

Manual para el nivel intermedio

ASEG

Programa de Análisis Socioeconómico y de Género



Organización de las Naciones Unidas
para la Agricultura y la Alimentación

Las designaciones empleadas y la presentación del material de esta publicación, no implican la expresión de ninguna opinión por parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación en lo relativo a la situación legal de cualquier país, territorio, ciudad o área, ni en lo que se refiere a sus autoridades, ni tampoco en cuanto a la delimitación de sus fronteras o límites.

Derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada en un sistema de recuperación, ni transmitida en ninguna forma y por ningún medio electrónico, mecánico, fotocopia u otro, sin previa autorización por parte del propietario de los derechos de autor. Eventuales solicitudes de dichas autorizaciones, con una declaración del motivo y el alcance de la reproducción solicitada, pueden dirigirse al Director de la Dirección de Género y Población, Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, Viale delle Terme di Caracalla, 00100, Roma, Italia.

© F A O 2 0 0 2

Elaborado por Rosalie Norem

Traducido y Adaptado por Martha Osorio

Con la colaboración del Programa de Análisis Socioeconómico y de Género (ASEG), Servicio de Género y Desarrollo

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
2. ENFOQUE ASEG.....	3
2.1 Principios del enfoque ASEG	5
2.1.1 Roles y relaciones de género.....	5
2.1.2 Prioridad a los desfavorecidos	5
2.1.3. Enfoque participativo.....	6
2.2. Cómo llevar a cabo un análisis socioeconómico y de género	6
2.2.1 Análisis del contexto de desarrollo.....	7
2.2.2 Identificación de los agentes interesados y de sus intereses	9
2.2.3 Análisis de los recursos y las limitaciones.....	15
3. CONTEXTO DE FUNCIONAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES	23
3.1. Capacidad de las organizaciones	23
3.1.1. Fuerzas del contexto externo de desarrollo	24
3.1.2. Capacidad y recursos organizacionales internos	24
3.1.3. Desempeño organizacional	26
3.2. El contexto de desarrollo y el análisis de los agentes interesados.....	27
3.3 Herramientas para el análisis de los agentes interesados	29
3.3.1 Matriz de análisis de los agentes interesados.....	29
3.3.2. Diagrama de Venn	36
4. EVALUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	37
4.1 ¿Qué es una organización en constante aprendizaje?	37
4.2 Evaluación de la capacidad organizacional.....	39
4.2.1. Fuerzas del contexto externo de desarrollo.....	40
4.2.2. Capacidad y recursos organizacionales internos.....	43
5. HERRAMIENTAS COMPLEMENTARIAS PARA LA EVALUACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN.....	53
5.1. Análisis de la estructura de la organización.....	53
5.1.1. Análisis de la cultura de una organización.....	53
5.1.2. Análisis de la estructura organizacional.....	54
5.2. Diseño de una estrategia de comunicación	58
5.3. Apoyo a la participación a nivel de campo en los procesos políticos.....	63

5.4.	Política de equidad de género e integración de las cuestiones de género en la gestión y la programación.....	65
5.4.1.	Política de equidad.....	65
5.4.2.	Integración de las cuestiones de género.....	66
5.5.	Otras herramientas de análisis de la capacidad institucional en términos de género	67
6.	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA ORGANIZACIÓN	76
	Etapa 1: Enunciado de la misión de la organización.....	79
	Etapa 2: Definición de la meta	80
	Etapa 3: Formulación de objetivos	81
	Etapa 4: Concreción de los objetivos en resultados.....	82
	Etapa 5: Seguimiento y evaluación del desempeño organizacional	86
7.	HERRAMIENTAS ADICIONALES PARA LA PLANIFICACIÓN	87
7.1	Análisis de las fuerzas en juego	87
7.2.	El modelo M-M-R (metas, métodos, recursos).....	92
7.3.	Análisis de los recursos y las limitaciones	93
7.4.	El análisis de un problema.....	98
7.5	Identificación y resolución de conflictos	105
7.5.1.	Tipos de conflictos.....	105
7.5.2.	Círculo de Conflictos.....	106
7.5.3	Gestión de conflictos.....	108
8.	SISTEMA DE SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y ELABORACIÓN DE INFORMES	114
8.1.	¿Qué es un sistema de seguimiento, evaluación y elaboración de informes?	115
8.2.	Niveles de seguimiento y evaluación	117
8.3.	Tipos de seguimiento	119
8.4.	Planificación, diseño y puesta en práctica de una evaluación	121
8.4.1.	Planificación de una evaluación	121
8.4.2.	Diseño y puesta en práctica de la evaluación.....	123
8.5.	Algunos aspectos relativos al seguimiento y la evaluación.....	126
8.5.1.	Seguimiento-evaluación administrativo y de gestión.....	126
8.5.2.	Seguimiento y evaluación de los recursos financieros.....	128
8.5.3.	Seguimiento y evaluación del impacto	130
8.6.	Dificultades de los sistemas de seguimiento y evaluación	135

9. INDICADORES PARA EL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACIÓN..... 136

9.1. Indicadores: tipo, calidad, fuentes de información..... 136

9.2. Información cuantitativa y cualitativa 139

9.3. Métodos de recolección de información..... 140

9.4. Métodos de muestreo..... 141

9.5. Organización de los datos 142

9.6. Análisis de los datos..... 142

 9.6.1. Análisis de los datos cuantitativos 143

 9.6.2. Análisis de los datos cualitativos 144

9.7. Informe para satisfacer las necesidades de información de los agentes interesados 145

BIBLIOGRAFÍA 148

DEFINICIONES 151

1. Introducción

Propósito

El manual del ASEG (Análisis Socioeconómico y de Género) a nivel intermedio apunta a apoyar a las estructuras y personas que desempeñan una función de intermediarios entre los encargados de elaborar las políticas y las comunidades (individuos y hogares). Estas estructuras pueden ser organismos gubernamentales o instituciones de desarrollo de las Naciones Unidas, organizaciones no-gubernamentales (ONG), u otras instituciones conformadas por grupos de personas unidas por algún propósito común.

En algunos casos, quienes juegan un papel de intermediario pueden hacer parte de una estructura gubernamental centralizada o descentralizada, pero en otros, pueden formar parte de una ONG o de una organización comunitaria. Visto que en numerosas partes del mundo se está llevando a cabo procesos de descentralización de responsabilidades y recursos gubernamentales, es esencial que las diferentes organizaciones sean flexibles y cuenten con una gran capacidad de adaptación para que puedan asumir sus nuevos roles. Con frecuencia, los intermediarios tienen la responsabilidad de establecer los nexos entre las comunidades y el proceso de formulación de políticas; ésta posición les confiere la posibilidad de ayudar a crear mecanismos para que las comunidades participen en la toma de decisiones relativas al tipo de cambios deseables y a la asignación de recursos necesaria para lograr ese cambio.

Los conceptos y las herramientas de análisis que se presentan en el Manual, se centran en la planificación y puesta en práctica de un cambio participativo, que tenga en cuenta las cuestiones de género, es decir las diferencias en el papel que desempeñan los hombres y las mujeres y las relaciones entre ambos, así como otras características socioeconómicas de diferentes grupos de agentes interesados. El Manual promueve la aplicación práctica de los conceptos y las herramientas ASEG.

La mayoría de los conceptos, las pautas, las herramientas y los ejemplos de planificación y de procesos organizacionales presentados en esta sede han sido ampliamente utilizados en todo el mundo; otros han sido desarrollados específicamente para el Manual. Todos ellos permiten analizar y mejorar los procesos al interior de las organizaciones, de forma tal que los logros o resultados finales respondan mejor a las necesidades de los agentes interesados, y puedan ser alcanzados de manera eficiente y efectiva. En otras palabras, el Manual apunta a ayudar a las instituciones a evaluar sistemáticamente sus desempeños, con miras a mejorar sus actividades, involucrando a las mujeres y a otros grupos que en el pasado hayan sido ignorados.

Las herramientas de este Manual brindan unas pautas para estructurar la reflexión y analizar las situaciones o bien para ayudar a examinar los procesos. El uso de las herramientas puede contribuir a una planificación y un proceso de toma de decisiones que tenga en cuenta las cuestiones de género y a los grupos desfavorecidos. Dichas herramientas están diseñadas para fortalecer, a nivel intermedio, las capacidades institucionales para:

- Incluir las cuestiones socioeconómicas y de género en la planificación, puesta en práctica y el seguimiento y la evaluación;
- promover los procesos internos más participativos, en particular en términos de organización;
- crear métodos participativos para trabajar con los asociados y grupos de agentes interesados involucrados en el desarrollo.

Usuarios

El manual ASEG a nivel intermedio se dirige a los planificadores del desarrollo de todas las estructuras sectoriales, públicas y privadas que desempeñan un rol de intermediario. Variadas son las estructuras de este tipo; van desde los ministerios hasta las organizaciones comunitarias, de pequeña y mediana escala, como por ejemplo los grupos comunitarios de base y algunas oficinas gubernamentales. Todas esas estructuras, es decir aquellas que asumen un rol de intermediarias, encontrarán en este Manual ideas útiles para llevar a cabo las labores de planificación, seguimiento y evaluación.

Utilización

Ciertas secciones de este Manual contribuyen a estimular la reflexión sobre una determinada situación y se concentran en formular preguntas, en vez de ofrecer respuestas; algunas dan pautas para el proceso y otras desarrollan herramientas específicas para el análisis. Al interior del Manual se indican, en la medida de lo posible, eventuales interrelaciones y referencias cruzadas entre las diferentes herramientas o secciones complementarias.

Este documento ha sido diseñado para ayudar a fortalecer las capacidades en tres áreas:

- la comprensión de las estructuras, los mecanismos internos, la visión de una institución para detectar qué está funcionando bien y qué podría funcionar mejor;
- la instauración de una colaboración entre los agentes interesados para una planificación del desarrollo más eficaz a todos los niveles;
- el seguimiento, la evaluación de las acciones de desarrollo y la elaboración de informes para comunicar los resultados.

Cómo usar las ‘herramientas’

Para cada una de las herramientas se presenta su propósito, el procedimiento y el material necesario para su utilización. Cuando las herramientas están compuestas por varias etapas, cada una de ellas se explica en una página separada de manera tal, que puedan ser usadas fácilmente durante los ejercicios de capacitación o planificación.



Visto que cada situación es diferente, se invita a los usuarios del manual a adaptar el material utilizando toda su creatividad para hacerlo lo más significativo y pertinente posible. Hay que recordar que las herramientas son sólo un punto de partida y que por lo tanto, quién las utiliza deberá revisarlas y adaptarlas en función de sus necesidades y de la situación en que se encuentre.

Bienvenido a la
creatividad

2. Enfoque ASEG

El ASEG (Análisis Socio Económico y de Género) es un enfoque de desarrollo cuyas ideas y herramientas se inspiran en una gran variedad de teorías sobre el desarrollo. Su propósito es hacer más pertinente el trabajo de los agentes de desarrollo a todos los niveles.

El análisis socioeconómico y de género contribuye a entender cómo las políticas y los programas para el desarrollo pueden influir sobre las actividades económicas y las relaciones socioculturales entre los diferentes grupos de las comunidades locales. En los análisis socioeconómicos y culturales, se presta la debida atención a los asuntos de género, por el hecho evidente que los desequilibrios de poder entre mujeres y hombres existen, y afectan todos los niveles de los estratos sociales en muchas partes del mundo.

Este enfoque, basado en la problemática del análisis de género y en la de las mujeres en el desarrollo (MED), se centra en los papeles que desempeñan los hombres y las mujeres, las relaciones entre ambos y sus respectivas responsabilidades en los sistemas socioeconómicos a todos los niveles. Tiende a establecer un vínculo entre el nivel macro (las políticas) y el de campo (los hogares), pasando por las instituciones situadas a nivel intermedio.

Las bases conceptuales del enfoque ASEG provienen del pensamiento sistémico, que reconoce que la capacidad de evolución y renovación constante de los sistemas socioculturales es esencial para su subsistencia y adaptación a su propio entorno. Se hace particular hincapié en los factores socioeconómicos (es decir de naturaleza, económica, sociocultural, institucional, política, ambiental y demográfica), y sus interrelaciones, ya que afectan el cambio en todos los niveles de la sociedad: campo, intermedio y macro.

Un aspecto esencial
del enfoque ASEG:
Formular buenas
preguntas.

El enfoque ASEG reconoce que la naturaleza del desarrollo es compleja y no existen respuestas sencillas. Por lo tanto, el ASEG apunta a formular preguntas en cambio de proporcionar respuestas previamente elaboradas. Brinda una serie de herramientas útiles para formular buenas preguntas miradas a fortalecer las capacidades necesarias para promover un desarrollo eficiente, equitativo y sostenible. El ASEG pretende contribuir a comprender mejor las estrategias de los hombres y las mujeres, de todas las edades, para satisfacer sus necesidades básicas y mejorar su calidad de vida y las de sus familias.

Definiciones en el enfoque ASEG

- **Desarrollo:** cambio socioeconómico planificado para mejorar la calidad de vida. Para quienes trabajan en el 'desarrollo', la meta es promover un cambio que sea sostenible, equitativo y eficiente.
- **Sostenible:** seguridad y regeneración de los recursos económicos, naturales, humanos y socioculturales.
- **Equitativo:** igualdad de oportunidades para que mujeres y hombres participen en el desarrollo y se beneficien de sus resultados.
- **Eficacia:** alcance de los objetivos del desarrollo sin pérdida de tiempo ni de recursos.

Las definiciones anteriores se basan en los siguientes presupuestos:

- La equidad y la eficacia se fortalecen cuando los hombres y las mujeres de todos los grupos de la sociedad tienen acceso a los recursos productivos y reproductivos, y cuentan con las oportunidades para utilizar dichos recursos.
- El desarrollo basado en el reconocimiento de las problemáticas de género, puede conducir a políticas, programas y proyectos que beneficien de manera más equitativa a todos los miembros de una comunidad.
- El desarrollo sostenible requiere del manejo racional de todos los recursos: naturales, humanos, financieros y físicos. Implica la satisfacción de las necesidades humanas a través del tiempo, de generación en generación.

2.1 Principios del enfoque ASEG

El enfoque ASEG se basa en tres principios, que se verán repetidos y a los que se hará referencia a lo largo de todo el Manual.

Los principios guía del enfoque ASEG

- Los roles y las relaciones de género son claves.
- Las personas desfavorecidas son una prioridad en las iniciativas del desarrollo.
- La participación de todos los agentes interesados es esencial.

2.1.1 Roles y relaciones de género

El éxito del desarrollo depende de la capacidad de satisfacer las necesidades y las prioridades de los hombres y las mujeres, así como de tener en cuenta los roles que ambos desempeñan y las interrelaciones que existen entre ellos. Entender cómo los hombres y las mujeres actúan e interactúan en los diferentes tipos de unidades productivas rurales es esencial, ya que las relaciones socioeconómicas condicionan la vida de los agricultores, los empresarios del sector informal y los asalariados. Además de tener en cuenta los diferentes papeles de las mujeres y los hombres (roles de género), hay que examinar las relaciones entre ellos y con las instituciones. Todo proceso de planificación, en todos los niveles, debe basarse en la comprensión de las relaciones que prevalecen para la organización de la producción y la satisfacción de las necesidades.

La investigación y la experiencia han demostrado que en todas las esferas socioeconómicas, las mujeres se encuentran en desventaja con respecto a los hombres. Sin mencionar la necesidad indispensable de reducir las desigualdades existentes entre hombres y mujeres, ya que las mujeres conforman la mitad de la población mundial, los esfuerzos para el desarrollo que marginan a las mujeres están destinados al fracaso. Como dice un informe de 1995 del Secretario General de las Naciones Unidas, la investigación puesto en evidencia que la inversión en la mujer promueve el crecimiento y la eficiencia, reduce la pobreza, ayuda a las generaciones futuras y promueve el desarrollo.

2.1.2 Prioridad a los desfavorecidos

La gente menos favorecida debe ser una prioridad puesto que la eliminación de la pobreza es esencial para lograr un desarrollo sostenible y representa el mandato de muchas organizaciones para el desarrollo. Además de las mujeres que, a todos los niveles, suelen estar en desventaja con respecto a los hombres, al identificar los grupos menos favorecidos hay que tener en cuenta otras categorías, basándose en criterios como edad, educación, raza, pertenencia étnica, nivel de ingreso o lugar de residencia. De esta forma, para evitar prejuicios de tipo socioeconómico o de género en una determinada situación, es preciso formular algunas preguntas.

La pobreza condiciona enormemente las discriminaciones en contra de los grupos menos favorecidos, dando como resultado su exclusión del proceso de desarrollo. Estos grupos carecen de recursos para satisfacer sus necesidades básicas, tales como el alimento, el agua, los servicios de salud y la vivienda.

2.1.3. Enfoque participativo

La participación es esencial ya que la población local conoce mejor que nadie sus propias condiciones y necesidades para mejorar su calidad de vida. Es preciso por lo tanto, valorar la capacidad local de análisis y planificación. La participación de miembros de la comunidad, hombres y mujeres, en las acciones de desarrollo aumenta su auto-confianza y favorece la sostenibilidad de las iniciativas. Al facilitar la participación de la comunidad, se fortalecen las capacidades de las instituciones y de los grupos comunitarios para formar asociaciones. Un presupuesto básico es que “trabajar con” es más útil que “hacer para.”

En vez de utilizar un enfoque de planificación de tipo descendente (de arriba hacia abajo), el enfoque ASEG incluye a las personas desfavorecidas como actores, o agentes interesados, del proceso de desarrollo. La experiencia ha demostrado que si los agentes interesados han de colaborar para lograr unas metas de desarrollo, es menester entender y apreciar “los intereses” de todos agentes interesados, a todos los niveles. Los grupos comunitarios, las organizaciones e instituciones públicas y privadas, los organismos internacionales y los grupos de donantes son todos, en un momento o en otro, agentes interesados que tienen recursos para invertir en el desarrollo. Todos esos actores buscarán modalidades de inversión que minimicen los riesgos y maximicen los beneficios, independientemente de la política, el programa o el proyecto.

El análisis de los agentes interesados (ver numeral 2.2.2) y la participación son, por lo tanto, unos elementos claves del enfoque ASEG. Mientras que las percepciones de los agentes interesados influyen los resultados del programa o proyecto, un proceso participativo e iterativo favorece la planificación del desarrollo.

2.2. Cómo llevar a cabo un análisis socioeconómico y de género

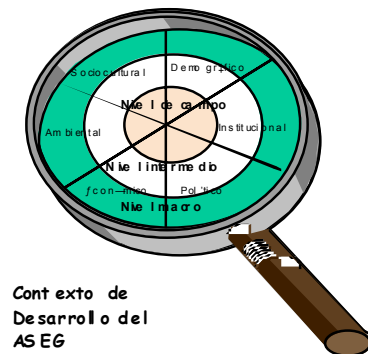
El proceso para llevar a cabo un análisis socioeconómico y de género, a nivel intermedio, incluye el análisis del ‘contexto’ de desarrollo; la identificación de los agentes interesados y el examen de sus intereses; y el análisis de los recursos y las limitaciones de los diferentes agentes interesados. Este proceso se concentra en los roles que desempeñan los hombres y las mujeres y sus interrelaciones, así como en la importancia de incorporar las problemáticas de género en la planificación. Las informaciones resultantes del análisis son útiles para documentar y diseñar políticas, programas y proyectos.

Proceso para llevar a cabo un análisis socioeconómico y de género

1. Análisis del ‘contexto’ de desarrollo
2. Identificación de los agentes interesados y análisis de sus intereses
3. Análisis de los recursos y las limitaciones de los agentes interesados

2.2.1 Análisis del contexto de desarrollo

El contexto de desarrollo es el ambiente global en que el desarrollo tiene lugar. El análisis socioeconómico y de género aplica una perspectiva holística y trata el contexto de desarrollo como un sistema dividido en tres niveles: macro, intermedio y de campo (ver el lente que ilustra dichos niveles). Esta perspectiva combina un análisis de las dimensiones socioeconómicas y de género en tres niveles: el de los hogares y las comunidades (campo), el de las instituciones (intermedio), y el de las políticas –incluyendo asuntos legales a nivel nacional e internacional (macro).



Factores socioeconómicos

Cada uno de los seis triángulos que aparecen al interior de la lupa del ASEG simboliza un factor socioeconómico: sociocultural, ambiental, institucional, político, económico y demográfico. Cada factor está presente en cada uno de los niveles y ejerce una influencia sobre las problemáticas del desarrollo. Ninguno de estos niveles puede ser tratado de manera aislada, y lo mismo sucede con los factores socioeconómicos pues también están relacionados entre sí.

Así como un individuo o un hogar no toma decisiones sobre salud, alimentación, producción o educación, sin tener en cuenta, de manera consciente o inconsciente, los efectos de estas decisiones sobre cada esfera de su vida, la planificación del desarrollo no puede ignorar la conexión entre los factores socioculturales, económicos, ambientales y otros. En el proceso de desarrollo y dentro de una óptica de cambio es esencial identificar, en cada uno de los niveles, los factores que limitan y aquellos que facilitan la equidad de género.

La importancia de las interrelaciones

Otra área de investigación rica de enseñanzas es la de las relaciones (o ausencia de ellas), entre los tres niveles del contexto de desarrollo. Las transformaciones en un nivel del sistema pueden producir o precipitar cambios en otros niveles. Además, determinados factores pueden frenar todo el proceso de cambio.

