lo Hacen? (caso KRWCDs)) y la página Web www.ngo-ideas.net).
- Sin embargo, algunas copartes de NGO-IDEAs ya han observado cambios relevantes en la “situación de movilidad de la pobreza” después de un año. Algunas de estas copartes han aplicado la versión “liviana/simplificada” de la Clasificación del Bienestar una vez al año.
- Tendría más sentido si la organización paraguas se encuentra capacitada y no el grupo.

¿Cómo se debería combinar la **Clasificación del Bienestar con SAGE**?

- Los resultados de la clasificación del bienestar ayudarán al grupo a fijar objetivos para mejorar su bienestar.
- La Clasificación del Bienestar y SAGE se pueden combinar directamente. Ambos hacen referencia a hogares (o familias). La “diferenciación de pobreza” en PIAR muestra el procedimiento (ver capítulos 3.4.2. Filtrado por características de las personas / hogares y 3.3.2. Síntesis de resultados para agrupaciones (“clusters”) de indicadores).
- El análisis de cambio realizado con SAGE atribuye cada hogar a una categoría de bienestar (obtenidas con la Clasificación del Bienestar). Por medio del análisis del cambio en lo que respecta la categoría (filtro), se puede comparar la intensidad del cambio en diferentes categorías de bienestar: en qué medida se han beneficiado los hogares más vulnerables (=aquellos con el nivel de bienestar más bajo) en comparación con el promedio del grupo.

¿Cómo se deberían combinar **la clasificación del bienestar y PAG**?

- La Clasificación del Bienestar y PAG se pueden combinar solamente de forma indirecta. La Clasificación del Bienestar hace referencia a familias u hogares, mientras que PAG lo hace al grupo como un todo.

Sin embargo, los resultados de la Clasificación del Bienestar ayudarán al grupo a fijar objetivos que contribuirán a reducir disparidades en el bienestar

Fragmentos de Entrevistas

- Antes de aplicar PWR, nosotras pensábamos que todas las miembros de nuestro GAA (Grupo de Autoayuda) eran pobres, pero después de llevar a cabo este ejercicio nos dimos cuenta de que aunque somos pobres, nuestra situación de pobreza es diferente entre nosotras y nuestras necesidades también son diferentes (Mujer de un GAA, comunidad de Dalwada, KRWDSCS, India).
- Los miembros del grupo pueden identificar los hogares más necesitados, así como las estrategias de desarrollo dirigidas a lograr los objetivos fijados a nivel individual y de grupo (Mary Mate, Diócesis de Embu, Kenya)
- El uso de PWR en las comunidades cubiertas ayudó al personal en la identificación de las familias y niños más vulnerables relevantes al programa. Los representantes de la comunidad se dieron cuenta de su situación en función de las categorías de bienestar y vieron la necesidad de actuar para responder a la situación. P.ej. consideraron que los hogares más pobres de su comunidad fueran los beneficiarios principales de las intervenciones gubernamentales (Maan y Vivian, Visión Mundial, Filipinas)
- Ahora (después de aplicar la herramienta) las personas de la comunidad de clase “rica” o “media” gradualmente consideran, respetan, incluyen y priorizan a los más pobres/discapacitados para los beneficios del proyecto ya que son mutuamente dependientes entre sí (miembro de un GAA, comunidad Joggad, KRWDSCS, India).
- En el enfoque de desarrollo de familia, PWR no se aplicó antes de la herramienta de NGO-IDEAS. Pero después de aplicar PWR, se observan cambios significativos entre las familias (Md. Mahbub Islam, Dipshika-Bangladesh).
- Descubrimos que nuestras familias eran “las más pobres”. Primero tenemos que trabajar en su beneficio y para llevarlas a la categoría siguiente (Shabiya-bi, comunidad Devalwada, India)
- Ya no existen más hogares en la categoría de “más pobre” en nuestra comunidad ya que ahora Saira (después de tres años) pasó a la categoría de “pobre” (Rabiya Khan, Secretaria, Comunidad Joggad, India)

1.2 Establecimiento de objetivos para el bienestar de individuos por medio de SAGE

1.2.1 Concepto

SAGE (Situational Analysis & Goal Establishment/Análisis Situacional y Establecimiento de Objetivos) se utiliza para identificar los objetivos de los individuos y para estimar cambios a nivel individual y del hogar. Esta herramienta trabaja con el concepto de que las personas crean su propia visión de sus condiciones de vida futuras. El propósito es sensibilizar a los individuos con respecto a sus propios objetivos de corto y largo plazo. Esto guiará sus acciones y los ayudará a monitorear hasta qué punto cada miembro del grupo o cada hogar ha evolucionado hacia esos objetivos.

Los términos "visión", "objetivo" u "objetivo de largo plazo" pueden utilizarse indistintamente. Una "visión" proporciona una imagen más amplia del futuro, los "objetivos" u "objetivos de largo plazo" se refieren a aspectos más específicos. Todos estos se formulan como una descripción de la situación futura. (Ver ejemplos en las páginas siguientes)

SAGE es una herramienta para estimar el cambio; está basada en los objetivos establecidos para los miembros individuales del grupo y/o para sus hogares/familias. El análisis situacional de los miembros individuales incluye aspectos personales, sociales, culturales, económicos y políticos e idealmente se inicia con Clasificación del Bienestar. Con análisis situacionales periódicos, los individuos pueden establecer en qué medida han logrado cada uno de los objetivos; esto ayuda a monitorear el mejoramiento de la calidad de vida de cada individuo y su familia u hogar.

Nota

Es necesario que adapte SAGE a su contexto de tal forma que sea más comprensible para las personas. NGO-IDEAS sugiere el uso de términos "objetivos de los individuos" u "objetivos de los miembros del grupo en vez de "objetivos de SAGE".

Propósito

Los **resultados** esperados de **SAGE** son que la ONG y los miembros del grupo:

- Hayan identificado 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.
- Hayan identificado los cambios logrados periódicamente por los miembros individuales, sus hogares y su grupo.
- Tengan un entendimiento de la influencia de las actividades del grupo, del proyecto y de otros sobre su familia u hogar desde que se conformó el grupo o se inició el proyecto.

Estos resultados contribuirán a:

- Asegurar que todos los miembros, incluyendo los miembros del grupo más pobres y más marginados, hayan establecido sus objetivos.
- 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 los factores que contribuyeron a estos cambios.
- Guiar al grupo y ONG al decidir el tipo de apoyo que se estará brindando a los individuos y sus hogares.
- Planificar el procedimiento de acción futuro junto con los individuos, sus hogares y/o su grupo.

1.2.2 Proceso para establecer objetivos con SAGE

Esta es la forma de introducir SAGE:

Paso 1:

Informe al grupo sobre el propósito de la herramienta, su aplicación y utilidad. Decidan juntos sobre su aplicación.

Paso 2:

Desarrollen juntos una visión para cada uno de los individuos o familias del grupo, p.ej.: “¿Describa cómo debería ser su vida dentro de cinco años!”

Paso 3:

Convierta los aspectos importantes de la visión en objetivos que generen conciencia sobre el camino a seguir y que puedan servir para estimar el progreso individual de los miembros hacia sus objetivos personales, sociales, culturales, de salud, económicos y políticos.

Monitoreo y reflexión con SAGE:

Los pasos 4 a 7 se encuentran descritos en 2.1 y 2.3

Recomendaciones para su uso:

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

Paso 1: *“Informe al grupo sobre el propósito de la herramienta, su aplicación y utilidad. Decidan juntos sobre su aplicación”.*

La información se debe proporcionar tomando en consideración el contexto local y la habilidad de los miembros del grupo para comprenderla. Por consiguiente, es necesario que los facilitadores expliquen las herramientas con palabras y métodos simples para garantizar que todos los miembros del grupo entienden y aprecian sus beneficios. Esto es clave para que el grupo acepte las herramientas y las aplique de forma exitosa.

Los siguientes pasos, 2 y 3, están estrechamente relacionados:

¿Cómo pueden los grupos desarrollar una visión o los objetivos? Si las personas nunca han tenido la oportunidad de influir en sus vidas o de planificar su futuro, es posible que no cuenten con ideas claras de cómo podría mejorar su situación y se les dificulta la formulación clara de tales ideas. La experiencia demuestra que el establecimiento de objetivos de largo plazo es más fácil cuando las personas discuten con otras lo que quieren lograr en común.

Por tanto, un grupo completo puede desarrollar las visiones individuales (paso 2) y los objetivos personales (paso 3) de forma conjunta. Sin embargo, en el caso de SAGE, éstas también se pueden formular de forma individual para cada miembro u hogar.

Nota

Algunas copartes han tenido buenas experiencias organizando solamente una sesión de lluvia de ideas y trabajando SAGE y PAG 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 SAGE) y los objetivos relacionados con el grupo (para PAG) se puede desarrollar posteriormente. Los trabajadores de campo ya deberían de haber experimentado el establecimiento de objetivos, p.ej. durante la capacitación para facilitadores.

Paso 2: "Desarrollen juntos una visión para cada uno de los individuos o familias del grupo".

Si esta es la primera vez que le estamos solicitando a un grupo que establezca objetivos para sí mismos, esto puede sonar demasiado abstracto. Es necesario que planteemos preguntas más fáciles de responder. La experiencia demuestra que debemos comenzar con una perspectiva más amplia sobre los logros del grupo – una "visión" – y que la pregunta debería formularse en términos más simples, p.ej:

- "Después de cinco años, ¿qué debería de haber cambiado en las vidas de los miembros o en las vidas de sus familias?"
- "¡Describa cómo debería ser su vida después de 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. Debemos animarlos para que desarrollen ideas y 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.
- Se puede solicitar a los grupos pequeños que dibujen una imagen de sus vidas futuras; el grupo pueden discutir después los contenidos del dibujo.

La visión proporciona una imagen detallada del futuro. Después, en el próximo paso, se seleccionarán algunos aspectos específicos, "objetivos" u "objetivos de largo plazo".

Paso 3: “Convertir aspectos importantes de la visión en objetivos”.

Después de haber desarrollado una visión que proporciona una imagen detallada del futuro, se seleccionarán algunos aspectos específicos, “objetivos” u “objetivos de largo plazo”, que servirán para la apreciación del progreso 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 las necesidades de los miembros del grupo en las áreas donde se concentran las intervenciones. Éstos deben ser un poco más concretos y alcanzables por los miembros del grupo. No se deben estar limitados a los objetivos del proyecto. Después de establecer los objetivos, el grupo priorizará y confirmará los que estará monitoreando en el futuro.

Cuatro opciones de aplicación:

Básicamente, los grupos pueden priorizar sus objetivos de cuatro formas diferentes:

1. Llegan a formular su propio conjunto de objetivos individuales, específicos del grupo, por medio de un proceso facilitado.
2. Una organización paraguas de grupos (una federación, asociación, etc.) discute objetivos comunes para los miembros individuales. Los representantes de todos los grupos participan en este proceso y deciden sobre los objetivos y todos los grupos los aplican por igual.
3. La ONG puede proponer objetivos individuales para todos los grupos, en espera de que todos los adopten de igual manera. ONG-IDEAS no recomienda esta opción porque puede provocar una apropiación débil de los objetivos. Sin embargo, es mucho más sencillo para el personal de la ONG y facilita la comparación entre grupos.
4. Una combinación de 1, 2 y 3: La ONG o federación establece un número pequeño de objetivos que son **comunes** a todos los grupos, p.ej. con referencia a objetivos y/o indicadores tomados de los planes de proyecto. Además, la ONG o federación facilita un proceso en el cual cada grupo define algunos objetivos adicionales y **específicos del grupo**. **Al final, se contará con un conjunto de objetivos común a todos los grupos, y algunos otros objetivos específicos de cada grupo.**

La experiencia muestra que los grupos comienzan con los aspectos relacionados con la operación del grupo:

- Participo con regularidad
- Respeto las reglas del grupo
- Ahorro con regularidad

Por tanto, puede que sea necesario orientar a los miembros del grupo para que reflexionen sobre cómo debería ser su vida, o la de su familia, en el futuro. Se destacan aspectos importantes de esta visión; un objetivo para describir la situación en el futuro:

Tabla 4: Ejemplo de objetivos para individuos en SAGE

1 Conocimiento, actitud, habilidades

1.1 Estoy enviando a la escuela a mis hijas e hijos en edad escolar de forma regular.

1.2 En mi familia, se evita la violencia, también en el área doméstica.

2 Aspectos económicos

2.1 Mi hogar cuenta con suficientes ingresos para abastecer de alimentos sanos a todos sus miembros.

2.2 Pago mi préstamo con regularidad: capital e intereses.

3 Aspectos socioculturales

3.1 Estoy consciente de mis derechos como mujer.

3.2 Trato a mis hijas e hijos equitativamente.

4 Aspectos políticos

4.1 Participo con regularidad en las actividades de la comunidad.

4.2 Ejerczo mi derecho a votar

Es importante tener en mente la forma de lograr estos objetivos, si el grupo tiene la capacidad de lograrlos. Estos objetivos deberían transferirse entonces al Plan de Acción de la Comunidad (ver capítulo 1.6). Es muy probable que no todos los objetivos puedan incorporarse en la planificación del grupo. De igual forma, no se pueden monitorear todos estos objetivos de forma regular. ¡Se deben establecer prioridades!

Nota

Por consiguiente, se debe discutir y definir con el grupo cuáles de estos objetivos se priorizarán para la planificación y el monitoreo. Es recomendable no seleccionar más de 15 objetivos para planificación y monitoreo.

Fragmentos de Entrevistas

- NGO IDEAS apoya a las mujeres del SHG para que no pierdan de vista sus objetivos y para que logren alcanzarlos (Nancy Kireu, PACT Mombasa, Kenya).
- Los miembros del grupo están más enfocados en planificación e implementación de proyectos específicos orientados a un grupo. La reflexión y conciencia individual de los miembros están influyendo en la identificación personal de fortalezas y debilidades, mejorando la sostenibilidad de las actividades emprendidas. Ha mejorado la responsabilidad en compromisos y apropiación de proyectos (Mary Mate, Diócesis de Embu, Kenya)
- El establecimiento de objetivos es muy útil para nosotros. Yo cambié mis hábitos de alimentación y aumenté mi consumo de hortalizas de hoja verde durante el embarazo (Malati, Sundarbans, India)

1.3 Establecimiento de objetivos para el desempeño del grupo utilizando PAG

1.3.1 Concepto

PAG (Performance Assessment by Groups/ Diagnóstico de Desempeño por Grupos) se utiliza para identificar objetivos que deberá lograr el grupo y para estimar su desempeño en relación con estos objetivos. A diferencia de SAGE, que establece los cambios en la situación de las familias e individuos, *PAG determina los cambios en el desempeño de los grupos*. En PAG, los miembros del grupo acuerdan los objetivos que el grupo deberá lograr. De forma regular pueden medir hasta qué punto han logrado estos objetivos del grupo y qué contribuyó a este cambio. Sin embargo, PAG no se puede aplicar donde el proyecto no tiene intervenciones a nivel de grupos o de la comunidad.

Idealmente, PAG toma como base el análisis realizado con la Clasificación del Bienestar. Los objetivos pueden identificarse con la ayuda de una pregunta como “¿Cuáles son los objetivos que no pueden lograrse de forma individual sino solamente como grupo?” Estos objetivos pueden cubrir diferentes áreas de cambios previstos tales como actitudes y comportamiento, aspectos sociales, culturales, económicos y políticos, y sostenibilidad. Al igual que en SAGE, el grupo priorizará, de preferencia, hasta 15 objetivos PAG y los confirmará para su monitoreo posterior.

Nota

Es necesario adaptar PAG a su contexto para que las personas lo entiendan. NGO-IDEAS sugiere que Ud. utilice “objetivos grupales” como término central en vez de “objetivos PAG”.

Propósito

Los **resultados** esperados de **PAG** son que la ONG y los miembros del grupo:

- Hayan identificado los objetivos de cada grupo para mejorar su desempeño con respecto a aspectos personales, sociales, culturales, políticos y económicos y sus indicadores para la sostenibilidad.
- Hayan identificado los cambios logrados por el grupo como un todo.
- Hayan comprendido la influencia de las actividades del grupo, del proyecto y otras sobre el desempeño del grupo desde su conformación o el inicio del proyecto.

Estos resultados deberán contribuir a:

- Aumentar la responsabilidad y apropiación del grupo para establecer y monitorear sus propios objetivos y de esta forma aumentar su empoderamiento y los efectos positivos del proyecto.
- Reconocer los cambios en el desempeño del grupo, así como los factores que contribuyeron a estos cambios, con base en los objetivos determinados por el grupo y sus miembros.
- Identificar las áreas a ser mejoradas, y cómo lograr la mejora.
- Planificar el procedimiento de acción futuro, junto con el grupo.
- Guiar a la ONG al decidir el tipo de apoyo que se estará brindado al grupo.

1.3.2 Proceso para establecer objetivos con PAG

Esta es la forma de introducir PAG:

Paso 1:

Informe al grupo sobre el propósito de la herramienta, su aplicación y utilidad. Decidan juntos sobre su aplicación.

Paso 2:

Desarrollen juntos una visión con el grupo, p.ej.: "Como grupo, ¿a dónde quieren ir, a dónde quieren llegar en tres o cinco años?"

Paso 3:

Convierta los aspectos importantes de la visión en objetivos que generen conciencia sobre el camino a seguir y que puedan servir para estimar el progreso del grupo hacia sus objetivos personales, sociales, culturales, de salud, económicos y políticos.

Monitoreo y reflexión con PAG:

Los pasos 4 a 7 se encuentran descritos en 2.2 Monitoreo y reflexión con PAGy 2.

Recomendaciones para su uso:

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

Paso 1: "Informe al grupo sobre el propósito de la herramienta, su aplicación y utilidad. Decidan juntos sobre su aplicación".

