

Monitoreo Participativo de Impactos

PIM (PARTICIPATORY IMPACT MONITORING)

Folleto 1: Monitoreo de impactos a través del grupo de base



FAKT

FAKT, la Asociación de Tecnologías Apropriadas es una consultora con bases en la iglesia protestante, sin fines de lucro y que fue fundada en Alemania en 1986. FAKT trabaja en la transferencia de tecnología y conjuntamente con contrapartes del Sur busca y fomenta soluciones social y ambientalmente compatibles. FAKT trabaja en equipos interdisciplinarios con ingenieros, economistas y profesionales en ciencias sociales que son especializados en los campos de tecnología de alimentos, agua potable y sanidad, suministro de energía, tecnología hospitalaria, entrenamiento vocacional, promoción de pequeños negocios, desarrollo organizacional y gestión participativa de proyectos. Los servicios de FAKT incluyen planificación y acompañamiento técnico de proyectos, evaluaciones y estudios, programas de entrenamiento y capacitación, seminarios y el servicio de consulta a distancia.

GTZ

Sociedad Alemana para la Cooperación Técnica (GTZ) GmbH

La GTZ pertenece al gobierno alemán y opera en el campo de la cooperación técnica. 2,200 expertos alemanes trabajan conjuntamente con contrapartes en más de 100 países en Africa, Asia y América Latina en proyectos que cubren prácticamente cada sector en la agricultura, área forestal, desarrollo económico, servicios sociales e infraestructura institucional y material. La GTZ hace este trabajo por encargo de ambas partes: por el Gobierno de la República Federal de Alemania y por el otro gobierno y autoridades semi-gubernamentales.

GATE

GATE (Centro Alemán de Tecnologías para el Desarrollo) es un programa de la Sociedad Alemana para la Cooperación Técnica (GTZ) GmbH y actúa como centro de difusión y promoción de tecnologías apropiadas para países en vías de desarrollo.

El Servicio de Información y Asesoría en Tecnología Apropriada (ISAT) fue establecido como una sección de GATE en 1991. ISAT tiene a disposición todo el rango de servicios que ofrece la GTZ y es financiado por el Ministerio Federal Alemán para la Cooperación Económica y el Desarrollo. ISAT es especialista en una variedad de tecnologías apropiadas para países en vías de desarrollo, focalizando principalmente las que incluyen:

- Ayuda a satisfacer las necesidades básicas
- Uso eficiente y sostenible de los recursos disponibles localmente
- Mobilización de las habilidades existentes y promoción de auto-ayuda
- Ampliar la esfera de acción del usuario y promoción de la acción independiente

ISAT ofrece sus servicios (consulta a distancia, varios tipos de publicaciones y películas) a organizaciones alemanas de cooperación para el desarrollo así como a organizaciones y personas de países en vías de desarrollo. Solicitudes de literatura y documentaciones en áreas específicas sobre tecnologías apropiadas pueden ser dirigidas a ISAT.

German Appropriate Technology Exchange GATE

En: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH

P.O. Bx 5180

D-65726 Eschborn

República Federal de Alemania

Teléfono (06196) 79-0

Fax (06196) 797352

e-mail: gate-isat@gtz.de

Los autores:

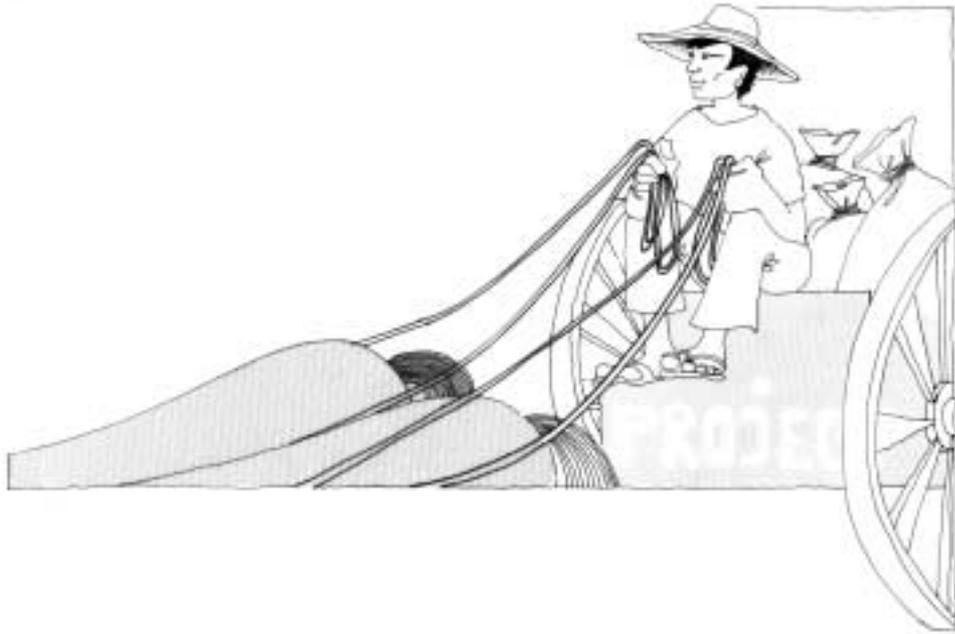
Dorsi Germann, socióloga y artista gráfica, trabajó 4 años en un proyecto de desarrollo comunitario en Senegal. Los últimos 18 años viene trabajando como consultora en educación para adultos, tecnologías apropiadas, técnicas de comunicación y visualización, gestión de proyectos, monitoreo y evaluación, desarrollo organizacional y métodos de participación en África, Asia y América Latina, y ello principalmente por encargo de la GTZ y FAKT.

Eberhard Gohl, economista y sociólogo, estuvo trabajando algunos años en Turquía, Perú y Bolivia. Durante 8 años trabajó principalmente para FAKT, la DSE-ZEL y la GTZ como consultor en gestión de proyectos y desarrollo organizacional. De 1995 a 1999 contribuyó a la instalación de un sistema de control de calidad y de éxito en la organización de cooperación de la iglesia protestante alemana "Pan para el Mundo". Actualmente trabaja como director de programas de diálogo en la Fundación Alemana para el Desarrollo Internacional (DSE-ZEL).

ÍNDICE

¿Necesita una nueva herramienta para la gestión de su proyecto?.....	3
1. ¿Qué es monitoreo?.....	4
¿Cuán difícil es monitoreo?.....	6
¿Qué debe ser monitoreado?.....	7
¿Cómo se hace?.....	8
2. Pasos para introducir y realizar el monitoreo	
de impactos a través del grupo de base	9
Paso preliminar: ¿Qué se sabe sobre el contexto?.....	11
Paso 1: ¿Qué debe ser observado?	12
Paso 2: ¿Cómo puede ser observado?.....	14
¿Dónde encontrar las informaciones?.....	16
Paso 3: ¿Quién debe observar?	17
Paso 4: ¿Cómo documentar los resultados?	18
¿Cuál información y para quién? Cuándo y cómo?	21
Paso 5: ¿Qué fue observado?	22
Paso 6: ¿Por qué estos resultados?	23
Paso 7: ¿Cuál acción debe ser realizada?	25
Documentando decisiones	26
¿Qué debe ser cambiado en el sistema de monitoreo?	26
Estudios de casos	28





¿Necesita una nueva herramienta para la gestión de su proyecto?

Gracias por su interés en el Monitoreo Participativo de Impactos. Llamélo apenas PIM, así es más fácil! (PIM proviene del nombre en inglés Participatory Impact Monitoring).

PIM fue diseñado para proyectos de auto-ayuda. Si la gente ha creado una organización propia para mejorar sus condiciones de vida de alguna manera, entonces ellos tienen un proyecto de auto-ayuda.

Proyectos de auto-ayuda

– Normalmente, un grupo tiene sus líderes. Aparte de ellos, varios otros miembros de la comunidad suelen tener responsabilidades específicas. ¿Es usted **líder** o **miembro** de una organización popular de este tipo? Puede llamarle “iniciativa de auto-ayuda” u “organización de base”. Nosotros le llamaremos un grupo de auto-ayuda o simplemente un **grupo**.

Líderes

– Cuando un grupo está realizando una serie de actividades para resolver un problema específico en su contexto, le damos el nombre de proyecto. ¿Están ustedes iniciando una nueva **actividad** o un **proyecto**?