Por ejemplo, si la legislación (nivel macro) en un determinado país, prohíbe que las mujeres hereden propiedades, un cambio de actitud y comportamiento a nivel de comunidad u hogar (nivel micro), no será suficiente para que las hijas empiecen a heredar. Inversamente, enmiendas a las leyes, como aquellas efectuadas en Nepal y Uganda, miradas a permitir que las hijas mujeres heredaran las propiedades del padre y para que las viudas pudieran legar sus bienes a sus hijas, pueden no ser respetadas a nivel local. En efecto, las prácticas tradicionales pueden ser más fuertes que las leyes mismas: en Uganda, los consejos tribales difícilmente consienten apoyar a las mujeres que desean reclamar sus herencias. De manera similar, las prácticas tradicionales siguen siendo la norma en muchas áreas de Nepal.

Esos ejemplos ilustran que el cambio debe producirse en todos los niveles. Las creencias y la actitud de la gente pueden cambiar gracias a unas modificaciones de las leyes y de manera inversa, las legislaciones pueden variar parcialmente gracias a cambios en las creencias y actitudes de la población, o de un cambio social o económico. El proceso es dinámico. Al usar el análisis ASEG es importante tener en cuenta todos niveles (macro, intermedio y de campo) y pensar en cómo los nexos entre ellos pueden afectar una determinada situación.

La comprensión de los sistemas socioculturales en cada nivel permite:

- Dilucidar los componentes de la problemática de la equidad en función del sexo, la edad, la pertenencia étnica, la raza u otros parámetros socioculturales;
- Identificar los presupuestos del problema;
- Confrontar dichos presupuestos con la información existente;
- Formular los objetivos de la planificación, si se requiere un cambio;
- Especificar el cambio que se necesita para alcanzar los objetivos;
- Examinar las oportunidades para poner en práctica dicho cambio;
- Identificar las limitaciones específicas para este cambio;
- Identificar los recursos necesarios para el cambio;
- Diseñar y desarrollar las etapas específicas para la acción y asignar las responsabilidades.

En cada uno de los niveles, el ASEG formula preguntas sobre los seis factores y acerca de cómo éstos se relacionan entre sí y con los otros niveles. En algunas situaciones, los factores demográficos y socioculturales son fundamentales para entender una situación caracterizada, por ejemplo, por desplazamientos migratorios o una epidemia de Sida. En otros casos, los factores críticos pueden ser económicos y ambientales, a saber la degradación de la tierra, la industrialización y la contaminación. Para cada situación particular hay que determinar cuáles son los factores claves o cuáles elementos son importantes, identificando a su vez el nivel del contexto en que se encuentran ubicados.

En algunos casos, los agentes interesados (instituciones o grupos) no tienen el poder o la estructura y los mecanismos internos necesarios para llevar a cabo la planificación y los cambios requeridos para resolver un problema. Si las instituciones desean apoyar una planificación y un enfoque participativo, éstas deben contar con las competencias necesarias para ello. Por lo tanto, en ciertas ocasiones el fortalecimiento de las capacidades institucionales constituye una de las prioridades de los programas de desarrollo. De la misma forma, si los grupos comunitarios quieren tener un rol de intermediarios, también necesitan tener competencias en materia de planificación y asociación. Los cambios promovidos, tales como la descentralización y el desarrollo participativo, tendrán pocas probabilidades de éxito si los actores concernidos no tienen las capacidades requeridas para actuar en el sistema.

En un período de reducción del gasto público y de escasez económica, la asignación de recursos para la capacitación puede resultar difícil. Una condición necesaria para apoyar los enfoques más participativos consiste en aceptar que los beneficios del fortalecimiento de las capacidades serán evidentes tan sólo a largo plazo.

Una buena forma para analizar el contexto de desarrollo

- Formar pequeños grupos de agentes interesados;
- Identificar con cada uno de ellos los problemas que tienen que afrontar;
- Discutir los componentes fundamentales de ese problema desde un punto de vista sociocultural, ambiental, institucional, político, económico y demográfico, en cada nivel, ayudándose de las siguientes preguntas:
 - ¿Con qué se sienten satisfechas las personas (hombres y mujeres)?
 - ¿Qué le molesta a las personas (hombres y mujeres)?
 - ¿A qué le tienen miedo las personas (hombres y mujeres)?
 - ¿Qué entristece a las personas (hombres y mujeres)?
 - ¿Qué da esperanzas a las personas (hombres y mujeres)?
- Clasificar las respuestas por categorías y discutir las ayudándose de las siguientes preguntas:
 - ¿Cuáles son los problemas a nivel de campo?
 - ¿Cuáles son los problemas a nivel intermedio?
 - ¿Cuáles son los problemas a nivel macro?

Preguntas para examinar las estructuras, los mecanismos y las instituciones

- ¿Cómo pueden las estructuras y los mecanismos institucionales, tales como las políticas y las reglamentaciones, controlar los costos y beneficios del desarrollo?
- ¿Existen diferencias entre hombres y mujeres que afecten la distribución de estos costos y beneficios?
- ¿Qué grupos trabajan más de cerca de los miembros de la comunidad?
- ¿Cuáles son sus nexos con los otros niveles, tales como los grupos del sector gubernamental y/o privado?
- ¿Cuáles son las necesidades inmediatas de capacitación para poder promover un enfoque participativo para el desarrollo?
- ¿Cómo puede la infraestructura de la comunidad, apoyar las oportunidades de desarrollo económico de la comunidad misma?
- ¿Existen cuestiones de género que influyan en el funcionamiento de esa infraestructura?

2.2.2 Identificación de los agentes interesados y de sus intereses

Los agentes interesados son personas o grupos que de manera directa o indirecta, ganan o pierden como consecuencia de una determinada actividad de desarrollo. Recurrir a un enfoque basado en los agentes interesados exige entender y reconocer el "interés" que tiene cada uno de ellos frente a los objetivos de la acción.

El análisis de los agentes interesados empieza con una pregunta: "¿Quiénes son los agentes interesados?" Apenas se haya dado respuesta a esta pregunta, hay que tratar de comprender quién detiene los recursos y/o tiene interés por el cambio.

Agentes interesados a nivel de campo

Prestar atención específica a los agentes interesados, ayuda a identificar grupos tales como los agricultores de subsistencia -los más pobres entre los pobres- los agricultores comerciales, los propietarios de la tierra, los aparceros y los hogares rurales. En cada uno de estos grupos existen diferencias dramáticas entre hombres y mujeres: los hogares más pobres, a menudo, se encuentran dirigidos por mujeres y los propietarios de la tierra por lo general son hombres. Lo mismo sucede con relación a las limitaciones que enfrentan unos y otros; por ejemplo, en la agricultura comercial, las limitaciones que enfrentan los productores y las productoras son muy diferentes.

A veces, hay otras categorías de agentes interesados, tales como los grupos militares o aquellos que se basan en creencias religiosas específicas, o los grupos de prestamistas, que son particularmente sensibles ante ciertos argumentos o situaciones. Un análisis completo de los agentes interesados permite detectar también el “interés” de los gobiernos, las instituciones, los grupos del sector privado y los donantes. Reconocer e involucrar a los agentes interesados en todos los niveles de los sistemas socioeconómicos permite identificar las interacciones entre los distintos niveles. Los métodos participativos, fundamentales para el análisis de los agentes interesados, utilizan una variedad de herramientas para recoger información, así como para visualizar, analizar e interpretar los datos.

Ejemplos de herramientas participativas para identificar los agentes interesados

- | | | |
|---|-------------------------|---------------------------------|
| • Reflexión conjunta | • Clasificación | • Calificación |
| • Matrices | • Dibujos | • Mapas |
| • Calendarios | • Analogías y Metáforas | • Gráficas y Diagramas |
| • Observación directa y aclaración de las observaciones | • Mini-inspecciones | • Entrevistas semiestructuradas |

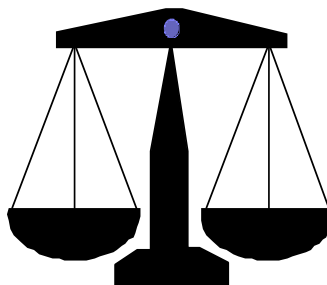
Descripción de algunas herramientas

Los mapas, que representan un área o una estructura, pueden servir para apreciar los niveles de participación, así como la distribución de los recursos y el acceso a los servicios. Los mapas utilizados junto con **los cronogramas**, muestran los ciclos y las etapas progresivas del cambio y facilitan la identificación de los agentes interesados y los momentos en que su influencia es positiva o negativa.

Los mapas sociales muestran las diferencias entre los roles que desempeñan las mujeres y los hombres, por ejemplo en función de las diferentes estaciones del año. Es una herramienta preciosa para obtener la información básica necesaria para los análisis sociales y medir el grado de participación de los diferentes agentes interesados (a nivel intermedio, un simple gráfico puede suministrar las mismas informaciones). Un mapa social se puede utilizar para efectuar la triangulación y la confirmación de la información recolectada a través de una reflexión conjunta. A veces (más bien a menudo), es importante mantener a las mujeres y hombres en grupos separados para poner en evidencia, las percepciones de unos y otros con respecto a los recursos, además de sus respectivos intereses.

Ponderación

La ponderación es una herramienta que ayuda a vislumbrar el alcance y la importancia que cada agente interesado atribuye a una determinada cuestión, así como su nivel de participación o responsabilidad. También puede servir para establecer prioridades. Para efectuar una ponderación, se distribuye a los participantes un cierto número de frijoles, granos de maíz, o piedritas, para que los repartan entre los platos, según su punto de vista sobre cada elemento sopesado.

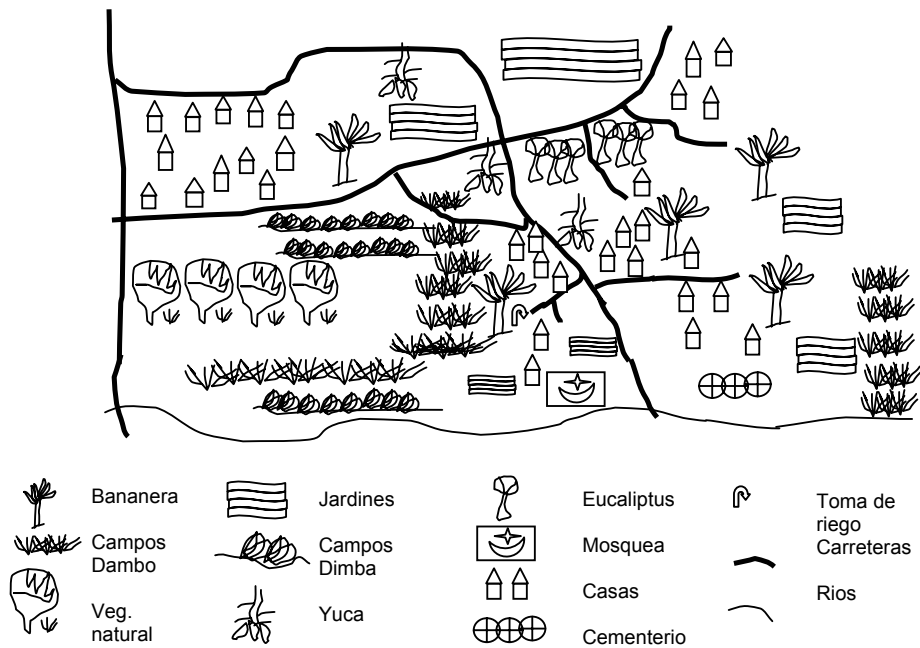


Las entrevistas y la observación directa son otros métodos complementarios que contribuyen a confirmar y aclarar los datos obtenidos a través de otras herramientas para identificar a los agentes interesados.

Los datos secundarios tomados de documentos e informes pertinentes son igualmente útiles.

Ejemplos de resultados obtenidos con herramientas participativas

A) Mapa social de los recursos de la aldea de Yazini en Uganda



B) CRONOGRAMA DE UNA ORGANIZACIÓN DE DESARROLLO



Agentes interesados a nivel macro

En lo que concierne a los agentes interesados a nivel macro, uno de los objetivos estratégicos de la Plataforma de Acción de Beijing es el fortalecimiento de las capacidades de las estructuras gubernamentales y de los mecanismos nacionales encargados de la promoción de las mujeres. Estos cambios pueden conducir a nuevas prácticas en materia de planificación a nivel nacional. Sin embargo, hay que tener presente que la limitada disponibilidad de recursos genera una competencia entre las distintas instituciones gubernamentales. De esta forma, es muy probable que si se crea o fortalece un Ministerio de la Mujer, los otros ministerios lucharán por defender sus intereses. Así, para poder compartir los escasos recursos existentes se hace imprescindible fortalecer las relaciones de trabajo entre los ministerios mediante una planificación integrada. Para efectos prácticos, para examinar y relacionarse con el nivel macro se necesitan una evaluación precisa y habilidades de negociación.

Diferencias de género y agentes interesados

Al identificar a los grupos de agentes interesados, es importante pensar en las posibles diferencias de género existentes al interior de cada grupo. Por ejemplo, en el caso en que los pequeños agricultores representen un grupo de agentes interesados, si más del 90% de las fincas son manejadas por mujeres, es posible que los intereses y las preocupaciones del grupo estén relacionados tanto con las cuestiones relativas a las pequeñas explotaciones, como con aquellas concernientes a la situación de las mujeres. En cambio, en una situación en que los porcentajes de pequeños agricultores están repartidos en forma más equitativa entre hombres y mujeres, algunos de sus intereses y preocupaciones podrían ser similares, pero otros podrían diferir debido a la diversidad de roles y responsabilidades que ambos asumen.

Otra posibilidad, sin embargo, se presenta cuando todas las mujeres de una comunidad tienen determinados intereses en común, todos los pequeños agricultores tienen algunos intereses en común y todos los miembros de un grupo étnico tienen ciertos intereses en común. Una mujer con una pequeña finca y perteneciente a ese grupo étnico, tendrá los tres tipos de preocupaciones e intereses. A veces, es probable que las características de un grupo de agentes interesados sean más importantes. Un grupo de agricultores, hombres y mujeres, propietarios de sus tierras, adoptará decisiones muy distintas de aquellas que tomarán agricultores que tienen acceso provisional a la tierra, por ejemplo en lo relativo a las inversiones necesarias para modificar las prácticas de producción.

A menudo se dice que las políticas macro tienen implicaciones de género que se traducen en discriminaciones en contra de las mujeres, en particular en lo concerniente al acceso a los servicios tales como salud, educación y capacitación (Vaan Staveren y Elson, 1995). Por ejemplo, investigaciones detalladas sobre la educación de las niñas (O'Gara y Kendall, 1996) revelaron diferencias entre los niños y las niñas en lo relativo al desempeño escolar, el material de instrucción y las actitudes de los padres. Mientras que las decisiones políticas se toman a nivel macro, es a nivel intermedio que éstas se hacen operativas. Por ello, es esencial identificar los preconceptos existentes a todos los niveles sobre las cuestiones de género, con el fin de mejorar las oportunidades de educación de las niñas.

Cómo involucrar a los agentes interesados en la planificación

Una vez identificados los agentes interesados, el enfoque ASEG se concentra en cómo involucrarlos en el proceso de identificación de necesidades y de planificación. La participación de la gente es una metodología y una estrategia de desarrollo. Se trata de hacer los esfuerzos necesarios para que las personas puedan comprender las causas que están a la base de sus problemas. El objetivo es mejorar las condiciones de vida de la

población y dotarla de los mecanismos pertinentes para que puedan medir y controlar la evolución de dichas condiciones.

La participación va más allá de informar a la población o de difundir las decisiones adoptadas. Es un proceso de comunicación de doble vía entre actores. La participación de los agentes interesados busca aclarar e identificar los intereses que están en juego cuando se toman las decisiones.

La participación comienza cuando los miembros de una comunidad se involucran en la identificación y descripción de los problemas. Su experiencia y conocimiento son críticos para resolver estos problemas. La participación es un proceso continuo de movilización y organización, que puede cambiar a la comunidad en sí misma. Este proceso debería continuar a través de las fases de seguimiento y evaluación del cambio.

Aunque se supone que las políticas y las instituciones deberían responder a las necesidades de todos, pueden favorecer, según características como el sexo o la edad, a determinados grupos en detrimento de otros cuyas posibilidades son ya limitadas. El enfoque ASEG, aplicado a cada nivel, ayuda a identificar dichas restricciones, indicando las modificaciones necesarias en las estructuras políticas e institucionales para satisfacer las necesidades de todos los grupos de agentes interesados.

Al participar en el proceso de planificación, las personas se interesan en el proceso y se ven estimuladas a dedicar más tiempo y otros recursos para garantizar su éxito. Un proceso participativo de toma de decisiones también desarrolla la capacidad para afrontar los problemas desde una perspectiva de resolución de los mismos, y puede ofrecer a los individuos nuevas posibilidades en varios sectores.

La participación de los agentes interesados hace la diferencia

Estudio de caso: Manejo de desperdicios sólidos en Kasserine, Túnez

Las áreas peri-urbanas de Kasserine, están pobladas principalmente por personas que migraron de las zonas rurales y que reprodujeron su estilo de vida en sus nuevos lugares de residencia. De esta forma, por ejemplo, los desperdicios provenientes de la preparación de alimentos eran depositados alrededor de las casas. Esta práctica favoreció la proliferación de insectos y roedores portadores de enfermedades. Cuando el gobierno municipal detectó el problema, programó una acción mirando a remover la basura del vecindario utilizando carretas. Antes de comenzar, sin embargo, un grupo comunitario realizó una serie de reuniones para tratar este tema específico, e invitó a un grupo de mujeres.

Las reuniones permitieron identificar algunas situaciones de gran interés. Por ejemplo, se detectó que la mayoría de los hogares de la zona criaban pequeños rumiantes para complementar su alimentación y sus ingresos familiares. Los desperdicios de comida, fuente importante de alimento para estos animales, y los excrementos de dichos animales también eran vistos como una parte importante del problema. Sin embargo, las heces animales constituyen una fuente importante de fertilizante para las huertas caseras.

Cuando se discutió con las mujeres de la comunidad del Túnez acerca de la mejor forma de resolver el problema, ellas solicitaron asistencia para construir corrales para los animales y manejarlos con una cooperativa que estaban ansiosas de formar. La construcción de los corrales apoyó los esfuerzos para crear la cooperativa. Los miembros de la comunidad ahora recogen regularmente los desperdicios de comida para alimentar a los animales, y recolectan el fertilizante de los corrales para usarlo en las huertas y para venderlo. El aumento en la producción de las huertas permite a las mujeres ganar dinero vendiendo hortalizas, y la municipalidad se ahorra los costos asociados a la recolección de los desperdicios.

Preguntas útiles para formular en una discusión o durante la capacitación

- ¿ Quiénes son los agentes interesados?
- ¿ Cómo se resolvieron sus problemas?

2.2.3 Análisis de los recursos y las limitaciones

Un tercer componente del análisis socioeconómico y de género es entender cómo los individuos y los grupos asignan y utilizan los recursos para manejar los riesgos, minimizar las limitaciones y maximizar las oportunidades. El análisis de recursos formula preguntas sobre quién tiene acceso a los recursos tales como tierra, trabajo y capital y quién ejerce el control sobre éstos. Los interrogantes del análisis de las limitaciones apuntan a identificar con precisión los obstáculos que impiden satisfacer las necesidades y alcanzar las metas. Las limitaciones pueden ser de tipo económico o sociocultural y variar según los roles de cada uno en función del medio (rural y urbano), la edad, el status económico o del sexo.

Recursos

La producción de bienes y servicios depende de la disponibilidad de los recursos tangibles o intangibles. El examen del acceso a los recursos y el control sobre ellos a nivel de campo es crucial, pero hay que evaluar también los recursos a otros niveles. Si la planificación se basa en la premisa según la cual todos los agentes interesados (incluyendo a los intermediarios y a quienes se encargan de formular las políticas) invertirán una parte de sus recursos para que se produzca el cambio y asumirán los riesgos que esto comporta, es obvio que todos ellos tienen derecho a esperarse algún beneficio de dicho cambio.

En el pasado se había asumido que la política era neutral en materia de género y que sus efectos sobre las mujeres y los hombres eran idénticos. Por otra parte, el análisis de recursos a nivel de campo ha mostrado una tendencia a olvidarse de las fuerzas económicas y políticas que determinan el acceso a dichos recursos. Ello ha dado lugar, a nivel nacional, a un análisis erróneo del control de los recursos, que a menudo favorece el interés de la élite, en contra de los intereses de los pobres y los desfavorecidos.

El enfoque ASEG tiene en cuenta el acceso a los recursos y el control sobre los mismos a todos los niveles. El control de los recursos a un nivel puede crear restricciones en otro nivel, o bien apoyar el cambio deseado. Algunos recursos son controlados principalmente a un nivel del sistema, por ejemplo la asignación de presupuesto para los salarios de los extensionistas, mientras que otros son controlados a cada nivel o la mayor parte de éstos, por ejemplo los recursos naturales como el agua o la fauna, o los recursos sociales como los sistemas en red. En ambos casos, el enfoque ASEG formula preguntas sobre las interacciones entre los niveles del sistema y sobre las demandas en conflicto por un mismo recurso.

Se pueden hacer algunas generalizaciones sobre el tipo de recursos controlados por los diferentes grupos de agentes interesados:

A nivel macro o nacional el estado influencia y controla directamente los recursos y servicios financieros y productivos. La mayoría de los gobiernos nacionales controlan por lo menos algunos de los recursos naturales claves como la tierra, los bosques y las aguas costeras. También controlan algunos servicios básicos tales como la defensa, la policía y la educación.