La información se debe proporcionar tomando en consideración el contexto local y la habilidad de los miembros del grupo para comprenderlos. Por consiguiente, es necesario que los facilitadores expliquen las herramientas con palabras y métodos simples para garantizar que todos los miembros del grupo entienden y aprecian sus beneficios. Esto es clave para que el grupo acepte las herramientas y las aplique de forma exitosa.

Los siguientes pasos, 2 y 3, están estrechamente relacionados:

¿Cómo pueden los grupos desarrollar una visión o los objetivos? Si las personas nunca han tenido la oportunidad de influir en sus vidas o de planificar su futuro, es posible que no cuenten con ideas claras de cómo podría mejorar su situación y se les dificulta la formulación clara de tales ideas. La experiencia demuestra que el establecimiento de objetivos es más fácil cuando las personas discuten con otras lo que quieren lograr en común. Como consecuencia, un grupo completo puede desarrollar las visiones individuales (paso 2) y los objetivos (paso 3) de forma conjunta.

Nota

Algunas copartes han tenido buenas experiencias organizando solamente una sesión de lluvia de ideas y trabajar SAGE y PAG de forma conjunta para identificar la visión completa del grupo y todos sus objetivos. La distinción de objetivos relacionados con individuos (para SAGE) y los objetivos relacionados con el grupo (para PAG) se puede desarrollar posteriormente. Los trabajadores de campo ya deberían haber experimentado el establecimiento de objetivos, p.ej. en la capacitación para facilitadores.

Paso 2: “Desarrollen juntos una visión con el grupo”.

Si esta es la primera vez que le estamos solicitando a un grupo que establezca objetivos para sí mismos, esto puede sonar demasiado abstracto. Es necesario que planteemos preguntas más fáciles de responder. La experiencia demuestra que debemos comenzar con una perspectiva más amplia sobre los logros del grupo –una “visión”– y que la pregunta debería formularse en términos más simples, p.ej:

Como grupo, ¿a dónde quieren ir, a dónde quieren llegar en tres o 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. Debemos animarlos para que desarrollen ideas y 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.
- Se puede solicitar a los grupos pequeños que dibujen una imagen de sus vidas futuras y luego el grupo puede discutir los contenidos del dibujo.

La visión proporciona una imagen detallada del futuro. Después, en el próximo paso, se seleccionarán algunos aspectos específicos, “objetivos” u “objetivos de largo plazo”.

Paso 3: Convertir aspectos importantes de la visión en objetivos para estimar el progreso del grupo.

Después de haber desarrollado una visión que proporciona una imagen detallada del futuro, se seleccionarán algunos aspectos específicos, “objetivos” u “objetivos de largo plazo”, que servirán para la apreciación del progreso del grupo.

Al igual que en SAGE, existen cuatro opciones de aplicación:

Básicamente, los grupos pueden priorizar sus objetivos de cuatro formas diferentes:

1. Llegan a formular su propio conjunto de objetivos individuales, específicos del grupo, por medio de un proceso facilitado.
2. Una organización paraguas de grupos (una federación, asociación, etc.) discute objetivos comunes individuales. Los representantes de todos los grupos participan en este proceso y deciden sobre los objetivos y todos los grupos los aplican por igual.
3. La ONG puede proponer objetivos individuales para todos los grupos, en espera de que todos los adopten de igual manera. NGO-IDEAS no recomienda esta opción porque puede provocar una apropiación débil de los objetivos. Sin embargo, es mucho más sencillo para el personal de la ONG y facilita la comparación entre grupos.
4. Una combinación de 1, 2 y 3: La ONG o federación establece un número pequeño de objetivos que son comunes a todos los grupos, p.ej. con referencia a objetivos y/o indicadores tomados de los planes de proyecto. Además, la ONG o federación facilita un proceso en el cual cada grupo define algunos objetivos adicionales y específicos del grupo. **Al final, se contará con un conjunto de objetivos común a todos los grupos, y algunos otros objetivos específicos de cada grupo.**

Lluvia de ideas de objetivos

Si le pedimos a los grupos que expongan que objetivos quieren establecer, probablemente les estamos exigiendo demasiado a sus miembros. Es necesario que **planteemos preguntas más fáciles de responder**. La experiencia demuestra que las siguientes preguntas pueden funcionar bien:

- "¿Cuáles son los objetivos que no pueden lograrse de forma individual sino solamente como grupo?"
- ¿Dónde puede contribuir el grupo a lograr los objetivos de los individuos?

Los miembros del grupo compartirán ideas. Debemos animarlos para que desarrollen 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.

La experiencia demuestra que los grupos generalmente comienzan con aspectos de la operación del grupo:

- el grupo se reúne regularmente
- no hay personas que han abandonado el grupo
- los miembros ahorran con regularidad
- los registros y la contabilidad se llevan de forma adecuada

Muchos de éstos se encuentran en el nivel de actividad o productos de la cadena de resultados. Son importantes, pero es necesario incluir niveles superiores, los beneficios para sus miembros así como para la comunidad:

Entonces, en donde sintamos que el grupo podría **desarrollar objetivos relevantes**, podemos preguntar:

¿Qué beneficios le ofrece un grupo fuerte a sus miembros?

Las respuestas que se obtienen pueden ser:

- Los miembros gozan de ciertos beneficios.
- El grupo apoya a sus miembros en crisis.
- Los miembros se visitan entre sí cuando fallece un familiar.
- Brindan apoyo económico en enfermedad y después del fallecimiento.
- El grupo es capaz de resolver conflictos.
- El grupo interviene en conflictos domésticos.
- El grupo ayuda a superar el estigma, les brinda seguridad en sí mismos y proporciona confianza.

Si no se mencionan los aspectos en los cuales se enfoca el proyecto, podemos preguntar por éstos de forma directa haciendo uso de preguntas tales como:

¿Qué **beneficios sociales** deberían de obtener los miembros?
¿Qué **beneficios** deberían de obtener los miembros **con respecto a su salud**?
¿Qué **beneficios** deberían de obtener los miembros **en términos económicos**?

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 para el grupo y sus miembros. Pero con frecuencia, estos grupos tienen un significado para la comunidad más amplia ya que también logran cambios para otros. Esto podría ser un objetivo grupal. Por tanto, preguntemos:

¿Qué **beneficios** le ofrece un grupo fuerte a **la comunidad**?

Como en el caso de los beneficios para los miembros, las personas tienden a reflexionar sobre lo que ocurrió, sobre los cambios que provocaron. Con frecuencia cuentan historias impresionantes. **Debemos volver a los objetivos:**

¿Qué quiere lograr el grupo para la comunidad?

Algunos ejemplos:

- Asistencia en conflictos domésticos incluso para personas que no son miembros.
- Sensibilizar sobre asuntos como asistencia a la escuela o salud para la comunidad en general.
- Convencer al gobierno para que provea infraestructura o servicios.
- Conectar a los grupos o a la comunidad con proveedores de servicios específicos (extensión agrícola, servicios de salud, programas de desarrollo comunitario, préstamos, etc.)

Una vez más, **si no se mencionan ciertos aspectos, podríamos preguntar por estas cuestiones** a las cuales se dirige el proyecto, tal y como se muestra en los siguientes ejemplos.

- ¿Qué **beneficios** debería recibir la comunidad **en aspectos sociales/culturales**?
- ¿Qué **beneficios** debería recibir la comunidad en cuanto a **salud**?
- ¿Qué **beneficios** debería recibir la comunidad **en términos económicos**?
- ¿Qué **beneficios** debería recibir la comunidad **en términos de infraestructura e involucramiento político**?

Hasta ahora, los pasos han sido una combinación entre lluvia de ideas y reflexión. Pero el grupo tiene que decidir sobre los objetivos que desea perseguir. El número de objetivos debería ser manejable de tal forma que los puntos planteados se deben formular como objetivos de largo plazo/objetivos, y es necesario que **el grupo establezca prioridades**.

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 deben priorizar y decidir los objetivos. Posteriormente, estos objetivos deben trasladarse al Plan de Acción de la Comunidad (ver capítulo 1.6 Plan de Acción Comunitario). Después se agrupan y priorizan los objetivos con la ayuda de un facilitador. El resultado puede ser el siguiente:

Tabla 5: Objetivos en PAG (ejemplo)

1	Actitud, conocimiento, habilidades
1.1	La autoconfianza del grupo es satisfactoria
1.2	El grupo es capaz de resolver conflictos sin apoyo externo
2	Aspectos económicos
2.1	Las relaciones con la exonomía local son satisfactorias
2.2	Se exploran nuevas actividades generadoras de ingresos
3	Aspectos sociales y culturales
3.1	El grupo está consciente de sus propios derechos como asociación
3.2	El grupo se encuentra activo en contra de la violencia familiar
4	Aspectos políticos
4.1	El grupo motiva a sus miembros a permanecer activos en la comunidad
4.2	El grupo está representado en reuniones del gobierno local
5	Indicadores de sostenibilidad
5.1	Todos los documentos con el historial del grupo se mantienen de forma adecuada
5.2	El capital del grupo ha aumentado

Durante el taller para establecer objetivos se puede decidir qué método de puntaje/escalamiento es el más fácil y más adecuado para el grupo. Se darán más explicaciones en 2.3 Monitoreo y reflexión con SAGE y PAG: características comunes

Nota

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

Fragmentos de Entrevistas

El proceso de establecer objetivos y formular la Visión – Misión – Objetivo de la comunidad es en sí mismo un proceso de empoderamiento. El proceso de acordar el puntaje, así como elaborar un cuestionario herramienta [los objetivos en el PAG] es también un proceso de sensibilización (Estella, JPIC-IDC Lapulapu Housing project, Filipinas).

- En la Tushemerirwe Kolping Family, los miembros indicaron que las herramientas los han ayudado a mejorar su situación. Como resultado de haber establecido un objetivo relacionado con tener una casa decente, los miembros han comenzado a fabricar ladrillos entre ellos a fin de tener viviendas decentes. Hasta la fecha se han construido siete viviendas (Boniface Tukwasiibwe, Kolping Society, Uganda).

“Nos ha ayudado a comprender mejor cuáles son nuestros papeles”; – Ahora los miembros participan más en actividades de Asociación de GAA (miembro de Asociación de GAA, PACT Mombasa, Kenya).

1.4 Características comunes y características que diferencian a SAGE y PAG

SAGE y PAG tienen muchas características en común – pero también muestran claras diferencias. ¡No se deben confundir!

1.4.1 Perspectiva general

Tabla 6: Características comunes y características que diferencian a SAGE y PAG

Características Comunes	Características que las diferencian
<ul style="list-style-type: none"> • Ambas herramientas se basan en objetivos que las personas establecen para sí mismas. 	<ul style="list-style-type: none"> • SAGE hace referencia a los objetivos que los miembros individuales fijan para sus propias vidas. • PAG hace referencia a los objetivos que se fijan con respecto al desempeño del grupo como una organización.
<ul style="list-style-type: none"> • Se puede utilizar el mismo tipo de medida para ambas herramientas (ver también capítulo 2.3.2 Preguntas exploratorias (paso 4 de SAGE y PAG)): <ul style="list-style-type: none"> ○ Respuestas SÍ / NO ○ Porcentajes ○ Puntaje 	<ul style="list-style-type: none"> • Con SAGE, las copartes de NGO-IDEAS han experimentado que es más fácil comenzar con las respuestas SÍ / NO. Con alguna práctica, cuando los miembros del grupo ya han comprendido el proceso de puntaje o calificación y cuando ya dominan su consolidación, un cambio hacia puntaje arrojará mejores resultados. • Con PAG, parece que es más fácil introducir el puntaje ya que corresponde a la práctica de muchas organizaciones.
<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 SAGE, algunas veces no es posible realizar un análisis profundo de las razones de todos los cambios. En este caso, conversaciones individuales y asesoría pueden ser más adecuados. • Con PAG, el análisis se lleva a cabo de forma colectiva para el grupo como un todo.

Nota

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

1.4.2 Preguntas frecuentes: SAGE y PAG

Preguntas frecuentes relacionadas con SAGE

¿Cuál es la mejor alternativa a las respuestas "SÍ / NO"?

Se puede introducir el puntaje y la cuantificación dependiendo del nivel de alfabetismo del grupo. Mayores detalles en el capítulo 2.3.2 Preguntas exploratorias (paso 4 de SAGE y PAG).

Preguntas frecuentes relacionadas con PAG

¿En qué fase de la organización de una comunidad se podría introducir PAG?

- PAG se puede aplicar en cualquier fase de un proyecto o de organización de una comunidad. Se enfoca en las cualidades de un grupo fuerte – ¡eso siempre es relevante!
- Sin embargo si el grupo establece sus objetivos al inicio, esto puede proporcionar una orientación más clara desde el principio y contribuirá más a los impactos y efectos inmediatos.
- Muchas de las copartes de NGO-IDEAS consideran que se deberían esperar por lo menos seis meses después de la formación del grupo antes de proceder a su aplicación. El grupo debe contar primero con cierta consolidación. Los miembros deben comprender para qué se conformó el grupo antes de que puedan establecer objetivos.

Preguntas frecuentes relacionadas con SAGE y PAG

¿Debería estar relacionada la visión con SAGE y PAG? ¿Se pueden combinar las lluvias de ideas para SAGE y PAG?

- Sí, puede existir una visión para cada individuo y su familia así como para el desempeño de todo el grupo.
- En la práctica, algunas copartes de NGO-IDEAS han tenido buenas experiencias organizando solamente una sesión conjunta de lluvia de ideas para SAGE y PAG para identificar toda la visión del grupo (ver también el recuadro arriba en capítulo 1.3.2 Proceso para establecer objetivos con PAG).

¿Es PAG una recopilación de SAGE?

- No, PAG no es una recopilación de SAGE. PAG hace referencia a objetivos establecidos en relación con el desempeño del grupo como organización. SAGE se refiere a objetivos que los miembros individuales establecen para sus propias vidas o sus propias familias; aunque todos los miembros del grupo tengan los mismos objetivos o parecidos (p.ej. "mi autoconfianza ha aumentado"), los objetivos de los individuos no son los mismos que los de un grupo (p.ej. "nuestra autoconfianza 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 SAGE porque esto ayudará al seguimiento de los cambios a nivel de individuos y hogares, mientras que PAG solamente brindará una perspectiva general de los cambios del grupo.
- Sin embargo, podría ser útil recopilar objetivos individuales en PAG (que podrían ser adecuados para SAGE) si la lista de objetivos en SAGE se debe recortar.

¿Cómo pueden estar mejor vinculados SAGE y PAG?

- Es recomendable comenzar con SAGE ya que la motivación de los miembros a participar en actividades grupales se visualiza por este medio. Estos resultados pueden tener influencia posterior sobre PAG que visualiza las cualidades requeridas del grupo para servir las aspiraciones de los miembros.
- El desarrollo de objetivos para SAGE y PAG se puede combinar. Posteriormente, en un segundo paso, se puede llevar a cabo la separación cuando se plantee la pregunta: ¿Pueden los miembros individuales lograr este objetivo o solamente el grupo como un todo (PAG)?

*¿Cómo se podrían abordar las **cuestiones comunitarias** con SAGE?*

- SAGE 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 éstas influyen en la vida de cada miembro (hogar), entonces se pueden adoptar dentro de SAGE. Por ejemplo, los miembros podrían formular objetivos tales como:
 - Cada miembro apoya a su familia en resolver conflictos.
 - Todos los/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 PAG.

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

- Sí, puede tener sentido. Pero esto no debe decidirse cuando se establecen los objetivos; resultará evidente cuando se monitoree el logro de estos objetivos. Una vez logrados, los objetivos de corto plazo se pueden descartar.
- Para el monitoreo de impacto y efectos directos y cuando se basa en 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.

Fragmentos de entrevistas

- El uso de las herramientas ha animado a los grupos para que establezcan objetivos que nunca antes habían tenido en sus vidas personales, y para que perciban el valor de estimar la condición del objetivo que fijaron por sí mismos (Maan y Vivian, Visión Mundial, Filipinas).
- El proceso es empoderante porque los miembros individuales del grupo son los que identificarán sus objetivos grupales e individuales. Los guía en lo que quieren lograr de forma individual, como miembro de la organización, lo cual también está relacionado con los objetivos de la organización (Virgie, METSA, Filipinas).
- Este es un proceso interesante, observar al grupo y a los miembros individuales con sus posibilidades de cambiar la situación por medio de la autoevaluación (Shobha, Organizadora del Programa de Mujeres, ASARE)
- En el GAA de Kyamabare, los miembros pudieron establecer objetivos que eran relevantes para sus vidas. En esta área, la tierra se ha vuelto muy escasa. Por lo tanto, uno de los objetivos que se estableció fue usar terrenos pequeños para cosechar mayores rendimientos. Sentimos que los participantes pudieron analizar mejor sus situaciones y que estaban en control de sus destinos (Boniface Tukwasiibwe, Kolping Society, Uganda).
- Después de conducir SAGE y PAG, el grupo me motivó a adoptar una actividad generadora de ingresos de canastas de mimbre (Laxmi S Raikar, Población Goyer, India).
- No somos tan letrados y no hablamos inglés, pero vemos en las libretas de calificaciones de nuestros hijos/as que los maestros otorgan calificaciones como “A, B, C, D”. Le decimos a nuestros hijos/as que obtengan una calificación de “A”. Eso también se aplica a nuestro grupo. Nosotros también deberíamos sacar una calificación de “A” (... población Devalwada, India).

1.5 Establecimiento de prioridades

La lluvia de ideas sobre los objetivos que los miembros deben lograr de forma individual (SAGE), y el grupo de forma colectiva (PAG), al final puede producir muchos más objetivos de los que el grupo puede controlar. Por tanto, es esencial dejar en claro las prioridades a fin de reducir el número de objetivos.

Existen varias opciones para llevar esto a cabo:

Opción 1: incluir efectos directos e impactos

Muchos grupos tienden a establecer objetivos para las actividades de sus miembros o para los productos que el grupo ha de generar. Esto puede ser importante para la existencia del grupo, no puede dejar de hacerse. Pero igualmente importante es el establecimiento de objetivos para los cambios esperados en las condiciones de vida de las personas, es decir, para los efectos inmediatos e impactos de las actividades del grupo (ver también la nota en el capítulo 1.7 Hacer coincidir los objetivos del grupo con el Marco Lógico).