Nueva actividad

– Su grupo también tiene reglas que especifican cómo líderes y miembros ordinarios de un grupo dividen responsabilidades. Usualmente, estas reglas surgen de la práctica. ¿Sienten ustedes que las reglas de su grupo necesitan ser complementadas o mejoradas – tal vez porque se han propuesto nuevos objetivos?

Reglas

¿SI? Entonces tal vez tengan interés en el Monitoreo de Impactos a través del grupo de base. El propósito de PIM es ayudar a que su organización tenga más éxito mediante:

Propósito de PIM

- Engranar las actividades de su proyecto con las necesidades de los miembros del grupo
- Envolver los miembros en la observación (vigilancia), reflexión (deliberación) y en la toma de decisiones
- Reforzar las estructuras de su organización.

Condiciones para PIM

¡PIM no es una solución mágica que automáticamente hace milagros! En realidad sólo funciona si se dan ciertas condiciones. Por favor analice por un momento si estas condiciones se dan en su grupo:

- reuniones regulares del grupo (por ej. una vez al mes) deben ser normales
- los miembros del grupo deben tener cierto interés y alguna práctica de participación en las decisiones del grupo
- los líderes deben estar dispuestos a discutir y consultar con los miembros antes de tomar decisiones
- su grupo debe estar dispuesto a invertir un poco de tiempo – probablemente más que antes – en la gestión conjunta.

Muchos grupos de auto-ayuda son apoyados por organizaciones de desarrollo, sea una organización gubernamental de asistencia, o una **ONG**, como le llamaremos aquí. Si una ONG apoya su proyecto, entonces considere si además se dan las siguientes condiciones:

- Debe existir mutua confianza y el deseo mutuo de gerenciar el proyecto mediante el Monitoreo Participativo de Impactos
- Otros actores envueltos deben estar dispuestos a aceptar cambios en el proyecto, por ej. adaptar sus contribuciones a las necesidades del grupo
- Los facilitadores deben limitarse a brindar apoyo metodológico; las decisiones del grupo deben ser tomadas por el grupo mismo.

La ONG debe apoyar el Monitoreo de Impactos a través del grupo de base, preferiblemente mediante un facilitador quién debe ayudar al grupo de base a tomar sus propias decisiones. La organización puede también hacer esto aplicando el otro eje de PIM, que es conocido como el Monitoreo de Impactos a través de la ONG. Como usted puede ver en la cubierta de este folleto, PIM tiene dos sistemas independientes de monitoreo, los cuales se interaccionan periódicamente para garantizar que la ONG realmente esté apoyando lo que el grupo de base quiere.

1. ¿Qué es monitoreo?

Comencemos con un ejemplo:

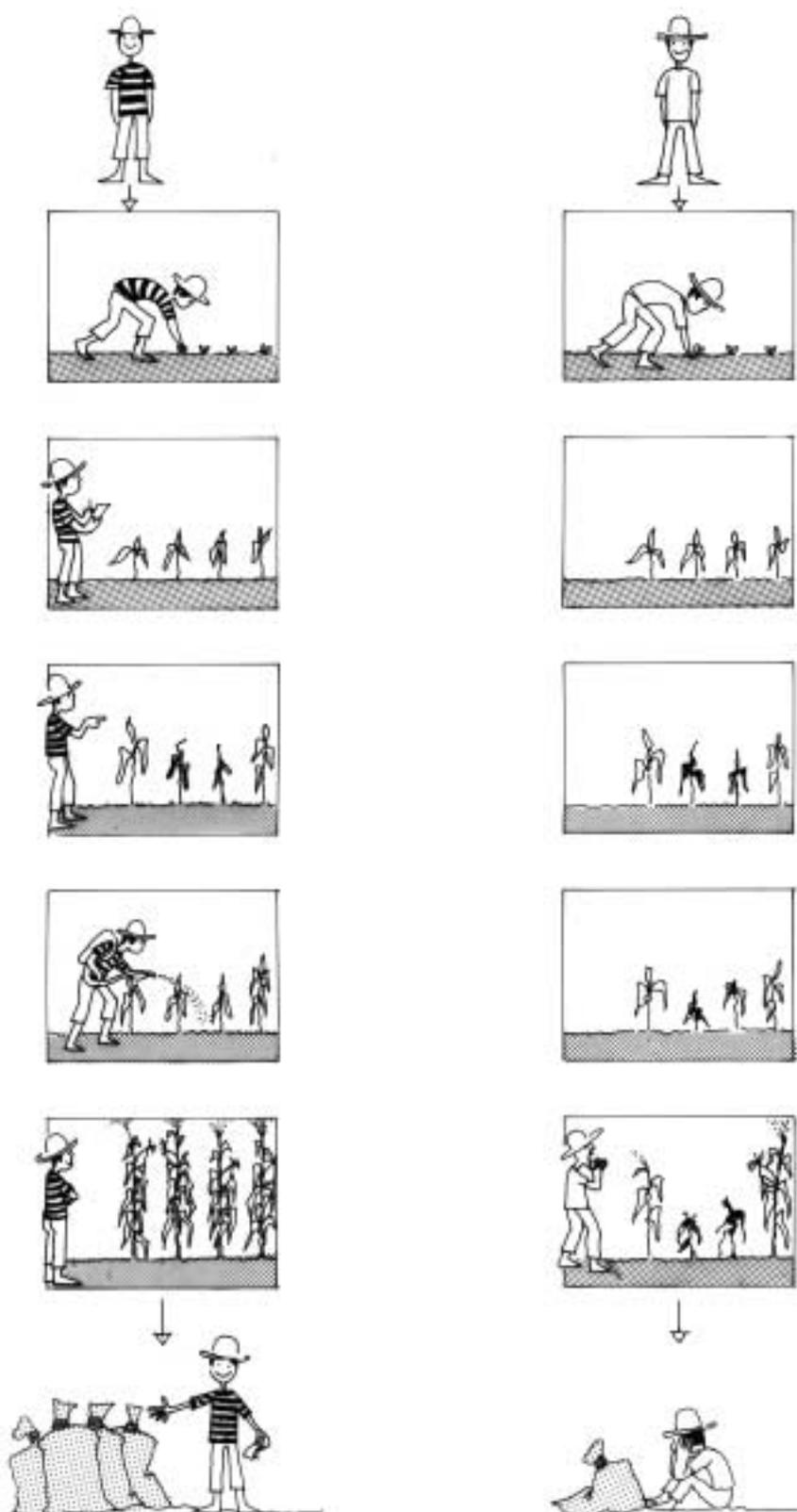
Ejemplo

Dos agricultores cultivando maíz (ver página siguiente)

Agricultor 1: verifica regularmente las plantas en su área de cultivo. Cuando nota que algunas plantas están enfermas y no se desarrollan normal, las trata inmediatamente con algún remedio (biológico). Su cosecha es buena y él está satisfecho.

Agricultor 2: no visita su área de cultivo durante el crecimiento de las plantas. En la época de cosecha se sorprende cuando ve que la mayor parte del cultivo está perdida. Él queda decepcionado.

Dos agricultores cultivando maíz



Monitoreo quiere decir **observación continua, reflexión y corrección de actividades.** Esto es hecho por el agricultor 1 pero no por el agricultor 2.

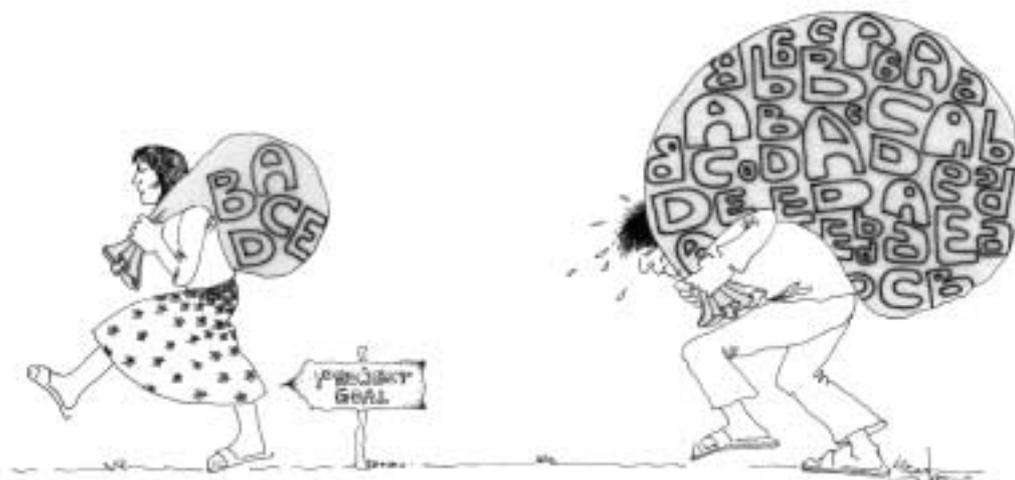
¿Cuán difícil es monitoreo?