A nivel intermedio, el acceso a los recursos productivos y reproductivos está controlado, además de las reglas establecidas a nivel macro, por las instituciones privadas y públicas a las que el Estado ha otorgado el derecho de suministrar los servicios tales como el crédito, los equipos de producción y los insumos para los cultivos y la ganadería.

A nivel de campo, las comunidades tienen acceso a los recursos asociados a las infraestructuras y ejercen un control sobre éstos; ellas pueden también, mediante los procesos de decisión comunitarios, acceder a los beneficios derivados de dichos recursos y controlarlos. Además, algunos servicios están controlados por la comunidad y ciertos recursos (manejo de tierras o propiedad) pueden ser de dominio común.

Conocimientos comunitarios: el saber local

Es preciso entender la forma en que los recursos comunitarios, como los conocimientos tradicionales y el saber local, influyen la cultura y las economías locales. Hombres y mujeres a menudo tienen conocimientos y capacidades muy diferentes, que al combinarse

crean un sistema de conocimientos específico y adaptado a las condiciones, las necesidades y las prioridades locales. Sus papeles socioculturales y sus relaciones son parte de este sistema de conocimientos y de su uso, preservación y adaptación.

Cuatro hipótesis sobre las que se basan las diferencias de género

- Las mujeres y los hombres tienen conocimientos sobre cosas diferentes.
- Los hombres y las mujeres tienen diferentes conocimientos sobre las mismas cosas.
- Las mujeres y los hombres pueden organizar sus conocimientos en formas diferentes.
- Los hombres y las mujeres pueden recibir y transmitir sus conocimientos a través de medios diferentes.

Fuente: Huisinga-Norem, Yoder y Martin, 1993

A menudo, los sistemas de conocimientos locales y las cuestiones de género han sido dejados por fuera del proceso de planificación del desarrollo, sobre todo de las políticas, impidiendo de esta forma, la realización de cambios efectivos. Los extensionistas, funcionarios agrícolas y otros agentes para el desarrollo rural tienden a buscar soluciones valiéndose de las tecnologías, las técnicas y los conocimientos modernos. Por lo tanto, dichos intermediarios pueden hacer fracasar programas y proyectos, aún si la política le presta la debida atención a los sistemas de conocimiento local.

Limitaciones

Las limitaciones son factores o fuerzas que pueden frenar o impedir el cambio. Como en el caso de los recursos, éstas influyen la situación de todos los agentes interesados, y deberían tenerse en cuenta en los niveles macro, intermedio y micro. Las limitaciones se pueden clasificar de la siguiente manera (OIT, 1994, adaptación):

- socioculturales, tales como normas y valores predominantes, posible existencia de varias “subculturas”, es decir grupos con creencias que puedan diferir de la ideología principal; nivel de formación y de instrucción de la población, equipos y medios de formación;
- demográficas, tales como tasa de fertilidad, oferta de trabajo, número de personas que cada año entran a hacer parte de la fuerza laboral, patrones migratorios internos e internacionales;
- institucionales, tales como el tipo y alcance de las instituciones gubernamentales;
- políticas, tales como eventos políticos a nivel internacional, nacional y local, legislación y regulaciones definidas por las políticas nacionales de desarrollo;
- Económicas, tales como nivel de pobreza, distribución del ingreso, tasa de inflación, relaciones comerciales internacionales, programas de ajuste económico y desarrollo de la infraestructura;
- ambientales, tales como sequías, contaminación, agotamiento de los recursos naturales no-renovables.

Ejemplo: limitaciones que enfrentan las mujeres para ejercer el control sobre la tierra

Nivel del sistema	Socioculturales	Económicas y políticas
Macro	• El registro moderno de la tierra en el catastro ha reducido los derechos de las mujeres para sacar provecho de las tierras.	• La ley considera a las mujeres como "menores de edad legal", y por lo tanto, no pueden poseer tierras en forma independiente.
Intermedio	• Los programas agrícolas no tienen en cuenta a las agricultoras.	• Los servicios financieros no tienen en cuenta a las mujeres.
Campo	• El acceso de las mujeres a la tierra controlada por la comunidad está limitado a ciertos usos, tales como la recolección de madera para combustible. • Los jefes de hogar hombres ejercen el control sobre el uso de la tierra. • Las mujeres no pueden dejar la tierra en herencia a sus hijas.	• Las mujeres no participan en la toma de decisiones sobre la distribución o el acceso a la tierra. • Si aumenta la producción de cultivos comerciales, las posibilidades de acceder a la tierra son mayores. • Para los hombres es más fácil que para las mujeres adquirir tierras, dado que las opciones que ellas tienen para obtener ingresos son muy reducidas.

Es esencial tener en cuenta las cuestiones de género no sólo cuando se están identificando los agentes interesados, sino también cuando se están conociendo los recursos y las limitaciones. Las preguntas que se pueden formular para adquirir este conocimiento y hacer un análisis son muy simples. Una vez identificados los agentes interesados para una circunstancia específica, ellos podrán contestar las preguntas que se indican a continuación. Las respuestas permiten detectar los intereses de un determinado grupo de agentes interesados con relación a un cambio previsto.

Preguntas que se pueden formular para identificar y analizar los recursos y las limitaciones

- ¿Qué recursos controlan los agentes interesados? ¿Cómo?
- ¿Quién tiene acceso a los recursos? ¿Cómo?
- ¿Los cambios planeados afectarán el uso de estos recursos? ¿Cómo?
- ¿Cuáles son los costos potenciales para cada grupo de agentes interesados?
- ¿Cuáles son los beneficios potenciales para cada grupo de agentes interesados (información desglosada por sexo)?
- ¿Cuáles son las limitaciones que enfrentan para el cambio las mujeres y los hombres en los niveles macro, intermedio y micro?
- ¿Qué se puede hacer para minimizar dichas limitaciones?

Limitaciones para la participación de los agentes interesados

El análisis de los recursos y las limitaciones debe realizarse junto con los grupos de agentes interesados mediante un proceso participativo. Sin embargo, hay que tener en cuenta algunos obstáculos que enfrenta el proceso participativo mismo. En efecto, la participación de los pobres en el desarrollo no es equitativa con respecto a los ricos, ni tampoco la de las mujeres con relación a la de los hombres. Las mujeres, los pobres, ciertos grupos étnicos y otros, con frecuencia forman parte de los grupos desfavorecidos y a menudo, se encuentran marginados de la sociedad. Desafortunadamente, dicha exclusión se reproduce en los programas o proyectos de desarrollo. Es por lo tanto conveniente, antes de identificar las limitaciones que pueden tener que afrontar los agentes interesados, dilucidar cuáles son los obstáculos que limitan la participación.

Ejemplos de obstáculos que afectan la participación de los agentes interesados

- Resistencia de las personas que detentan el poder a compartir los recursos: es una restricción importante y difícil de detectar durante la evaluación.
- Poder diferente de los hombres y las mujeres debido a los distintos roles que desempeñan: en el análisis de los agentes interesados a todos los niveles, se debe, ante todo, estudiar lo que tienen unos y otros.
- Sentimientos profundamente arraigados de desconfianza hacia quienes en el pasado han fallado en el suministro de servicios y no han cumplido con sus promesas (funcionarios del gobierno o el personal del proyecto).
- Condiciones políticas y estructuras de poder del país y de la comunidad: éstas pueden variar entre las economías descentralizadas y aquellas fuertemente centralizadas.
- Las actitudes frente a un enfoque participativo pueden ir desde una abierta hostilidad hasta un sólido apoyo.
- Obstáculos legislativos que limitan el derecho de las mujeres y de otros grupos socioeconómicos a participar en las actividades políticas.
- Procedimientos administrativos complejos, en particular en los sistemas burocráticos altamente centralizados que controlan la toma de decisiones, la asignación de recursos y la información.
- Intereses en conflicto entre los grupos socioeconómicos de una comunidad: pueden desestabilizar la participación si no se manejan con cuidado y sensibilidad.
- Las limitaciones debidas a la vida cotidiana, que pueden incluir el aislamiento y la ubicación geográfica de las poblaciones pobres, bajos estándares de vida, y altas cargas de trabajo (sobre todo de las mujeres), condiciones de sanitarias precarias, bajos niveles de educación y carencia de experiencia en materia de actividades organizadas.

Estos aspectos que limitan la participación muestran la importancia de tener en cuenta los diferentes niveles de los sistemas. Algunos de los obstáculos se originan a nivel macro, otros a nivel intermedio, y otros más surgen en las realidades locales. No obstante, todas influyen la vida de los menos favorecidos, mujeres y hombres, que deben luchar para satisfacer sus necesidades.

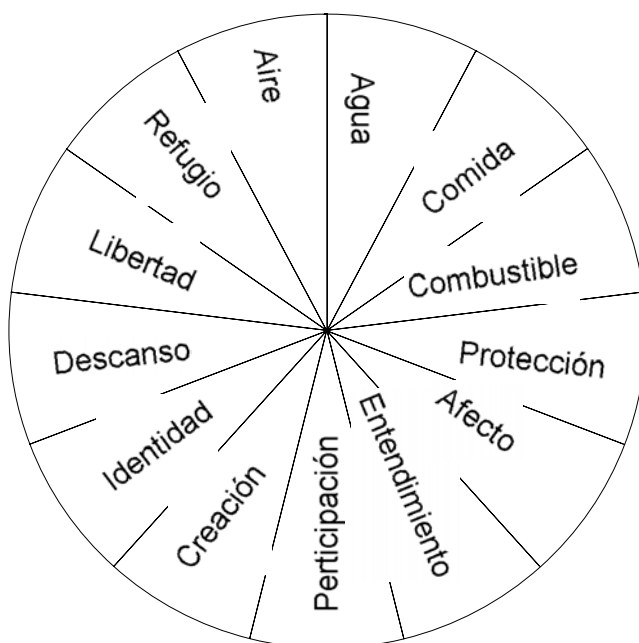
Necesidades humanas

Los seres humanos tienen un amplio rango de necesidades. Algunas de ellas son universales y las más básicas tienen que ver con la supervivencia y la seguridad. Tan sólo una vez satisfechas éstas, por lo menos a un nivel mínimo, los hombres y las mujeres pueden ocuparse de sus otras necesidades tales como el reconocimiento social, la autonomía y la realización personal (ver el siguiente diagrama). Las formas para satisfacer estas necesidades son innumerables y varían de cultura a cultura, y al interior de una misma cultura, según los períodos. Es importante distinguir entre necesidades y personas que son satisfechas. La manera en que las mujeres y los hombres satisfacen sus necesidades humanas fundamentales, en efecto, constituye la base de su cultura. Se puede argumentar que la mayoría de las culturas han conferido a las mujeres un status inferior del que han otorgado a los hombres.

Si el desarrollo es un proceso mediante el cual una comunidad se esfuerza por lograr que todos sus miembros puedan satisfacer sus necesidades humanas básicas y mejorar su calidad de vida, éste está estrechamente relacionado con la cultura. El cambio cultural se presenta cuando una comunidad encuentra nuevas maneras para satisfacer sus necesidades. Thierry Verhelst define la cultura como "el conjunto de soluciones originales inventadas por un grupo de seres humanos para adaptarse a su ambiente natural y social. Por lo tanto, la cultura incluye todos los aspectos de la vida: el *know-how*, los conocimientos técnicos, las costumbres alimentarias y de vestuario, la religión, la mentalidad, los valores, el lenguaje, los símbolos, el comportamiento sociopolítico y económico, los mecanismos tradicionales de toma de decisiones y de ejercicio del poder, los métodos de producción y las relaciones económicas".

Los mejores programas están reconociendo cada vez más la insuficiencia de los modelos de desarrollo que imponen valores y prácticas occidentales. Los métodos participativos fomentan el desarrollo a partir de los valores y las energías de las culturas propias de las poblaciones, y apuntan a que las necesidades humanas al interior de las comunidades y sociedades se satisfagan, sin discriminación en contra de las mujeres, ni de otros grupos desfavorecidos.

Rueda de necesidades humanas



Fuente: Hope, Timmel y Hodzi (adaptación)

Necesidades prácticas y estratégicas

Moser (1993) y otros investigadores, han planteado las necesidades de las mujeres en términos de necesidades de género prácticas y estratégicas. Las necesidades prácticas son inmediatas y materiales, y tienen que ver con lo que las personas necesitan para desempeñar fácilmente los roles que les corresponden. Algunos ejemplos de acciones orientadas a satisfacer las necesidades prácticas de las mujeres incluyen las tecnologías que reducen su carga de trabajo (estufas más eficientes), el suministro de agua potable, el crédito y el acceso a los servicios financieros.

Los intereses o las necesidades estratégicas (necesidades de largo plazo) se relacionan con la búsqueda de una mayor equidad en áreas en las que existen disparidades entre hombres y mujeres, como por ejemplo salarios, educación, empleo y participación en los órganos encargados de la toma de decisiones. Se pueden por ejemplo mencionar los asuntos relacionados con los derechos legales, mayor poder, responsabilidades familiares compartidas, legislación favorable, y participación en la elaboración de políticas. Al ocuparse de los intereses estratégicos, se está afectando directamente el equilibrio de poder prevaeciente entre hombres y mujeres.

Cuando se emprenden acciones con miras a satisfacer las necesidades de los agentes interesados, es importante tener presente que primero, hay que satisfacer sus necesidades prácticas o de supervivencia. Cuando las personas establecen una jerarquía entre sus propias necesidades parten siempre de lo que tienen: si no tienen suficiente comida, su prioridad será la alimentación.

Una vez satisfechas las necesidades básicas, la gente puede invertir recursos para satisfacer otras necesidades (identidad, autonomía y auto-realización). También hay que tener en cuenta las situaciones que se derivan de disparidades existentes por motivos de sexo o de cualquier otra característica socioeconómica; por ejemplo, el hecho que muchas mujeres de todo el mundo se encuentren en una situación que limita su propia autonomía o que los cambios en la organización familiar pueden hacer perder a las personas más ancianas su status o el respeto de la comunidad, o bien que la situación política puede conducir a marginar a los grupos étnicos minoritarios o los refugiados del proceso de toma de decisiones. La comprensión de las "necesidades" es fundamental para la planificación del desarrollo, y requiere que quienes estén involucrados en la planificación tengan sensibilidad y entiendan los tipos de necesidades de los diferentes grupos.

3. Contexto de funcionamiento de las organizaciones

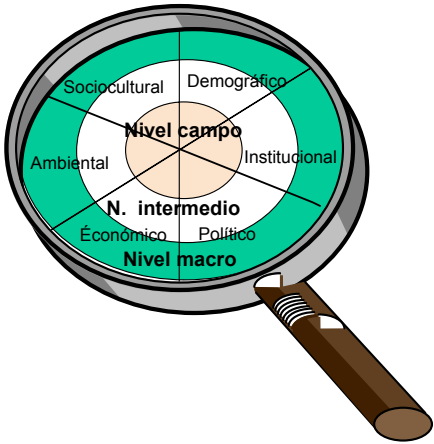
Antes de adentrarse en el presente capítulo es conveniente tener en cuenta algunas definiciones.

Algunas definiciones

- **Organización:** dos o más individuos que actúan conjuntamente en busca de un objetivo común.
- **Institución:** cuadro en el cual se inscribe un conjunto de reglamentaciones para conducir una acción; una institución es la concreción de la estructuración de una organización.
- **Sistema:** esquema o proceso compuesto de partes relacionadas o elementos.

En la introducción de esta guía, se señaló que el contexto de desarrollo de una institución incluye los niveles macro, intermedio y de campo y comprende los factores socioculturales, ambientales, institucionales, políticos, económicos y demográficos que ejercen una influencia sobre los resultados de las intervenciones del desarrollo.

El análisis del contexto de desarrollo de una institución debe realizarse dentro de una perspectiva de género y tener en cuenta las interacciones entre los diferentes factores y entre los niveles de política y de campo. De manera general, las instituciones se sitúan a nivel intermedio, es decir que sirven de enlace entre el nivel de terreno y el nivel macro.



En cada una de las etapas de una acción (planificación, puesta en práctica, seguimiento y evaluación) y en todos los niveles del sistema (macro, intermedio, campo) es preciso tener en cuenta a los agentes interesados. A nivel intermedio los agentes interesados podrían ser las organizaciones donantes, estructuras gubernamentales, instituciones públicas, empresas del sector privado, organismos no gubernamentales, grupos comunitarios y/o individuos.

Los agentes interesados (grupos y/o personas) de una organización pueden ser internos o externos. Los primeros operan al interno de la organización, mientras que los segundos, aún teniendo interés en las actividades de la organización se sitúan fuera de ésta.

3.1. Capacidad de las organizaciones (intermediarias)

Numerosos son los enfoques que pueden ser utilizados para describir o evaluar la capacidad institucional. Sin embargo y afortunadamente, las diferentes perspectivas son similares, evidenciando la existencia de un consenso sobre lo que es una institución eficaz y sostenible y sobre la manera en que debe estudiarse (Lusthaus, Anderson y Murphy, 1995; Huisinga-Norem y Van Sant, 2000; International Working Group on Capacity Building, 1998; Timmel y Hodzi, 1996)

Para conocer las capacidades de una organización, pensar

- a las fuerzas de su contexto de desarrollo externo;
- a su capacidad organizativa interna y sus recursos;
- a su desempeño organizacional (percepción interna y de quienes utilizan sus servicios).

En octubre 1996, el grupo de trabajo de las ONG del Sur, creado por el Banco Mundial, realizó varias consultas y encuestas en las diferentes regiones del mundo para identificar las necesidades de las ONG en materia de fortalecimiento de capacidades. Las discusiones sobre las informaciones recolectadas presentadas cuando tuvo lugar la conferencia internacional sobre el fortalecimiento de capacidades de las ONG (Bruselas, mayo 1998), dieron lugar a un acuerdo sobre las áreas prioritarias de fortalecimiento, es decir:

- El desarrollo del liderazgo;
- La investigación política y la negociación;
- El acceso a la información, así como a su utilización y difusión;
- La creación de alianzas, coaliciones, redes, asociaciones norte-sur e intersectoriales;
- La durabilidad financiera.

En las siguientes páginas, se hará referencia al fortalecimiento de las capacidades organizacionales valiéndose de las siguientes categorías

Fortalecimiento de capacidades asociado a		
Fuerzas del contexto externo de desarrollo	Capacidad y recursos organizacionales internos	Funcionamiento organizacional
• Socioculturales • Políticas y legales • Económicas • Demográficas • Ambientales • Institucionales y vinculadas a los agentes interesados externos	• Liderazgo • Participación • Recursos humanos • Otros recursos • Recursos esenciales • Gestión de programas • Gestión de procesos • Vínculos y redes • Durabilidad	• Resultados de los programas • Utilización efectiva de los recursos • Redes y relaciones externas • Utilización de los conocimientos técnicos • Búsqueda de la misión

3.1.1. Fuerzas del contexto externo de desarrollo

En el mandato de una organización y en todos sus procesos de planificación de las actividades, las fuerzas externas juegan un rol determinante. Esas fuerzas, elementos de un sistema más amplio, ejercen una influencia sobre el éxito de las acciones de desarrollo y la interpretación de los resultados. Es por lo tanto importante, que una organización tenga la capacidad de lidiar con las fuerzas activas y cambiantes del contexto externo, así como la competencia para evaluarlas, en particular las fuerzas que influyen en lo que la organización hace, cómo lo hace y ante quién es responsable.

3.1.2. Capacidad y recursos organizacionales internos

La capacidad organizacional de una institución se aprecia a través de su capital humano y de los sistemas que permiten desarrollar y poner en práctica estrategias para lograr unos objetivos de una manera sostenible (Lusthaus, Anderson, Murphy, 1995). La creciente

apertura hacia el exterior y la mayor disponibilidad de donantes han dado lugar, en varios países, a la rápida creación de nuevas organizaciones, tales como las ONG y las organizaciones comunitarias. La responsabilidad y la legitimidad de esas organizaciones son entonces de central importancia. El desarrollo de un fuerte liderazgo profesional, es esencial para continuar el fortalecimiento de las capacidades generales de la organización.

Capacidades y recursos internos para la participación

En el trabajo de desarrollo, la utilización del término participación ha aumentado durante las últimas décadas. La participación y el uso de métodos participativos están estrechamente vinculados con las capacidades y los recursos organizacionales.

La experiencia ha demostrado que los programas y los proyectos tienden a ser menos exitosos, cuando los beneficiarios¹ no están involucrados en la planificación y la implementación. Herramientas y métodos como las evaluaciones rurales rápidas, los grupos objetivo, la planificación comunitaria, el diseño participativo de los proyectos son importantes y potentes prácticas para la participación. Estos enfoques ahora incluyen la ejecución, el seguimiento y la evaluación participativos de programas. En numerosos lugares del mundo, las acciones de desarrollo se apoyan cada vez más en los planes de acción comunitarios.

Definición de la participación por la organización

El concepto de la participación ha sido, y sigue siendo, objeto de controversias. El Banco Mundial en su publicación Participation Sourcebook de 1998 define la participación como "... un rico concepto cuyo significado varía según las personas y las situaciones. Para unos, es una cuestión o un principio, para otros una práctica y ciertos la consideran como un fin en si mismo".

No existe una única forma de concebir la participación para el desarrollo, ya que ésta depende de los objetivos de la organización y de sus capacidades para poner en práctica enfoques participativos. Cada organización debe establecer lo que entiende por participación.