Tabla 7: Distinción entre actividades/productos y efectos directos/impactos

Actividades y productos (producidos por el grupo)	Efectos directos e impactos (cambios en las vidas de las personas)
<ul style="list-style-type: none"> Asistencia regular a reuniones sobre información en salud 	<ul style="list-style-type: none"> Se mejoró la situación de salud
<ul style="list-style-type: none"> Se llevan a cabo campañas contra el alcoholismo dos veces al año 	<ul style="list-style-type: none"> Se redujo el alcoholismo
<ul style="list-style-type: none"> Se proporciona mantenimiento a los caminos 	<ul style="list-style-type: none"> Se mejoró la comercialización
<ul style="list-style-type: none"> Ahorro regular 	<ul style="list-style-type: none"> Aumentó el ingreso

Algunas veces las actividades y productos pueden ser importantes para el desempeño del grupo y, por tanto, ser relevantes, especialmente con PAG. También son más fáciles de monitorear. Sin embargo, se debería hacer el esfuerzo de enfocarse en los cambios que son importantes en las vidas de las personas.

Opción 2: incluir varias áreas de cambio:

El grupo puede priorizar algunas áreas temáticas hacia donde está dirigido el cambio. La selección se puede basar en el análisis situacional, más específicamente, en las necesidades sentidas de los miembros del grupo o en las políticas de la ONG o federación.

(Ejemplos de áreas priorizadas para diagnóstico de efectos directos e impactos)

1. Aumento de la autoconfianza
2. Aumento de la equidad de género
3. Aumento de ingresos adicionales
4. Mejora de la situación educativa de los niños/as
5. Mejora de la situación de salud de la familia

En muchos casos, las copartes facilitadoras de NGO-IDEAs le han sugerido a los grupos que incluyan diferentes agrupaciones (“clusters”) donde se esperan cambios, p.ej.:

- personal (conocimiento, actitudes, comportamiento)
- sociocultural
- económico
- político

Opción 3: incluir aspectos relevantes para monitoreo de proyectos y elaboración de informes

La ONG (o la federación, la red) puede sugerir la inclusión de unos pocos aspectos que son comunes a todos los grupos que participan en el proyecto. Éstos pueden derivarse de la visión, misión o de los objetivos transversales de la organización (p.ej. inclusión, equidad de género).

En muchos casos, es útil enfocarse en los objetivos tal y como se encuentran descritos en la matriz de planificación del proyecto (ver capítulo 1.7 Hacer coincidir los objetivos del grupo con el Marco Lógico). Esto puede profundizar adicionalmente estas áreas temáticas.

Nota

El grupo debería priorizar unas pocas áreas donde se esperan efectos directos e impactos.

Fragmentos de entrevistas

Antes, el proyecto se enfocaba en objetivos basados en el proyecto, algunos de los cuales no satisfarían las necesidades de las personas. Actualmente, el enfoque cambió a los objetivos de las personas. (Sr. Susairaj, KRWDSC, India)

Es útil preparar el plan de trabajo del personal. Anima a la ONG implementadora a trabajar más de cerca con la comunidad. (Sra. Nagarathna, ASARE, India)

1.6 Plan de Acción Comunitario

Un Plan de Acción Comunitario se puede basar en Clasificación del Bienestar, SAGE y PAG. Esto se sugiere para orientar la gestión del proyecto a reducción de pobreza, efectos directos e impactos.

El concepto de monitoreo de la autoeficacia de NGO-IDEAs no es un proyecto o actividad separada. Como una parte integral del ciclo del proyecto, ayuda a enfocar las acciones de la comunidad en los efectos directos e impactos.

Las copartes de NGO-IDEAs han tenido las siguientes experiencias:

- La Clasificación del Bienestar sensibiliza en cuanto a las determinantes de la pobreza y, por consiguiente, sobre las posibilidades de superarla. Esto no solamente es cierto para cada uno de los miembros de la comunidad que participan en la clasificación del bienestar, sino también para el grupo como un todo, que identifica a los miembros necesitados y decide brindarles apoyo específico.

- SAGE ayuda a los miembros del grupo a crear una visión de sus vidas futuras. Brinda orientación para sus objetivos individuales y las medidas requeridas para lograrlos. Por último, ayuda al grupo a monitorear el logro de estos objetivos y en el ajuste de las medidas respectivas.
- PAG proporciona orientación en el establecimiento de objetivos de desempeño grupal. De igual manera, ayuda al grupo en la conducción de sus acciones hacia esos objetivos

Por lo tanto, a fin de apoyar la gestión participativa del proyecto orientada al impacto, el Plan de Acción Comunitario podría ser la solución. Después de la primera aplicación de la Clasificación del Bienestar, SAGE y/o PAG, el próximo paso es la preparación del Plan de Acción Comunitario. En su forma más simple, puede tener la siguiente forma:

Tabla 8: Estructura básica de un Plan de Acción Comunitario

Objetivos (efectos directos / impactos esperados)	Actividades	Marco de Tiempo	Responsabilidades
Se redujo el alcoholismo	Llevar a cabo una pequeña encuesta sobre alcoholismo en la comunidad	marzo	A., B.
	Recopilar y determinar el valor de las experiencias de otras comunidades	Marzo	C., D., E.
	Diseñar la estrategia y planificar las actividades	Abril	Grupo
	Preparar los sociodramas	Mayo – junio	
	Preparar materiales	Mayo	A., D., F.
	Conducir campaña	Junio 12 - 19	Grupo

En contra de la práctica convencional de monitoreo de planes de acción, el concepto de NGO-IDEAS ayudará a superar la fijación en actividades y, en su lugar, se enfocará en el logro de objetivos, es decir, en efectos inmediatos e impactos.

Este ejercicio de preparar un plan de acción se repetirá por lo menos después de cada aplicación de SAGE y/o PAG revisando el plan presente y actualizándolo, o preparando un nuevo plan, según sea la necesidad.

La práctica ha demostrado que cuando el objetivo se ha logrado en su mayoría – es decir, todos los miembros han logrado los objetivos establecidos en SAGE, o el grupo lleva a cabo, todos los objetivos establecidos en PAG – entonces, estos objetivos se eliminan de los planes y se adoptan nuevos para el monitoreo.

Fragmentos de entrevistas

Después de NGO-IDEAS, se brinda una nueva dimensión a los GAA para identificar sus necesidades y objetivos. Entre ellos se pueden observar cambios visibles y ya comenzaron a involucrarse en actividades generadoras de ingresos. (responsable de proyecto, SCINDeA, India)

1.7 Hacer coincidir los objetivos del grupo con el Marco Lógico

¿Cómo hacer coincidir el establecimiento de objetivos y el monitoreo a nivel de base con la planificación y monitoreo del proyecto a nivel de la organización?

La Caja de Herramientas de NGO-IDEAS esboza la forma cómo los grupos establecen los objetivos y cómo, posteriormente, a partir de esto se puede desarrollar el monitoreo de efectos directos e impactos. Sin embargo, con frecuencia, el proyecto ya ha sido planificado, acordado y financiado antes de que la Caja de Herramientas de NGO-IDEAS entre en juego; en estos casos, ya existen planes de proyecto, ya se han establecido productos e indicadores. La pregunta pragmática es entonces:

¿Cómo hacer coincidir la Caja de Herramientas de NGO-IDEAS con el Marco Lógico?

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

- ... La Clasificación del Bienestar ayuda a verificar en qué medida coinciden la identificación de los beneficiarios previstos del proyecto con el análisis situacional y justificación del proyecto.
- ... SAGE 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.
- ... PAG lo ayuda a verificar en qué medida los objetivos del proyecto, y los indicadores correspondientes, se adecuan/ajustan a los objetivos organizacionales del grupo.
- ... PIAR ayuda a analizar los efectos directos e impactos del proyecto, no solamente con respecto a objetivos e indicadores provenientes de SAGE y PAG, 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. ¡SAGE y PAG facilitan el establecimiento de indicadores!

El siguiente ejemplo muestra cómo el Marco Lógico e indicadores de la caja de herramientas podrían estar relacionados:

Tabla 9: Conectando el Marco Lógico y la Caja de Herramientas

Objetivos del proyecto	Indicadores como se establecieron en los planes del proyecto (p.ej., Marco Lógico)	Indicadores como se desarrollaron en SAGE y PAG (Caja de Herramientas)
Aumento de la autoconfianza	<ul style="list-style-type: none"> • Los miembros del grupo pueden decir lo que piensan en eventos públicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de personas que confirman haber aumentado su autoconfianza • Grado (puntaje) de autoconfianza del grupo cuando tratan con autoridades
Aumento de la equidad de género	<ul style="list-style-type: none"> • Balance de género entre representantes en las organizaciones de base 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de hogares (con niños/as en edad escolar) que envían a todas las niñas a la escuela regularmente • Grado (puntaje) de desempeño del grupo con respecto a equidad de género en liderazgo de grupo
Aumento de ingresos adicionales	<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso promedio de los miembros (o de los hogares miembros) 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje (o número) de hogares miembros que obtienen beneficios económicos de nuevas actividades empresariales • Grado (puntaje) de desempeño del grupo en el programa de ahorro y crédito

Objetivos del proyecto	Indicadores como se establecieron en los planes del proyecto (p.ej., Marco Lógico)	Indicadores como se desarrollaron en SAGE y PAG (Caja de Herramientas)
Mejor nivel de escolaridad en los niños	<ul style="list-style-type: none"> Inscripción en la escuela y asistencia regular a la misma (niños / niñas) 	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de hogares (con niños/as en edad escolar) que envían a todos los niños/as a la escuela secundaria Grado (puntaje) de desempeño del grupo en conducción de campañas de sensibilización sobre derechos de los niños/as Degré (note) de la performance du groupe quant aux campagnes de sensibilisation qu’il mène pour les droits de l’enfant
Mejor nivel de salud de la familia	<ul style="list-style-type: none"> Frecuencia de (ciertas enfermedades) entre niños de 0 a 6 años de edad 	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje (o número) de hogares miembros que aplican prácticas de higiene mejoradas Grado (puntaje) de desempeño del grupo en la conducción de programas de sensibilización sobre salud

En este ejemplo, establecido al azar, se puede observar lo siguiente:

- indicadores de tipos muy diferentes se pueden relacionar con los objetivos del proyecto – muchos objetivos e indicadores de SAGE y PAG 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.

Por lo tanto, no se debería excluir un desarrollo más consciente de objetivos e indicadores en SAGE y PAG.

Nota

Actividad/producto o efecto directo/impacto

Con frecuencia es difícil atribuir objetivos e indicadores al nivel “correcto” de la cadena de resultados (ver introducción). Por favor, esté consciente de lo siguiente: una actividad o producto a nivel individual o de grupo (p.ej. enviar a las niñas a la escuela, o llevar a cabo programas de sensibilización en salud), ¡con frecuencia es un efecto directo o impacto de los esfuerzos de promoción de la ONG!

Por consiguiente, desde la perspectiva del proyecto, ¡con frecuencia tales cambios son efectos directos o impactos del proyecto!

¿Cómo desarrollar objetivos e indicadores con la Caja de Herramientas cuando ya existen planes de proyecto con indicadores?

En NGO-IDEAS, la atribución a la cadena de resultados ocurre al final, en la ONG, si se requiere en la presentación de informes a las copartes financieras. No se transfiere a nivel de grupo.

Sin embargo, la experiencia ha demostrado que algunas ONG se encuentran en una situación diferente. En los capítulos sobre establecimiento de objetivos con SAGE y PAG (ver capítulos 1.2

Establecimiento de objetivos para el bienestar de individuos por medio de SAGE), en el paso 3 de cada uno de ellos (p. 22 y 26), se describe que existen cuatro enfoques para establecer objetivos con el grupo: la diferencia principal entre ellos está relacionada con la influencia adoptada desde fuera.

La opción 3 dice así: “La ONG puede proponer objetivos individuales para todos los grupos, en espera de que todos los adopten de igual manera. Esto alivia el trabajo de la ONG, particularmente cuando se inicia la aplicación de la Caja de Herramientas. Sin embargo, NGO-IDEAS no recomienda esta opción como procedimiento estándar porque puede provocar una apropiación débil de los objetivos, pero es mucho más sencillo para el personal de la ONG y facilita la comparación entre grupos.”

Esto tiene el significado siguiente: Si la ONG se encuentra implementando un proyecto aprobado, tiene sentido sugerirle a los grupos que establezcan ciertos objetivos y que lleven a ciertos indicadores, que son los mismos para todos los grupos de este programa. No solamente facilitará la consolidación (agregación) de los resultados del monitoreo a lo largo que todos los grupos, sino también será una contribución importante al monitoreo del proyecto y presentación de informes

Nota

Se debería evitar que todos los objetivos sean preestablecidos y ¡que se impongan al grupo! Por tanto, en la medida de lo posible, ¡la opción 4 de los enfoques para establecer objetivos debería ser la opción preferencial!

¿Cómo hacer coincidir objetivos e indicadores con otros objetivos, p.ej. con objetivos organizacionales u otros que van más allá?

El procedimiento de hacer coincidir que se describe aquí, se aplica no solamente a los objetivos del proyecto, sino también a cualquier otro objetivo “superior” tal y como:

- Mandato u objetivos de largo plazo de la organización.
- Objetivos transversales a nivel de la organización (p.ej. con referencia a inclusión, género o ambiente).
- Objetivos de desarrollo nacionales o regionales.
- Objetivos de desarrollo internacionales, tales como los Objetivos de Desarrollo del Milenio de la ONU (ODM).

Esto significa que cuando los miembros del grupo establecen los objetivos, se pueden derivar 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.

¿Cómo se puede refinar en más detalle el monitoreo del proyecto y de la organización?

En PIAR, se muestra la forma en que se pueden diferenciar en más detalle los resultados del monitoreo de SAGE con la ayuda de la Clasificación del Bienestar (ver capítulos 3.3.2. Síntesis de resultados para agrupaciones (“clusters”) de indicadores y 3.4.2. Filtrado por características de las personas / hogares):

- Por categorías de pobreza, especificando el impacto en las personas que viven en pobreza extrema.
- Por género, especificando el impacto en mujeres y niña.
- Por personas con y sin discapacidades, especificando el impacto en personas con diferentes capacidades.

Esto significa que SAGE no solamente le brinda la oportunidad de observar los efectos directos e impactos del proyecto en los individuos y sus hogares, y de utilizar esta información para propósitos de gestión y rendición de cuentas del proyecto, sino especialmente de identificar los efectos directos e impactos en los actores más vulnerables.

Por tanto, incluso es posible monitorear los objetivos del proyecto de una forma diferente, distinguiendo los beneficios alcanzados según el grupo social – llevándolo a extremos: es incluso posible establecer en qué medida ¡los grupos más vulnerables, con gran especificidad, están logrando los ODM como efecto directo e impacto del proyecto y de los esfuerzos de autoayuda de las personas!

¿Cómo desarrollar objetivos con la Caja de Herramientas, cuando todavía es necesario establecer planes e indicadores del proyecto?

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

- El análisis situacional obtenido de la Clasificación del Bienestar lo ayudará a enfocarse más claramente en las familias que viven en pobreza extrema y a identificar las causas de su pobreza y sus necesidades específicas.
- Los objetivos e indicadores, derivados de SAGE y PAG, lo ayudarán a formular los objetivos e indicadores para su Marco Lógico el cual coincide perfectamente con los objetivos a nivel de base. Ud. obtendrá objetivos realistas que los miembros del grupo han establecido y que ellos mismos pueden monitorear de forma regular.

Nota

La Caja de Herramientas de Impacto de NGO-IDEAS puede contribuir a cambiar, sin problemas, el enfoque vertical (de arriba abajo) hacia una práctica ascendente (de abajo arriba) en la planificación y monitoreo de proyectos.

Fragmentos de entrevistas

- La conexión entre los marcos lógicos, los indicadores y el plan de actividades de la organización popular contribuye a la implementación eficiente (Estella, JPIC-IDC Lapulapu Housing project, Filipinas).
- Las herramientas de NGO-IDEAS fortalecen la planificación basada en necesidades, las acciones conjuntas de participantes en el proyecto y ONGs, y son un complemento al enfoque del Marco Lógico (Sra. Nagarathna, ASARE, India).
- El personal mejoró sus habilidades de planificación y facilitación – se ha vuelto muy participativo en la formulación del plan de formación de capacidades del niño/niña individual y de la población meta (... , Tambayan, Filipinas)
- El desarrollo de la propuesta de proyecto cambió de una perspectiva de alto nivel a una de base, se fortaleció la presente propuesta de proyecto con base en el aprendizaje proveniente de NGO-IDEAS. (Sr. Susairaj, KRWDCS, India).
- Ha mejorado el formato de informes en UKS. Todavía utilizamos el Marco Lógico para presentar informes, pero con más detalle sobre el impacto de las intervenciones realizadas (Boniface, Kolping Society, Uganda)

2. Monitoreo a nivel de grupo

2.1 Monitoreo y reflexión con SAGE

Los primeros pasos (1 a 3) para el establecimiento de objetivos con SAGE, se explicaron en el capítulo 1.2 Establecimiento de objetivos para el bienestar de individuos por medio de SAGE. Los siguientes pasos describen cómo se deberán llevar a cabo las estimaciones regulares sobre el

Los pasos 1 a 3 (ver capítulo 1.2 Establecimiento de objetivos para el bienestar de individuos por medio de SAGE) describen la forma de introducir a SAGE.

Monitoreo y reflexión con SAGE:

Paso 4:

Realice una apreciación periódica y en combinación con los individuos y/o el grupo, de la medida en que cada uno de ellos o su hogar han logrado cada uno de los objetivos. Cuando repita la apreciación después de un par de meses, compárela con la anterior.

Paso 5:

Analice los cambios en combinación con los individuos y/o el grupo.