Actividad ordinaria

Monitoreo es realmente una actividad ordinaria. Después de todo, cada persona vigila y piensa sobre cosas o eventos que son importantes para ella: el crecimiento de los niños, el clima, los precios de los productos agrícolas, el comportamiento de los extensionistas. Usualmente la gente involucrada observa mejor que personas externas. Pero a veces el punto de vista de externos puede ser útil.

El monitoreo es fácil si la propia gente observa aquello que les preocupa. El monitoreo puede ser aprendido: para que podamos comprender mejor lo que está aconteciendo tenemos tal vez que agudizar nuestra percepción, o tenemos tal vez que mejorar la selección de los ejemplos (= indicadores) o tal vez la manera de medir los cambios observados.

Cuánta información necesitamos?



Un error común es intentar recolectar demasiada información

Reglas de monitoreo

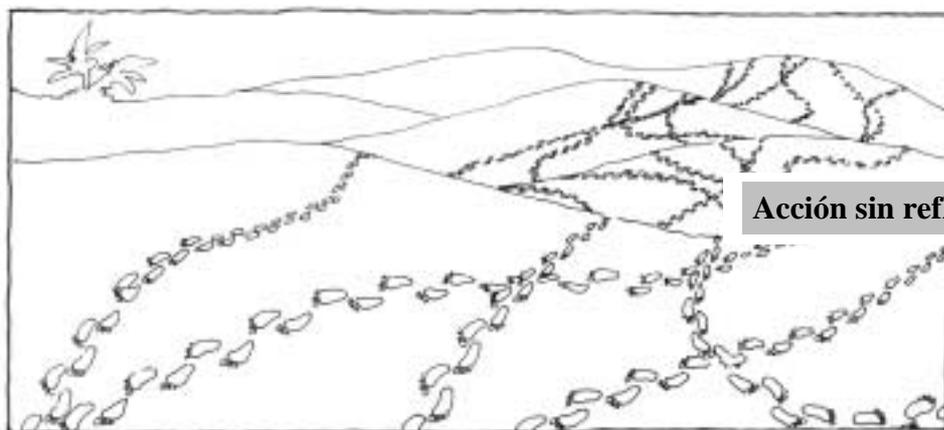
En una organización o un grupo, sin embargo, las actividades son más complejas. La observación no es más difícil, pero a menudo nadie se siente responsable del monitoreo. Así ciertas reglas tienen que ser introducidas para el “juego de monitoreo”. Este folleto sobre el Monitoreo de Impactos a través del grupo de base sugiere algunas reglas de monitoreo para su grupo.

En muchos proyectos es útil introducir un sistema de monitoreo, especialmente si hay muchas tareas por ser realizadas o diferentes actores quienes necesitan información sobre lo que está pasando en una organización grande. Esto también es útil si los métodos de observación y reflexión usados previamente han fallado o fueron insatisfactorios, y si un camino más sistemático o formalizado parece necesario.

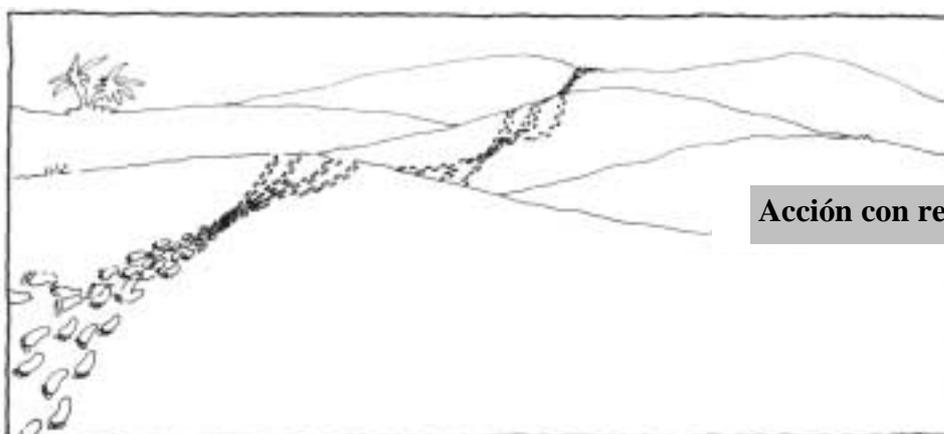
Monitoreo gasta tiempo

No olvide: **¡monitoreo toma tiempo!** Por cada 10 horas de trabajo usted va a tener que reservar 1 hora para reflexión (por ej. para observar y analizar la situación, discusiones con otros miembros del grupo,

formar opiniones, tomar decisiones del grupo, planificación, presupuestar, coordinar, tomar notas, hacer registros); ¡caso contrario usted va a sumergirse en el trabajo y no habrá tiempo para pensar! ¿Será que esto es imposible? Recuerde que:



Acción sin reflexión es activismo!



Acción con reflexión nos orienta!

¿Qué debe ser monitoreado?

Algunas personas que conocen proyectos de desarrollo consideran importante monitorear hasta que punto se ha cumplido lo planificado. Esto es generalmente correcto, porque es importante para que cada persona asuma y cumpla sus tareas como fue acordado.

Pero en muchos casos los planes escritos no reflejan lo que las personas quieren. Hay muchas razones para ello:

- El grupo de auto-ayuda y el contexto social no son tomados en cuenta desde el inicio de la planificación o no en la medida suficiente
- Sólo después que el proyecto y las actividades están siendo implementadas es cuando las personas tienen una idea clara de lo que quieren y como ellas pueden articular esto
- La base de información usada para la planificación no es suficientemente buena y los planes operativos están incompletos
- El contexto general y la situación interna de las organizaciones envueltas están cambiando rápidamente
- Los errores son reconocidos y corregidos muy tarde

Planes

Objetivos informales

Es por eso que PIM pregunta sobre los objetivos informales de los actores involucrados (“expectativas y temores”) y sobre los efectos que no fueron planificados (“¿que ha cambiado?”). Esto será detallado en el próximo capítulo, donde describiremos los pasos de monitoreo.

Cambios

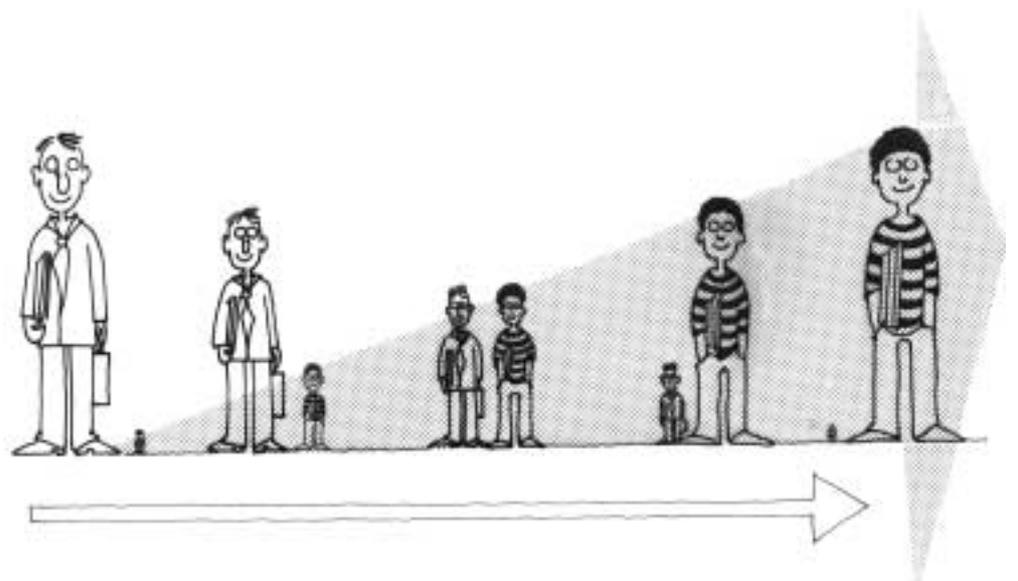
¡Su grupo debe monitorear sistemáticamente los cambios que son importantes para ustedes! Lo que descubran dependerá de quién estará observando, porque cada persona ve diferentes cosas y atribuye diferente grado de importancia a lo que ella ve. Por ejemplo, un sistema de monitoreo montado por una organización de desarrollo colocaría otras prioridades; y el monitoreo realizado por una agencia financiadora a su vez sería también diferente. Pero cada organización involucrada tiene autonomía en su forma de gestión del proyecto.