Tipologías de participación

- **Información:** la población está informada de lo que sucede;
- **Suministro de información:** la población responde a las preguntas formuladas por las personas externas.
- **Consulta:** se consulta a la población pero ésta no participa en el proceso de toma de decisiones.
- **Intercambio:** la población pone a disposición recursos como el trabajo, en cambio de recompensas materiales;
- **Realización:** la población participa en grupos para alcanzar objetivos predeterminados;
- **Asociación (interacción):** la población y las personas externas participan conjuntamente al análisis de la situación, al diseño y la puesta en práctica de un proyecto, así como al seguimiento y la evaluación.
- **Automovilización:** la población toma iniciativas independientemente de las instituciones externas.

¹ El término beneficiario se ajusta cada vez menos a los proyectos y programas participativos, es preferible utilizar la expresión asociado.

Fuente: Socio-cultural Impact, 1995 (adaptación).

3.1.3. Desempeño organizacional

El desempeño de las organizaciones se puede concebir con relación a tres áreas (Lusthaus, Anderson, Murphy, 1995): desempeño en las actividades que sostienen la misión (eficacia), desempeño con relación a los recursos disponibles (eficiencia) y desempeño con relación a la viabilidad o la sostenibilidad a largo plazo (capacidad de adaptación).

Entre mayor sea la capacidad organizacional, mayores son las posibilidades de mejorar el desempeño de los programas. Es posible que dicho nexo no pueda ser fácilmente evaluado, pese a que el seguimiento de los resultados de los proyectos sea riguroso. Si se comparten y documentan las mejores prácticas y se coordinan los programas, el desempeño organizacional puede ser más evidente y podrá ser evaluado.

Discusión sobre los enfoques de desarrollo: ejemplo de herramienta: juego de mímica. Desarrollo para las personas o desarrollo con las personas

Procedimiento

- Trazar dos líneas, bien separadas entre ellas, en el piso (si no es posible escribir en el suelo, utilizar unas cuerdas): éstas líneas representan las orillas de un río.
- Colocar pedazos de papel entre las dos líneas: representan piedras para atravesar el río.
- Colocar un periódico a una distancia equivalente de ambas líneas: simboliza una isla en medio del río.
- Hacer la mímica (sin pronunciar palabra alguna) de la siguiente historia.

Dos personas - hombre(s) o/y mujer(es) - llegan al borde de un río cuya corriente es muy fuerte, y se cuestionan sobre cuál es el lugar más conveniente para atravesarlo. Una tercera persona (hombre o mujer) llega y constata la dificultad que enfrentan. Ella les acompaña a caminar a lo largo del río, les muestra las piedras y las incita a cruzar el río. Sin embargo éstas personas tienen miedo. Ante esta situación, ella sugiere a una de las personas de subirse sobre sus hombros para ayudarla a pasar. En la mitad del río ella se encuentra tan cansada que decide dejar a la persona que está cargando en la isla y regresa a buscar a la otra persona. Aun cuando ésta última desea que la lleven cargada, ella rehusa y la toma de la mano para que atravesase el río saltando de una piedra a otra. De esta forma, ambas llegan a la mitad del río y se sienten enormemente satisfechas, ya que la persona que estaba tan asustada al inicio, logró superar su miedo y pudo saltar sola de una piedra a otra. Ellas continúan su camino y llegan hasta la otra orilla. Felices del logro alcanzado, se olvidan de la persona que está esperando en la isla y que, desesperadamente, les hace señas para llamar su atención. Ellas no ven nada y continúan su camino.

Preguntas para conducir la discusión (en grupo o en plenaria)

- ¿Qué sucedió?
- ¿Cuáles fueron los diferentes medios utilizados para ayudar a las personas a atravesar el río?
- ¿Qué representa cada orilla del río?
- ¿Qué podría representar cada persona en la vida real?
- ¿Por qué ciertas personas se quedan en medio del río?
- ¿De qué forma el desarrollo puede dejar a las personas a lo largo del camino, en particular las mujeres?

Igualmente se pueden formular otras preguntas; el objetivo consiste en llegar a una comprensión común de lo que constituye un proceso participativo. El facilitador deberá resumir lo que es un proceso participativo haciendo énfasis en los conceptos de autosuficiencia y autonomía, ya que éstos son elementos esenciales de la sostenibilidad del desarrollo y de la igualdad entre hombres y mujeres. Los enfoques participativos son de gran utilidad para facilitar el poder de los individuos.

Fuente: UNICEF/ACPD, 2000.

3.2. El contexto de desarrollo y el análisis de los agentes interesados

El análisis de los agentes interesados es la base de una participación planeada y constructiva. La experiencia ha demostrado que este análisis es mucho más eficiente si se

introduce durante las primeras etapas de la planificación, pero puede dar buenos resultados en cualquier momento.

El análisis de los agentes interesados es más eficaz cuando está acompañado de un proceso participativo. Si algunas personas se reúnen y reflexionan conjuntamente (brainstorming), éstas pueden efectuar un primer examen mirado a identificar los agentes interesados cruciales; no obstante, es preferible que en este ejercicio esté involucrado el mayor número de personas.

Diferentes etapas de una reflexión conjunta (brainstorming)

- Asignar, al inicio del ejercicio, el tiempo suficiente para que los participantes puedan reflexionar sobre las preguntas importantes y tomar notas. Hasta ese momento, no se debe entablar ninguna discusión.
- El facilitador deberá pasar por cada grupo y ayudar a cada una de las persona a expresar una de las ideas escritas en la lista. Esta idea deberá anotarse en el papelógrafo. Hasta ese momento no se discuten las ideas sugeridas.
- Si es necesario, hacer varias rondas de manera que todas las ideas sean presentadas, sabiendo que hay que tenerlas en cuenta todas.
- Después de haber presentado todas las ideas, formular preguntas para solicitar aclaraciones y no para juzgar o dar apreciaciones personales.
- A partir de las diferentes ideas expresadas, realizar una discusión de manera que se puedan identificar los puntos sobre los cuales existe un consenso.

El análisis de los agentes interesados es útil para variadas actividades, tales como:

- la definición de la misión de una organización;
- la elaboración de una planificación estratégica, incluyendo las estrategias participativas;
- la planificación de programas y proyectos;
- el seguimiento y la evaluación de las acciones.

Alcance del análisis de los agentes interesados

- Conocer los intereses, las necesidades y las oportunidades de los beneficiarios;
- Identificar otros grupos que tienen interés en la organización, sus programas, sus proyectos;
- Comprender las potencialidades y las limitaciones de los proyectos previstos;
- Determinar el grado potencial de participación de los grupos para la planificación, puesta en práctica, seguimiento y la evaluación de la acción;
- Garantizar que se tengan en cuenta las cuestiones de género en el análisis de los agentes interesados, cualquiera que sea la situación;
- Diseñar y poner en práctica programas y proyectos más sólidos, adaptados y sostenibles.

3.3 Herramientas para el análisis de los agentes interesados

A continuación se describen dos herramientas para el análisis de los agentes interesados: un cuadro de análisis de los agentes interesados y el diagrama de Venn.

3.3.1 Matriz de análisis de los agentes interesados

La aplicación de esta herramienta consta de seis etapas principales² que pueden ser usadas de manera individual o bien una después de otra (secuencialmente).

Matriz de análisis de los agentes interesados: diferentes etapas	
Etapa 1.	Identificación de los agentes interesados importantes y de sus intereses;
Etapa 2.	Evaluación del poder y la influencia de los agentes interesados;
Etapa 3.	Clasificación de los intereses de los agentes interesados;
Etapa 4.	Planificación de la participación de los agentes interesados: ¿quién? ¿Cuándo? ¿Cómo?;
Etapa 5.	Identificación de lo que cada grupo de agentes interesados puede perder o ganar;
Etapa 6.	Aplicación del análisis en cada una de las etapas de la acción para establecer la participación y el compromiso por parte de los agentes interesados.

Cada etapa se describe a continuación y para cada una se proponen unas listas de control que contribuyen a hacer un análisis más profundo.

² El material presentado en esta sección fue adaptado de *Socio-cultural Impact*, 1935 Upper Lake Drive, Reston, VA 2009, Estados Unidos. La metodología de análisis de los agentes interesados se inspira en aquella desarrollada por: *Socio-cultural Development Department of the British Overseas Development Administration* (ODA, maintenant DFID), 1995.

Etapa 1: Identificación de los agentes interesados y de sus intereses

La etapa 1, compuesta por tres fases, permite elaborar un cuadro final que pone en evidencia los agentes interesados, sus intereses y el impacto que el proyecto tendrá sobre cada agente interesado.

Etapa 1a: Identificación de los agentes interesados								
<table border="1"><thead><tr><th>Agentes interesados</th></tr></thead><tbody><tr><td>A.</td></tr><tr><td>B.</td></tr><tr><td>C.</td></tr><tr><td>D.</td></tr><tr><td>E.</td></tr><tr><td>F.</td></tr></tbody></table>	Agentes interesados	A.	B.	C.	D.	E.	F.	Lista de control • ¿Se identificaron todos los agentes interesados (primarios y secundarios)? • ¿Fueron identificados los grupos de personas desfavorecidas y vulnerables? • ¿Los actores a favor y en contra del programa/proyecto fueron identificados? • ¿Las cuestiones de género fueron consideradas para identificar a los agentes interesados? • Los agentes interesados fueron clasificados por categorías: ¿Utilizadores? ¿Del área rural? ¿Del área urbana? ¿Según el nivel de instrucción? ¿Los ingresos? u ¿otras características significativas? • ¿Otros agentes interesados primarios o secundarios surgirán gracias a los resultados de las acciones planeadas?
Agentes interesados								
A.								
B.								
C.								
D.								
E.								
F.								

Etapla 1b: Identificación del interés de los agentes interesados

Agentes interesados	Intereses de los agentes interesados (ganancia o pérdida)
A.	
B.	
C.	
D.	
E.	
F.	

Lista de control

- ¿Cuáles son las expectativas de cada grupo de agentes interesados?
- ¿Cuáles son los beneficios potenciales que cada grupo de agentes interesados puede obtener de la acción?
- ¿Cuáles son los recursos de los agentes interesados indispensables para la acción prevista?
- ¿Cuáles intereses de los agentes interesados pueden entrar en conflicto con la acción prevista?
- ¿Cuáles son las relaciones entre los diferentes grupos de agentes interesados?

Nota: En esta etapa es importante involucrar a los agentes interesados identificados en la etapa 1a. Pueden resultar modificaciones de la matriz original, contribuyendo a la riqueza de las etapas subsiguientes. La participación de los agentes interesados puede hacerse, por ejemplo, mediante entrevistas individuales o con grupos focales o bien de reflexiones en común (brainstorming) con grupos más grandes. Estas técnicas pueden utilizarse durante cualquier fase del análisis.

Etapla 1c: Evaluación del impacto del proyecto sobre los intereses de los agentes interesados

Agentes interesados	Intereses de los agentes interesados (ganancia o pérdida)	Impacto
A.		
B.		
C.		
D.		
E.		
F.		

Lista de control

Evaluar el impacto de manera simple (ver ejemplo página 34)

- positivo (+);
- negativo (-)
- desconocido (?)?

Etapa 2: Evaluación del poder y la influencia de los agentes interesados

Agentes interesados	Intereses de los agentes interesados (ganancia o pérdida)	Impacto	Fuentes de poder e influencia	
A.				
B.				
C.				
D.				
E.				
F.				
Lista de control Usar la matriz que se presenta a continuación como una guía para llenar la columna correspondiente a las fuentes de poder de cada uno de los agentes interesados. Cualquier otro factor que se considere importante puede ser incluido.				
Apreciación del poder y de la influencia de los agentes interesados				
Para las organizaciones formales (al interior de éstas y entre estas)		Para los grupos de interés informales y los agentes interesados primarios		
• Clasificación oficial (dirección, control, presupuesto)		• Posición sociocultural, económica y política		
• Autoridad (formal e informal, carismática, política, familiar, etc.)		• Nivel de organización y de liderazgo al interior del grupo, grado de consenso		
• Control de los recursos estratégicos		• Nivel de control de los recursos estratégicos		
• Posesión de un conocimiento especializado		• Influencia informal a causa de los vínculos con los otros agentes interesados		
• Posición de negociación (fuerza con relación a los otros agentes interesados)		• Nivel de dependencia con relación a otros agentes interesados		

Etap 3: Clasificación de los intereses de los agentes interesados

Agentes interesados	Intereses de los agentes interesados (ganancia o pérdida)	Impacto	Fuentes de poder e influencia	Clasificación de los intereses
A.				
B.				
C.				
D.				
E.				
F.				
Lista de control ¿Cuáles son los problemas y de quién (agentes interesados) son los problemas, que la organización pretende afrontar mediante la acción? ¿Qué grupo de agentes interesados se ve particularmente favorecido por la organización, con relación a la satisfacción de sus necesidades, intereses y expectativas? ¿Qué intereses de los agentes interesados coinciden más con los objetivos de la organización?				
Ejemplo: Programa de población en Pakistán				
Agentes interesados primarios	Intereses de los agentes interesados (ganancia o pérdida)	Impacto	Clasificación de intereses	
Grupos de ingresos bajos y medios	- Decisión para los nacimientos; - Anticonceptivos menos costosos.	+ ?	1	
Mujeres	- Decisión para los nacimientos; - Mejor salud; - Status.	+ + +/-	1	
Agentes interesados secundarios	Intereses de los agentes interesados (ganancia o pérdida)	Impacto	Clasificación de los intereses	
Ministerio de la población y del bienestar social	- Logro de los objetivos; - Control de los fondos y las actividades; - Evitar responsabilizarse frente a las reacciones negativas frente a la promoción de la contracepción.	+ - -	3	
Compañías farmacéuticas y distribuidores	- Volumen de ventas; - Beneficios; - Imagen pública.	+ + ?	2	
Organismo bilateral de cooperación	- Aprendizaje institucional; - Objetivos de acción con relación a las cuestiones de salud y de población; - Desembolsos de corto plazo; - Capitalización de los recursos de personal.	+ + - ?	2	
Agentes interesados externos	Intereses de los agentes interesados (ganancia o pérdida)	Impacto	Clasificación de los intereses	
Clero	Influencia religiosa y sociocultural.	+/-	4	
Matronas	Ingresos personales.	-	5	
El ejemplo muestra que esta matriz de análisis genera un proceso iterativo. Al inicio se identificaron algunos agentes interesados, luego otros grupos cruciales para la acción fueron detectados e involucrados.				

Etapas 4: Planificación de la participación de los agentes interesados

Para esta etapa, la matriz de participación que se ilustra a continuación es de gran utilidad; ésta puede ser adaptada según las situaciones. Aquí se retoma el ejemplo del programa de población de Pakistán.

Matriz de participación				
Etapas	Tipo de participación			
	Información	Consulta	Asociación	Control
Evaluación de necesidades				
Planificación				
Puesta en práctica				
Seguimiento y evaluación				

Ejemplo de aplicación de la matriz de participación:
Programa de población en Pakistán

Etapas	Tipo de participación			
	Información	Consulta	Asociación	Control
Evaluación de las necesidades		• Compañías farmacéuticas.	• Cooperación bilateral; • Ministerio de la población y del bienestar social; • Grupos femeninos.	
Planificación	• Clero?	• Grupos femeninos; • ONG del sector salud.	• Cooperación bilateral; • Ministerio de la población y del bienestar social; • Compañías farmacéuticas.	
Puesta en práctica	• Organismo de cooperación bilateral.	• Clero?	• ONG del área de salud; • Grupos femeninos; • Compañías farmacéuticas.	• Institución encargada de la puesta en práctica.
Seguimiento y evaluación	• Organismo de cooperación bilateral.	• Ministerio de la población y del bienestar social.	• ONG del área de la salud; • Grupos femeninos; • Ministerio de la población y del bienestar social; • Compañías farmacéuticas.	• Consultores externos.

Etapas 5: Respuesta de los agentes interesados en función de sus intereses

Lista de control

- ¿Qué roles y responsabilidades deben asumir los agentes interesados claves para que la acción programada pueda ser exitosa?
- ¿Esos roles o responsabilidades son realistas?
- ¿Con relación a los intereses de los agentes interesados ¿Se pueden esperar reacciones positivas?
- ¿Con relación a los intereses de los agentes interesados ¿Se pueden esperar reacciones negativas?
- ¿Qué impacto tendrán esas reacciones (negativas y positivas) sobre el proceso de la acción y sobre la misma acción?
- ¿Qué hipótesis se pueden formular con relación al apoyo o a la resistencia de los agentes interesados con respecto a la acción prevista?

Etapas 6: Aplicación del análisis en cada una de las etapas de la acción

Es preciso tener en cuenta que el proceso de análisis de los agentes interesados es un medio para abrir un camino a los procesos participativos en la institución. No es algo que se debe hacer una vez y luego olvidarlo.

El análisis de los agentes interesados puede ser útil para desarrollar el mandato de la institución, en particular para efectuar la planificación estratégica y aquella de programas y proyectos.

Los agentes interesados deberían igualmente jugar un rol clave en los procesos de seguimiento y evaluación.

3.3.2. Diagrama de Venn

Objetivo: Efectuar un análisis de los agentes interesados

Nota: El diagrama de Venn puede ser utilizado para cualquier institución, programa, proyecto o actividad. Para un análisis pertinente, se recomienda asociar grupos de cada nivel (es importante recordar que la participación de las personas a nivel macro, intermedio y de campo es esencial).

Procedimiento:

- Organizar grupos objetivo: si el grupo está compuesto por hombres y mujeres, es conveniente crear grupos separados por sexo;
- Solicitar a los grupos que hagan una lista de las organizaciones más afectadas por una situación particular (la situación puede estar relacionada con una política de desarrollo, un programa, un proyecto o bien con la identificación de los agentes interesados de una institución);
- Solicitar a todos los grupos que asignen a cada agente interesado un círculo cuyo tamaño (pequeño, mediano o grande) dependerá de la importancia relativa que tienen en una determinada situación (el nombre de la organización se coloca al interior del círculo);
- Revisar el mayor número de organizaciones posibles y solicitar a los participantes de colocarlas según las relaciones existentes entre ellas. Antes de lograr un consenso, se pueden presentar numerosas discusiones que den lugar a cambios en la posición de los círculos.

Nota: Las convenciones que se utilizan para elaborar los diagramas de Venn son las siguientes:

- Círculos separados: ninguna relación;
- Círculos en contacto: la información circula entre las dos instituciones;
- Pequeña superposición: un mínimo de colaboración para la toma de decisiones;
- gran superposición: colaboración importante para la toma de decisiones.

Además, se puede efectuar una diferenciación adicional mediante el trazado (grueso o delgado), el tamaño de los caracteres o los colores empleados.

En el ejemplo que se ilustra a continuación, la superposición más o menos grande de los círculos indica los intereses compartidos entre las organizaciones y el tamaño de los círculos, el grado de interés que cada organización tiene en la acción prevista.

Material: Papelógrafos, marcadores, tijeras, papeles con adhesivos para hacer los círculos (si se desea se pueden cortar círculos de diferentes tamaños con anticipación).



4. Evaluación de la organización

Apoyar los procesos de desarrollo participativo para aquellos que desempeñan un papel intermedio entre quienes formulan las políticas a nivel gubernamental y los individuos y los hogares a nivel comunitario requiere, ante todo, una evaluación de la estructura y los procesos que influyen en la capacidad de la organización para sostener dichos procesos.

Desde los años 80 se ha concedido una mayor atención a los aspectos relacionados con el fortalecimiento de las capacidades organizacionales de las instituciones (agencias de los sistemas de las Naciones Unidas, organismos gubernamentales, ONG, grupos comunitarios, otras organizaciones de desarrollo), con miras a apoyar su sostenibilidad a largo plazo y de reforzar su aptitud para asumir sus roles en el proceso de desarrollo.

Durante los últimos años, las organizaciones se han visto obligadas a demostrar sus capacidades en materia de desempeño y obtención de resultados de calidad, ya que, contemporáneamente, los financiamientos se han reducido drásticamente y las exigencias en cuanto a la utilización de dichos fondos han aumentado. El presente Manual brinda algunas orientaciones y propone herramientas para que las organizaciones puedan responder mejor ante tales desafíos.

Antes de iniciar con la evaluación de las capacidades de una organización es conveniente mencionar el surgimiento de un nuevo modelo de gestión de las organizaciones: el de la organización en constante aprendizaje.

4.1 ¿Qué es una organización en constante aprendizaje?

Todas las organizaciones son dinámicas porque operan en un contexto que está cambiando continuamente, tanto interna como externamente, y tienen que reaccionar ante estas condiciones variables. Las organizaciones son como entidades vivas y con frecuencia, los términos que se emplean para describirlas son similares a los que se utilizan con los seres vivos como, embrionaria, naciente, emergente, creciente, bien desarrollada, madura.

Una organización en constante aprendizaje busca comprender tales dinámicas y cambios para adaptarse y poder proceder, de la mejor manera posible, al logro de sus metas y objetivos. Por ejemplo, si se presentan transformaciones en los roles de género, las organizaciones deberán cambiar las modalidades de implementación de sus actividades con los distintos grupos. En ese contexto, la información es ante todo una valiosa herramienta para la planificación y gestión de las acciones y para el seguimiento de los resultados. Una organización en constante aprendizaje desarrolla sus estructuras e instruye a su personal y sus beneficiarios en función de sus cambios y su gestión.