- ¿En qué áreas se llevaron a cabo mejoras? ¿En dónde no se produjeron? ¿Por qué?
- ¿La situación de quiénes se ha mejorado? ¿La situación de quiénes se ha empeorado? ¿Por qué?

Paso 6:

Analice quiénes y qué han 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, o de otros cambios en el contexto, a los cambios observados?

Paso 7:

Analice las consecuencias de que el grupo y la ONG adopten medidas en el futuro:

- ¿Qué puede hacer el grupo (y su federación) para mejorar aún más la situación de las personas más necesitadas / en esta área?

logro de los objetivos.

Paso 4: “Realice una apreciación periódica de la medida en que cada individuo ha logrado cada uno de los objetivos”.

Para monitorear los efectos directos e impactos de las acciones del grupo en relación con los objetivos establecidos para miembros individuales y sus hogares o familias, primero se deben escoger opciones de medición (ver capítulo 2.3.1 Opciones de medición (Paso 4 SAGE y PAG)). Generalmente esto se debería llevar a cabo fuera del grupo y representa una actividad adicional solamente para la ONG o la federación.

Una vez que el método de puntaje/calificación se ha acordado, se deben llevar a cabo revisiones periódicas. A fin de brindarle al grupo la posibilidad de validar los objetivos de largo plazo (ver capítulo 2.3.3), el primer ejercicio de puntaje/calificación se debería llevar a cabo por lo menos una semana después de haberlos establecido, pero no más de dos meses después.

Tabla 10: Ejemplo de la forma de documentar SAGE

FORMAT SAGE															
Nombre de la organización															
Nombre del grupo															
Número de miembros														10	
Mes y año de fundación del grupo															
Línea base – Fecha de primera encuesta:															
OBJETIVOS / INDICADORES PRINCIPALES												TOTAL			
¿Es el/la miembro muy pobre (MP), pobre (P), medianamente adinerado (M) o rico (R)?	P	P	MP	MP	M	R	MP	MP	P	VP	...	# de « SI »	# de NA	% de « SI »	
	Número del Miembro	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	...			
	Nombre del miembro	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	...			
CONOCIMIENTO / ACTITUD/ HABILIDADES															
1. Estoy enviando a la escuela a mis hijas e hijos en edad escolar de forma regular	SÍ	SÍ	NO	NA	NA	SÍ	NO	NO	NA	SÍ		4	3	57	
2. En mi familia, se evita la violencia, también en el área doméstica.	SÍ	NO	NO	SÍ	SÍ	NO	NO	NO	SÍ	NO		4	0	40	
<i>Subtotal Personal</i>															
ASPECTOS ECONOMICOS															
1. Mi hogar cuenta con suficientes ingresos para abastecer de alimentos sanos a todos sus miembros.	NO	SÍ	NO	NO	SÍ	SÍ	NO	NO	SÍ	NO		4	0	40	
2. Pago mi préstamo con regularidad: capital e intereses.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	NO	SÍ	SÍ		9	0	90	
<i>Subtotal Económico</i>															
ASPECTOS SOCIOCULTURALES															
1. Estoy consciente de mis derechos como mujer.	SÍ	SÍ	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	SÍ	NO	SÍ		7	0	70	
2. Trato a mis hijas e hijos equitativamente.	SÍ	NA	NO	NA	NA	SÍ	NO	NO	NA	SÍ		3	4	50	
<i>Subtotal Sociocultural</i>															
ASPECTOS POLITICOS															
1. Participo con regularidad en las actividades de la comunidad.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	NO	NO	SÍ	SÍ	NO	SÍ		7	0	70	
2. Ejercicio mi derecho a votar.	SÍ	SÍ	NO	NO	SÍ	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ		6	0	60	
<i>Subtotal Político</i>															
Total (todos los aspectos)															
<ul style="list-style-type: none"> Aquí solamente se muestran dos objetivos / indicadores de cada agrupación ("cluster"). Si se desarrolla algún objetivo / indicador nuevo, por favor agréguelo a este formato. # significa "número". Para calcular las respuestas "% de Sí": "Total # de Sí" dividido por ("Total # de miembros del grupo" menos "# de NA") X 100. Opciones de puntaje/calificación: 1 = sí; 0 = no; [NA] = no se aplica. 															

Nota

Esta tabla presenta una opción sí/no. También es posible un puntaje 1-5 (ver capítulo 2.3.1 Opciones de medición (Paso 4 SAGE y PAG)). El puntaje puede llevarse a cabo por medio de la técnica de semillas: 1 semilla = no se ha logrado casi nada; 5 semillas: logrado

La consolidación de los resultados de SAGE se realiza como sigue:

- 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.

Además, se pueden calcular subtotales:

- Se pueden calcular subtotales para los objetivos según sea necesario. Muchas copartes de NGO-IDEAs han preferido agrupar (formar “clusters”) los objetivos que hacen referencia a esfuerzos parecidos.
- También se pueden calcular subtotales para las personas. Muchas copartes de NGO-IDEAs han agrupado a los miembros / las familias que pertenecen a la misma categoría social. En el ejemplo anterior, se puede agrupar a los miembros según las categorías de bienestar MP, P, M y R. Esta desagregación de “pobreza” se explica en mayor detalle en los capítulos 3.3.2. Síntesis de resultados para agrupaciones (“clusters”) de indicadores y 3.4.2. Filtrado por características de las personas / hogares

Escenarios para la apreciación

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

- Con 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 autoevaluaciones poco realistas y se puede llevar a cabo el aprendizaje conjunto con más facilidad.
- Con los individuos: esto es aconsejable cuando no se puede o no se debería discutir el cambio individual dentro del grupo.

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

Explorando 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 (ver capítulo 2.3.2).

La **validación** de la autoevaluación es decisiva – realizada por miembros del grupo, el facilitador o por miembros del personal que conocen al grupo (ver capítulo 2.3.3).

Nota

Se debe garantizar la confidencialidad de los datos. Esto significa que los datos se codifican una vez que salen de la ONG. Cuando los datos se agregan o se publican los resultados, ya no debería ser posible identificar a los individuos.

En la práctica, con SAGE es suficiente presentar informes solamente de las últimas columnas, las cuales representan los resúmenes, para personas externas (ver ejemplo de documentación de SAGE). Los detalles sobre cada miembro se pueden quedar en el grupo. Esto hace que la presentación de informes – y el ingreso de datos en el programa, de ser necesario – sea mucho más fácil.

Fragmentos de entrevistas

NGO-IDEAS ayudó al equipo para que entendiera mejor a los grupos y las dinámicas involucradas. El personal aprecia la importancia de los informes cualitativos ya que pone en relieve las diferentes perspectivas y el impacto de nuestros proyectos y las necesidades dentro del mismo se destacaron claramente. Las herramientas han contribuido a un proceso de aprendizaje para el grupo y la organización (Maureen, APDK, Kenya)

Antes de NGO-IDEAS, mi hijo llegaba tarde a la escuela (Early Child Care Centre), porque yo estaba ocupada con mi trabajo en el hogar; tenía que terminar mi trabajo en la cocina por la mañana y solamente después podía llevar a mi hijo a la escuela. Por eso, algunas veces llegaba con retraso. Durante la primera aplicación de SAGE, las madres, individualmente, establecieron el objetivo "envío puntualmente a mi hijo/a a la escuela". Al día siguiente, discutí esto con mi esposo y lo motivé para que ayudara a llevar al niño a la escuela puntualmente. Mi esposo estuvo de acuerdo y ahora me ayuda a mí y al niño con llevarlo a la escuela puntualmente antes de irse a sus asuntos (Miembro de GAA, Murshidabad, RKM Narendrapur, India).

Para el personal, además de un seguimiento más fácil de los logros del proyecto y de los niveles de consecución de los indicadores, la totalidad del proceso de monitoreo participativo enriqueció su experiencia y comprensión de una metodología de desarrollo sostenible (Rol-dan Gonzales, GITIB, Filipinas).

Hay tanto que conocer de nosotros mismos y tener una apreciación de nuestras propias capacidades para dirigir las hacia nuestro propio desarrollo. Esta aplicación de la herramienta me hizo repensar sobre mí misma (Uma, Ganaludoddi, India).

2.2 Monitoreo y reflexión con PAG

Los primeros pasos (1 a 3) para el establecimiento de objetivos con PAG, se explicaron en el capítulo 1.3. Los siguientes pasos describen cómo se deberán llevar a cabo las estimaciones regulares sobre el desempeño del grupo con respecto al logro de estos objetivos.

Los pasos 1 a 3 (ver capítulo 1.3) describen la forma de introducir a PAG.

Monitoreo y reflexión con PAG:

Paso 4:

Realice una apreciación periódica de la medida en que el grupo ha logrado cada uno de los objetivos.

Cuando repita la apreciación después de un par de meses, compárela con la anterior.

Paso 5:

Analice los cambios en combinación con el grupo.

- ¿En qué áreas se llevaron a cabo mejoras?
- ¿En dónde no se produjeron?
- ¿Por qué?

Paso 6:

Analice quiénes y qué han contribuido a los cambios observados:

- ¿Cuál ha sido la contribución del grupo (y la federación) 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?

Paso 7:

Consolide y valide los resultados y busque obtener reflexión sobre las consecuencias de que el grupo (y su federación) y la ONG adopten medidas en el futuro:

- ¿Qué puede hacer el grupo (y su federación) para mejorar el desempeño del grupo en esta área?
- ¿Qué puede hacer la ONG para mejorar el desempeño del grupo en esta área?

Paso 4: *“Realice una apreciación periódica de la medida en que el grupo ha logrado cada uno de los objetivos”.*

Para monitorear los efectos directos e impactos de las acciones del grupo con respecto a los objetivos establecidos para su desempeño, primero se deben escoger opciones de medición (ver capítulo 2.3.1). Generalmente esto se debería llevar a cabo fuera del grupo y representa una actividad adicional solamente para la ONG o la federación. Una vez que se ha acordado el método de puntaje/calificación, se deben llevar a cabo revisiones periódicas.

La apreciación podría realizarse como sigue:

Facilite una reunión de grupo para determinar con ellos/ellas en qué medida han logrado cada objetivo. Esto debería llevarse a cabo por lo menos una semana después de haber establecido los objetivos, pero no más de dos meses después, para brindarle al grupo la posibilidad de validar los objetivos. Eso significa: preguntarle a los miembros del grupo si los objetivos que han establecido son realmente los que desean perseguir. Esto le sirve a los miembros como un recordatorio sobre los objetivos que han establecido. Puede llevar a algunos cambios en los mismos.

Los miembros del grupo deberían llegar a un acuerdo con respecto al grado (puntaje, ver capítulo 2.3.2) en que han logrado cada objetivo hasta el momento; si existen diferentes opiniones, se deberían 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 debería acordar el puntaje. En el siguiente ejemplo, se asume que las opciones de puntaje son una escala de cinco puntos con números del 1 al 5.

Tabla 11: Formato de PAG con resultados de puntaje

FORMATO DE PAG						
Nombre de l'organización						
Nombre del grupo						
Número de miembros						
Mes y año de fundación del grupo						
			Fecha de la Encuesta			
			Marzo 2011	Sept. 2011	Marzo 2012	Sept. 2012
Nº	Objetivos / Indicadores de impacto	PUNTAJE MAX	Línea Base	2º	3er	4º
1	ACTITUD, CONOCIMIENTO, HABILIDADES					
1.1	LA AUTOCONFIANZA DEL GRUPO ES SATISFACTORIA	5	2	3		
1.2	EL GRUPO ES CAPAZ DE RESOLVER CONFLICTOS SIN APOYO EXTERNO	5	1	2		
1.3	5	2	2		
Subtotal		15	5	7		
2	ASPECTOS ECONOMICOS					
2.1	LAS RELACIONES CON LA ECONOMÍA LOCAL SON SATISFACTORIAS	5	1	1		
2.2	SE EXPLORAN NUEVAS ACTIVIDADES GENERADORAS DE INGRESOS	5	1	3		
2.3	5	2	3		
Subtotal		15	4	7		
3	ASPECTOS SOCIALES Y CULTURALES					
3.1	EL GRUPO ESTÁ CONSCIENTE DE SUS PROPIOS DERECHOS COMO ASOCIACIÓN	5	2	4		
3.2	EL GRUPO SE ENCUENTRA ACTIVO EN CONTRA DE LA VIOLENCIA FAMILIAR	5	2	3		
3.3	5	3	3		
Subtotal		15	7	10		
4	ASPECTOS POLITICOS					
4.1	EL GRUPO MOTIVA A SUS MIEMBROS A PERMANECER ACTIVOS EN LA COMUNIDAD	5	3	1		
4.2	EL GRUPO ESTÁ REPRESENTADO EN REUNIONES DEL GOBIERNO LOCAL	5	1	1		
4.3	5	2	3		
Subtotal		15	6	5		
5	INDICADORES DE SOSTENIBILIDAD					
5.1	TODOS LOS DOCUMENTOS CON EL HISTORIAL DEL GRUPO SE MANTIENEN DE FORMA ADECUADA	5	5	4		
5.2	EL CAPITAL DEL GRUPO HA AUMENTADO	5	4	3		
5.3	5	1	1		
Subtotal		15	10	8		
Total		75	32	37		

Aquí solamente se muestran dos objetivos / indicadores de cada agrupación ("cluster"). Si se desarrolla algún objetivo / indicador nuevo, por favor agréguelo a este formato.

Cuando se repita la apreciación después de 6 ó 12 meses, compare los resultados con una versión anterior y analícela según se describe en los pasos 5 a 7.

La consolidación de los resultados se realiza como sigue:

- Las *filas* en esta tabla básica muestran en qué medida se ha logrado *cada objetivo*.
- Las *columnas* en esta tabla muestran los resultados de *cada apreciación (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.

Además, se pueden calcular subtotales:

- Se pueden calcular subtotales para los objetivos según sea necesario. Muchas copartes de NGO-IDEAS han preferido agrupar los objetivos que hacen referencia a esfuerzos parecidos.

Explorando 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 (ver capítulo 2.3.2 Preguntas exploratorias (paso 4 de SAGE y PAG)).

La **validación** de la autoevaluación es decisiva – realizada por miembros del grupo, el facilitador o por miembros del personal que conocen al grupo (ver capítulo 2.3.3).

Fragmentos de entrevistas

- En la primera medición, habían dos miembros [de GAA] que mostraban incumplimiento de pago en sus préstamos. La mayoría de los miembros de GAA no podían dirigirse a los morosos para exigirles el pago porque temían que se les fuera a tachar de “malas” personas. Sin embargo, después de compartir con ellos los indicadores de un grupo fuerte, hablaron con los miembros morosos y, efectivamente, éstos pagaron, volvieron a la GAA y trabajaron conjuntamente en armonía. (Boniface Tukwasiibwe, Kolping Society, Uganda).
- El proceso nos involucró en el automonitoreo. No podíamos lograr el cumplimiento total de los objetivos. Nos volvió activos y puntuales en ponerle atención a las tareas para lograr los objetivos (Savitramma, Ganaludoddi, India).
- La experiencia del monitoreo ayudó al grupo a acceder a servicios prestados por personal de extensión gubernamental, mejoró la movilización de recursos y trajo consigo el reconocimiento de los grupos de personas marginadas (discapacitadas) (Moses Kawiki-zi, GLRA, Uganda).

2.3 Monitoreo y reflexión con SAGE y PAG: características comunes

2.3.1 Opciones de medición (Paso 4 SAGE y PAG)

En SAGE y PAG se utilizan números (es decir, indicadores cuantitativos) para describir la situación de los individuos / hogares o del grupo. 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 SAGE y PAG tengan demasiado 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.

Tabla 12: Opciones cuantitativas de medición

<p>Opción 1: Sí / NO</p>	<p>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.</p>
<p>Opción 2: Porcentajes</p>	<p>100 % significa: he alcanzado en su totalidad el estatus que deseaba cuando me uní al grupo. Los numeros entre 0% y 100% significan el logro gradual del objetivo, con estimaciones dadas según impresiones. <i>Nota:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 NGO-IDEAS ha demostrado que es más fácil trabajar con menos semillas, p.ej, entre 3 y 5. Ver abajo: “puntaje”.
<p>Opción 3: Puntaje</p>	<p>Por cada criterio se establecieron “niveles de crecimiento”, cada uno de los cuales se estimó con un cierto número de puntos (ver PAG). 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 - 100 %.</p>
<p>Opción general: N.A.: “no se aplica”</p>	<p>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. P.ej.:</p> <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/as en edad escolar. • “Puedo leer y escribir”. → Posiblemente este objetivo no se aplique a todos los miembros, p.ej. 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.

Opción 1: respuestas “sí/no”

La pregunta específica es: ¿“Qué objetivo ha alcanzado la persona / el hogar? ¿Qué objetivo todavía no ha alcanzado la persona / el hogar?

- Si el miembro considera que ella/el ha alcanzado el objetivo, la respuesta es “sí”.
- Si el miembro considera que ella/el 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 ONGs prefieren comenzar con esta opción de medición. Sin embargo, 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 debería estar cerca de la práctica y forma de pensar de los miembros del grupo.

Para los porcentajes, muchas ONG utilizan las unidades monetarias. P. ej. 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 un rupia?

Opción 3: puntaje

Generalmente, el puntaje es posible con muchas escalas. Sin embargo, la experiencia de las copartes de NGO-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.

En el ejemplo 1, más general, los rubros en los dos extremos de la escala son “desempeño muy pobre ... desempeño muy bueno”. En el ejemplo 2, para facilitar la comprensión, se han asignado términos explicativos a los valores individuales.

Ejemplo 1: 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

Ejemplo 2: Lista de verificación de resolución de conflictos

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

Nota

Se puede atribuir un máximo del puntaje total al desempeño del grupo. Con 15 objetivos y un puntaje máximo de 5 para cada uno de ellos, un grupo puede llegar hasta los 75 puntos.