¿Cómo se hace?

Participación

“**Participación**” es una palabra que suena maravillosamente pero que notoriamente es malentendida. En el contexto presente, “participación” no sólo significa “tomar parte en una actividad conjunta”; a través de participación, las diferentes experiencias y capacidades y el conocimiento de todos los involucrados pueden ser aprovechados. En la promoción de la auto-ayuda, participación tiene un significado aún más amplio: que debe haber un **empoderamiento continuo de los grupos populares** que se da simultáneamente cuando las organizaciones de desarrollo y las agencias financiadoras van cediendo continuamente su poder. Participación implica también un empoderamiento de los miembros del grupo de base, así mismo de la organización de desarrollo u ONG en relación a las agencias financiadoras.

Empoderamiento continuo



Participación es un proceso continuo que implica cambios continuos

Participación es por ello un proceso donde por un lado se descubren las propias capacidades y se aprende a actuar en forma cada vez más autónoma, y por otro lado se aprende a aceptar otros puntos de vista y a delegar responsabilidades y poder.

Los procesos de aprendizaje y de fortalecimiento no son factibles sin acción. “Aprendemos haciendo”, y eso significa aprender por tentativa y error. Puede ser útil para todos los actores involucrados saber esto.

Los errores son útiles y a menudo necesarios para el aprendizaje

El monitoreo participativo debe ayudar a que los involucrados aprendan a sacar conclusiones del proceso tentativa-error para usarlas en la toma de decisiones y así guiar las actividades de acuerdo a las “lecciones aprendidas”.

En PIM, participación tiene un significado adicional. Arriba afirmamos que independiente de los varios actores, cada uno debe tener su propia gestión del proyecto. El más importante actor es el grupo de base y sus experiencias deben ser mantenidas y preservadas. En el caso de un proyecto conjunto, estas **diferentes experiencias y sistemas de monitoreo deben estar interrelacionados**. Debe haber un intercambio de información y reflexión conjunta – esta es la base del monitoreo participativo.

¿Entonces, es PIM siempre participativo? Ninguna herramienta de gestión puede ser participativa por sí sola – ni el monitoreo participativo es participativo por sí mismo. **La utilización de una herramienta es un arte, y requiere de ciertas aptitudes especiales:**

Participación requiere aceptación mutua, ser abierto, confianza y seguridad

2. Pasos para introducir y realizar el monitoreo de impactos a través del grupo de base

Como hemos visto,

- PIM puede ser útil – pero ciertas condiciones deben estar presentes
- PIM es una apropiada herramienta para la gestión de un proyecto de auto-ayuda – ¿Pero, realmente desea probar usted un nuevo concepto de monitoreo?
- PIM puede tomar más tiempo – ¿Pero será que los miembros del grupo desean invertir más tiempo en la toma de decisiones conjuntas?
- PIM busca dar poder a los que no tienen voz – ¿Pero será que los que actualmente tienen poder aceptarán la pérdida de influencia?



¿Es su organización lo suficientemente fuerte para asumir esta tarea? ¿Están los líderes y miembros dispuestos a enfrentar los obstáculos mencionados arriba? Si es así, entonces es muy probable que Ustedes sean recompensados con un crecimiento fructífero de sus actividades.

1. **¿Qué** debe ser observado?

Expectativas y temores de los miembros del grupo



2. **¿Cómo** puede ser observado?



Ejemplos concretos (indicadores)

3. **¿Quién** debe observar?

Miembros escogidos o algún comité existente en el grupo



4. **¿Cómo** documentar los resultados?

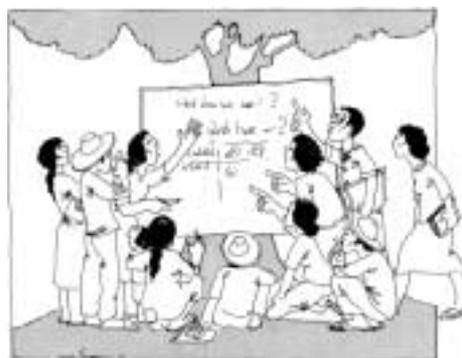


Gráficas, tablas, descripciones, que el grupo pueda entender, así como otras formas compatibles con la cultura oral de transmisión

Pasos para realizar PIM

5. **¿Qué** fue observado?

Informes al inicio de las reuniones del grupo



6. **¿Por qué** esos resultados?



Análisis y evaluación por el grupo

7. **¿Cuál** acción debe ser realizada?

Inmediata toma de decisiones en la reunión (= ajuste del plan)



Paso preliminar: ¿Qué se sabe del contexto?

Si su grupo prepara un proyecto conjunto con otros grupos u organizaciones, ustedes deben estar enterados del contexto:

- **¿Qué sabe su grupo sobre los problemas que quieren resolver?** **Situación**
(= análisis de la situación)

Antes de iniciar nuevas actividades, los miembros de su grupo deben tener tiempo y oportunidad para pensar sobre su propia situación: los problemas que ustedes desean enfrentar, así como sobre sus fuerzas, sus debilidades, sus oportunidades y los riesgos respectivos.

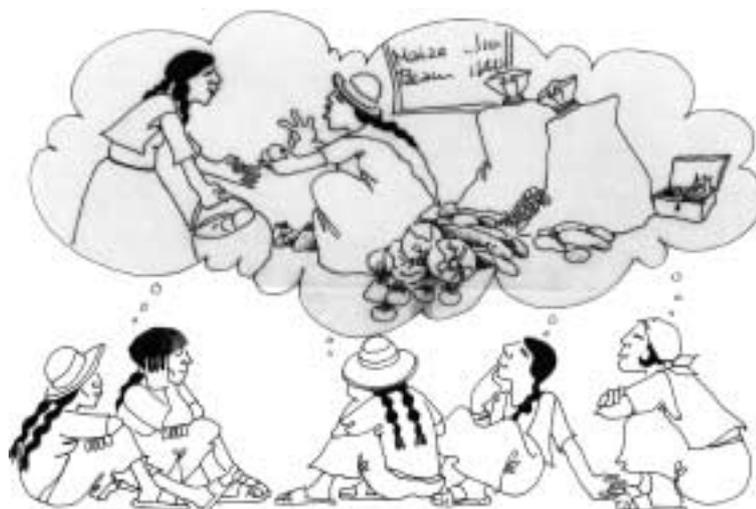
- **¿Qué sabe su grupo sobre otros actores relacionados con el proyecto?** **Otros actores**
(= análisis de los actores)

Ustedes también deben observar a otras organizaciones y personas relacionadas con su proyecto. ¿Tienen ellos problemas similares, intereses similares, ideas similares ...? Tal vez ustedes desean hacer una lista: ¿Quién sería afectado por el proyecto, y quién asumiría algunas tareas? ¿Cuáles son las principales responsabilidades individuales? ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades? ¿Cuál papel o rol jugaría cada actor?

- **¿Qué saben las organizaciones contrapartes involucradas sobre ustedes?** **Inter-cambio de experiencias**

Las organizaciones externas acostumbran tener sus propios sistemas de monitoreo. Sin embargo, su grupo debe considerar y respetar el monitoreo de impactos a través del grupo de base como su propio e independiente sistema de monitoreo.

Si su grupo ya tiene una buena estructura de gestión y de toma de decisión, sea esta formal o informal, ustedes deben explicar esta estructura a las organizaciones externas involucradas. Caso contrario, ellas pensarán que su grupo no tienen reglas. Si sus reglas funcionan bien, ellas serán respetadas y no habrá necesidad de cambiarlas; por el contrario, las organizaciones externas deben aprovechar de sus experiencias. Por otro lado ustedes podrían querer mejorarlas, en este caso el diálogo con sus organizaciones contrapartes puede ser fructífero.



Paso 1: ¿Qué debe ser observado?