Algunas definiciones de una organización en constante aprendizaje

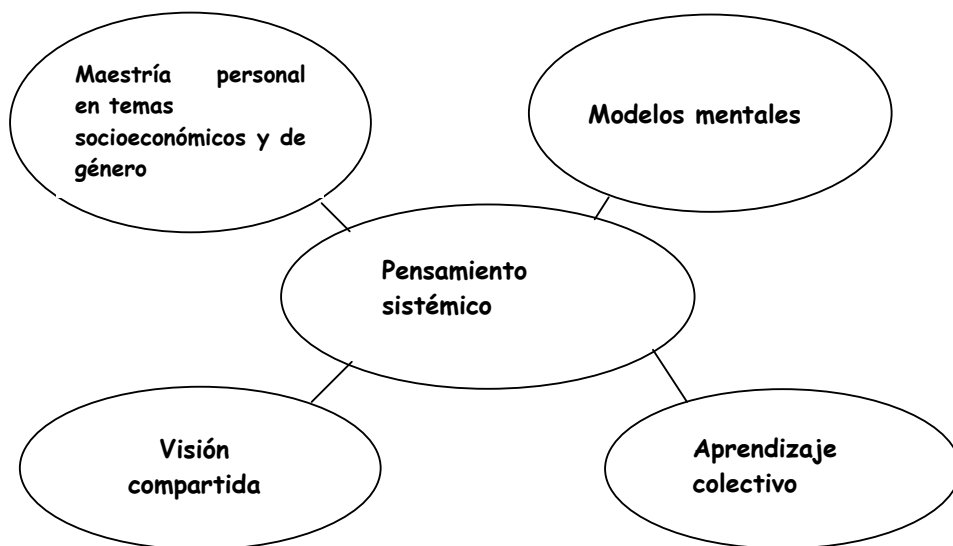
- Definición propuesta por una ONG:

Una organización en constante aprendizaje se tiene informada y es creativa para aplicar los conocimientos técnicos, las tecnologías apropiadas, valorizar los conocimientos locales y recurrir a la utilización de métodos participativos para el desarrollo de la comunidad, con miras a responder a las necesidades y apreciar las posibilidades para una planificación, gestión y una evaluación eficiente de los programas integrados (holísticos).

- La siguiente definición fue extraída de un informe inédito sobre el desarrollo organizacional (1998)

Una organización en constante aprendizaje amplía continuamente su capacidad para crear su futuro. Un aprendizaje adaptado es necesario para sobrevivir, pero es esencial que esté acompañado por un aprendizaje creador que refuerce las competencias de innovación. Si se desean lograr cambios fundamentales en la capacidad interna y en los programas, es preciso que la mentalidad de las mujeres y los hombres que forman la organización se transforme. Es esencial que en las organizaciones se dé un cambio en las cuestiones relativas a las dimensiones socioeconómicas y de género y que dicho cambio tenga lugar a nivel del personal. Tan sólo recabar información no es aprender.

Disciplinas de una organización en constante aprendizaje



4.2 Evaluación de la capacidad organizacional

En primer lugar, la evaluación de la organización inicia con la descripción de la situación y la obtención de una mejor comprensión del entorno en el que funciona. A medida que la evaluación procede, los aspectos o las áreas que necesitan ser mejoradas deberán ser identificadas.

Herramienta de análisis de la capacidad organizacional

Propósito:

- Comprender la capacidad organizacional de una institución y su aptitud para cambiar y aprender. Los resultados obtenidos mediante esta herramienta podrán complementarse ulteriormente con otros ejercicios.

Procedimiento:

- Hacer una lista de los eventos claves de la institución relativos a:
 - Su creación
 - Su legalización y registro
 - La llegada de nuevos miembros del personal y la evolución del liderazgo
 - Los sistemas y los procedimientos sobre la política del personal, financiera, de género, de comunicación, etc.
 - Las modificaciones para el inicio y la finalización de los programas;
 - Las evaluaciones, incluyendo las evaluaciones organizacionales;
 - Los cambios en la recepción de fondos;
 - La planificación estratégica;
 - Los cambios en los sistemas y sus modalidades;
 - Los eventos de capacitación específicos, tales como la sensibilización en materia de género y la mayor conciencia al respecto, la institucionalización de la formación.
- Presentar esta lista y agregar las sugerencias hechas por los participantes.
- Solicitar a los participantes que formen grupos de dos personas y que determinen el período que consideran pertinente para analizar los eventos que han modelado la institución.
- Invitar a cada pareja a presentar al conjunto del grupo su decisión explicando las razones de esta selección. Luego, el grupo debe tomar una decisión acerca del período objeto de estudio.
- Elaborar una matriz para establecer el perfil histórico. Hay que explicar que dicha matriz sirve para obtener la cronología de los eventos durante un determinado período.
- Solicitar a los participantes que registren en las tarjetas eventos claves del período seleccionado, tarjetas que luego deberán pegarse en la matriz del perfil histórico en la fecha en que el acontecimiento tuvo lugar. Además de mencionar el evento, se puede especificar en cada tarjeta, el tipo de cambio que se produjo: fortalecimiento de la institución (impacto positivo: +) o debilitamiento de la institución (impacto negativo: -).

Nota: Para profundizar los resultados y hacer un seguimiento de éstos es preciso preparar algunas entrevistas semi-estructuradas.

Fuente: World Neighbors, 2000 (adaptación).

Después del ejercicio de cronología, sería pertinente analizar las dinámicas que modelan la organización. Como se indicó al inicio del capítulo 3, existen numerosos enfoques en materia de evaluación de la capacidad institucional y las categorías utilizadas en el presente manual son las siguientes:

- Capacidad vinculada a las fuerzas del contexto externo de desarrollo;
- Capacidad vinculada a las capacidades y a los recursos organizacionales internos, en particular con relación a las cuestiones de género;
- Capacidad vinculada al desempeño organizacional;

A continuación se presenta un cuadro de los aspectos que hay que tener en cuenta cuando se procederá a examinar cada una de estas tres dimensiones.

Fuerzas del contexto de desarrollo	Capacidad y recursos organizacionales internos	Desempeño organizacional
• Socioculturales • Políticas y legales • Económicas • Demográficas • Ambientales • Institucionales • Agentes interesados externos	• Liderazgo • Participación • Recursos humanos • Otros recursos esenciales • Gestión de programas • Gestión de procesos • Vínculos y redes • Sostenibilidad	• Resultados de los programas • Utilización efectiva de los recursos • Redes y relaciones externas • Utilización de los • Conocimientos técnicos • Continuación de la misión

4.2.1. Fuerzas del contexto externo de desarrollo

Evaluación de las fuerzas del contexto externo de desarrollo

Hay diferentes fuerzas del contexto externo que influyen la organización; éstas son de tipo sociocultural, político y legal, económico, demográfico, ambiental, institucional y aquellas relacionadas con los agentes interesados externos. Tales fuerzas pueden convertirse en elementos facilitadores o bien en obstáculos para la organización. A continuación se hace una breve descripción de cada una de ellas.

Fuerzas socioculturales

Las fuerzas sociales y culturales que se ejercen a nivel local, nacional y ,con frecuencia, regional influyen fuertemente en la manera en que las organizaciones realizan su trabajo y sobre los resultados y efectos que esperan obtener. Por ejemplo, la moral de una cultura local ejerce una influencia sobre la ética del trabajo y la naturaleza de las relaciones interpersonales. Las diferencias basadas en el sexo, la edad y otras características varían en función de los grupos y al interior de los grupos mismos. El lenguaje es otra dimensión sociocultural crucial.

Comprender las actitudes nacionales, regionales y locales ante el aprendizaje y el cambio es fundamental para la organización, ya que la definición de las metas y los objetivos involucra decisiones basadas en los valores culturales.

Fuerzas políticas y legales

El contexto político y legal de un país o de una región determina el marco en el que funciona una organización. En ciertos países, dicho contexto es muy restrictivo y ello tiene un impacto significativo sobre todos los aspectos de la organización. Este puede ser el caso, cuando se

trabaja con las mujeres o con ciertos grupos étnicos de refugiados cuyos derechos son ignorados. En otros países ese contexto es más permisivo. Entender el contexto político y legal es esencial para determinar si ciertos cambios organizacionales son plausibles.

El contexto administrativo de la organización puede ser modelado por un conjunto particular de fuerzas, incluyendo la política internacional, gubernamental y no gubernamental, así como los cuadros legislativos y las reglamentaciones. Tales cuadros podrían ser incompatibles con la integración de las problemáticas de género en las actividades de la organización. Una organización depende de la política y las reglamentaciones de donde emergió, es decir, las leyes y las reglamentaciones particulares que favorecen o frenan su desarrollo. Es conveniente examinar algunas dimensiones del contexto administrativo :

- ¿Qué reglamentaciones particulares gobiernan las metas y la estructura de la organización? ¿Un mandato y/o una estructura particular le fueron impuestos a la organización?
- ¿Existen parámetros específicos que guían la organización? Esto incluye por un lado, la identificación del órgano rector (por ejemplo, una dirección colectiva) y por el otro lado, la comprensión de las modalidades de selección de sus miembros y de quién tiene el mandato o la autoridad para definir los objetivos de la organización. Estos elementos influenciarán la capacidad de fortalecer o iniciar procesos participativos.
- ¿Cuál es la relación con las instituciones oficiales gubernamentales? ¿La organización trabaja en estrecha colaboración con las estructuras gubernamentales, tales como los ministerios o los comités distritales ? Es esencial entender esas interacciones.

Fuerzas económicas

El análisis organizacional debe concentrarse en los aspectos del sistema económico que tienen una incidencia directa sobre la acción.

- ¿Cuál es el nivel de estabilidad y sostenibilidad de los recursos económicos en el entorno inmediato?
- ¿Cómo se relaciona el sistema de gestión financiera interna con las fuerzas económicas externas?
- ¿Los recursos económicos son generados por la misma organización o bien dependen de asignación externa de fondos?

Fuerzas demográficas

La fluctuación o la estabilidad de los factores demográficos de un país o de una región inducen a repercusiones cruciales sobre las metas y los objetivos de la organización. Las variaciones y las tendencias demográficas pueden contribuir a identificar más fácilmente a los agentes interesados.

Fuerzas ambientales

Basándose en los valores y los conceptos relativos a los recursos naturales y a su utilización, es posible conocer las fuerzas ambientales. En efecto, el uso de esos recursos está estrechamente vinculado con el contexto económico y la importancia asignada a las cuestiones de degradación, desperdicio, polución, etc. La manera en que una organización pone en práctica las actividades de desarrollo depende, en gran parte, del contexto nacional es decir, la forma en que el sistema político considera las cuestiones ambientales, y de la ratificación de las convenciones internacionales. Es fundamental no ignorar dichas convenciones durante la programación. Se supone que las convenciones internacionales tienen en cuenta la importancia de compartir los recursos naturales, sin ejercer discriminaciones según el sexo o en contra de los grupos desfavorecidos.

Contexto institucional y agentes interesados externos

Si bien la misión y el proceso mirado a lograrla son las fuerzas que guían las organizaciones, éstas dependen de los distintos grupos de agentes interesados para subsistir. Los agentes interesados son personas externas ubicadas en otras organizaciones que cumplen las mismas funciones o están directamente concernidas con la organización y su desempeño. Algunos ejemplos de agentes interesados externos son proveedores, clientes, donantes, grupos objetivo potenciales y otros organismos que desempeñan un rol similar o complementario. Es importante conocer esos grupos con el fin de determinar su eventual influencia sobre la organización.

- ¿Qué tipo de influencia ejercen sobre la organización las relaciones establecidas con las instituciones y los agentes interesados externos?
- ¿Con qué grupos de agentes interesados externos y con qué instituciones trabaja la organización?
- ¿La organización trabaja con mecanismos nacionales responsables de las cuestiones de género? o ¿trabaja con asociaciones nacionales para los grupos étnicos? (el tipo de interacciones con esas entidades es importante).

Clasificación de las fuerzas del contexto externo de desarrollo

Cada una de esas fuerzas puede clasificarse en función de su importancia, determinando si es necesaria información o si se debe conceder mayor atención a una cierta fuerza. Las personas de la organización pueden hacer la clasificación de manera individual y luego comparar sus juicios en discusiones de grupo o bien, los grupos de acción pueden efectuar la clasificación con base en sus percepciones colectivas. Alternativamente, personas claves pueden efectuar una clasificación que servirá luego a unos grupos focales como herramienta de planificación. Para evaluar esas fuerzas externas, hay que establecer una escala de clasificación. A continuación se presenta un ejemplo.

Escala de clasificación para las fuerzas externas	
Clasificación	Significado
0	No aplica, información disponible insuficiente
1	Atención urgente necesaria
2	Mejora importante necesaria
3	Mejora de gran envergadura necesaria
4	Mejora necesaria sobre ciertos aspectos
5	Aceptable, mejora posible
6	Aceptable, mantenimiento necesario

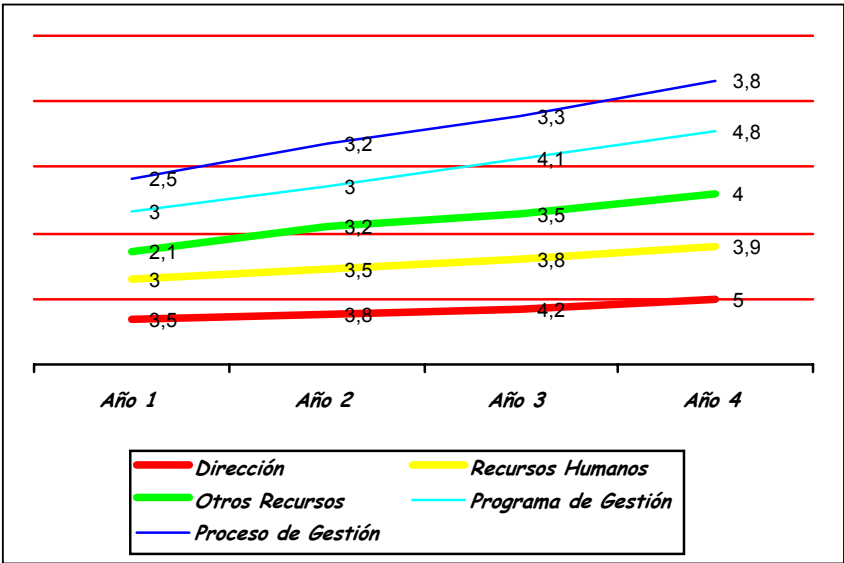
Este es un proceso de clasificación y por lo tanto, no hay respuestas acertadas o equivocadas. El proceso contribuye a describir el desempeño de la organización y puede ayudar a detectar cuestiones que necesitan ser cambiadas.

En efecto, un proceso de clasificación puede ayudar a identificar áreas específicas que requieren ser mejoradas. De manera alternativa, se puede asignar un puntaje promedio a cada fuerza con miras a seguir su evolución durante el tiempo. El paso siguiente a la clasificación de cada una de las fuerzas externas consiste en examinar la forma en que se utiliza dicha información.

4.2.2. Capacidad y recursos organizacionales internos

Para la evaluación de una organización relativa a su capacidad y a sus recursos organizacionales internos, las dimensiones esenciales que hay que considerar son las siguientes: el liderazgo incluyendo, la dirección; los recursos humanos; los otros recursos esenciales como la infraestructura, la tecnología, los recursos financieros; la gestión de los programas y los procesos, comprendidos los nexos interinstitucionales (redes) y su sostenibilidad.

A continuación se presenta un ejemplo de cómo una ONG organizó y clasificó las fuerzas externas (e internas) para hacer un seguimiento de la capacidad organizacional durante un período de cuatro años.



Ejemplo de evaluación de la capacidad y los recursos organizacionales

Liderazgo y dirección: evaluación y clasificación

Un liderazgo adaptado y eficiente fija unas metas claras para una organización y orienta los esfuerzos del personal y de los agentes interesados hacia la realización de los objetivos de la organización. Un buen liderazgo presupone el desarrollo de los medios necesarios para obtener los recursos esenciales, inspirar a los miembros de la organización y a los agentes interesados en la consecución de la misión, además de adaptarse a las fuerzas externas o amortizar el impacto. El liderazgo no sólo está asociado a una visión y unas ideas, sino también al riesgo. Es posible incitar o integrar a las personas generalmente excluidas de los procesos de decisión al interior de las organizaciones.

El liderazgo puede situarse a varios niveles de la organización y puede ser ejercido de manera formal o informal. En el primer caso, las personas nombradas o elegidas son quienes ocupan puestos de autoridad y éstas tienen la responsabilidad de fijar las orientaciones, controlar la ejecución de tareas y apoyar el desarrollo de los recursos humanos y otros recursos.

El liderazgo informal es ejercido por personas que gracias a que poseen unas particulares habilidades o unos recursos que otros aprecian o necesitan, adquieren un determinado poder. Estas personas pueden por ejemplo : introducir un enfoque innovador, estimular la formación de grupos de trabajo, o instaurar redes. Las organizaciones en constante aprendizaje, vivas y creativas, por lo general están abiertas a un liderazgo de tipo informal.

La dirección puede concebirse como el punto de encuentro entre los contextos interno y externo. En varias ONG y en otros grupos, el consejo administrativo provee el cuadro político y legal para el funcionamiento de la organización. La dirección exige que las cuestiones de orden político sean discutidas y resultas sin retrasos, que las políticas organizacionales sean fijadas y que los presupuestos de capital y funcionamiento sean aprobados. La orientación y las prioridades estratégicas, la inclusión de los agentes interesados, las cuestiones de equidad, las fuerzas del contexto externo y los recursos esenciales son cuestiones que conciernen al órgano director.

La matriz de evaluación que se presenta en la siguiente página es útil para evaluar la organización con relación a su dirección, su misión, sus objetivos, su capacidad para integrar a los agentes interesados y su tipo de liderazgo³. La escala de evaluación para cada criterio va de 0 a 6.

Escala de clasificación para el liderazgo y la dirección	
Valor	Significado
0	No aplica, información disponible insuficiente
1	Atención urgente necesaria
2	Mejora importante necesaria
3	Mejora de gran envergadura necesaria
4	Mejora necesaria para ciertos aspectos
5	Aceptable, mejora posible
6	Aceptable, mantenimiento necesario

³ Para esta sección, los elementos de evaluación fueron adaptados de Booth, Williaueron; Radya, Ebrahim y Morin, Robert, 1998. *Participatory Monitoring, Evaluation and Reporting: An Organizational Development Perspective for South African NGOs*. El Pact Offices (Washington D.C.) dio su autorización para su utilización.

Dirección	
1. Estructura directiva	
a. Sostiene y aclara la orientación política.	0 1 2 3 4 5 6
b. Es responsable y creíble.	0 1 2 3 4 5 6
c. Cumple con su función: formulación de políticas, búsqueda de financiamiento, relaciones públicas, previsión financiera, alianzas.	0 1 2 3 4 5 6
d. Sus miembros representan los diferentes intereses de los agentes interesados, incluyendo las cuestiones de género.	0 1 2 3 4 5 6
e. Instauración de mecanismos abiertos a los aportes de los agentes interesados.	0 1 2 3 4 5 6
f. Asume su rol de defensor de la comunidad.	0 1 2 3 4 5 6
2. Misión y objetivos	
a. Se anuncia explícitamente la integración de las cuestiones de género.	0 1 2 3 4 5 6
b. Todos los agentes interesados comprenden la misión de la organización.	0 1 2 3 4 5 6
c. Las estrategias son coherentes con la misión.	0 1 2 3 4 5 6
d. Las estrategias están asociadas a objetivos claros y la manera de alcanzarlos es explícita.	0 1 2 3 4 5 6
e. La puesta en práctica de las acciones es planificada conjuntamente por la dirección, el personal y los agentes interesados apropiados.	0 1 2 3 4 5 6
3. Agentes interesados	
a. La organización tiene la capacidad de identificar a los agentes interesados.	0 1 2 3 4 5 6
b. Los agentes interesados son considerados como socios.	0 1 2 3 4 5 6
c. Los agentes interesados participan al proceso de planificación y se concede particular atención a las preocupaciones relativas a la integración de las cuestiones de género expresadas por ciertos grupos.	0 1 2 3 4 5 6
d. Los agentes interesados participan en el examen de la misión y de las estrategias.	0 1 2 3 4 5 6
4. Liderazgo	
a. Los órganos directivos tienen una visión clara de sus respectivos roles y responsabilidades.	0 1 2 3 4 5 6
b. La dirección es de tipo participativo y las mujeres ocupan cargos directivos.	0 1 2 3 4 5 6
c. La dirección se responsabiliza de los agentes interesados.	0 1 2 3 4 5 6
d. El liderazgo es accesible a todos los agentes interesados, incluyendo aquellos que tradicionalmente están excluidos.	0 1 2 3 4 5 6

Recursos humanos: evaluación y clasificación

Los recursos humanos de una organización comprenden el conjunto de personal que trabaja en las distintas actividades de la organización y constituyen su activo más importante (Lusthaus, Anderson y Murphy, 1995). Manejar los recursos humanos exige la creación de un ambiente de trabajo que satisfaga las necesidades de las personas, de manera que ellas sean lo más productivas posible. Una tarea esencial en la gestión de los recursos humanos es reclutar y contratar a los mejores candidatos disponibles. El sistema de evaluación interna debe recompensar los esfuerzos de las personas y estimularlas a quedarse en la

organización ofreciéndoles la posibilidad de un aprendizaje continuo y de progresar (desarrollo y promoción).