En la práctica, las copartes de NGO-IDEAS han utilizado muchas posibilidades creativas para trabajar con la escala de cinco puntos:

- Para el puntaje con frecuencia se utilizan símbolos, p. ej., olla de barro destruida – olla de barro – cobre – plata – oro. Estos símbolos representan los puntajes/calificaciones de 1 a 5.
- Estos símbolos también se pueden convertir a porcentajes: 0 – 25 – 50 – 75 – 100 %.
- De igual forma, algunas ONGs utilizan (generalmente cinco) diferentes colores para simbolizar diferentes puntajes/calificaciones: 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 éstos comprendan el significado de cada color sin duda alguna. La apreciación se lleva a cabo preparando hojas de papel de colores y después pidiéndole 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.

Nota

El método de puntaje/calificación más fácil y más adecuado para el grupo se puede decidir también durante el taller de establecimiento de objetivos.

2.3.2 Preguntas exploratorias (paso 4 de SAGE y PAG)

El monitoreo del logro (indicadores) de los objetivos con la ayuda de preguntas sí/no o de números (cocientes, porcentajes, puntajes/calificaciones) es una parte importante de la apreciación del cambio. ¡Pero no la única!

Los objetivos (los indicadores) 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 las siguientes preguntas:

Preguntas exploratorias para complementar la apreciación del logro de objetivos:

*(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?**
- ¿Han 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 GAA y/o de la ONG?

La persona encargada de llevar la minuta debería anotar las respuestas más relevantes. Idealmente, si muchos de los miembros son alfabetos, estas respuestas se anotan sobre una hoja de rotafolio. 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 describe un análisis más profundo.

2.3.3 Validación (Paso 4 de SAGE y PAG)

Las verificaciones de calidad a nivel de grupo son necesarias² – el personal del programa o personas externas que no participan en las reuniones, apenas pueden realizarlas, o solamente con mucho esfuerzo. La validación repetitiva de la autoevaluación – realizada por los miembros del grupo, el facilitador o un miembro del personal que conozca al grupo – es decisiva porque la autoevaluación ¡puede estar sesgada!

También es necesario validar los objetivos en el primer ejercicio de puntaje/calificación. Eso significa: preguntarle a los miembros del grupo si los objetivos que han establecido son realmente lo que desean perseguir. Esto le sirve a los miembros como un recordatorio sobre los objetivos que han establecido. Puede llevar a algunos cambios en los mismos.

El **control de calidad a nivel de grupo** es decisivo. Las siguientes preguntas son útiles para comprobar la calidad de datos confiables:

- ¿Entendieron todos bien las preguntas y de la misma forma?
- ¿Son sinceras las respuestas?
- ¿Es posible que la situación de la entrevista (o: autoevaluación) no ha distorsionado la información?
- ¿Se han documentado correctamente las respuestas?

2.3.4 Análisis de SAGE y PAG a nivel de grupo (Pasos 5 a 7 de SAGE y PAG)

Como se estipuló en los pasos 5 a 7 de SAGE y PAG, cuando se repite la apreciación después de 6 ó 12 meses, en el grupo se deberían comparar y analizar inmediatamente los resultados con resultados anteriores.

Paso 5: Comparaciones (línea base – anterior – actual)

Inmediatamente, cuando se lleva a cabo la apreciación actual –se le puede llamar también recopilación de datos– 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.

A nivel de grupo tiene sentido utilizar la tabla básica una vez más (ver capítulo 2.1, arriba)³ mostrando en qué medida cada miembro del grupo ha logrado cada uno de los objetivos que fueron acordados. Los cambios se analizan en combinación con el grupo (o si no existe enfoque de grupo: con los individuos).

² Ver también capítulo 3.6 Monitoreo de indicadores adicionales

³ Varias opciones para modificar la tabla básica se encuentran documentadas en “How do they do it? Civil society monitoring self-effectiveness.” An NGO-IDEAS documentation of field experience / “¿Cómo lo hacen? – La sociedad civil monitoreando la autoeficacia”: Una documentación de experiencias de campo de NGO-IDEAS, Bonn 2011. Y en la página Web de NGO-IDEAS www.ngo-ideas.net se estarán recopilando ejemplos adicionales.

Analizar los cambios en combinación con los individuos y/o grupo:

- ¿En qué áreas se llevaron a cabo mejoras? ¿En dónde no se llevaron a cabo? ¿Por qué?
- (para SAGE:) ¿La situación de quiénes se ha mejorado? ¿La situación de quiénes se ha empeorado? ¿Por qué?

Pero puede ser útil 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 visualizar estas comparaciones puede tener la siguiente forma:

Tabla 13: 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 la meta u 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 comparación:

- ¿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?

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:

- ¿Qué ha contribuido el grupo (y su federación) a los cambios observados?
- ¿Qué ha contribuido la ONG a los cambios observados?
- ¿Qué han contribuido otros, o qué 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 los planes de acción

El análisis de los cambios observados y de las causas de estos cambios debería ayudar a los miembros del grupo y a la ONG a sacar conclusiones sobre sus actividades futuras. Los individuos pueden aprender la forma en que ellos/ellas pueden influir en el logro de sus objetivos personales, y el grupo y la ONG puede preparar o ajustar sus planes de acción. La pregunta básica es la siguiente:

¿Dónde ve Ud. 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 cada miembro para lograr mejores efectos directos e impactos?
- ¿Qué puede hacer el grupo (y su federación) para mejorar aún más la situación de las personas más necesitadas / en esta área?
- ¿Qué puede hacer la ONG para mejorar los impactos para las personas más necesitadas / en esta área?
- ¿Qué pueden hacer otros para mejorar los impactos para las personas más necesitadas / en esta área?

Normalmente el grupo no opera completamente por sí mismo; está conectado con sus propias organizaciones paraguas (p.ej., 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:

¿Existe algún problema o conflicto no resuelto todavía o muy difícil de resolver?

Pero, al mismo tiempo, pueden haber algunos efectos directos particularmente interesantes:

¿Existe alguna historia exitosa que debería informarse a otros?

2.3.5 Recomendaciones para el uso de PAG y SAGE

- **Es necesario que** la ONG o las federaciones de grupos **apoyen en la introducción de esta herramienta**. Posteriormente es necesario que trasladen el ejercicio a los grupos o facilitadores comunitarios, si los hubiera.
- Con ayuda del facilitador, se recopilan con el grupo las respuestas a cada una de las preguntas (listadas en p. 49-52). **Se recomienda su visualización en una hoja de rotafolio**.
- Si las opiniones son controvertidas, y si no se puede llegar a un acuerdo después de una discusión rápida, todas las **opiniones diferentes se deberían documentar** y la discusión más profunda se debería posponer a una fecha posterior.
- Después de la sesión **el liderazgo del grupo podría analizar los resultados**, compartir este análisis con el grupo y sacar conclusiones para tomar medidas posteriores.
- **La ONG debería mantener el diálogo con el grupo** sobre las consecuencias de estas conclusiones.
- **Saber que preguntas plantear y cómo reaccionar a lo que los miembros dicen**, requiere de buenas habilidades de facilitación. Es necesario garantizar que el resultado de la discusión realmente refleje los objetivos que son relevantes para los individuos. No deberían establecer objetivos solamente porque nosotros deseamos que lo hagan. Por otro lado, es necesario que los facilitadores ayuden a los grupos a pensar más allá de lo que hacen normalmente, a desarrollar objetivos para algo que ellos consideran importante pero que no nombrarían por sí mismos. Y con nuestras preguntas podemos ayudar a los grupos a definir los objetivos que son más relevantes para ellos.
- **Combinación con otras herramientas:** SAGE y PAG se pueden combinar con otras herramientas, p.ej., con Clasificación del Bienestar, Plan de Acción Comunitario o con las Herramientas Rápidas ("Tiny Tools").
- Después de un poco de práctica, **el grupo mismo puede aplicar las dos herramientas:** SAGE y PAG. A pesar de esto, en muchos casos probablemente tendrá sentido que una persona externa facilite la autoevaluación, la validación, y la correspondiente reflexión. Cuando los grupos se encuentran federados, el facilitador puede provenir de la organización paraguas / federación.
- **Las organizaciones paraguas**, de cierta manera, también son grupos. **Pueden utilizar PAG y SAGE de forma parecida**. Pero es necesario que establezcan objetivos propios que correspondan con su papel de organización paraguas. El proceso de establecimiento de objetivos puede ser parecido al descrito en este documento. Por supuesto que es necesario adaptar las preguntas para la facilitación.
- **Escuchar y tratar de comprender:** Los grupos cuentan con mucha sabiduría que algunas veces se encuentra escondida. Es necesario escuchar atentamente y tratar de comprender el significado subyacente. Eso ayudará a apoyar a los grupos con más eficacia.
- **Repetir la apreciación periódicamente** para darle seguimiento a los cambios.

Nota

Repetir la apreciación periódicamente para poder darle seguimiento al impacto.

- SAGE le permitirá comprender el progreso de los individuos y sus familias/hogares hacia sus objetivos.
- En PAG, la información proveniente de una tabla comparativa del grupo, que muestra su desarrollo en el tiempo, permitirá el desarrollo de indicadores de grupo así como la apreciación de su desempeño.

2.3.6 Preguntas frecuentes sobre monitoreo y reflexión con SAGE y PAG

*SAGE y PAG ayudan en el monitoreo de los objetivos de las personas, es decir, del cambio deseado/intencional: ¿Cómo **identificar el cambio no deseado**? Positivo y negativo?*

- SAGE y PAG preguntan por los objetivos de las personas y monitorean en qué medida éstos se han logrado. Esto significa que se enfocan en cambio positivo deseado, efectos directos e impactos.
- Generalmente, información sobre cambios no previstos surge en las discusiones durante el ejercicio de monitoreo (puntaje/calificación). ¡Es importante estar preparado para registrar dicha información! A fin de identificar el cambio no deseado, tanto positivo como negativo, adicionalmente se plantean preguntas explorativas cuando se monitorean los indicadores de SAGE y PAG (ver capítulos 2.3.2 y 2.4.2).

*¿Cómo se puede hacer explícita la **contribución de los miembros del grupo**?*

- Efectivamente, es importante estar consciente de que el proyecto por sí mismo tiene impacto limitado si no apoya las actividades de autoayuda de la comunidad.
- Como se explicó en el paso 6 (“causas del cambio”) de SAGE y PAG: cuando se analiza el cambio, siempre se debería preguntar:
 - ¿Cuál fue la contribución de los miembros individuales, sus familias y su grupo a los cambios observados?
 - ¿Cuál fue la contribución de la ONG a los cambios observados?
 - ¿Cuál fue la contribución de otros actores, de los participantes en el proyecto o de otras influencias a los cambios observados?
- Además, cuando se utiliza la cadena de resultados, es muy útil analizar el “uso de productos” (entre los niveles de “producto” y “efecto directo”): ¿En qué medida los miembros del grupo hicieron uso de los productos del proyecto (p.ej., inversiones, capacitaciones, servicios ofrecidos por el proyecto)? Esta reflexión es particularmente útil si los efectos directos todavía no se han desarrollado de forma visible.

Fragmentos de entrevistas

- Aunque parece ser un proceso agotador, estudiar varias preguntas y responderlas, la tabla resultante que se prepara al final refleja la imagen de nuestra situación. Nos dice donde estamos y hacia dónde debemos ir (Yashodamma, Cheelur, India)
- Los miembros del grupo han aprendido a observar, estimar y dirigir sus propias actividades. El ocuparse de discapacidades suscita emociones en los participantes quienes pueden hablar por mucho tiempo. Esto resultó en medidas correctivas y ajustes en algunas instancias (Maureen, APDK, Kenya).
- El monitoreo y evaluación de los agricultores les permitió hacerse cargo de sus vidas, estar más conscientes de resultados y aprovechar oportunidades para mejorar a sus familias y clanes. Aunque la aplicación de las herramientas requiere mucho tiempo, los beneficios valen la pena. Los gerentes de proyecto se ven confrontados con el reto de proporcionar el tiempo y recursos adecuados para que esto se pueda llevar a cabo de forma significativa (Alma de la Paz, KAPWA, Filipinas).
- NGO-IDEAS está fomentando una cultura de aprendizaje. Por medio de la aplicación de herramientas, los miembros de la comunidad aprenden entre sí y se mejoran a sí mismos (Dr. Manasi, SRAN, India).
- Ahora las discusiones de grupo son más sobre la resolución de cuestiones del grupo y actividades que necesitan cambios: p.ej., no más hostigamiento entre miembros, no más hurto, inhalación de drogas (esnifar), marihuana o fumar. Como pandilla, los niños aprendieron a responder más favorablemente a la ayuda de sus miembros en casos de abuso de los mismos (Tambayan, Filipinas).
- Me siento feliz cuando se mejora la situación de nuestras personas más pobres ya que somos mutuamente dependientes. Si ellos están felices, nosotros también lo estamos (Laxman, Rico Rural, Comunidad Chaper Bothe, India).

2.4 Monitoreo del Plan de Acción Comunitario

2.4.1 Recopilación de datos para apreciación de actividades, productos y efectos directos

El Plan de Acción Comunitario normalmente se revisa durante cada reunión de grupo. La forma más común de hacerlo es la comparación de lo planificado contra logros. Si hubieran algunas diferencias, se deberían analizar y, de ser necesario, se deberían tomar medidas al respecto.

Tabla 14: Monitoreo del Plan de Acción Comunitario

¿Qué actividades se planificaron? (período de tiempo y responsabilidades)	¿Qué se logró?	¿Razones del desvío (si las hubiere)?	¿Es necesario actuar?
Conducir una encuesta pequeña sobre alcoholismo en la comunidad	La encuesta reveló varios elementos pero solamente para algunos hogares	Muchas personas en peligro no respondieron	No es posible todavía
Recopilar y estimar experiencias de otras comunidades	Se recibieron ideas y consejos muy interesantes e importantes de tres comunidades	---	---
Diseñar la estrategia y planificar las actividades	Se llevó a cabo la planificación, muchas ideas buenas se han implementado, es motivante	---	---
Preparar sociodramas	Los grupos se reúnen, es divertido	El desempeño no es tan bueno todavía	El sociodrama debería ser más corto y conciso
Preparar materiales	Se obtuvieron de una comunidad vecina	---	---
Conducir campaña			

Posteriormente se actualizará el plan de acción original. Si la tarea está terminada, se puede marcar como cumplida dentro del plan de acción normal. Si la apreciación muestra la necesidad de medidas adicionales, esto se agrega al plan de acción.

El plan de acción se concentra en las actividades y productos. El logro de objetivos de largo plazo (efectos directos e impactos) se monitorea más bien con la ayuda de SAGE, PAG e indicadores adicionales. Cuando un objetivo se ha logrado en su mayoría – es decir que todos los miembros han logrado los objetivos establecidos en SAGE, o que el grupo alcanzó a cabalidad los objetivos de PAG – éste se elimina de los planes, conjuntamente con las actividades correspondientes, y se procede a incorporar nuevos objetivos para el monitoreo.

2.4.2 Preguntas Exploratorias

En la medida de lo posible, la reunión del grupo no debería limitarse a comparar "planificado" contra "actual". Siempre es útil plantear preguntas exploratorias adicionales:

- **¿Qué más ocurrió?**
- ¿Han habido otros logros o eventos extraordinarios? ¿Historias exitosas (si las hubiera)?

De vez en cuando, a fin de conocer sobre la propia eficacia del grupo, también es útil plantear las siguientes preguntas:

- **¿Qué cambios se han logrado como resultado de estas actividades?**
- Por favor destaque los cambios importantes en la comunidad.

Para evitar obstáculos ocultos, se puede plantear la siguiente pregunta:

¿Existen todavía algunos problemas o conflictos sin resolver?

Todas estas preguntas pueden conducir, a su vez, a actividades adicionales (o incluso a objetivos) que pueden incorporarse en el plan de acción.

3. Análisis y Reflexión Participativos de Impacto (PIAR)

3.1 Introducción a PIAR

Concepto

Análisis y Reflexión Participativos de Impacto (Participatory Impact Analysis and Reflection - PIAR - de forma resumida: “Análisis y Reflexión”) sirve al análisis profundo de efectos directos e impactos del trabajo de la ONG. Análisis y Reflexión utiliza la Clasificación del Bienestar, SAGE, PAG y otros datos de forma independiente y los vincula entre sí. Incluye reflexiones sobre los resultados de la gerencia de proyecto de la ONG y a nivel de base. Es parte del monitoreo regular, asegura el uso óptimo de recursos, la reflexión, la corrección y mejoramiento del proceso en curso y sirve el propósito de rendición de cuentas para los participantes.

En su mayoría la ONG aplica Análisis y Reflexión, pero de igual forma lo pueden aplicar las organizaciones paraguas (p.ej. federaciones) que tienen alguna experiencia en monitoreo de impacto. Al principio, los grupos pueden llevar a cabo el análisis y reflexión participativos durante cada proceso de apreciación (ver Clasificación del Bienestar, SAGE y PAG).

Nota

Es necesario adaptar Análisis y Reflexión a su contexto para que las personas lo entiendan. NGO-IDEAS sugiere que Ud. utilice como término central “análisis y reflexión”, “análisis de datos” o “tener sentido” en vez de “PIAR”.

Previo a la aplicación de PIAR, ya se tuvo que haber realizado la conducción de SAGE, PAG y, idealmente, también la de Clasificación del Bienestar. Análisis y Reflexión empieza a partir de los métodos de autoevaluación de los cambios entre individuos / hogares y en el grupo (SAGE, PAG e información adicional). Describe en detalle sus resultados con el apoyo de un número de elementos adicionales utilizados a diferentes niveles. En este caso, las ONG pueden sintetizar los hallazgos de las distintas fuentes antes mencionadas, documentar y verificar la calidad de los datos y analizar las consecuencias con respecto a las áreas de cambio deseado las cuales han sido priorizadas (ver capítulo 1.5).