Expectativas y temores Cuando se inician nuevas actividades del proyecto, una de las reuniones regulares del grupo debe ser reservada para la identificación de las expectativas y temores de los miembros del grupo. Durante la reunión se puede hacer una simple recolección de ideas sobre lo que las personas esperan del proyecto y sobre las reservas que ellas tienen respecto al proyecto.

- **¿Que ó cuáles cambios esperamos a través del proyecto?**
(¿qué esperamos alcanzar?)
- **¿Que ó cuáles cambios tememos a través del proyecto?**
(¿qué queremos evitar?)

Habrán varias expectativas y temores. En el caso de una tienda administrada por el Comité de Amas de Casa en Caracoles, en Bolivia, surgieron los siguientes ejemplos:

Ejemplo

<i>EXPECTATIVAS</i>	<i>TEMORES / DUDAS</i>
<i>Que la nutrición de los cooperativistas sea mejorada</i>	<i>Que el consumo de alimentos altamente nutritivos aumente</i>
<i>Que los alimentos básicos estén disponibles a precios justos</i>	<i>Que los cooperativistas no paguen sus deudas</i>
<i>Que las amas de casa participen activamente</i>	<i>Que ellas no estén aptas para administrar la tienda y hagan bancarrota</i>
<i>Que las amas de casa aprendan a administrar la tienda</i>	<i>Que ellas no sepan nada sobre procedimientos administrativos</i>

A partir de estas expectativas y temores, el grupo elige las que son más relevantes, por ejemplo priorizando. Cerca de tres expectativas/temores podrían ser suficientes. Las expectativas y temores escogidos son el objeto de observación en el monitoreo de impactos a través del grupo de base.

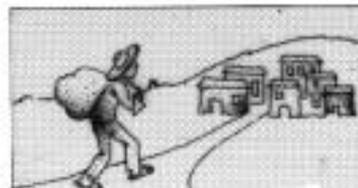
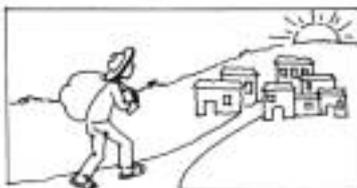
La lista de cosas a ser observadas no debe ser muy larga. Generalmente, pocas cosas (¿quizás basta sólo una?) que puedan ser analizadas cooperativamente son más claras que una larga lista de hechos complejos que nadie puede memorizar o procesar. Las figuras siguientes ilustran como el exceso de información puede llegar a complicar y a consumir nuestro tiempo.



¿Cuánta información es necesaria para encontrar el camino?

Poca, pero información crucial

Demasiada información



Paso 2: ¿Cómo puede ser observado?

Después de haber escogido algunas expectativas o temores, ustedes deben buscar ejemplos concretos que permitan verificar si los cambios ocurren de la manera deseada o no. Aquí ustedes están buscando indicadores.



<i>EXPECTATIVAS/TEMORES</i>	<i>INDICADORES</i>
<i>Que la nutrición de los cooperativistas sea mejorada</i>	<i>El consumo de alimentos altamente nutritivos ha aumentado</i>
<i>Que los alimentos básicos estén disponibles a precios justos</i>	<i>Los precios están siendo orientados a los precios del mercado</i>
<i>Que las amas de casa participen activamente</i>	<i>Comité de amas de casa está siendo informado sobre la administración de la tienda en cada reunión</i>
<i>Que no sea supervisado por las amas de casa</i>	<i>Se mantiene un registro de los nombres de los cooperativistas que no pagan sus deudas</i>
<i>Que los cooperativistas no paguen sus deudas</i>	



Indicadores son como marcas de señalización

Indicadores son un poco como las marcas de señalización al borde de las carreteras y caminos: muestran si usted sigue en la ruta correcta y cuanto ha avanzado.

Indicadores

Generalmente, su grupo no tendrá mayores dificultades en encontrar algunos buenos ejemplos y así definir los indicadores durante la misma reunión. Los miembros del grupo no solamente conocen su propio mundo al detalle, sino también tienen a menudo sus propios indicadores para acompañar los cambios que consideran relevantes.

Ejemplos concretos de expectativas y temores también pueden ser identificados con la ayuda de un facilitador, si es que ustedes lo considerasen necesario.

PIM no requiere de soluciones científicas; busca soluciones prácticas para grupos de base y pequeñas organizaciones de desarrollo/ONGs. La reflexión continúa es más importante que la meticulosa recolección de datos.

Soluciones prácticas

¿Cómo establecer los indicadores?



Vamos a sugerir brevemente cuatro maneras para establecer indicadores. Escoga la que le parezca más fácil!

Cuatro maneras para crear indicadores

1. Medir o contar: suministra números exactos

Ejemplo: los precios de mercaderías son medidos: \$0.45 por kg; la cantidad es contada: 20 pares de zapatos.

2. Escalar o graduar: suministra una descripción gradual

*Ejemplo: la calidad de las mercaderías puede ser graduada
Muy buena – buena – promedio – mala – muy mala*

3. Clasificando: informa sobre categorías no graduables

*Ejemplo: hay sal disponible: si / no?
Quién toma las decisiones finales en la tienda: mujer / hombre?*

4. Describir cualitativamente: describe sólo en palabras

Ejemplo: ¿cómo está siendo administrada la tienda? La respuesta describe en palabras uno o más aspectos. La descripción puede tener una determinada estructura: (aspectos positivos – negativos; liderazgo – compras – ventas – contabilidad)



¿Dónde encontrar las informaciones?

Fuentes propias, conocimiento de los miembros del grupo

Debemos determinar de antemano dónde y cómo encontraremos la información para los indicadores que hemos elegido. Recolectar datos toma tiempo y cuesta dinero. La información de nuestras propias fuentes es más auténtica y puede iniciar más discusiones. En PIM, básicamente confiamos en el conocimiento de los propios miembros del grupo. Toma menos tiempo obtener informaciones externas pero ellas podrían ser irrelevantes. Si se usa información externa, no olvidar que se debe citar la fuente.

Ejemplo

INDICADORES (derivados de expectativas y temores)	MÉTODOS DE OBSERVACIÓN
El consumo de alimentos altamente nutritivos ha aumentado: – alto consumo de lentejas y quinua – bajo consumo de fideos, arroz y azúcar	Pesar separadamente cada producto vendido (lentejas, quinua, maíz, fréjoles, fideos, arroz y azúcar) y anotar apropiadamente
Los precios están siendo orientados a los precios del mercado según acuerdo con las tres cooperativas	Responder SI o NO y anotar las observaciones y comentarios
Las señoras están siendo informadas mensualmente sobre la administración de la tienda en cada reunión del comité de las amas de casa	Responder SI o NO y anotar las observaciones y comentarios
Se mantiene un registro de los nombres de los cooperativistas que no pagan sus deudas	Mantener un registro en forma de una tabla, con una tabla separada para cada cooperativa

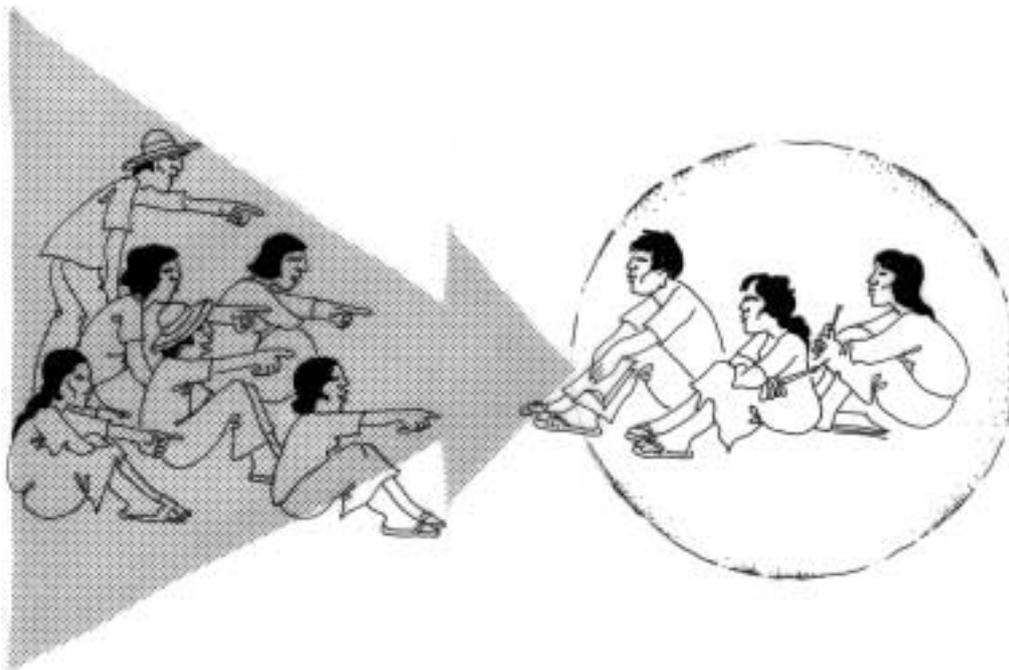
Paso 3: ¿Quién debe observar?