Escala de clasificación para los recursos humanos	
Valor	Significado
0	No aplica, información disponible insuficiente
1	Atención urgente necesaria
2	Mejora importante necesaria
3	Mejora de gran envergadura necesaria
4	Mejora necesaria para ciertos aspectos
5	Aceptable, mejora posible
6	Aceptable, mantenimiento necesario

Recursos humanos									
1. Desarrollo de los recursos humanos									
a. La planificación del desarrollo de los recursos humanos garantiza la integración de las cuestiones de género.						0	1	2	3 4 5 6
b. La formación del personal es afín a la capacidad, las necesidades y los objetivos de la organización y tiene en cuenta la equidad de género.						0	1	2	3 4 5 6
c. Hay oportunidades para que las personas integren las capacidades adquiridas a sus trabajos.						0	1	2	3 4 5 6
d. Se establece un sistema de evaluación basado en el desempeño y que tenga en cuenta las cuestiones de género y diversidad.						0	1	2	3 4 5 6
e. Las promociones se basan en el desempeño y son equitativas.						0	1	2	3 4 5 6
f. La política del personal refleja los principios de igualdad.						0	1	2	3 4 5 6
2. Personal									
a. Se establecen los criterios de selección del personal.						0	1	2	3 4 5 6
b. Se definen claramente las modalidades de reclutamiento del personal.						0	1	2	3 4 5 6
c. Las modalidades de reclutamiento tienen en cuenta la diversidad, son transparentes y abiertas a la competencia.						0	1	2	3 4 5 6
d. La composición del personal refleja la diversidad de la sociedad y respeta los criterios de equidad de género.						0	1	2	3 4 5 6
e. Se definen claramente las descripciones de los puestos.						0	1	2	3 4 5 6
f. La asignación del personal corresponde a la descripción del puesto.						0	1	2	3 4 5 6
g. La dirección estimula el respeto mutuo entre los miembros del personal.						0	1	2	3 4 5 6
h. El personal participa en el diseño, la puesta en práctica y la evaluación de los programas.						0	1	2	3 4 5 6
3. Organización del trabajo									
a. Se organizan reuniones de personal regularmente.						0	1	2	3 4 5 6
b. Los hombres y las mujeres participan en las decisiones relativas a la gestión.						0	1	2	3 4 5 6
c. Se estimula el trabajo en grupo.						0	1	2	3 4 5 6
d. Los miembros del personal pueden compartir la información libremente.						0	1	2	3 4 5 6
e. Se apoya al personal, en particular a las mujeres, a tomar iniciativas y se estimula la motivación personal.						0	1	2	3 4 5 6

Otros recursos esenciales: evaluación y clasificación

Además de los recursos humanos, una organización cuenta con otros recursos esenciales tales como, las infraestructuras, la tecnología y los recursos financieros. La capacidad de manejar esos recursos no sólo es determinante para el desempeño de la organización, sino también para su supervivencia.

Infraestructura

La infraestructura está relacionada con el ambiente de trabajo mismo, incluyendo los locales, el equipo y el transporte. En ciertos países en desarrollo algunas de esas condiciones fundamentales no existen. La infraestructura de numerosas organizaciones fue pensada de acuerdo a las necesidades de los hombres y por lo tanto, las facilidades y los espacios físicos se ajustan más a las exigencias de los hombres que de las mujeres: por ejemplo, los horarios de trabajo no son flexibles y no existen guarderías para los niños. La organización del sistema de transporte con frecuencia es diferente para hombres y mujeres y depende de cuestiones culturales y de la noción de seguridad.

Tecnología

Los recursos tecnológicos de una institución comprenden todos los sistemas de información y de informática, así como otros equipos necesarios para la realización del trabajo de la organización. Para evaluar los recursos tecnológicos de una organización es preciso conocer las necesidades de cada uno (¿Quién tiene necesidad de qué?), las disponibilidades y por último, las disposiciones tomadas para seguir las evoluciones en un área determinada. Con frecuencia en las organizaciones existen diferencias en cuanto al acceso a la tecnología para hombres y mujeres y por consiguiente, hay que garantizar que tanto los unos como los otros las puedan utilizar.

Para que una tecnología sea pertinente, la planificación debe ser realista, es decir que debe basarse en lo que es posible, sin perder de vista los progresos realizados que faciliten el trabajo y lo hagan más eficaz. Es además crucial tener en cuenta en la evaluación la relación beneficio/costo.

El cuadro siguiente permite evaluar la organización en el campo de las infraestructuras y de las tecnologías.

Escala de clasificación para la infraestructura y la tecnología	
Valor	Significado
0	No aplica, información disponible insuficiente
1	Atención urgente necesaria
2	Mejora importante necesaria
3	Mejora de gran envergadura necesaria
4	Mejora necesaria en ciertos aspectos
5	Aceptable, mejora posible
6	Aceptable, mantenimiento necesario

Infraestructura y tecnología							
1. Infraestructura							
a. Las instalaciones garantizan la puesta en práctica de los programas.	0	1	2	3	4	5	6
b. Las facilidades y los servicios se ajustan a las necesidades.	0	1	2	3	4	5	6
c. Los sistemas de transporte se adecuan a las necesidades.	0	1	2	3	4	5	6
d. Las infraestructuras (servicios, facilidades) son apropiadas para los hombres y las mujeres.	0	1	2	3	4	5	6
2. Tecnología							
a. Las tecnologías de comunicación corresponden al mandato y a los programas de la organización.	0	1	2	3	4	5	6
b. Los equipos informáticos y otros materiales necesarios están disponibles y funcionan correctamente.	0	1	2	3	4	5	6
c. La tecnología necesaria para poner en práctica los programas está disponible y funciona correctamente.	0	1	2	3	4	5	6
d. Tanto los hombres como las mujeres poseen las competencias necesarias para desempeñar su trabajo en sus respectivas áreas técnicas.	0	1	2	3	4	5	6

Recursos financieros

La gestión financiera incluye la estimación realista de las necesidades en materia de recursos financieros para la puesta en práctica eficaz de los programas de la organización. Un manejo del presupuesto sano y unos registros financieros precisos son esenciales en este proceso. La calidad de la información financiera condiciona la efectividad de la planificación y de la gestión, la confianza de los agentes interesados y la responsabilidad fiscal. El presupuesto debe tener en cuenta los objetivos de la organización. Por ejemplo, si la difusión de información constituye una prioridad, es preciso asignar fondos para crear y mantener las bases de datos y para cualquier otra actividad que contribuya al logro de dicho objetivo.

Una organización en constante aprendizaje reconoce que los cambios que se centran en las problemáticas socioeconómicas y de género son costosos y requieren financiamientos a largo plazo. En las instituciones de desarrollo, es importante evaluar el impacto que una orientación socioeconómica y de género tiene sobre el presupuesto. Un presupuesto sensible a la dimensión de género apunta a desglosar los presupuestos corrientes de acuerdo al impacto que las distintas actividades tienen sobre los hombres y las mujeres y sobre los distintos grupos concernidos. El cuadro siguiente permite evaluar la organización con relación a la utilización y al control de los recursos financieros.

Escala de clasificación para los recursos financieros	
Valor	Significado
0	No aplica, información disponible insuficiente
1	Atención urgente necesaria
2	Mejora importante necesaria
3	Mejora de gran envergadura necesaria
4	Mejora necesaria para ciertos aspectos
5	Aceptable, mejora posible
6	Aceptable, mantenimiento necesario

Recursos financieros	
1. Contabilidad	
a. Los procedimientos financieros y los sistemas de registro fueron establecidos.	0 1 2 3 4 5 6
b. Existen categorías contables específicas para el financiamiento de cada proyecto.	0 1 2 3 4 5 6
2. Presupuesto	
a. Los procesos presupuestarios están integrados en los planes de implementación.	0 1 2 3 4 5 6
b. Existe una unidad financiera responsable de la preparación, la gestión y la puesta en práctica del presupuesto anual.	0 1 2 3 4 5 6
c. Se efectuaron las previsiones del presupuesto anual.	0 1 2 3 4 5 6
d. El presupuesto es controlado de manera continua.	0 1 2 3 4 5 6
e. Se instaló un sistema de presupuesto sensible a las cuestiones de género.	0 1 2 3 4 5 6
3. Control de compras	
a. Los sistemas de compras instaurados incluyen contratos con empresas de mujeres.	0 1 2 3 4 5 6
b. Los sistemas de compras están funcionando.	0 1 2 3 4 5 6
c. Se efectúan auditorías internas regularmente.	0 1 2 3 4 5 6
d. Se efectúan auditorías externas regularmente.	0 1 2 3 4 5 6
e. Se controlan los gastos por categoría.	0 1 2 3 4 5 6
4. Registros financieros	
a. Se prepara un informe financiero anual.	0 1 2 3 4 5 6
b. El informe contiene un balance de activos y pasivos.	0 1 2 3 4 5 6
c. El informe contiene unos anexos.	0 1 2 3 4 5 6
d. El informe es revisado por el consejo administrativo.	0 1 2 3 4 5 6
e. El informe se utiliza para los procesos de planificación y evaluación.	0 1 2 3 4 5 6
f. Se publica y difunde un informe financiero anual cuyos datos están desglosados por sexo.	0 1 2 3 4 5 6
5. Diversificación de los ingresos (sostenibilidad financiera)	
a. La organización tiene múltiples financiadores.	0 1 2 3 4 5 6
b. Se crearon planes para la recuperación de costos y generación de ingresos.	0 1 2 3 4 5 6
c. La organización tiene la capacidad de hacer contratos.	0 1 2 3 4 5 6
d. La organización posee una estrategia de diversificación de las fuentes financieras.	0 1 2 3 4 5 6
6. Sostenibilidad de la base de recursos	
a. Los recursos locales fueron identificados.	0 1 2 3 4 5 6
b. Se aplica un plan de diversificación de los recursos.	0 1 2 3 4 5 6
c. Las orientaciones para acceder a los recursos complementarios existen.	0 1 2 3 4 5 6

Gestión de los programas y de las actividades: evaluación y clasificación

La gestión de los programas y de todas las actividades en que una organización está involucrada está estrechamente relacionada con todas las otras áreas de la capacidad organizacional. Una gestión adecuada garantiza una utilización óptima de los recursos humanos y de otros recursos, lo que a su vez coadyuva al éxito de los programas. La planificación de los programas depende de un buen liderazgo y de una gestión de las actividades acertada, con miras a alcanzar las metas y los objetivos de la organización.

El siguiente cuadro contribuye a evaluar la gestión de una organización, incluyendo la gestión de los procesos y los programas, así como los vínculos interinstitucionales.

Escala de clasificación para los recursos financieros	
Valor	Significado
0	No aplica, información disponible insuficiente
1	Atención urgente necesaria
2	Mejora importante necesaria
3	Mejora de gran envergadura necesaria
4	Mejora necesaria para ciertos aspectos
5	Aceptable, mejora posible
6	Aceptable, mantenimiento necesario

Gestión de procesos	
1. Estructura organizacional y cultura	
a. La estructura organizacional define claramente la jerarquía y las responsabilidades.	0 1 2 3 4 5 6
b. Los sistemas garantizan una participación apropiada de las personas, incluyendo a las mujeres, en todos los niveles, en los procesos de toma de decisión.	0 1 2 3 4 5 6
c. Las políticas y los procedimientos establecidos garantizan la responsabilidad mutua frente a los agentes interesados claves.	0 1 2 3 4 5 6
d. Los sistemas de puesta en práctica permiten apreciar la coherencia entre la misión y una cultura de tipo paritaria.	0 1 2 3 4 5 6
2. Planificación	
a. Las contribuciones de los agentes interesados apropiados se tiene en cuenta en la planificación.	0 1 2 3 4 5 6
b. Las acciones de puesta en práctica reflejan el plan estratégico.	0 1 2 3 4 5 6
c. Los planes de ejecución fueron actualizados.	0 1 2 3 4 5 6
d. La planificación y la asignación de recursos se efectúan de manera apropiada.	0 1 2 3 4 5 6
e. Hay flexibilidad para ajustar los planes en función de las actividades de seguimiento.	0 1 2 3 4 5 6

(continuación)	
Gestión de Procesos	
3. Sostenibilidad organizacional	
a. Al interior de la organización existe una visión compartida acerca del rol que ésta tiene en la sociedad.	0 1 2 3 4 5 6
b. La organización es miembro de importantes redes y tiene relaciones con las organizaciones públicas y privadas pertinentes, incluyendo aquellas que trabajan en problemáticas de equidad de género.	0 1 2 3 4 5 6
c. La organización opera en un contexto dinámico de desarrollo.	0 1 2 3 4 5 6
d. La organización tiene la capacidad de revisar las estructuras en función de las necesidades de desarrollo organizacional.	0 1 2 3 4 5 6
4. Relaciones externas	
a. La organización desarrolla relaciones públicas.	0 1 2 3 4 5 6
b. La organización es creíble ante los ojos de los agentes interesados.	0 1 2 3 4 5 6
c. La organización es vista por los agentes interesados como un valioso recurso.	
c. La organización mantiene relaciones con el sector privado para el soporte técnico y los recursos humanos y materiales.	0 1 2 3 4 5 6
d. La organización puede entablar un diálogo sobre las cuestiones de género con las estructuras pertinentes.	0 1 2 3 4 5 6
5. Colaboración con el gobierno	
a. La organización tiene contactos con quienes toman las decisiones, incluyendo las personas claves que se encargan de las problemáticas de género.	0 1 2 3 4 5 6
b. La organización tiene la capacidad de entablar un dialogo con las personas encargadas de tomar las decisiones políticas.	0 1 2 3 4 5 6
c. Las actividades y las recomendaciones han sido integradas a los planes gubernamentales de desarrollo.	0 1 2 3 4 5 6
6. Colaboración con los donantes	
a. La organización diversificó los contactos con la comunidad de donantes.	0 1 2 3 4 5 6
b. Los donantes aprecian el desempeño de la organización.	0 1 2 3 4 5 6
c. La organización tiene la posibilidad y la capacidad de entablar un dialogo con los donantes.	0 1 2 3 4 5 6

Gestión de programas	
1. Desarrollo de programas	
a. Los agentes interesados y el personal efectúan un análisis socioeconómico y de género antes de diseñar, poner en práctica, hacer el seguimiento y evaluar un programa.	0 1 2 3 4 5 6
b. El diseño del programa incluye el seguimiento de la puesta en práctica, la evaluación y el informe de actividades, haciendo particular hincapié en las cuestiones de equidad de género.	0 1 2 3 4 5 6
c. Las modificaciones de los programas reflejan los resultados del seguimiento y la evaluación, así como de los informes que tienen en cuenta una perspectiva de género.	0 1 2 3 4 5 6
2. Informes	
a. La organización tiene la capacidad de producir informes adecuados.	0 1 2 3 4 5 6
b. La organización produce regularmente informes de actividad.	0 1 2 3 4 5 6
c. La organización produce regularmente informes de evaluación.	0 1 2 3 4 5 6
d. La organización produce regularmente informes relativos al impacto sobre las problemáticas de género.	0 1 2 3 4 5 6
e. Se difunde la información a los grupos de agentes interesados.	0 1 2 3 4 5 6
f. Los formatos de los informes son flexibles y varían en función de las necesidades de información de los agentes interesados internos y externos.	0 1 2 3 4 5 6
3. Control de compras	
a. Se han instaurado sistemas de compras.	0 1 2 3 4 5 6
b. Los sistemas de compras funcionan.	0 1 2 3 4 5 6
c. Se efectúan auditorías internas regularmente.	0 1 2 3 4 5 6
d. Se efectúan auditorías externas regularmente.	0 1 2 3 4 5 6
e. Se controlan los gastos por categoría.	0 1 2 3 4 5 6
4. Sostenibilidad de los beneficios	
a. Los programas son apoyados por los beneficiarios.	0 1 2 3 4 5 6
b. Los hombres y las mujeres de la comunidad se apropian de los beneficios.	0 1 2 3 4 5 6
c. Las actividades del programa pueden continuar en función de los cambios en la comunidad.	0 1 2 3 4 5 6
d. La organización desarrolló sistemas para la continuación de sus programas a mediano y a largo plazo.	0 1 2 3 4 5 6
e. La organización desarrolló estrategias por programa.	0 1 2 3 4 5 6
f. La transferencia de competencias a nivel local fue prevista por la organización.	0 1 2 3 4 5 6

5. Herramientas complementarias para la evaluación de una organización

Al efectuar la evaluación de una organización, además de las herramientas de clasificación ilustradas en la sección anterior se pueden utilizar las guías y los métodos que se presentan a continuación. Tales guías y métodos versan sobre el análisis de la estructura organizacional, el desarrollo de la comunicación, el establecimiento de vínculos entre el nivel de campo y el nivel de las políticas y la integración de las cuestiones de género a la planificación. Los nuevos instrumentos, como aquellos desarrollados precedentemente, deberán ser utilizados y adaptados en función del contexto; ante todo son un punto de partida para favorecer la auto-evaluación de las organizaciones y la planificación.

5.1. Análisis de la estructura de la organización

La estructura de una organización está relacionada con la repartición de responsabilidades para efectuar las tareas y de la autoridad; las modalidades de trabajo, de formación de grupos, de colaboración para llevar a cabo las tareas; y los circuitos de información, de comunicación y de aprendizaje al interior de la organización y con las redes externas.

5.1.1. Análisis de la cultura de una organización

El mandato de la organización define sus metas, mientras que su cultura da vida al mandato y contribuye a que éste pueda ser logrado. La cultura organizacional es la suma de los valores, las convicciones, las prácticas corrientes, las tradiciones de la organización que ha construido a través del tiempo.

La cultura de la organización se manifiesta mediante las actitudes y los comportamientos de los miembros de la organización frente a determinadas tareas, roles, personas, así como ante el poder y el cambio. Brinda un cuadro mediante el cual una organización puede reconocer sus problemas internos y resolverlos y analizar los desafíos externos y enfrentarlos.

Análisis de la estructura organizacional en relación con las cuestiones de género

- ¿Según el personal, las cuestiones de género son compatibles con la imagen de la organización?
- ¿Cada una de las personas se apropió de la política de género de la organización?
- ¿Las mujeres y los hombres de la organización, así como sus beneficiarios, perciben la organización como una estructura abierta a las cuestiones de género?
- ¿Los comportamientos al interior de la organización son sensibles a las cuestiones de género? Por ejemplo, ¿en términos de lenguaje empleado, comentarios, bromas, imágenes y materiales difundidos, procedimientos con relación al acoso sexual?
- ¿La organización tiene una reputación de integridad y competencia en el área relativa a las problemáticas de género?

5.1.2. Análisis de la estructura organizacional

Los circuitos de comunicación y las modalidades de toma de decisiones al interior de una organización son útiles para identificar los grupos que tienen (y aquellos que no lo tienen) acceso al poder y que ejercen una influencia en la organización. Dentro de este contexto, el organigrama es una excelente herramienta para detectar tales grupos.

Para que esta herramienta sea realmente provechosa es preciso que los responsables estén convencidos de su utilidad y se comprometan a adoptar las acciones necesarias para poner en práctica las recomendaciones derivadas de este análisis. Es igualmente indispensable que los cuadros directivos promuevan la idea que el personal puede expresar libremente sus opiniones y percepciones, sin el temor de que se produzcan repercusiones negativas.

La herramienta está diseñada para que intervengan representantes de todos los niveles de la organización. En las pequeñas organizaciones todos podrían participar. También se debería involucrar a personas externas, tales como a representantes de los clientes del nivel de campo o de otras estructuras que colaboran estrechamente con la organización. Podría ser de gran utilidad crear un pequeño grupo de trabajo para planificar la puesta en práctica de los cambios que sugiere el análisis.

Proceso para el análisis del organigrama

- Para comenzar, dar a cada participante una copia del organigrama de la organización, si existe y si no, solicitar a cada persona que elabore uno.

Este ejercicio se realiza mediante dos etapas:

Etapas 1: Examen de los circuitos de comunicación y de las modalidades de toma de decisiones

- Solicitar a los participantes que examinen las preguntas de la primera etapa (ver página siguiente) y que escriban sus respuestas en la copia que tienen del organigrama.
- Organizar un debate con el fin de determinar como las personas perciben el funcionamiento de la organización actual. Esta discusión es un intercambio de ideas, no es un debate para determinar quién tiene razón o quién está equivocado. Recordar que es muy importante que el personal directivo y los supervisores escuchen atentamente las opiniones de todos, sin emitir juicio alguno.

Etapas 2: Identificación de los cambios potenciales

- Utilizar las preguntas de la etapa 2 (ver página siguiente) para hacer una reflexión en común mirando a sugerir nuevos circuitos de comunicación en la organización; dibujar tales circuitos en el organigrama actual o modificado.
- Reflexionar acerca de la forma en que la estructura puede ser cambiada con miras a mejorar la comunicación y la participación en la organización.

Nota: Puede resultar útil trabajar con varios grupos internos a la organización para comparar y complementar los resultados. Entre cada etapa, prever un lapso de tiempo suficiente, tiempo que variará en función del número de participantes. En efecto, las personas tienen necesidad de disponer de un cierto tiempo entre las dos etapas para poder reflexionar de una manera más profunda. Se aconseja realizar estas etapas en días distintos. Cada una de ellas dura al menos dos o tres horas.

Materiales: Organigrama de la organización, libretas para tomar notas, lápices, bolígrafos, papelógrafos, marcadores.

Etapas 1. Examen de los circuitos de comunicación y de las modalidades de toma de decisiones.

Objetivo:

- Analizar el organigrama actual y examinar los circuitos de comunicación y las modalidades de toma de decisiones.