Los **resultados esperados** de Análisis y Reflexión son que la ONG (o la organización paraguas):

- Haya realizado una verificación cruzada de la información proveniente de Clasificación del Bienestar, SAGE y PAG con información de otras fuentes.
- Haya profundizado el entendimiento de las causas de los cambios observados.
- Haya diferenciado la información sobre efectos directos e impactos con respecto a género, bienestar y otras categorías sociales.
- Haya sintetizado sus hallazgos, estimaciones y conclusiones sobre efectos directos e impactos del proyecto.

Estos resultados deberán contribuir a:

- Estimar la sostenibilidad de las estrategias implementadas.
- Mejorar el desempeño de la gerencia de proyecto y para preparar estrategias para nuevas medidas.
- Presentar informes a los beneficiarios del proyecto y donantes.

El monitoreo de efectos directos e impactos debería 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 el personal de ONGs y grupos, el análisis conjunto de los resultados del monitoreo no solamente los concientiza sobre su autoeficacia y mejora sus decisiones, sino también fortalece sus capacidades en recopilación de datos y análisis de resultados de monitoreo.

3.2 Dónde comenzar

La descripción de Análisis y Reflexión⁴ básicamente sigue la secuencia típica de pasos analíticos que se han venido describiendo para el monitoreo a nivel de grupo:

Pasos analíticos:

1. sintetizar = consolidar
 - a. para cada indicador individual, por grupos y para el total de todos los grupos
 - b. para agrupaciones ("clusters") de indicadores, por grupos y para el total de todos los grupos
2. filtrar = diferenciar
 - a. por características de los grupos
 - b. por características de los miembros del grupo (pobreza, género, cuestiones sociales)
3. comparar
 - a. diferentes momentos de medición
 - b. categorías sociales con promedio del grupo
4. analizar la calidad de los datos

3.2.1 Conversión de objetivos en indicadores

¿Cómo se pueden convertir los objetivos en indicadores? Con SAGE y PAG primero se desarrollan los objetivos / objetivos de largo plazo y los indicadores les siguen ¡en segundo lugar! La formulación de indicadores se debería llevar a cabo fuera del grupo y representa una actividad adicional solamente para la ONG o la federación.

Se tienen que reformular ligeramente, de tal forma que permitan el **conteo de los miembros u hogares que han logrado el objetivo**:

Conversión de objetivos a indicadores contando los miembros u hogares: (solamente SAGE)

- **Número de hogares** que cuentan con suficientes ingresos para abastecer a todos los miembros de la familia con alimentos saludables.
- **Número de miembros** que participan activamente en actividades comunitarias

⁴ C. Rajathi ha preparado una descripción más exhaustiva de PIAR. Ésta muestra ejemplos de varios formatos de presentación de informes y el flujo de información de un nivel al siguiente. Se puede descargar en la página Web de NGO-IDEAS, www.ngo-ideas.net.

Si se realiza el **conteo de 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, *dividida por el número de miembros (a quienes se aplica el objetivo) que tiene el grupo; para obtener el porcentaje el resultado se multiplica por 100:*

Conversión de objetivos a indicadores calculando la proporción de miembros u hogares:

(solamente SAGE)

- **Porcentaje de hogares** que cuentan con suficientes ingresos para abastecer a todos los miembros de la familia con alimentos saludables.
- **Porcentaje de miembros** que participan activamente en actividades comunitarias.

Muchas organizaciones ya cuentan con experiencias de métodos de puntaje/calificación. En este caso puede ser preferible **la calificación del logro del objetivo con “niveles de crecimiento”** (porcentajes o puntajes/calificaciones). Los indicadores podrían entonces formularse de la siguiente manera:

Conversión de objetivos a indicadores calculando la tasa de logro del objetivo:

SAGE

- **Grado** de suficientes ingresos para abastecer a todos los miembros de la familia con alimentos saludables.
- **Grado de** miembros que participan activamente en actividades comunitarias.

PAG

- **Grado de habilidad del grupo para resolver conflictos.**

3.2.2 Análisis básico de datos

El análisis básico de datos se puede llevar a cabo a nivel de grupo y aquí solamente se presenta un resumen:

Clasificación Participativa del Bienestar:

- ¿Cuáles son los criterios principales que determinan el bienestar en la comunidad?
- ¿Cuáles son los factores decisivos que determinan la pobreza?
- ¿Quiénes son las personas y hogares más necesitados en la comunidad?
- ¿Cuáles son las prácticas típicas de solidaridad en la comunidad? ¿Cuáles son las medidas que se deberían tomar para superar la pobreza?

SAGE y PAG (objetivos individuales y de grupo):

Quando se **analiza el cambio** con respecto al logro de cada objetivo (área de cambio):

- ¿En qué área / en qué objetivos ha tenido el grupo un mejor desempeño? ¿Por qué?
- ¿En qué área / en qué objetivos ha tenido el grupo el menor desempeño? ¿Por qué?

(Después de repetidas determinaciones)

- ¿Que diferencias, entre la apreciación anterior y la actual, son mayores de lo esperado? ¿Por qué?
- ¿Que diferencias, entre la apreciación anterior y la actual, son menores de lo esperado? ¿Por qué?
- ¿Qué cambios no previstos se observaron?

Quando se **analiza el cambio** a nivel personal (hogares) (para SAGE):

- ¿Quiénes son las personas (hogares) que mejor han logrado sus objetivos? ¿Por qué?
- ¿Quiénes son las personas (hogares) que menos han logrado sus objetivos? ¿Por qué?

(Después de repetidas determinaciones)

- ¿La situación de quién ha mejorado? ¿Por qué?
- ¿La situación de quién ha empeorado? ¿Por qué?

Quando se **analizan las contribuciones al cambio**:

- ¿Cuál ha sido la contribución del grupo (y su federación) 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 / quién apoyó este cambio?
- ¿Qué / quién impidió este cambio?

Quando 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 (y su federación) para mejorar los impactos para las personas más necesitadas / en esta área?
- ¿Qué puede hacer la ONG para mejorar los impactos para las personas más necesitadas / en esta área?
- ¿Qué pueden hacer otros para mejorar los impactos para las personas más necesitadas / en esta área?

Indicadores adicionales de otras fuentes:

La mayoría de las preguntas que se mencionan arriba se aplican. Como alternativa, en el capítulo 2.3 se han propuesto dos preguntas simples:

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

Desde el nivel del grupo, solamente una parte de la información se debe transferir a la ONG o a la organización paraguas (p.ej., federación):

Del formato de Clasificación del Bienestar:

- Criterios de bienestar
- Número de hogares que pertenecen a cada categoría social

Del formato de SAGE:

- Lista de objetivos
- Totales para cada objetivo (última columna del formato) para cada apreciación

Del formato de PAG:

- Listado de objetivos
- Totales para el grupo (última fila del formato) para cada apreciación

Esto significa que: no necesariamente se debe incluir información confidencial sobre los hogares individuales.

Fragmentos de entrevistas

La aplicación de la herramienta de NGO-IDEAS tuvo efectos importantes en nuestro personal: es más motivador que observen como los mismos beneficiarios estiman el progreso; ayudó a ver los frutos de su esfuerzo de forma tangible. El personal puede explotar ahora el potencial y las ideas innovadoras de la comunidad aprendiendo de ellos. En general, contribuyó a actualizar las habilidades de monitoreo y evaluación (Ahmed, GLRA Etiopía).

NGO-IDEAS es como un “brújula” (un instrumento en un barco que indica la dirección correcta) que guía en la dirección correcta. Útil para conocer el estado actual de las actividades de la ONG. Permite cerrar las brechas que surgieron durante la implementación. Muy útil para planificación, gerencia del proyecto (Sr. Emmanuel Kunduri, MTRDS, India).

Las herramientas son útiles para comprender los cambios a nivel comunitario, donde los cambios son significativos o son pocos. Por consiguiente, es más fácil para la ONG dirigir la gerencia del proyecto de forma eficaz (Sra. Nagarathna, ASARE, India).

Las herramientas fomentaron la discusión, lo cual implicó la sensibilización sobre los cambios actuales y una reflexión conjunta entre los miembros del grupo y a nivel del equipo de JPIC/de la ONG (Hazel, JPIC-IDC Basiwasco Water Cooperative, Filipinas).

3.3 Consolidación de datos

Los siguientes ejemplos muestran brevemente la forma en que se pueden analizar los datos obtenidos a partir de SAGE y PAG. Éstos fueron tomados de una aplicación de SAGE para preguntas sí/no⁵.

3.3.1. Síntesis de resultados para cada indicador individual

El primer paso en el análisis de los resultados del monitoreo es la síntesis (agregación, consolidación, compilación) de los datos obtenidos. Las respuestas de todos los miembros del grupo se compilan para formar la síntesis del grupo; después también se elabora una síntesis de los grupos. Para obtener resultados comparables a partir de grupos de diferente tamaño, generalmente se calcula el (porcentaje) promedio de personas / hogares que respondieron "sí" por cada objetivo (indicador):

Tabla 15: Porcentaje (%) de miembros que logran sus objetivos, por grupos y promedio de todos los grupos

Objetivos / Indicadores	grupo 1	grupo 2	grupo 3	grupo 4	Promedio por objetivo*)
Contamos con suficientes ingresos para abastecer a todos los miembros de la familia con alimentos saludables.	40 %	45 %	55 %	60 %	50 %
Contamos con un pequeño huerto familiar cerca de la casa.	10 %	20 %	20 %	30 %	20 %
Enviamos a la escuela a todos los hijos (niños y niñas) en edad escolar.	100 %	65 %	55 %	100 %	80 %
Evitamos la violencia, también en el área doméstica.	30 %	25 %	35 %	30 %	30 %
Participamos activamente en actividades comunitarias.	55 %	45 %	35 %	25 %	40 %
Promedio por grupo**)	47 %	40 %	36 %	49 %	44 %
Número de grupos miembros	18	20	19	17	

*) Esto significa: ... porcentaje (%) de todos los miembros del grupo, o personas entrevistadas, a quienes se aplica esta pregunta y quienes han alcanzado este objetivo.

***) Esto significa: en promedio, el grupo respectivo ha alcanzado estos objetivos en un por ciento (%).

Nota

- Este ejemplo muestra solamente el porcentaje de miembros que han logrado los objetivos. También puede ser importante el número de personas, entonces, en ese caso, las cifras estarían mostrando el número de personas y la última columna mostraría el número total de personas que lograron los objetivos.
- Este análisis se puede llevar a cabo solamente con grupos que utilizan los mismos indicadores.
- En las tablas que muestran porcentajes, es recomendable indicar siempre el número de miembros del grupo

⁵ También cuando se trabaja con respuestas graduales ("porcentajes" o puntaje), en el caso de PAG, se pueden establecer este tipo de resúmenes de resultados.

Preguntas para el análisis:

- ¿Para qué objetivos / indicadores es el desempeño de un grupo mucho mayor que el del promedio?
¿Por qué? ¿Cuáles son los factores favorables?
- ¿Para qué objetivos / indicadores es el desempeño de un grupo mucho menor que el del promedio?
¿Por qué? ¿Cuáles son los factores negativos (que tienen efecto de obstaculizar)?
- ¿Qué grupos se desempeñan bien, qué grupos son más bien débiles? ¿Por qué? ¿Cuáles son los factores favorables y los factores negativos (que tienen efecto de obstaculizar)?

3.3.2. Síntesis de resultados para agrupaciones (“clusters”) de indicadores

Si Ud. desea agrupar (formar “clusters”) varios indicadores que tienen ciertas características en común, entonces se puede agrupar cualquier selección de indicadores que sean relevantes para Ud.:

- Indicadores que se refieren a aspectos parecidos, p.ej., cambios personales, sociales, económicos o políticos.
- Indicadores que se refieren a los mismos objetivos del Marco Lógico: p.ej., al objetivo superior/propósito, objetivo del proyecto, resultado de proyecto 1, resultado de proyecto 2, ...
- Indicadores que se refieren al mismo nivel de la cadena de resultados: productos, “uso de productos”, efectos directos, impactos.
- Indicadores que se refieren a los objetivos globales (p.ej., ODM) o a objetivos transversales (p.ej., justicia de género) de su organización.

Esto significa que, además del promedio de cada indicador individual, también se pueden calcular promedios para agrupaciones (“clusters”) de indicadores – según sean sus necesidades:

Tabla 16: Porcentaje (%) de miembros que logran sus objetivos (por agrupación (“cluster”) de indicadores)

Objetivos / Indicadores	% de miembros	Promedio del agrupación (“cluster”)
Agrupación (“cluster”): Seguridad alimentaria y nutrición		
Contamos con suficientes ingresos para abastecer a todos los miembros de la familia con alimentos saludables.	50 %	35 %
Contamos con un pequeño huerto familiar cerca de la casa.	20 %	
Agrupación (“cluster”): Actitudes y comportamiento personales		
Enviamos a la escuela a todos los hijos (niños y niñas) en edad escolar.	80 %	50 %
Evitamos la violencia, también en el área doméstica.	30 %	
Participamos activamente en actividades comunitarias.	40 %	

Nota

- Este cálculo puede realizarse para cada grupo y también para el número total de grupos.
- Para poder agrupar (formar “clusters”) indicadores, todos tienen que mostrar las mismas mediciones cuantitativas (p.ej., la misma forma de puntaje).

Preguntas para el análisis:

- ¿Para qué objetivos / indicadores es el desempeño mucho mayor que el promedio? ¿Por qué?
- ¿Para qué objetivos / indicadores es el desempeño mucho menor que el promedio? ¿Por qué?
- ¿Para qué agrupaciones (“clusters”) es el desempeño mucho mayor / menor que el promedio? ¿Por qué?

3.4 Filtración / diferenciación

3.4.1 Filtrado por características de los grupos

Al inicio (ver capítulo 3.2.1 **Conversión de objetivos en indicadores**) se hizo la distinción de los resultados por grupos / OCB. Otra posibilidad es que se pueden reunir (formar “clusters”) los grupos según ciertas características, p.ej., tiempo de existencia.

Tabla 17: Porcentaje (%) de miembros que logran los objetivos, por agrupaciones (“clusters”) de grupos

Objetivos / Indicadores	Grupos con 3 años de existencia o más	Grupos con menos de 3 años de existencia	Promedio del grupo
Contamos con suficientes ingresos para abastecer a todos los miembros de la familia con alimentos saludables.	55 %	45 %	50 %
Contamos con un pequeño huerto familiar cerca de la casa.	20 %	20 %	20 %
Enviamos a la escuela a todos los hijos (niños y niñas) en edad escolar.	100 %	60 %	80 %
Evitamos la violencia, también en el área doméstica.	50 %	10 %	30 %
Participamos activamente en actividades comunitarias.	45 %	35 %	40 %

Nota

Este análisis se puede realizar solamente si estos indicadores no cambian con el paso de los años.

Otros criterios para filtrar por características de grupos / OCB podrían ser:

- La ONG ha aplicado diferentes enfoques de trabajo
- Los grupos tienen diferentes condiciones socioeconómicas.

Preguntas para el análisis:

- ¿Para qué objetivos / indicadores es el desempeño de algunos grupos mucho mayor que el del promedio? ¿Por qué?
- ¿Para qué objetivos / indicadores es el desempeño de algunos grupos mucho menor que el promedio? ¿Por qué?

3.4.2. Filtrado por características de las personas / hogares

Otra posibilidad es filtrar (o seleccionar y diferenciar) los resultados según las características de los miembros o los hogares. Cuando se han categorizado los hogares con la ayuda de Clasificación del Bienestar, podemos ordenar los resultados según las categorías de bienestar –esta es la “diferenciación de pobreza”.

Tabla 18: Porcentaje (%) de miembros que logran los objetivos, por categorías de bienestar

Objetivos / Indicadores	Muy pobre	Pobres	Medianamente pobre	Rico rural	Promedio del grupo
Contamos con suficientes ingresos para abastecer a todos los miembros de la familia con alimentos saludables.	40 %	45 %	55 %	60 %	50 %
Contamos con un pequeño huerto familiar cerca de la casa.	10 %	20 %	20 %	30 %	20 %
<i>Agrupación (“cluster”): Seguridad alimentaria y nutrición (promedio)</i>	25 %	32 %	37 %	45 %	35 %
Enviamos a la escuela a todos los hijos (niños y niñas) en edad escolar.	40 %	80 %	85 %	100 %	80 %
Evitamos la violencia, también en el área doméstica.	30 %	25 %	35 %	30 %	30 %
Participamos activamente en actividades comunitarias.	55 %	45 %	35 %	25 %	40 %
<i>Agrupación (“cluster”): Actitudes y comportamiento personales (promedio)</i>	42 %	50 %	52 %	52 %	50 %

Preguntas para el análisis:

- ¿Para qué objetivos / indicadores se encuentra el desempeño de miembros “muy pobre/s” *por encima* del promedio? ¿Por qué?
- ¿Para qué objetivos / indicadores se encuentra el desempeño de miembros “muy pobre/s” *por debajo* del promedio? ¿Por qué?

Se pueden realizar distinciones parecidas –según las necesidades específicas para el análisis– con otras categorías sociales, filtrando por separado:

- Varones y mujeres
- Diferentes situaciones de discapacidad o exclusión
- Diferentes grupos étnicos o sociales
- Educación diferente o diferentes fuentes principales de ingresos

Nota

El análisis diferenciado de varones y mujeres ("diferenciación de género") se puede realizar solamente con objetivos / indicadores que se refieren a características de individuos. Solamente tiene sentido en grupos mixtos.

Tabla 19: Porcentaje (%) de miembros que logran los objetivos, por diferenciación de género

Objetivos / Indicadores	Varones	Mujeres	Promedio del Grupo
He aprendido a leer y escribir.	80 %	50 %	60 %
Estoy consciente de los derechos de los niños/as y los respeto.	30 %	60 %	50 %
Participo activamente en las actividades comunitarias.	60 %	90 %	80 %

Nota: El promedio se ha calculado para un grupo de 10 varones y 20 mujeres miembros.

3.5 Comparaciones

Los resultados de SAGE y PAG se pueden comparar – pero no se pueden consolidar en una sumatoria o promedio ya que se refieren a diferentes objetivos o indicadores.