Las personas responsables por observar esos indicadores deben ser elegidas en la reunión del grupo. El grupo puede nominar observadores individuales o un “equipo de observación” o “comité”. Estas personas deben tener una función específica dentro del grupo, para así evitar la duplicación de estructuras. Al asumir el papel de observadores, los miembros del grupo aprenden a buscar los cambios relevantes y a asumir responsabilidades.

Equipo de observación

En caso que diferentes grupos sociales perciban diferentemente el proyecto o se beneficien de diferente manera (por ej. mujeres/hombres, jóvenes/adultos) entonces puede ser útil formar dos o más equipos de observación.

Si inicialmente la tarea parece difícil para el grupo, se puede solicitar el apoyo del personal extensionista de la ONG. O se puede encontrar a alguien de la comunidad que pueda ayudar, por ejemplo personas más viejas, líderes informales, antiguos líderes, maestros, etc.

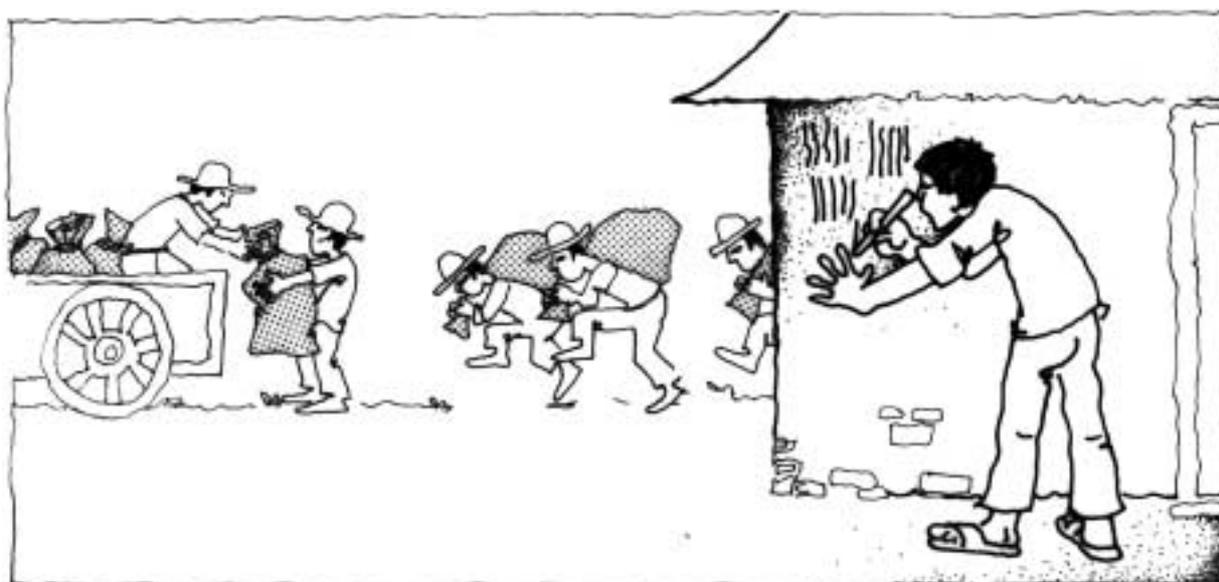


Paso 4: ¿Cómo documentar los resultados?

En el día-a-día, normalmente usted no documenta lo que ha observado. ¿Entonces por qué es importante mantener un registro?



- hace sus datos más exactos
- sirve para recordar mejor
- hace sus datos accesibles para otras personas

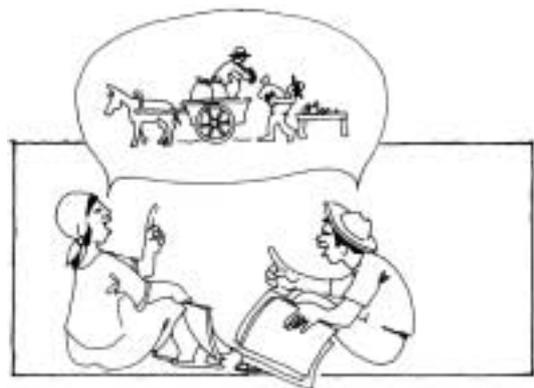
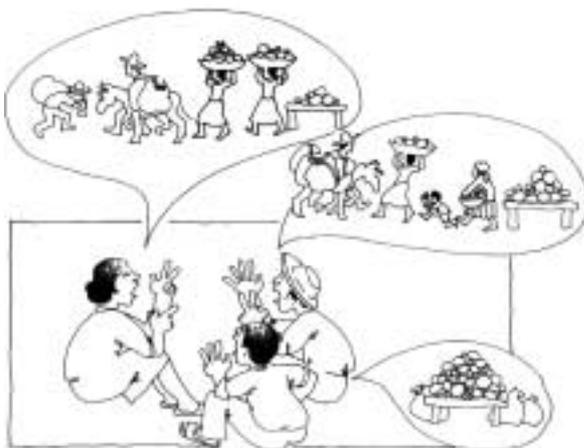


Ejemplo

La siguiente gráfica demuestra como el mantener registros puede ser útil:

- tres observadores (a la izquierda en la siguiente figura) miran las frutas que son vendidas en el mercado, pero sin anotar nada; al final del día ellos no pueden ponerse de acuerdo sobre cuánto realmente fue traído ni cuanto fue vendido; consecuentemente ellos no pueden tomar una decisión respecto al mejor medio de transporte a ser usado.
- dos observadores anotan directamente lo que están viendo; al final del día sus resultados son similares, así que les es fácil decidir cuál es el mejor medio de transporte para sus frutas.

POR QUÉ DEBEMOS ANOTAR?



Ustedes pueden usar cuadernos, por ejemplo, para anotar lo que observan. En caso que ustedes estén observando indicadores específicos por un prolongado período de tiempo, entonces puede ser útil emplear formularios especiales para alcanzar mayor claridad.

Registrando de manera clara y comprensible

Para garantizar que la información llegue a todos los miembros del grupo, el equipo de observación debe intentar registrar lo observado de manera expresiva, clara y fácilmente comprensible. Todos los tipos de cuadros y gráficas pueden ser usados. Tal vez sea necesario familiarizar los observadores y los miembros del grupo con esos instrumentos. La organización de desarrollo puede ofrecer el apoyo necesario.

Ejemplo

Cuán desafiante es el trabajo de observación

“En las primeras reuniones, PIM era poco familiar y al que había que dedicarle varias horas de trabajo fuera de las reuniones. Más tarde, PIM se tornó un punto bien establecido en la agenda de la asamblea general. Los cooperativistas participaban con voluntad, pues a través de la información actualizada y al día, ellos empezaron a tener una profunda comprensión de los problemas de su cooperativa. Ellos empezaron a tomar conciencia del crédito gracias al cuadro que ilustraba los sumas que ellos debían y mostraba claramente que la deuda aumentaba mensualmente debido a los intereses. Esto provocó incertidumbre y preocupación entre ellos.”

“En la primera fase, fueron elegidos 14 indicadores, de los cuales ocho fueron priorizados: estos reflejaban los problemas de la tienda. El comité de observación pasó a trabajar continuamente con estos indicadores. Cuando los indicadores fueron elegidos, el método de observación para cada uno de ellos fue definido. La forma de documentación a ser usada, por ej. tablas, gráficas, cuestionarios, también fue escogida. Todo esto fue hecho con la participación de los tres comités de amas de casa y algunos cooperativistas”

“En los meses siguientes se tuvieron reuniones mensuales. En los dos primeros meses, se percibió una falla en la comprensión de los indicadores y errores en su manejo. Las amas de casa responsables de la observación de los indicadores hicieron un gran esfuerzo y encontraron las maneras de obtener la información y llenar los formularios de los indicadores. (una mujer, por ej. pidió a su esposo ir a la cooperativa para obtener información!)”