Preguntas para guiar la discusión y la reflexión

- ¿Cuáles son los circuitos de comunicación de los departamentos /servicios/unidades hacia los programas y las actividades?
- ¿Los circuitos de comunicación existentes reflejan la manera en que se realiza el trabajo en la organización?
- Si no, ¿Cómo se pueden diseñar los circuitos para que representen la forma en que se distribuye, realiza y evalúa el trabajo?
- ¿Los circuitos de comunicación para la asignación, realización y evaluación del trabajo son los mismos?
- ¿En qué forma se toman las decisiones relativas a la asignación de recursos para los programas y las actividades?
- ¿Quién puede ejercer influencia sobre otros? ¿Sobre quién? ¿En qué circunstancias? ¿Cómo se manifiesta ese poder sobre los circuitos de comunicación?
- ¿La naturaleza de las tareas o de los recursos concernidos condicionan el poder de influencia? Si la respuesta es afirmativa, indicarlo en el organigrama.

Etapas 2. Identificación de cambios potenciales

Objetivo:

- Reflexionar sobre los cambios que deben ser introducidos en los circuitos de comunicación y las modalidades de toma de decisiones para aumentar la eficacia del trabajo en la organización.

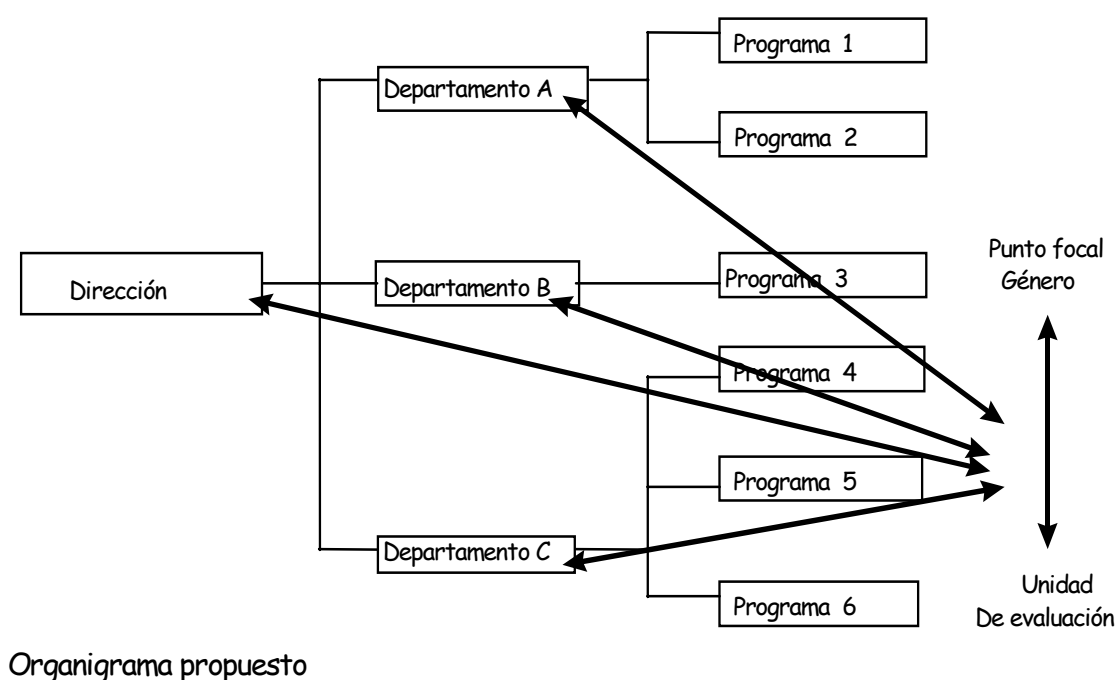
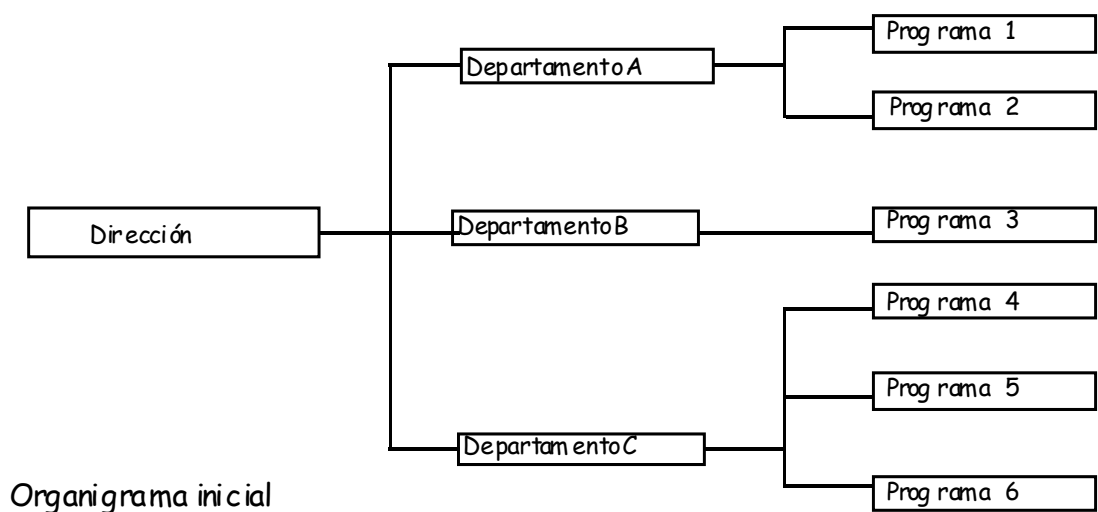
Preguntas para guiar la reflexión y la discusión

- ¿Existen tareas o procesos específicos tales como la integración de las problemáticas socioeconómicas y de género en todos los programas que podrían verse favorecidas por el mejoramiento de los circuitos de comunicación existentes o el establecimiento de nuevos?
- ¿Cuáles son los nuevos circuitos de comunicación necesarios al interior de la organización?
- ¿Se pueden introducir mejoras en los circuitos de comunicación existentes?
- ¿Son necesarios cambios en el proceso de toma de decisiones? Si sí, ¿Cuáles? Y ¿Cómo?
- ¿De qué manera se puede ampliar o variar el poder de influencia para que un mayor número de personas participen en la toma de decisiones?

Ejemplo que ilustra esas dos etapas:

Organigrama actual de una organización y organigrama propuesto

Nuevos circuitos de comunicación para integrar mejor las cuestiones socioeconómicas y de género en las actividades de seguimiento y evaluación.



5.2. Diseño de una estrategia de comunicación

La comunicación es central en un enfoque participativo del desarrollo. La capacidad de una organización para funcionar de manera participativa se verá fortalecida, si se adoptan alternativas sistemáticas de comunicación que garanticen la participación de todos los agentes interesados a todos los niveles.

Esta sección, mediante sus preguntas y análisis, apunta a contribuir al desarrollo de una estrategia de comunicación que a su vez apoye los procesos de tipo participativo. En algunos casos, es posible que se desee diseñar un plan de comunicación para el conjunto de una organización, mientras que en otros la intención podría ser la de desarrollar un plan para una política, un programa o un proyecto específico. En ambos casos, el proceso es el mismo.

Proceso para el diseño de una estrategia de comunicación

- Preparar un calendario de trabajo. El entero proceso puede requerir varias reuniones, ya que su éxito depende de la cantidad de información y la profundidad de las reflexiones.
- Seleccionar a las personas que participarán en el proceso. Si bien en ciertas organizaciones puede existir ya un grupo responsable de la comunicación, en algunas ocasiones puede ser deseable o pertinente nombrar una comisión de trabajo específica para que se encargue del proceso en cuestión. Si la estrategia de comunicación es para un proyecto determinado, todos los miembros del equipo del proyecto deberán participar.
- Involucrar a los grupos de agentes interesados. El proceso de elaboración de un plan constituye una buena ocasión para comenzar a establecer los circuitos de comunicación y crear relaciones.
- Esforzarse para facilitar la participación de las mujeres y de los grupos desfavorecidos evitando que las personas se sientan incomodadas o amenazadas.

Tres son las etapas necesarias para elaborar una estrategia de comunicación:

- *Etapla 1: Identificación de las necesidades de comunicación;*
- *Etapla 2: Identificación de las interacciones al interno de la red de comunicación;*
- *Etapla 3: Identificación de las posibilidades de mejoramiento de la comunicación.*

Materiales:

- Los resultados del análisis de los agentes interesados, información sobre los circuitos y las modalidades de comunicación existentes en la organización, así como de los recursos disponibles.
- Rotafolios, marcadores, libretas para tomar apuntes.

El proceso exige además la asignación de tiempo, personal y de otros recursos.

Otras guías y herramientas de este manual pueden ser de utilidad en el proceso de formulación de un plan de comunicación, a saber:

- *El análisis de las fuerzas en juego* para identificar las fuerzas favorables y las fuerzas limitantes;
- *la guía de planificación estratégica*, puede ser modificada para desarrollar la estrategia;
- *el análisis de un problema* para examinar las dificultades específicas en materia de comunicación.

Etapla 1: Identificación de las necesidades de comunicación

Objetivo:

- Identificar las necesidades de comunicación relacionadas con la problemática específica .

Para ello pueden ser de gran utilidad las herramientas siguientes:

- *El análisis de la estructura organizacional* para poner en evidencia los proceso de comunicación interna;
- *El análisis de los agentes interesados* para poner en evidencia las relaciones y las interacciones entre los agentes interesados para una determinada actividad.

Las dos herramientas mencionadas contribuyen a identificar las personas y los grupos que forman parte de la red de comunicación en la organización. La red de comunicación estará formada por grupos de personas que motivadas por fines sociales o profesionales comparten información, intercambian sus contactos y comparten sus experiencias.

Etapla 2: Identificación de las interacciones en la red de comunicación

Objetivo:

- Examinar los tipos de relaciones y de vínculos, así como las formas de interacción entre las personas y los grupos con miras a mejorarlos.

Preguntas para facilitar la reflexión

Para cada tipo de relación y forma de interacción en la red de comunicación detectado durante la etapa de identificación, se deberán formular las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las relaciones y los vínculos existentes entre las personas y los grupos?
- ¿Cuáles son las relaciones y los vínculos que dan mejores resultados?
- ¿Cómo se pueden fortalecer esas relaciones?
- ¿Es necesario asignar otros recursos para fortalecer dichas relaciones? Si la respuesta es positiva, ¿Cómo se puede hacer para que tales recursos estén disponibles?
- ¿Qué otros vínculos son necesarios para mejorar la comunicación entre individuos (hombres y mujeres) y entre grupos?

Etapas 3: Identificación de las alternativas para mejorar la comunicación

Objetivo:

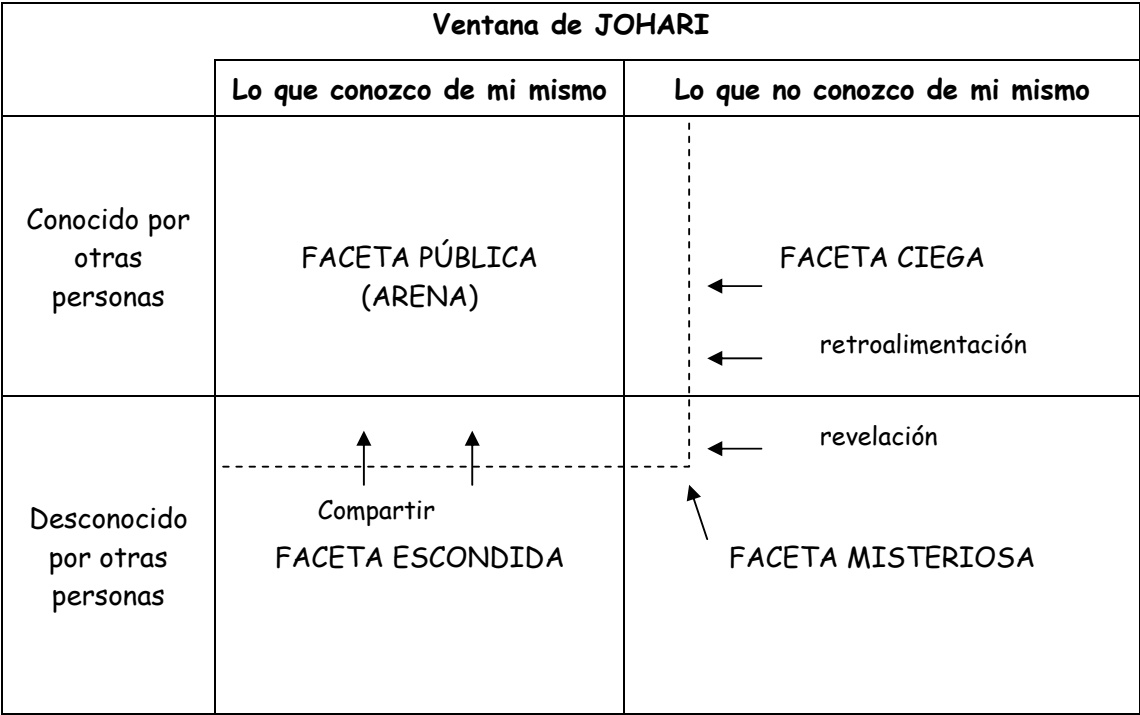
- Determinar las modalidades de comunicación más apropiadas para mejorar la comunicación entre los distintos asociados y grupos de agentes interesados.

Puntos importantes para recordar:

- Numerosas son las formas de comunicar: van desde la difusión oral o escrita de la información hasta la comunicación interpersonal. La difusión de la información es unilateral e indirecta, en particular se transmite a través de los canales de comunicación masivos, mientras que la comunicación interpersonal es interactiva y directa.
- Un enfoque participativo del desarrollo requiere la utilización de numerosas modalidades de comunicación y depende enormemente de la comunicación interpersonal que se basa en la emisión y recepción iterativas e interactivas de información.
- Un elemento importante de desarrollo personal es la retroalimentación que se recibe de otras personas ya que incrementa la habilidad de los individuos de verse a través de los ojos de otras personas.
- En numerosos países, las normas culturales frenan la apertura de las mujeres hacia el exterior.
- En los enfoques participativos es importante tener presente una herramienta desarrollada por dos psicólogos, Joseph Luft y Harry Ingram, llamada la ventana de Johari (ver página siguiente).

Para cada una de las necesidades de comunicación identificadas, determinar cuáles soportes o métodos de comunicación, o combinación de ellos, pueden contribuir a fortalecer los vínculos entre los diferentes agentes interesados. A continuación se presentan, tan sólo a título indicativo, algunas de estas alternativas.

- | | | |
|--------------------------------------|-----------------------|----------------------------------|
| • Canales de comunicación existentes | • Videos | • Grupos focales |
| • Talleres y conferencias | • Cintas de grabación | • Reuniones |
| | • Folletos | • Interacción entre dos personas |
| • Seminarios | • Papelógrafos | • Informes |
| • redes | • diapositivas | • internet |
| • Radio | • Periódicos | • Correo electrónico |
| • Televisión | | |



La ventana de Johari está compuesta por cuatro recuadros, donde cada uno de ellos representa diferentes formas de conocimiento sobre si mismo, incluyendo los sentimientos, los comportamientos y las reacciones.

- **Parte pública (arena):** parte del individuo conocida por el mismo y por los otros; esta es para compartir mutuamente.
- **Parte escondida:** la parte del individuo conocida por el mismo y desconocida por los otros; esta no se comparte con los demás. Dicha parte puede permanecer escondida pero si la persona minimiza su importancia, las relaciones con los otros pueden ser más relajadas y se puede lograr establecer una confianza, facilitando, de esta forma, la comunicación.
- **Parte ciega:** parte del individuo desconocida por el mismo y conocida por los otros; aún cuando ciertas características pueden ser desconocidas por la persona directamente interesada, los otros las pueden percibir mediante determinados signos o comportamientos: (tono de voz, actitud en un conflicto, etc).
- **Parte misteriosa:** parte del individuo desconocida por él mismo y por los otros. Es una faceta de la persona ignorada por ella misma y que los otros nunca han tenido la posibilidad de percibir, como por ejemplo talentos escondidos o características desagradables e insospechables. Visto que forman parte de la persona, éstos podrían aflorar en cualquier momento.

El tamaño de los diferentes recuadros de la ventana pueden variar según la capacidad de los individuos de entrar en un proceso de interacción y retroalimentación. Entre mayor sea la disponibilidad de las personas a abrirse y ampliar su parte pública (arena) , será más fácil la comunicación y mayor será la creatividad.

Fuente: Hope, Timmel y Hodzi, 1996 (adaptación).

Aspectos importantes que hay que tener presente cuando se seleccionan las modalidades de comunicación

- La comunicación es el resultado de las interacciones. Las modalidades de comunicación con los agentes interesados cambian con el tiempo y las circunstancias. Por ejemplo, las relaciones interpersonales pueden ser esenciales para los contactos iniciales, mientras que las reuniones con la comunidad o con los grupos objetivo serán importantes para la planificación de programas o proyectos. Si los miembros de una comunidad están habituados a escuchar la radio para informarse, ésta puede ser un medio excelente para hablar acerca de las oportunidades que brinda la participación comunitaria.
- Varios son los medios de comunicación que una estrategia de comunicación debe vislumbrar. Por ejemplo en ciertas comunidades, la difusión radial de grabaciones en cassettes de algunas discusiones grupales o individuales pueden revelarse de gran utilidad para hacer que las personas se interesen en determinados argumentos. Los vídeo también pueden servir cuando se realizan algunas reuniones.
- Cuando se identifican alternativas de comunicación para trabajar con las comunidades rurales, es importante tener en cuenta la manera en que las personas comunican; con frecuencia ello depende del sexo, la edad, la clase social, la pertenencia étnica, las actividades que desempeñan las personas. Por otro lado, cuando se trabaja con grupos ya existentes (hombres y mujeres, religiosos, etc.) es conveniente utilizar las modalidades de comunicación ya establecidas por ellos.
- En la medida de lo posible, se recomienda incluir en la estrategia sistemas de comunicación ya existentes, pues éstos están integrados a nivel sociocultural y son específicos a cada situación. Es fundamental conocer, hasta donde sea factible, de qué forma los agentes interesados se comunican habitualmente al interior de sus grupos y con otros grupos.
- Crear y mantener unos circuitos buenos de comunicación son elementos claves para la construcción de redes de trabajo y para el desarrollo participativo. El tiempo y los recursos involucrados son el soporte para la sostenibilidad de los programas de desarrollo.
- Dentro del proceso de comunicación, es esencial adoptar las medidas necesarias para fortalecer el poder dentro de una perspectiva de género y respetando la diversidad.

Diferencia cultural

En el mundo, las modalidades de comunicación oral y gestual son tan variadas como las gastronomías nacionales y locales. Los procesos de retroalimentación directos e indirectos difieren según las culturas, y si todo el mundo está de acuerdo en cambiar, todos tienen que estar abiertos a las iniciativas de cambio.

Ría y búrlese de los desfavorecidos, sólo cuando esté muerto.
Proverbio shona (Zimbabwe)

5.3. Apoyo a la participación a nivel de campo en los procesos políticos

Una política es un eje o un principio de acción adoptado o propuesto por una estructura gubernamental, una institución, una empresa o un individuo. Es un plan o un conjunto de orientaciones que determina las decisiones y las acciones. Las medidas de política conectan el nivel macro al nivel de campo. También contribuyen a definir las opciones viables para los individuos y las familias y ejercen una influencia en sus actividades. Las estructuras y las instituciones a nivel intermedio deben garantizar los vínculos entre el nivel macro y de terreno en el proceso político, facilitando de esta manera, la participación de los agentes interesados a nivel de terreno en la toma de decisiones políticas.

Las políticas reflejan las construcciones socioculturales (leyes, valores, normas) de los organismos encargados de la elaboración de políticas. Si la participación es un elemento importante del proceso de formulación de políticas, programas y proyectos, es esencial abrir los circuitos de comunicación para estimular y tener en cuenta las contribuciones de los agentes interesados. Para ello, los hombres y las mujeres deberán tener acceso a la gestión de las instituciones y estar representados en los mecanismos de toma de decisión y de funcionamiento.

Es menester que una institución cuente con mecanismos apropiados para facilitar la participación de todos los agentes interesados en los procesos políticos. Una amplia participación de agentes interesados permitirá que se introduzcan problemáticas claves en la agenda de políticas, problemáticas que de otra manera habrían sido excluidas del proceso de formulación de políticas. Esto es fundamental. Las instituciones tienen la capacidad de brindar acceso a los individuos y a grupos de la comunidad a los procesos de toma de decisiones y a los centros de poder; un proceso de este tipo es esencial para que todos los grupos de la población contribuyan al diseño de la agenda de trabajo. Con frecuencia, en realidad la mayoría de las veces, ciertas personas se ven excluidas de ese proceso por motivos de sexo, edad, pertenencia étnica, clase social, nivel de ingresos, educación y otros factores. El cambio no podrá verificarse si las instituciones no se comprometen a mejorar el acceso a los procesos de toma de decisiones de políticas.

Funciones requeridas para que los intermediarios puedan facilitar la participación a nivel de campo

El cuadro que se presenta en la página siguiente sintetiza las funciones que deben ser asumidas a nivel intermedio y los procesos que deben emprenderse a nivel de campo para facilitar la participación de los agentes interesados a nivel de terreno en el proceso político. No obstante, es preciso tener presente que para incrementar el nivel de acceso a las decisiones y al poder político y contribuir a la elaboración de la agenda, las comunidades mismas juegan un rol determinante. Un requisito sin duda indispensable es la voluntad de colaboración entre todos los grupos de la comunidad. Además, se debe establecer una comunicación de calidad entre el nivel de campo e intermedio.