Comparar los resultados actuales con resultados anteriores, p. ej., la primera medición (línea base) o la medición anterior. Estimar la dirección y la intensidad del cambio. Compararlo con cambios en otros contextos.

El próximo paso para analizar los datos es la comparación de los hallazgos actuales con referencias específicas. Muchas de estas comparaciones se pueden hacer fácilmente en una sesión de grupo, es decir, sin necesidad de escribir o procesar los datos si solamente se refiere a un grupo. Por ejemplo, los resultados de cada miembro del grupo se pueden comparar con los resultados de su grupo.

3.5.1. Comparando diferentes momentos de apreciación

La comparación más importante para poder medir el cambio en el contexto de la apreciación de efectos directos e impactos, es contrastar los resultados de la última apreciación ("actual") con los resultados de la primera (=línea base).

Tabla 20: Porcentaje (%) de miembros que logran los objetivos, promedio de grupo – progreso realizado desde la línea base

Objetivos / Indicadores	2006 (línea base)	2011 (actual)	Diferencia
Contamos con suficientes ingresos para abastecer a todos los miembros de la familia con alimentos saludables.	0 %	50 %	50 %
Contamos con un pequeño huerto familiar cerca de la casa.	0 %	20 %	20 %
Enviamos a la escuela a todos los hijos (niños y niñas) en edad escolar.	30 %	80 %	50 %
Evitamos la violencia, también en el área doméstica.	5 %	30 %	25 %
Participamos activamente en actividades comunitarias.	30 %	40 %	10 %

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: p.ej., 2006 – 2007 – 2008 – 2009 – 2010. Esto también se puede visualizar como un gráfico.

Preguntas para el análisis:

- ¿Qué cambios nos sorprenden? ¿Por qué?
- ¿Qué falta de cambio nos sorprende? ¿Por qué?
- ¿Para qué objetivos / indicadores fue el cambio *más fuerte* que el promedio? ¿Por qué?
- ¿Para qué objetivos / indicadores fue el cambio *más débil* que el promedio? ¿Por qué?

3.5.2. Comparando categorías sociales con el promedio del grupo

Se debería evitar que los hogares que “están mejor” dentro de la comunidad reciban el mayor beneficio del proyecto. Por tanto, para la ONG generalmente es relevante conocer hasta qué punto cada categoría social ha mejorado su situación (ver capítulo 3.3.2), especialmente los hogares que sufren de exclusión o que viven en pobreza extrema (“diferenciación de la pobreza”). Para este propósito, los resultados de monitoreo de SAGE se pueden diferenciar aún más con la ayuda de Clasificación del Bienestar:

- Por categorías de pobreza, especificando el impacto en las personas que viven en pobreza extrema.
- Por género, especificando el impacto en mujeres y niñas.
- Por personas con y sin discapacidades, especificando el impacto en personas con discapacidades.

Tabla 21: Logros de la categoría de pobreza “muy pobre”, comparada con el promedio del grupo, en porcentaje (%)

Objetivos / Indicadores	Promedio de “muy pobre”	Promedio del grupo
Contamos con suficientes ingresos para abastecer a todos los miembros de la familia con alimentos saludables.	40 %	50 %
Contamos con un pequeño huerto familiar cerca de la casa.	10 %	20 %
<i>Agrupación (“cluster”): Seguridad alimentaria y nutrición</i>	25 %	35 %
Enviamos a la escuela a todos los hijos (niños y niñas) en edad escolar.	40 %	80 %
Evitamos la violencia, también en el área doméstica.	30 %	30 %
Participamos activamente en actividades comunitarias.	55 %	40 %
<i>Agrupación (“cluster”): Actitudes y comportamiento personales</i>	42 %	50 %
Todos los objetivos / indicadores	35 %	44 %

Preguntas para el análisis:

- ¿Para qué objetivos / indicadores ha aumentado el desempeño de los miembros “más pobre/s” *más* del promedio? ¿Por qué?
- ¿Para qué objetivos / indicadores ha aumentado el desempeño de los miembros “más pobre/s” *menos* del promedio? ¿Por qué?

Fragmentos de entrevistas

Al inicio de NGO-IDEAS, la visita del supervisor duraba entre media hora y una hora; ahora, es de 2-3 horas. Sin embargo, esto no se considera como un aumento en la carga de trabajo, sino es más satisfactorio porque las consultas son más calificadas y la satisfacción, mayor: para nosotros es más alegre ver los cambios en los niños y niñas. Así, invertir algo más de tiempo en monitoreo, siento que no es una carga de trabajo, vale la pena y también para mí es una alegría después de ver los cambios en el aprendizaje de los niños/as. Antes solamente hablábamos con algunos niños/as para tener una impresión de la situación, pero ahora tenemos una perspectiva general de todos los niños/as. (Colaborador de RKM, Narendrapur, India)

La autoevaluación motivó a los miembros individuales a practicar una observación más profunda del cambio ocurrido. Aumenta la competencia saludable. (Dra. Manasi, SRAN, India)

SAGE ayudó a las copartes a identificar correcciones en la política y revisiones estratégicas. Nuestro enfoque de implementación cambió de "enfoque general" a "enfoque basado en pobreza". (Sr. Susairaj, KRWDSC, India)

3.6 Monitoreo de indicadores adicionales

Los indicadores de SAGE y PAG no pueden cubrir todos los aspectos a ser monitoreados.

- Con frecuencia, las personas tienen sus propios indicadores, p.ej., conteo del número de animales, área de tierra agrícola, número de bolsas de 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 pueden considerar otros indicadores.

El grupo debe seleccionar qué información es más necesaria para obtener más antecedentes para datos de SAGE y PAG. Normalmente, se priorizan ciertas áreas: según sea el proyecto, el grupo necesita mayor información sobre las siguientes áreas:

- Salud
- Educación
- Economía
- Cuestiones sociales
- ...

Nota

Para cada una de estas áreas prioritarias (es decir, donde los efectos directos e impactos son esperados), los resultados de SAGE y PAG se complementan con datos adicionales de otras fuentes, p.ej., puesto de salud, escuela o autoridades locales.

Normalmente, la ONG aplica este procedimiento, pero una vez establecida una relación, se puede organizar el intercambio directo entre las autoridades locales y el grupo.

3.6.1 Recopilación de datos para indicadores adicionales

De estos múltiples indicadores, algunos ya se encuentran en documentos existentes como “datos secundarios” o la ONG y/o los beneficiarios pueden recopilarlos por primera vez⁶ como “datos primarios”:

Los *datos secundarios*⁷ generalmente se pueden obtener de las autoridades respectivas e incluyen datos publicados, datos recopilados con anterioridad o por otras partes. Algunas veces otros proyectos ya han recopilado algunos datos relevantes que pueden compartir o conocen estudios específicos que se han llevado a cabo. Sin embargo, la utilidad de los datos secundarios debe examinarse con cuidado ya que Ud. no tiene control sobre su calidad o exactitud. En algunos casos, el propósito, agregaciones y definiciones utilizados en los estudios no corresponde a sus necesidades y los datos pueden estar desactualizados.

Generalmente, el mismo proyecto tiene que recopilar los datos primarios como experiencia de primera mano. La forma más productiva de hacerlo es llevando a cabo sus propios estudios con la ayuda de métodos que la comunidad pueda implementar; p.ej., la ONG puede facilitar herramientas de Diagnóstico Rápido Participativo (DRP). Las Herramientas Rápidas (Tiny Tools⁸) de NGO-IDEAS y MAPP (Method for Impact Assessment of Programmes and Projects/ Método de Análisis de los Efectos de Programas y Proyectos) ilustran algunos ejemplos de recopilación participativa de datos que generan conciencia.

Sin embargo, también es posible ponerse de acuerdo con los participantes del proyecto a nivel local para que ellos/ellas recopilen y documenten información específica, p.ej.:

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 en sus documentos de proyecto.

3.6.2 Compilación de datos cuantitativos

El **propósito** de monitorear indicadores cuantitativos adicionales es:

- Obtener información más exacta sobre el cambio en áreas relevantes
- Validar la (auto)evaluación con SAGE y PAG

Los indicadores **cuantitativos** o numéricos ayudan a responder preguntas sobre cosas que se expresan en números de forma inherente tales como “¿Cuántos? ¿Con qué frecuencia? ¿Cuánto?”. Con frecuencia se considera que los indicadores cuantitativos le proporcionan a los tomadores de decisiones información útil y comprensible porque ésta puede captarse, agregarse y compararse con facilidad.

⁶En el contexto de esta Caja de Herramientas no es posible proporcionar descripciones detalladas de cómo recopilar datos en general. El manual de NGO-IDEAS brinda algunas recomendaciones adicionales sobre recopilación de datos.

⁷P.ej., informes de censos, vivienda, salud, seguridad social, así como otras estadísticas nacionales y otros documentos relacionados con investigación.

⁸Ver www.ngo-ideas.net/publications

Los indicadores cuantitativos se obtienen a partir de SAGE y PAG expresando los resultados del monitoreo con números, p.ej.: (ver también capítulo 2.3 Monitoreo y reflexión con SAGE y PAG: características comunes):

- 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.

Además, con frecuencia los indicadores cuantitativos se pueden obtener de otras fuentes como se describe arriba.

Remarque

Cualquier dato obtenido tiene que ser verificado de forma cruzada ("triangulado") con otros datos disponibles (ver también capítulo 3.6). Además, la ONG debería verificar la validez de la autoevaluación comunitaria en SAGE y PAG y la calidad de los datos secundarios.

3.6.3 Compilación de información descriptiva

El propósito de la compilación de información descriptiva es:

- Obtener información cuantitativa adicional.
- Identificar, describir y estimar los cambios no previstos.
- Preparar estudios de caso más específicos.

La información descriptiva es necesaria para explorar aspectos adicionales del cambio en cada una de las áreas priorizadas, especialmente para identificar cambios no previstos e información más detallada.

Se recopila con la ayuda 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 números. Estas respuestas son valiosas porque revelan más sobre la forma en que piensa el encuestado.

Mientras que los indicadores cuantitativos ayudan a recopilar información estandarizada, la información descriptiva no solamente hará que los números sean más comprensibles, sino que también proporciona información sobre efectos directos e impactos no esperados y su relación con influencias externas e internas. Por tanto, la información descriptiva –en combinación con las preguntas explorativas– complementará los indicadores cuantitativos al recopilar información sobre cambios. Toda la información de diferentes fuentes tiene que verificarse de forma cruzada y, en caso de divergencias, se deberán estudiar los antecedentes.

A diferencia de los indicadores, las preguntas exploratorias no preguntan por alguna información predeterminada, sino más bien ayudarán a explorar ejemplos descriptivos de cambios significativos. Nos ayudarán a comprender mejor a los indicadores cuantitativos y nos pueden ayudar a descubrir nuevos indicadores. Formulando las mismas preguntas con regularidad (p.ej., cada 6 ó 12 meses), la ONG podrá descubrir como van cambiando las respuestas de los miembros del grupo. Esto es importante para la apreciación de efectos directos e impactos. Tales descripciones también son útiles en la preparación de estudios de caso

Cómo utilizar preguntas exploratorias

Paso 1: Identificación de aspectos que necesitan ser profundizados

Sobre la base de los indicadores cuantitativos disponibles (de SAGE, PAG y otras fuentes), por cada área priorizada decidir qué se necesita analizar con más profundidad

Paso 2: Formulación de preguntas exploratorias para cambios relevantes

Formular preguntas –por lo menos una por cada área priorizada donde se esperan efectos directos o impactos– dirigidas a complementar los indicadores cuantitativos y a explorar los cambios significativos en el área seleccionada:

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

Paso 3: Formulación de preguntas exploratorias para cambios no previstos

Pregunte específicamente por cambios no previstos: “¿Ha habido algún cambio no previsto, tanto positivo como negativo?”

Paso 4: Documentación de respuestas

Documente estas respuestas de forma narrativa o en una tabla (ver ejemplo)

Tabla 22: Preguntas exploratorias – ejemplo de documentación

Pregunta exploratoria	Respuestas recibidas (fecha)
¿Qué más ha cambiado significativamente en este contexto?	<ul style="list-style-type: none"> • Se inauguró un nuevo camino • Han surgido oportunidades mejoradas de ingresos, otras han desaparecido.
¿Cuáles son los efectos (positivos y negativos) de estos cambios?	<ul style="list-style-type: none"> • Más camiones vienen ahora a nuestra comunidad y más intermediarios. • Ahora solamente se necesita una hora para llegar al mercado (antes: tres horas). • Muchas personas de la comunidad perdieron su empleo (ingreso) adicional.

Nota

Las preguntas exploratorias se pueden preparar como una guía de entrevista. Esto también ayudará en la preparación de **estudios de caso** más específicos. Los estudios de caso son muy útiles, especialmente para realzar el desarrollo de la vida de una persona (comunidad) desde que se unieron al programa.

Si las preguntas se repiten después de algún tiempo, es útil compararlas con las respuestas de la última vez. Después se le puede solicitar al grupo que comente sobre la diferencia en las respuestas de ahora y las anteriores.

3.7 Controles y contrapesos

Análisis de la calidad de los datos

Todo el sistema de recopilación y análisis de datos depende fuertemente de la autoevaluación. Sin embargo, estas estimaciones algunas veces pueden ser diferentes de las percepciones de personas externas. Además, el proceso de documentación y presentación de informes pueden dar lugar a errores en el proceso de monitoreo. No solamente son necesarias las verificaciones de calidad y la verificación cruzada (triangulación) de datos, sino también es necesaria la introducción de un sistema confiable de controles ("controles y contrapesos").

Cuando se analizan los resultados del monitoreo, como se describió anteriormente para la síntesis de resultados (agregación, consolidación, compilación), filtrado (diferenciación) y comparación, algunas veces surgirán dudas en cuanto a la validez de los datos. Por tanto, es necesario analizar continuamente la calidad de los datos del monitoreo, en cada paso, comenzando desde el inicio de la recolección de datos.

Las preguntas típicas relacionadas con la calidad podrían ser las siguientes:

- Si los resultados no parecen reflejar la realidad: ¿Comprendieron todos/as bien las preguntas y de la misma manera? ¿Se han verificado las respuestas de forma cruzada y también se han validado?
- Si los resultados para uno de los indicadores han "empeorado" después de un año: ¿Es esto un error? ¿O se justifica porque los miembros han cambiado su entendimiento de los objetivos que desean lograr? (es decir, ¿la ONG les ha abierto los ojos y ampliado su perspectiva y, por tanto, sienten que su desempeño es menor que antes?)
- 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 visión crítica de la información que se recibe, incluso del propio sistema de monitoreo, es normal que tales dudas surjan. Esto representa una oportunidad para mejorar el monitoreo.

1. Verificaciones de calidad

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

A nivel de grupo:

- ¿Entendieron todos bien las preguntas y de la misma forma?
- ¿Son sinceras las respuestas?
- ¿Es posible que la situación de la entrevista (o: autoevaluación) no ha distorsionado la información?
- ¿Se han documentado correctamente las respuestas?

Nota

El control de calidad de la información a nivel de grupo es decisivo porque esto es muy difícil de verificar, o solamente con muchos esfuerzos, a otros niveles "más distantes".

A todos los otros niveles:

- ¿Es probable que las respuestas sean verdaderas / realistas?
- ¿Se documentan las respuestas correctamente?
- ¿Se calculan las cantidades correctamente?

2. Verificación cruzada de datos o triangulación⁹

Además de la validación de los datos por medio de verificaciones de calidad, es recomendable comparar la información recibida del sistema de informes con información proveniente de otras fuentes, o información obtenida con otras herramientas de recopilación y análisis de datos.

Ejemplos:

Se pueden distinguir diferentes tipos de verificación cruzada (triangulación):

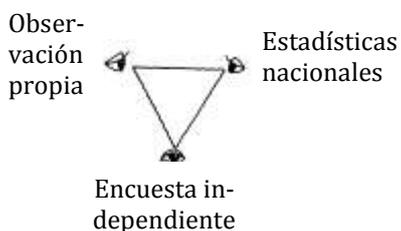
- **Triangulación de datos:** se comparan diferentes indicadores o tipos de datos en diferentes momentos y/o con diferentes unidades de análisis, p.ej.:



- **Triangulación de actores:** se comparan diferentes perspectivas de los actores involucrados, p.ej.:

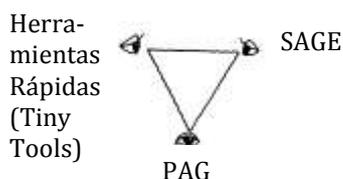


- **Triangulación del investigador:** se comparan diferentes fuentes de datos, p.ej.:



⁹ Triangulación significa comparar la información con otras fuentes, mostrando otros aspectos, vistos desde diferentes perspectivas o recopilados con diferentes métodos.

- **Triangulación del investigador:** se comparan diferentes fuentes de datos, p.ej.:



Los resultados de SAGE y PAG que se basan fuertemente en autoevaluaciones se deberían comparar con información de fuente externas, p.ej.:

- Información sobre salud se puede verificar de forma cruzada con información del puesto de salud.
- Información sobre educación se puede verificar de forma cruzada con información de las escuelas.
- Información sobre ingresos se puede verificar de forma cruzada con información de precios de venta.

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

3. Sistema de controles y contrapesos

El sistema de controles y contrapesos depende de controles internos y externos. Debe existir un sistema de control interno donde un nivel verifica la confiabilidad de la información obtenida del nivel previo. El personal de ONG y los facilitadores comunitarios pueden jugar un papel importante cuando se verifica la información reportada.