“En los meses siguientes, gracias a los indicadores, comenzó a notarse un mejoramiento gradual en la operación de la tienda.”

Caso: Caracoles, FEDECOMIN, Bolivia.

No hay que medir más exactamente que lo necesario y no hay que tratar de medir lo que no es necesario medir. Estamos entrenados para hacer mediciones absolutas, pero a menudo lo que se requiere son solamente las tendencias”

Caso: SIBAT, Las Filipinas

(para más estudios de caso, por favor ver folleto 3)

¿Cuál información y para quién? ¿Cuándo y cómo?

¿Qué se debe hacer con la información? No todo el mundo necesita todas las informaciones. La información interna del grupo no necesariamente tiene que ser entregada a personas externas, a organizaciones de desarrollo (ONG, etc.), a agencias financiadoras o a otros actores externos (autoridades gubernamentales, intermediarios, etc.). Debe haber un acuerdo dentro de su grupo y de éste a su vez con las contrapartes externas, sobre cuales informaciones serán para uso interno o cuales serán canalizadas para el uso externo, y con que frecuencia.

El grupo probablemente necesita informes frecuentes. Estos pueden ser presentados en reuniones regulares.

No todas las informaciones son requeridas mensualmente, algunas son requeridas con menor frecuencia.



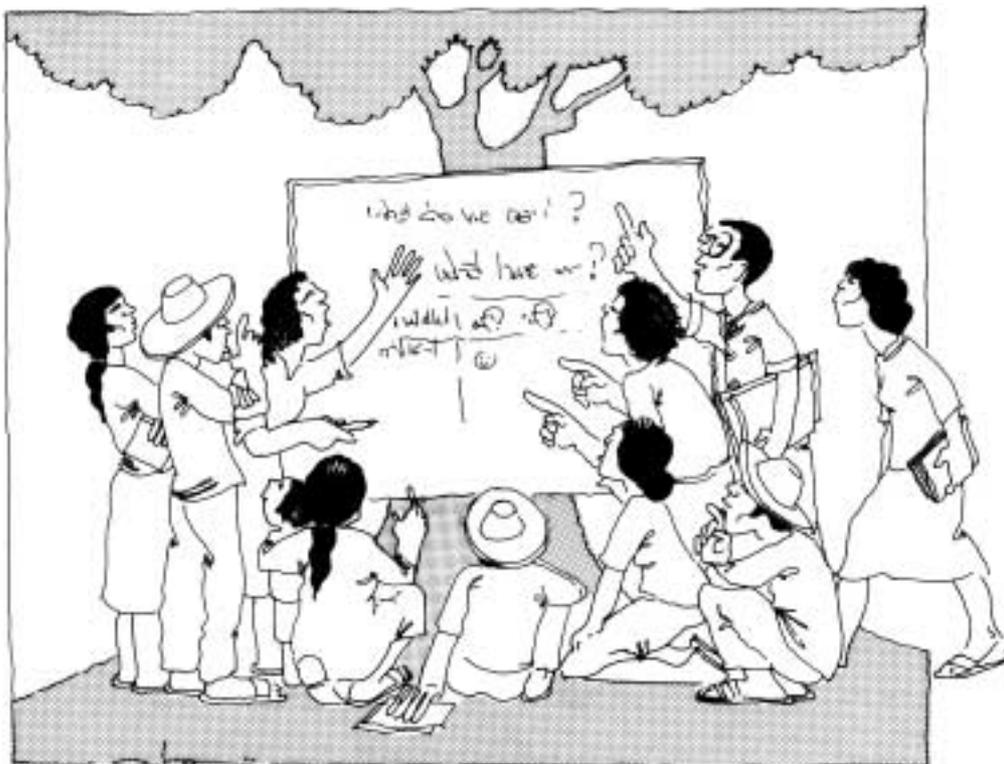
Si su grupo ha acordado mantener un flujo de información con contrapartes externas, éste no necesita ser frecuente. Cuanto más distantes estén los otros actores (ONG, agencia financiadora) menor será la intensidad de los informes. A largo plazo, ellos pueden requerir informaciones sólo durante las reuniones conjuntas de reflexión trimestrales o anuales. (ver por favor Monitoreo de Impactos a través de la ONG).

Hasta hora hemos focalizado el montaje del sistema de monitoreo del grupo de base. Ahora vamos a ver como puede funcionar regularmente el monitoreo de impactos a través del grupo de base.

Paso 5: ¿Qué fue observado?

Cambios relevantes

Los miembros del equipo de monitoreo han iniciado ya la observación y la documentación de los indicadores. Al inicio de la reunión del grupo, ellos deben informar sobre lo que observaron, por ej. los cambios relevantes dentro y en el entorno del grupo. Esto puede ser respaldado y facilitado informando con anterioridad al grupo entero, sea con murales, posters u otra información pública.



Si hay un gran número de indicadores, el propósito de la reunión debe ser tomado en cuenta y los indicadores deben ser escogidos de acuerdo a este propósito..

Después de esta presentación, se puede preguntar a los miembros del grupo si han ocurrido algunos otros cambios inesperados o no intencionados. Formular y hacer preguntas puede ayudar a identificar cambios relevantes que no estén relacionados con las expectativas y temores mencionados arriba (Si hay un facilitador externo esto puede ser más sencillo).

Paso 6: ¿Por qué estos resultados?

Los resultados deben ser brevemente discutidos y analizados. Si los indicadores sólo requieren Si o NO como respuesta, entonces es útil buscar más (“por qué es SI o NO?”) y entrar en detalles.

Discusión y análisis



Indicador 2: *fueron los precios orientados a los precios del mercado en acuerdo con las tres cooperativas? (SI/NO)*

Respuesta: *SI*

Observaciones: *Los precios fueron ajustados de acuerdo al aumento de los precios del mercado, incluyendo una suma para los costos de flete y viaje. Las amas de casa de la cooperativa “X” no participaron en esta reunión.*

Ejemplo

Probablemente no es recomendable iniciar inmediatamente una discusión sobre cada resultado, pues no habrá consenso sobre muchos detalles. Una discusión debe iniciarse sólo si hubiese la necesidad de tomar decisiones, de actuar o responder a un cambio o ante problemas persistentes. Si los resultados son vistos como “normal” entonces no hay necesidad de discutirlos. Sin embargo, si se desvían de lo que se espera, entonces puede ser necesario reflexionar al respecto y tomar una decisión.

“Semáforo” para indicar la necesidad de tomar decisiones

Ejemplo: Se espera que el abastecimiento de mercaderías sea regular; las observaciones podrían ser:

Las mercaderías están normal

verde: *no es necesaria ninguna acción adicional*

Una determinada mercadería no es suministrada desde hace 7 días

amarillo: *es necesaria una acción correctiva de parte de la persona responsable de la tienda*

Una determinada mercadería no es suministrada desde hace 30 días

rojo: *Se requiere una reunión extraordinaria y tomar decisiones*

Los indicadores facilitan que los otros miembros del grupo puedan verificar los resultados, pero no siempre los indicadores son aceptados sin duda alguna. Si hay algún desacuerdo puede ser importante puntualizar que cada cambio en la comunidad puede ser (y generalmente es) percibido de manera diferente.

Generalmente, los resultados de la observación requieren del análisis sobre todo en los siguientes casos:

- si las cosas ocurren siempre como esperado, entonces esto probablemente es un éxito y vale la pena analizar ocasionalmente por qué y cómo fueron alcanzado estos resultados.
- Si los resultados del monitoreo muestran que hay problemas que requieren tomar decisiones, entonces se debe colocar inmediatamente este tópico en la agenda de la reunión.

Causas y consecuencias de los cambios

Los resultados pueden entonces ser analizados sobre la base de los informes del monitoreo, sea en la misma reunión o en alguno de las próximas reuniones. Es importante discutir las consecuencias y causas de los cambios notados y su relevancia para las futuras actividades individuales y del grupo. Es importante preguntar:

- **Qué fue (o pudo ser) influenciado por nosotros (el grupo)?**
- **Qué fue (o pudo ser) influenciado por la organización de desarrollo?**
- **Qué fue (o pudo ser) influenciado por otros actores?**

Si los cambios son considerados como buenos, esto les brindará la autoconfianza necesaria para demostrar que sus actividades personales y colectivas fueron significativas y con éxito. Si los cambios son considerados como malos, su grupo debe buscar posibles maneras de influenciarlos positivamente, sea a través de acciones propias o reivindicando acciones de otros actores.

PIM es orientado a la acción

En esta etapa de evaluación y análisis de datos, existe un cierto riesgo de perderse en discusiones sin rumbo. Para evitar pérdidas de tiempo y esfuerzo, un facilitador debe encargarse de estructurar el debate y de mantenerlo orientado hacia la acción.



Paso 7: ¿Cuál acción debe ser realizada?

El análisis de impactos ha levantado la pregunta: “¿Que podemos influenciar?”. El grupo debe tomar decisiones de acuerdo a eso. De ser posible, Ustedes deben decidir inmediatamente, durante la reunión, que acción inicial debe ser realizada. Esto muestra cómo PIM tiene sentido. Usando PIM en la práctica, se descubrió que el mejor momento para tomar decisiones es inmediatamente después de discutir los indicadores.

“Una vez que las actividades están engranadas y orientadas para capacitar a los miembros del grupo a generar cambios en la comunidad, se debe garantizar el espacio que les permita indicar dónde, en su opinión, es necesaria una nueva acción y qué debe ser hecho para completarla.

En ciertas situaciones las medidas realizadas por cada miembro ya pueden ser suficientes y ninguna acción adicional puede ser necesaria”

Caso: SIBAT, Las Filipinas

Ejemplo

Un plan de acción debe contener las siguientes preguntas:

- **¿Qué acción es necesaria?** El tesorero de la cooperativa debe ser persuadido a deducir las deudas de los pagos a los cooperativistas y pasar este dinero a la tienda.
- **¿Quién es responsable por ella?** Ana
- **¿Quién más está involucrado?** Berta y Clara hablan con el presidente de la cooperativa.
- **¿Cuándo debe ser realizada?** Hasta 30 de abril

Ejemplo

Documentando decisiones

Resultados y lecciones Como regla general, todas las decisiones tomadas en las reuniones del grupo son documentadas en las minutas y actas. Los resultados de los comités de monitoreo y/o de los equipos de observación y los cambios recibidos por el resto del grupo deben ser documentados. La comparación de los indicadores por un largo período será una valiosa ayuda para evaluaciones futuras. Es importante garantizar que las lecciones aprendidas en el proyecto no sean olvidadas y menos se pierdan.



Compartir la información Estos resultados son usualmente documentados en los libros o registros del grupo. Sin embargo, el compartir la información entre todos los miembros del grupo es parte integrante de PIM. La documentación debe ser por ello accesible al público, idealmente en forma de murales, posters y pequeñas publicaciones.

¿Qué debe ser cambiado en el sistema de monitoreo?

Después de cierto tiempo, tal vez ustedes necesiten hacer unos ajustes en su sistema de monitoreo. Pueden haber varias razones para ello:

- si ustedes notan que los indicadores inicialmente escogidos no son de gran ayuda, ustedes deben buscar otros (o indicadores adicionales), esto de acuerdo a sus experiencias
- con el tiempo, pueden surgir nuevas expectativas y temores. Entonces se puede dar mayor atención a cambios en el entorno del grupo que previamente no fueron considerados por negligencia. Pasará a ser rutina, observar cambios, analizar relaciones de causa y efecto, y tomar decisiones basadas en los resultados del monitoreo. Esto llevará a mejorar el sistema del monitoreo de impactos.

- Organizaciones de desarrollo y agencias financiadoras sentirán una cierta necesidad de un flujo mejorado de información. Ellas van a apreciar un monitoreo autónomo a través del grupo de base y lo apoyarán. Sin embargo al mismo tiempo puede ser que pasen a pedir más información del grupo. El grupo debe decidir, pero también negociar con las organizaciones externas, cómo (y en qué porciones) su información debe pasar al exterior y a través de cuales canales

A largo plazo, un grupo con alta auto-confianza puede tomar en cuenta los intereses de la organización de desarrollo y la agencia financiadora e incluir estos en el monitoreo de impactos a través del grupo de base. En caso que compromisos y acuerdos sean posibles, el monitoreo de impactos a través del grupo de base puede hasta llegar a substituir en gran parte al monitoreo externo.

Estudios de casos

Para ayudar a los lectores a comprender el contexto de las referencias citadas en el texto, se resumen brevemente a continuación los cinco estudios de caso realizados en 1993/1994 sobre los que basa este folleto de PIM.

Caso: SIBAT, Las Filipinas

Comunidad de Bacgong, Las Filipinas

El proyecto de producción agrícola fue iniciado por PARTNERS (una ONG miembro de la red SIBAT). Su objetivo es apoyar y sustentar las iniciativas de desarrollo socio-económico en las comunidades, una de las cuáles es Bacgong. El grupo de base de esta comunidad comprende tres sectores: agricultores, esposas de los agricultores y jóvenes.

El proyecto fue concebido por estos grupos y PARTNERS con la finalidad de satisfacer las necesidades básicas de alimentos. El proyecto tiene dos componentes principales: 1) organización y educación, y 2) producción agrícola, que comprende arroz, verduras y crianza de animales principalmente para el consumo doméstico.

Caso: Kantuta, FEDECOMIN, Bolivia

Proyecto de inversión en procesamiento de mineral, Cooperativa Minera Kantuta, Bolivia

FEDECOMIN es la Federación de Cooperativas Mineras de La Paz, con 76 cooperativas miembros. FEDECOMIN tiene su propia consultora, CODECOMIN.

La cooperativa minera es una forma genuina de auto-ayuda, pero las familias mineras son muy pobres. La Cooperativa Minera Kantuta ha invertido miles de dólares norteamericanos en su proyecto de procesamiento de mineral, pero tiene problemas de gerenciamiento y ha sido obstaculizado por la aprobación atrasada del crédito.

Caso: PWDS, India

Producción comunitaria de azúcar cristalizada, Tamil Nadu, India

La Sociedad de Desarrollo de Trabajadores de Palmyrah (PWDS) promueve el desarrollo socio-económico de los campesinos que viven de la extracción de palmyrah así como de otros grupos desfavorecidos en la comunidad.

Normalmente, los campesinos venden la materia prima a intermediarios y comerciantes o las mujeres la procesan en sus hogares. Esto implica mucho trabajo, pero genera bajos ingresos. En la unidad de producción de azúcar cristalizada, las familias campesinas han iniciado una producción conjunta de alta calidad.

Caso: INDES, Argentina

Grupo de mujeres rurales “Unión y Progreso”, Misiones, Argentina

INDES es una ONG que trabaja en la provincia de Misiones con más de 20 grupos de agricultores, dos de los cuales son grupos de mujeres. En cinco años, el número de miembros de “Unión y Progreso” ha aumentado de 25 a 83. Su objetivo es mejorar las condiciones de vida de las familias. Los principales proyectos son huertas para consumo familiar, crianza de aves, cursos de entrenamiento (salud, nutrición) y un programa de crédito; las mujeres esperan producir excedentes que puedan ser vendidos.

Los dos ejes de PIM

El Monitoreo Participativo de Impactos (PIM) es un concepto para guiar proyectos de auto-ayuda en la cooperación al desarrollo. Los actores involucrados realizan su propio monitoreo. Como PIM parte que los actores son autónomos, entonces tiene varios ejes – los sistemas de monitoreo de los grupos de auto-ayuda y de las organizaciones de desarrollo son separados. Estos ejes son periódicamente comparados: los actores reflexionan sobre sus observaciones y evaluaciones, adaptan su planificación de acuerdo a éstas y profundizan su diálogo con cada uno de los otros.

PIM fue desarrollado como una alternativa a los procedimientos convencionales de planificación, monitoreo y evaluación. No presupone la disponibilidad de buenos documentos de planificación, tampoco pospone la reflexión para una evaluación posterior.

El propósito de PIM es documentar los impactos socio-culturales. Con ello inicia y refuerza el proceso de aprendizaje, y complementa el monitoreo usual técnico o económico. Al mismo tiempo, es compatible con varios otros conceptos de monitoreo.

PIM fue diseñado en un estudio conjunto por trabajadores de la cooperación al desarrollo de Las Filipinas, India, Bolivia, Argentina y Alemania, y fue ensayado en el campo en 1993/1994.