Los controles externos son verificaciones al azar para garantizar que los mecanismos de control interno se encuentran funcionando bien. El sistema de controles y contrapesos depende de cuatro pilares que se pueden visualizar de la manera siguiente:

Tabla 23: Cuatro pilares para controles y contrapesos

1er pilar	2º pilar	3er pilar	4º pilar
Control interno (de un nivel al siguiente)	1er control externo	2º control externo	3er control externo
Miembros	Personal de la ONG (verificación al azar realizada por Oficiales de Proyecto)	Unidad Independiente de M+E (si existiera)	Evaluadores o auditores independientes
Grupo			
Asociación de GAA			
Federación			

Además, se pueden introducir “pilares de control” adicionales. Concretamente, actores que conocen el contexto del proyecto por su conocimiento local o por su competencia en el tema:

- Entre 1er y 2o nivel: expertos y autoridades locales
- Entre 3er y 4o nivel: cualquier otro actor más allá del nivel local.

Fragmentos de entrevistas

La validación de los datos es más fácil en los GAA donde se aplica NGO-IDEAS. Con la ayuda de los resultados de las herramientas de NGO-IDEAS, las personas que monitorean a nivel de la ONG / red pueden tener ideas claras, planes previos y preparativos concretos de qué y dónde desean monitorear. Las herramientas también sirven como medio de verificación para personas externas o internas a cargo del monitoreo. Las herramientas ahorran tiempo y la necesidad de monitorear comparativamente. (Sr. Ravendran, SCINDeA Network, India)

3.8 Análisis causa-efecto

Concepto

Se analizan las causas que han contribuido, directa e indirectamente, a los cambios observados, p.ej. las contribuciones del grupo, del proyecto de la ONG y de otras influencias¹.

Normalmente el grupo aplica este procedimiento y la ONG lo facilita.

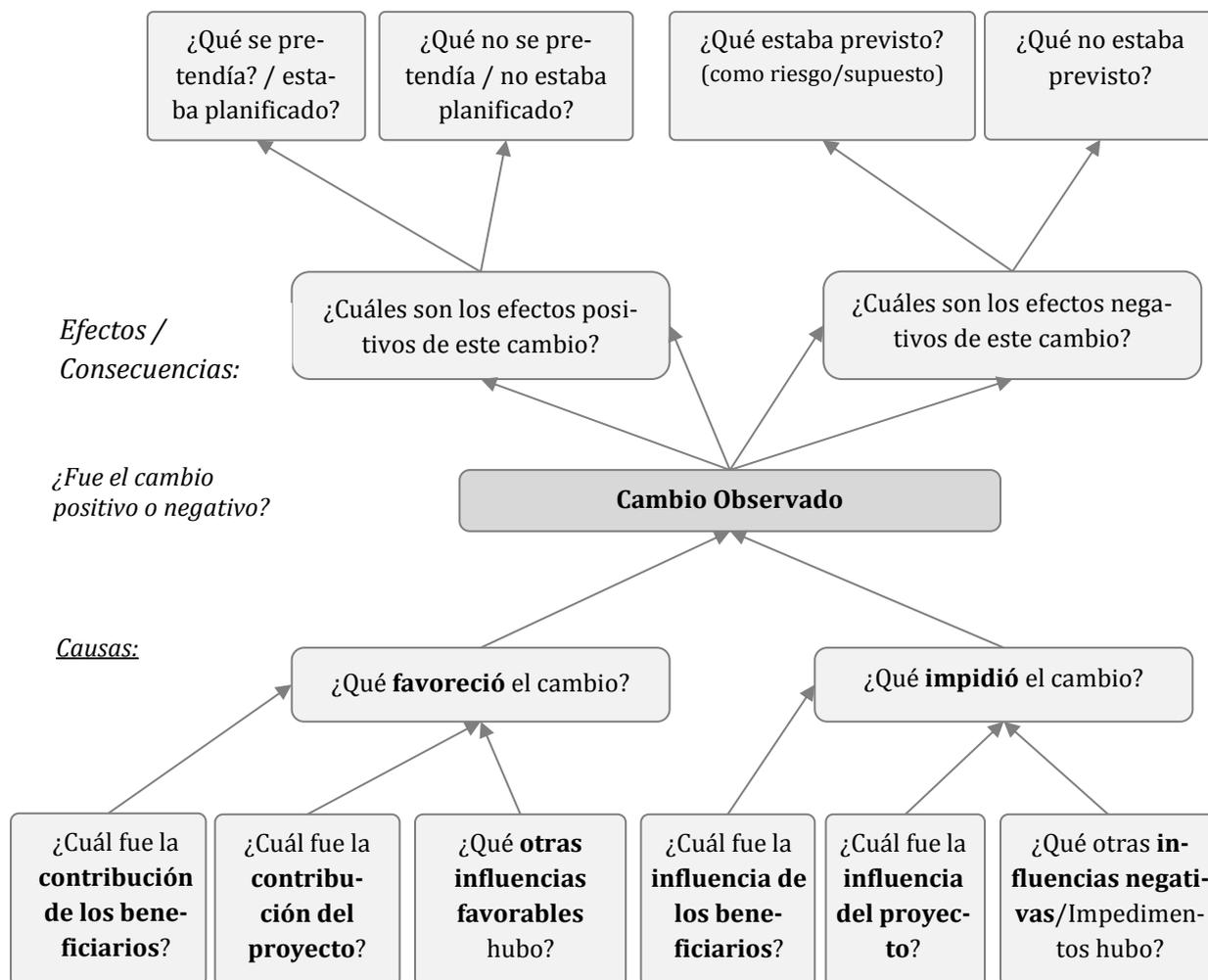
La aplicación de este análisis puede contribuir a lo siguiente:

- a Atribución de los cambios observados a las contribuciones de la comunidad, de la ONG y de otros.
- Afinación de las decisiones de gerencia del proyecto.

Dos preguntas básicas para el monitoreo de efectos directos e impactos:

1. ¿Qué ha cambiado y en qué medida?
2. ¿Qué contribuyó a este cambio?

La forma más simple de establecer una relación causa-efecto es preguntar por las causas y las consecuencias de los cambios observados:



En palabras simples, la “causa” es “¿por qué ocurrió?” y el “efecto” es “¿cuáles fueron las consecuencias?” La relación lógica entre estos dos se conoce como la relación causa-efecto. Esto significa “profundizar en el cambio que ha ocurrido para visualizar cuáles fueron los factores que jugaron un papel conducente al efecto en particular”. Esto ayudará a afinar las actividades de proyecto de los grupos y la ONG.

Proceso de aplicación

Paso 1: Compilación de los cambios observados

Compilar los cambios observados (indicadores cuantitativos y cualitativos de SAGE, PAG y otras fuentes) para las áreas priorizadas.

Paso 2: Identificación de las razones del cambio

Pídale a la **comunidad** (el grupo) que analicen las razones para el cambio enfocándose en **factores coadyuvantes (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?

Paso 3: Validación realizada por el personal de la ONG

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

Paso 4: Visualización de factores de influencia

Utilice 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 debería utilizarse solamente si la ONG desea profundizar el análisis. Se puede utilizar directamente en los pasos 2 y 3).

Tabla 24: Factores de influencia que llevan al cambio (ejemplo)

Las mujeres están más conscientes de sus derechos			
	Contribuciones de los miembros del grupo	Contribuciones del proyecto / ONG	Otros factores externos
Factores coadyuvantes	Interés activo de las mujeres, estímulo mutuo, regulaciones internas positivas del grupo.	Capacitación e información para las mujeres; capacitación en liderazgo para los miembros del grupo.	Reservación para las mujeres en las entidades locales. Maestros locales y puesto de salud apoyan el proyecto.
Factores negativos (que tienen efecto de obstaculizar)	La primera actividad generó fuertes peleas; algunos maridos se opusieron a las actividades independientes de sus mujeres.	El comportamiento de algunos miembros del personal no es bueno.	La situación legal favorece a los varones.

Este análisis ayudará a sacar conclusiones para acciones futuras (ver capítulo 3.8 Análisis causa-efecto)

3.9 Consecuencias de acciones futuras

Con el espíritu de la gestión de proyectos orientada a efectos directos e impactos, los resultados del monitoreo de efectos directos e impactos serán utilizados para la toma de decisiones sobre acciones futuras del grupo. La ONG definirá sus actividades de proyecto futuras en un diálogo continuo con los miembros del grupo, el cual está basado en la información producida por el monitoreo de efectos directos 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 la ONG 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?

Fragmentos de entrevistas

- El enfoque del monitoreo cambió mucho, de productos y actividades a efectos directos e impactos. Las herramientas de NGO-IDEAS han fortalecido la capacidad del equipo de gerencia de Caritas en la toma de decisiones de política y las estrategias para la implementación y monitoreo. Las herramientas también hacen visibles los resultados concretos, los cuales pueden ser usados en informes anuales (Dennis Opiu, Oficial de M+E, Caritas Kasanaensis, Uganda)
- A través de las herramientas, el comité de gerencia se dio cuenta de que las cooperativas no han abordado las necesidades de algunos de los miembros, algunos miembros se quedaron atrás y no se han beneficiado completamente del proyecto, por ejemplo, los miembros no videntes. Las cooperativas ajustaron sus planes con base en los resultados del monitoreo, puede utilizarse como referencia en la planificación (Loy, NFCPWD, Filipinas).
- Akkamma Chikmat era la más pobre en nuestro grupo ya que es viuda y tiene que alimentar a tres miembros. Era muy difícil sin ingreso alguno. No se podía expresar bien. Antes de Clasificación del Bienestar (PWR) y SAGE, no pensábamos mucho en ella, pero cuando vimos que ella era la más pobre, después de aplicar PWR, sin nada de ingresos, como grupo pensamos que debíamos elevarla a una mejor posición. La animamos para que iniciara una actividad generadora de ingresos y tomó la venta de brazaletes. También, cuando hubo un esquema de gobierno para un puesto de cocinero en la escuela secundaria gubernamental, no competimos entre nosotras sino le pedimos a ella que presentara su solicitud y ahora trabaja como cocinera. Ahora estamos felices porque ella se trasladó de la categoría más pobre a la de pobre (Nirmala Belingatti, Comunidad Devalwada Chilume, KRWDSC, India)"

Bibliografía

Inglés:

- Chambers, Robert 2008: *Revolutions in Development Inquiry*. Earthscan, London.
- Gohl, Eberhard/ Germann, Dorsi/ Schwarz, Burkhard 1996: *Participatory Impact Monitoring*. GTZ/GATE (4 Booklets).
- GTZ 2008: *Results-based Monitoring – Guidelines for Technical Cooperation*. URL: http://www.csr-weltweit.de/uploads/tx_ipdownloads/wirkungsorientiertes-monitoring-leitfaden-en_01.pdf (Rev. 10.10.2010).
- Kusak, Jody Z./ Rist, Ray Cisi. 2004: *Ten steps to a results-based monitoring and evaluation system: a handbook for development practitioners*. Washington D.C.: The World Bank. URL: <http://www.oecd.org/dataoecd/23/27/35281194.pdf> (Rev. 10.10.2010).
- Leeuw, Frans/ Vaessen, Jos 2009: *Impact Evaluations and Development. NONIE Guidance on Impact Evaluation. Draft Version for Discussion at the Cairo conference March-April, 2009*.
- Mayne, John 2008: “Contribution analysis: An approach to exploring cause and effect.” In: *ILAC Brief 16, May 2008*.
- Mayoux, Linda 2001: *Micro-finance and the empowerment of women. A review of key issues*, Geneva: International Labour Organisation (ILO). URL: <http://www.ilo.org/public/english/employment/finance/download/wpap23.pdf> (Rev. 26.8.2005).
- NGO-IDEAs 2011: *NGO-IDEAs Impact Toolbox: Participatory Monitoring of Outcome and Impact*. URL: <http://www.ngo-ideas.net/publications/> (Rev. 15.11.2010).
- NGO-IDEAs 2011: “Tiny Tools”: *Measuring Change in Communities and Groups. An Overview*. URL: <http://www.ngo-ideas.net/publications/> (Rev. 15.11.2010).
- Organisation for Economic Co-operation and Development, Development Assistance Committee: *DAC Criteria for Evaluating Development Assistance*. URL: http://www.oecd.org/document/22/0,2340,en_2649_34435_2086550_1_1_1_1.00.html (Rev. 19.6.2007).
- Organisation for Economic Co-operation and Development, Development Assistance Committee 2010: *Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management*. Paris (First edition 2002). URL: <http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf> (Rev. 10.10.2010).
- Patton, Michael Quinn 2008: *Utilization-Focused Evaluation*, 4th ed. SAGE, Los Angeles.
- Patton, Michael Quinn 2010: *Developmental Evaluation*. Guilford, New York.
- Pretty, Jules N./ Irene Guijt/ Thompson, J./ Scoones, I.: *Participatory Learning and Action: A Trainers Guide. (IIED participatory methodology series)*.
- Rogers, Patricia 2010: *Implications of complication and complexity for evaluation, presentation at Evaluation Revisited Conference*. Utrecht, 20.5.2010, www.evaluationrevisited.wordpress.com.
- VENRO – Association of German Development NGOs (Ed.) 2000: *Checking and Learning – Impact Monitoring and Evaluation, A Practical Guide*. Bonn.
- Yunus, Mohammed 2006: *What is Microcredit?* URL: www.grameen-info.org/bank/WhatisMicrocredit.htm (Rev. 19.6.2007).

Alemán:

- Caspari, Alexandra 2009: “‘Rigorese’ Wirkungsevaluation – methodische und konzeptionelle Ansätze der Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit.” In: *Zeitschrift für Evaluation, Jg. 8 Heft 2*; S. 183-213.
- Stockmann, Reinhard 2007: *Handbuch der Evaluation: Eine praktische Handlungsanleitung*. Waxmann, Münster.
- Stockmann, Reinhard/ Meyer, Wolfgang 2010: *Evaluation: Eine Einführung*. Budrich, Opladen.
- VENRO – Association of German Development NGOs (Ed.) 2007: *Mein Wort zählt. Mikrokredite: Kleines Kapital – große Wirkung*. Brandes & Apsel.

Las Publicaciones de NGO-IDEAS

Las publicaciones de NGO-IDEAS tratan con diferentes aspectos de monitoreo participativo del impacto, involucrando perspectivas de base. Todas se encuentran disponibles en www.ngo-ideas.net/publications

- **NGO-IDEAS Impact Toolbox/Caja de Herramientas de Impacto**
La caja de herramientas de impacto describe herramientas simples para la planificación y monitoreo participativos de proyectos de base. Está diseñada para posibilitarle a las ONG, grupos miembros de grupos la conducción de un proyecto para mejorar los efectos directos o impactos positivos y reducir los negativos (VENRO y NGO-IDEAS).
- **"How do they do it? – Civil Society Monitoring Self-effectiveness": An NGO-IDEAS documentation of field experience/ "¿Cómo lo hacen? – La sociedad civil monitoreando la autoeficacia":** Una documentación de experiencias de campo de NGO-IDEAS.
La publicación presenta descripciones de ejemplos del análisis de efectos directos e impactos que le ilustran al personal de organizaciones de desarrollo cómo se puede implementar la valoración de los efectos directos e impactos y sus diferentes formas de utilización (VENRO y NGO-IDEAS).
- **"Monitoring Self-Effectiveness": A Manual to Strengthen Outcome and Impact Oriented Project Management/ "Monitoreo de la Eficacia Propia":** un manual para fortalecer la gestión de proyectos orientada hacia efectos directos e impactos.
El manual pretende apoyar a las organizaciones para que enfoquen sus procedimientos de planificación, monitoreo y evaluación en dirección a una mayor orientación hacia efectos directos e impactos (VENRO y NGO-IDEAS).
- **NGO-IDEAS GrafStat Guide/Guía de GrafStat**
El GrafStat es un programa simple y útil que las organizaciones de desarrollo pueden utilizar con el objetivo de preparar sus datos de monitoreo para el análisis. Esta guía se concentra en aplicaciones y ejemplos de GrafStat relevantes para NGO-IDEAS.
- **NGO-IDEAS Tiny Tools - Measuring Change in Communities and Groups/ Herramientas Rápidas - Midiendo el Cambio en Comunidades y Grupos"**
Las "Herramientas Rápidas" de apreciación del impacto de NGO-IDEAS presentan herramientas de fácil aplicación que ayudan a estimar cambios (efectos directos e impactos) y sus causas con solamente una aplicación. Pueden utilizarse en evaluaciones externas así como en autoevaluaciones.

TITULAR DEL PROYECTO

OFICINA DE COORDINACIÓN



CONTRAPARTES



OFICINAS REGIONALES



Equipo de Impact Plus :

Eberhard Gohl
Bernward Causemann,
Martina Rithaa

**En Cooperación con los
coordinadores regionales de NGO IDEAS:**

C. Rajathi (India y Bangladesh)
George Cottina (Africa oriental)
Godofredo Limotlimot (Filipinas)

Traducción:

Polly Castañeda

Diagramación:

Alexandra Huber

Impact Plus, Planckstrasse 6, D-70184 Stuttgart, Alemania

www.impact-plus.de

www.ngo-ideas.net

VENRO es una asociación voluntaria conformada aproximadamente por 117 organizaciones alemanas no gubernamentales que actúan, en su mayoría, en todo el territorio federal. Las iniciativas locales se presentan a la asociación a través de las redes regionales de las ONG. Estas redes son a su vez miembros de VENRO y representan aproximadamente a 2000 ONG, entre grandes, medianas y pequeñas.

Los miembros de VENRO son representantes de asociaciones privadas y eclesiásticas dedicadas al trabajo de cooperación internacional, ayuda de emergencia, política educacional, relaciones públicas y grupos de lobby.

Dentro del marco de sus tareas específicas, todos estos miembros contribuyen a la realización de los fines de la asociación. Por su diversidad, las corporaciones asociadas imprimen el perfil de la asociación central. La base del trabajo conjunto es el respeto a la autonomía de cada uno de sus integrantes.

Las ONG dedicadas a la política de desarrollo son un importante componente de la sociedad civil. Ellas intervienen y se involucran en asuntos relacionados a la política de desarrollo, fomentan el diálogo y la cooperación. En las ONG, cuyos miembros mayoritariamente realizan su trabajo ad honorem, se cultiva el sentido de responsabilidad y participación de los ciudadanos.

www.venro.org