El cuadro presenta funciones, procesos e interacciones en función de cinco etapas base para la formulación de políticas:

1. Definición del problema;
2. Análisis de las opciones políticas;
3. Selección de políticas;
4. Puesta en práctica de políticas;
5. Seguimiento y evaluación de los efectos de las políticas.

Participación en el proceso político		
Etapas	Funciones de los intermediarios para facilitar la participación	Implicaciones a nivel de terreno en términos de participación
Definición del problema	• Dar acceso al diseño de la agenda; • Compartir el liderazgo con los miembros de la comunidad; • Abrir los circuitos de comunicación; • Facilitar la comunicación entre el nivel de terreno y el nivel macro (formulación de políticas).	• Hombres y mujeres de todos los grupos de la comunidad participan en el establecimiento de la agenda; adoptan un rol de liderazgo; y dan informaciones con el fin de definir los problemas.
Examen de las opciones de política • Evaluación de las opciones • Formulación de las opciones	• Desarrollar las capacidades organizacionales para un examen coordinado de las opciones; • Ofrecer estructuras abiertas a la participación; • Estimular la formulación conjunta de opciones políticas	• Hombres y mujeres de todos los grupos de la comunidad participan en el análisis de la información; • Las opciones políticas son formuladas de manera conjunta.
Selección de políticas • Definición de los criterios de selección • Análisis de compromisos	• Dar acceso al proceso de gestión; • Promover la representación de la comunidad para los procesos de toma de decisiones; • Analizar los compromisos políticos y realizar las selecciones de manera conjunta.	• Hombres y mujeres de todos los grupos de la comunidad participan en la definición de los criterios de selección. • El análisis de los compromisos políticos y de las selecciones se efectúa conjuntamente.
Puesta en práctica de las políticas • Diseño de las modalidades de puesta en práctica • Evaluación del impacto potencial	• Dar acceso al proceso de ejecución; • Mantener las relaciones entre el terreno y los encargados de tomar decisiones políticas; • Planificar y poner en práctica los programas y proyectos.	• Los hombres y mujeres de todos los grupos de la comunidad participan en la planificación de los programas y los proyectos y en la puesta en práctica de los programas y proyectos; • Las instituciones están informadas de la puesta en práctica.
Seguimiento y evaluación • Lo que funcionó • Lo que no funcionó	• Ofrecer las estructuras para hacer el seguimiento y la evaluación; • Promover un seguimiento y una evaluación participativos; • Utilizar apropiadamente la información para efectuar los posibles ajustes positivos durante todas las etapas del proceso; • Facilitar la retroalimentación del nivel de terreno hacia quienes toman decisiones en el nivel macro.	• Hombres y mujeres de todos los grupos de la comunidad contribuyen a la planificación del seguimiento y de la evaluación; • Ambos participan en la recolección de informaciones para la evaluación y el seguimiento; • Ambos participan en la planificación y la puesta en práctica de los ajustes basados en el seguimiento y la evaluación.

5.4. Política de equidad de género e integración de las cuestiones de género en la gestión y la programación

Para que la integración de las cuestiones de género sea efectiva al interno de una organización, es preciso que las problemáticas de equidad de género entre a formar parte de todos los programas y los procesos de gestión de la organización. Es por lo tanto importante verificar si las cuestiones de género se reflejan claramente en la programación y si la organización ha claramente enunciado una política de equidad. Las listas de control propuestas a continuación ilustran los elementos claves que hay que considerar (Hamerschlag y Reerink, 1996).

Si bien a menudo se da un gran énfasis al equilibrio de la proporción hombres/mujeres a nivel del personal, es preciso tener en cuenta que tal equilibrio no significa absolutamente que las problemáticas de género formen parte de la programación.

5.4.1. Política de equidad

Lista de control para la política de equidad de género		
Objetivo: • Verificar la existencia de una política de equidad de género en la organización y el nivel de apropiación. Procedimiento: • Utilizar la lista en reuniones de grupo o con las personas encargadas de tomar las decisiones cuando se realizan los ejercicios de planificación, seguimiento y evaluación; • Para cada elemento, precisar, con relación a la organización concernida, si es verdadero o falso; • Si la mayoría de los elementos relativos a la política de género se revelan falsos, la organización deberá centrarse en dichos aspectos cuando se realizan los ejercicios de planificación; • Si no existe una política de género en la organización, será necesario instituir la; • Visto que esta es una herramienta para la auto evaluación , no se asigna calificación alguna.		
Categoría	Verdadero	Falso
a. Las problemáticas de género se evalúan en la organización.		
b. Los valores, los principios, la misión que guían la política de equidad han sido descritos.		
c. El personal y las organizaciones asociadas participan al desarrollo de la política de género.		
d. La dirección demuestra un compromiso con relación a la política de género.		

La política de género es específica a cada organización pues depende de su contexto interno y externo. A continuación se presenta un ejemplo que ilustra simplemente un enfoque para una política de equidad de género.

Ejemplo de política de equidad de género en una organización

- La participación de los hombres y las mujeres es un valor evidente al interior de la organización y para los proyectos.
- La equidad de género se aplica en los empleos, salarios, beneficios, privilegios; en la instrucción y formación; en la representación en el consejo de administración; en la proporción hombres-mujeres al interior del personal y del grupo encargado de tomar decisiones.
- La programación de las reuniones se efectúa recordando que el tipo de actividad condiciona la presencia y la posibilidad de participar.
- La protección en contra del acoso sexual está garantizada.
- La puesta en práctica de los proyectos promueve la justicia para los hombres y las mujeres.

5.4.2. Integración de las cuestiones de género

Lista de control para la integración de las cuestiones de género		
Objetivo: Verificar la integración de las cuestiones de género en los programas y los proyectos.		
Procedimiento: • Indicar si los enunciados propuestos son verdaderos o falsos. • Si el número de enunciados falsos supera al número de enunciados verdaderos, será oportuno diseñar y adoptar una estrategia para la integración de las cuestiones de género en la programación de la organización.		
Enunciado	Verdadero	Falso
a. Regularmente se recopilan datos desglosados por sexo.		
b. El análisis de género forma parte de las actividades de planificación.		
c. Cuando es necesario se consultan las organizaciones femeninas.		
d. La organización tiene procedimientos claros para integrar las cuestiones de género en los proyectos.		
e. El seguimiento y la evaluación miden la participación de los hombres y las mujeres y el impacto que sobre ellos tienen los proyectos.		
f. La organización efectúa capacitación en materia de género y apoya los programas.		
g. La organización garantiza el seguimiento de la formación en materia de género recurriendo a métodos y herramientas que permiten la integración de las problemáticas de género en la organización.		
h. Hay una representación equilibrada de hombres y mujeres en los cargos directivos.		
i. Hay una representación equilibrada de hombres y mujeres en todos los niveles del personal.		

Ejemplo sobre los esfuerzos de una ONG por integrar las cuestiones de género en la programación

- Durante un lapso de tres años, una prioridad de la organización fue desarrollar ampliamente, la capacidad de integración de las cuestiones de género.
- La evaluación del fortalecimiento del poder (acceso al poder y la capacidad de ejercerlo) se comprende cada vez más, en particular en lo concerniente a la definición de indicadores conceptuales esenciales relativos al fortalecimiento del poder de las mujeres.
- La mayor parte de las ONG que se beneficiaron de programas nacionales de capacitación y seguimiento en materia de género transmiten las competencias adquiridas a sus asociadas.
- Con mayor frecuencia y de manera más sistemática, las oficinas a nivel de campo realizan un análisis de género completo de sus programas.

5.5. Otras herramientas de análisis de la capacidad institucional en términos de género

En las páginas siguientes se presentan cuatro herramientas adicionales para analizar la capacidad institucional en las cuestiones de género:

1. el barómetro de género;
2. el diagrama de Venn;
3. el análisis de la capacidad institucional en materia de género;
4. el examen de la organización en términos de género.

Propósito de esas herramientas:

- hacer que los participantes puedan realizar un análisis de la capacidad institucional en materia de género;
- brindar la oportunidad a las instituciones de compartir sus experiencias en el tema mencionado;
- sensibilizar a los participantes acerca de la importancia de hacer que las instituciones en que trabajan integren una perspectiva de género.

Ejemplo de calendario de trabajo para la capacitación mirada a favorecer el conocimiento y la utilización de: el barómetro de género, el diagrama de Venn y el análisis de la capacidad institucional en materia de género

Sesión 1	• Introducción al tema y a los objetivos de la sesión; revisión de la interacción entre los tres niveles (macro, intermedio, terreno).
Sesión 2	• Herramienta: Barómetro de género (juego).
Sesión 3	• Reflexiones sobre el juego: aspectos que hay que tener en cuenta para efectuar un análisis institucional en materia de género.
Sesión 4	• Revisión del diagrama de Venn: instituciones implicadas en un proyecto dado; constitución de grupos de trabajo.
Sesión 5	• Trabajo en grupo: análisis de la capacidad institucional en materia de género.
Sesión 6	• Presentación de los trabajos en grupo y discusiones.
Sesión 7	• Conclusiones y recomendaciones.

Barómetro de género

Objetivo:

- Hacer que los participantes reflexionen acerca de la percepción que tienen del rol que desempeñan los hombres y las mujeres en sus ambientes de trabajo.

Duración: 30 minutos

Procedimiento:

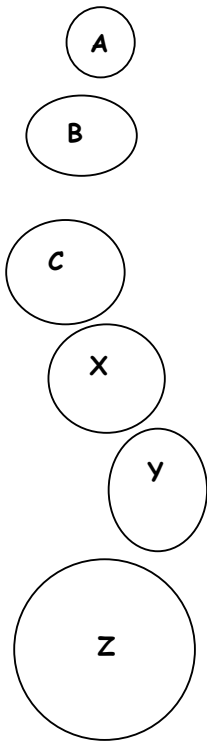
- Presentar el objetivo del juego a los participantes.
- Colocar los siguientes dibujos en el piso con relación a una línea imaginaria:
 - En un extremo de la línea imaginaria: una cara sonriente 😊
 - En el extremo opuesto de la línea imaginaria: una cara triste ☹️
 - En la mitad de la línea imaginaria: una cara indiferente 😐
- Solicitar a los participantes que se reúnan en la mitad del salón y explicarles que ellos deberán acercarse a la cara que refleje sus opiniones, a medida que el facilitador enuncie las afirmaciones:
 - Si están de acuerdo, se deben situar junto a la cara sonriente
 - Si no tienen opinión alguna o no les interesa, se deben situar junto a la cara indiferente
 - Si están de acuerdo, se deben situar junto a la cara triste
- Al final del ejercicio preguntar a los participantes sus observaciones e impresiones.
- Preguntar a los participantes acerca de las problemáticas que fueron mencionadas con respecto a la capacidad institucional en materia de género y cómo éstas afectan sus ambientes de trabajo.
- Organizar un debate sobre los aspectos mencionados, teniendo cuidado de tener en cuenta la contribución de todos los participantes de todos los niveles.
- Precisar que ciertas problemáticas serán tratadas de nuevo durante los ejercicios siguientes.

Ejemplo de afirmaciones sobre el rol que desempeñan los hombres y las mujeres en el medio laboral

(éstas deben reflejar las normas socioculturales del lugar en el que se realiza la capacitación)

- Normalmente las secretarías son mujeres.
- Las mujeres pueden asumir cargos directivos con la misma eficacia que los hombres.
- Un ambiente de trabajo mixto favorece la eficacia y la creatividad.
- Las mujeres con hijos pequeños tienen las mismas oportunidades profesionales que las otras personas.
- La tendencia a traicionar el marido es mayor en los grupos de mujeres profesionales.
- El salario que perciben las mujeres no debería ser superior al de los hombres.
- Los hombres pueden tomarse licencias especiales para cuidar a sus hijos en caso de enfermedad o accidente.

Diagrama de Venn



Objetivo:

- Identificar los distintos agentes interesados, externos e internos, de una organización y las relaciones entre ellos.

Procedimiento:

- Explicar que la primera etapa para realizar un análisis de la capacidad institucional en materia de género (a nivel intermedio) consiste en identificar las instituciones involucradas o que participarán en un determinado proyecto.
- Solicitar que elaboren un diagrama de Venn que ilustre las instituciones concernidas y las relaciones existentes entre ellas.
- Explicar a los participantes que durante el ejercicio analizarán la sensibilidad en materia de género existente en dichas instituciones, incluidas aquellas en las que trabajan.
- Dividir a los participantes en diferentes grupos en función del tipo de organización en la que trabajan (institución de investigación y capacitación, servicio gubernamental, ONG, etc.). El número de grupos depende del número total de participantes. La organización de los grupos puede ser realizada con antelación, en función de la lista de participantes.
- Preguntar a los participantes si están conformes con la división de grupos efectuada.

Análisis de la capacidad en materia de género: trabajo en grupo

Objetivos:

- Estimular a los participantes para que reflexionen acerca de la sensibilidad en materia de género existente en las instituciones en que trabajan;
- Dar la oportunidad para que los participantes compartan diferentes enfoques con perspectiva de género a nivel institucional.

Procedimiento:

- Después de haber dividido a los participantes en grupos, distribuir a cada grupo una de las tres hojas de trabajo precisando los aspectos que deberán ser tratados (ver hojas de trabajo que se presentan en las páginas siguientes);
- Discutir en sesión plenaria los resultados alcanzados por cada grupo.
- Solicitar a los participantes que mencionen las conclusiones extraídas y que señalen las recomendaciones que consideran pertinentes para sus instituciones.

Hoja de trabajo 1: Grupo que trabaja en el tema de las estructuras gubernamentales

- Analizar los siguientes puntos compartiendo la experiencia personal de cada uno de los miembros del grupo:
 - Política en términos de género y desarrollo;
 - Estructura organizacional: posición, función y número de personas encargadas de las cuestiones de género;
 - Percepción del personal de los diferentes niveles (sede principal, nivel de campo) sobre las cuestiones de género y sobre cómo afectan sus respectivos trabajos.
- Hacer una síntesis de las diferentes experiencias y organizarlas según las fuerzas facilitadoras y las fuerzas limitantes.

Hoja de trabajo 2: grupo de trabajo sobre las ONG

- Analizar los siguientes puntos compartiendo la experiencia personal de cada uno de los miembros del grupo:
 - Integración de las cuestiones de género en la planificación, la puesta en práctica, el seguimiento y la evaluación de las actividades;
 - Sensibilidad en materia de género de la organización: proporción hombres/mujeres; niveles y funciones en que predominan los hombres y las mujeres; facilidades y sistemas de apoyo para los hombres y las mujeres.
- Hacer una síntesis de las diferentes experiencias y organizarlas según las fuerzas facilitadoras y las fuerzas limitantes.

Hoja de trabajo 3: Grupo de trabajo sobre las instituciones de investigación/capacitación

- Analizar los siguientes puntos compartiendo la experiencia personal de cada uno de los miembros del grupo:
 - La política de la organización y sus implicaciones en términos de género;
 - La capacidad de formación en materia de género;
 - El lenguaje de las publicaciones, los estudios, etc. con relación al género.
- Hacer una síntesis de las diferentes experiencias y organizarlas según las fuerzas facilitadoras y las fuerzas limitantes.

Examen de la organización en términos de las cuestiones de género

Objetivo:

- Definir las acciones para mejorar la integración de las cuestiones de género en la organización.

Procedimiento:

- Este ejercicio se realiza en cuatro etapas:
 - *Etapla 1: Fuerzas y debilidades de la organización en materia de género;*
 - *Etapla 2: Dinámica de la organización ;*
 - *Etapla 3: Diagnóstico;*
 - *Etapla 4: Elaboración de un plan de acción.*
- Al efectuar este ejercicio, es importante tener en cuenta el contexto externo para insertar la evaluación en su entorno. Hay cosas que en una determinada situación pueden ser relevantes, mientras que en otras podrían ser insignificantes.
- Sería útil llevar a cabo este ejercicio con diferentes personas de la misma organización o en su defecto, con personas que conozcan muy bien la organización.

Fuente: Novib, 1998 (adaptación); Lingen *et al.*, 1997

Etapa 1: Fortalezas y debilidades de la organización

Objetivo:

- Analizar las fortalezas y las debilidades de la institución.

Procedimiento:

- Responder a las preguntas que se presentan en el siguiente cuadro asignando uno de los siguientes valores:
➤ 1: elevado; 2: medio; 3: débil;
- Calcular la media para cada uno de los bloques de preguntas y determinar cuáles son los más fuertes y los más débiles.

Dimensiones institucionales esenciales para la equidad de género	Fortalezas	Debilidades
Tipo y capacidad global • Misión y área de competencia; • Eficacia y eficiencia; • Otros.		
Política sobre la igualdad de derechos y oportunidades • Ausente; • Activa o solo presente en papel; • Justificada con relación a la política; • Contenido.		
Estrategias y actividades relacionadas con la equidad de género y oportunidades • Estrategia para una equidad de género; • Estrategia para la participación de las mujeres en los grupos objetivo; • Experiencia en las actividades en favor de las mujeres; • Otros.		
Estructura de la organización • Organización y repartición de responsabilidades; • Reglas, procedimientos y responsabilidades; • Circuitos de comunicación.		
Recursos humanos para una política de equidad de género • Cantidad; • Conocimientos, competencias y motivaciones del personal; • Formación; • Proporción hombres/mujeres en los distintos niveles; • Reclutamiento de personal; • Condiciones que favorecen la igualdad de oportunidades; • Sensibilidad en materia de género como requisito (indicador) de desempeño; • Otros.		
Recursos financieros y materiales para una política de equidad de género • Cantidad; • Otros.		

(continuación)		
Cultura de la organización • Imagen de la organización y equidad; • Percepción de las cuestiones de género en la organización por parte del personal y las mujeres; • Coherencia con el lenguaje, los procedimientos y los materiales utilizados en términos de género; • Apertura hacia el aprendizaje y el cambio; • Otros.		
Cooperación con otras organizaciones • Cooperación existente; • Potencialidades para la cooperación; • Vínculos con otras organizaciones que tratan las cuestiones de género.		

Etapa 2: Dinámica de la organización		
Objetivo: • Analizar el desempeño de la organización.		
Procedimiento: • A partir de los resultados del cuadro anterior, responder a las siguientes preguntas: ➤ ¿Cuáles son las razones que explican la situación constatada? ➤ ¿Cuáles son los cambios en curso? ➤ ¿Cómo se pueden explicar las fortalezas y las debilidades?		
Nota: Al responder a estas preguntas, se tratarán las tres siguientes dinámicas: • Historia hacia el presente: ¿Algo cambió durante el transcurso del tiempo? ¿Cómo respondió la organización ante un ambiente externo cambiante? • Interior hacia el exterior: ¿Cuáles factores ejercen una influencia sobre la organización? ¿Existen expectativas o solicitudes externas? • Arriba hacia abajo: ¿Cómo se adoptan las decisiones? ¿Quién está al origen de los cambios y las innovaciones? • Contestar luego la siguiente pregunta: ➤ ¿Cuáles son las principales fuerzas y debilidades que el análisis dinámico pone en evidencia? • Regresar a los bloques de análisis del cuadro anterior: ➤ Identificar los bloques que corresponden a las fortalezas y a las debilidades puestas en evidencia con el análisis dinámico. Nota: El análisis dinámico agrega una dimensión suplementaria al examen efectuado durante la etapa 1. Por lo tanto, el resultado entre los dos análisis puede ser diferente.		

Etapa 3: Diagnóstico

Objetivo:

- Identificar las estrategias posibles de cambio

Nota:

Para que una estrategia sea exitosa, es preciso que:

- Sea explícita;
- Esté basada en la comprensión de lo que es la organización;
- Sea aceptada por la organización ;
- Sea realista.

Procedimiento:

- Responder a las siguientes preguntas:
 - ¿Qué estrategias de cambio pueden ser identificadas?
 - ¿A partir de qué bloque del cuadro de fortalezas y debilidades puede la organización iniciar el cambio (punto de entrada)?
 - ¿A qué bloque del cuadro de fortalezas y debilidades se refiere el objetivo de cambio esperado (punto de salida)?
- A partir de las respuestas, precisar el camino mediante el cual la organización planea lograr el cambio: señalar el bloque de entrada y seguir el camino con flechas hasta el bloque de salida. Ello indica el plan de cambio (o la estrategia) al interior de la organización.

Etapa 4: Plan de acción (identificación de las actividades)

Objetivo:

- Determinar las actividades necesarias para concretar la estrategia identificada.

Procedimiento:

- Sobre la base de los resultados obtenidos en el conjunto del proceso, discutir las posibles acciones que se pueden poner en práctica para seguir el recorrido trazado durante la etapa precedente.
- Anotar las acciones necesarias relativas a cada uno de los bloques para alcanzar el objetivo fijado.

6. Planificación estratégica para una organización

Propósito

Una estrategia son todas las actividades que señalan el recorrido de una organización y que contribuyen a mantener el curso hacia el logro de la misión. La planificación estratégica suministra un marco al interior del cual una organización puede desarrollar, poner en práctica, hacer el seguimiento y evaluar los programas y proyectos. La planificación estratégica brinda una orientación común a las personas de la organización o de un grupo.

Etapas

Cinco son las etapas que componen el proceso de planificación estratégica:

1. Enunciado de la misión de la organización;
2. Definición de las metas;
3. Formulación de los objetivos;
4. Modalidades de concreción de los objetivos en resultados;
5. Seguimiento y evaluación del desempeño organizacional.



Principios

Para poner en práctica las etapas mencionadas es preciso tener en cuenta los principios directores del enfoque ASEG y recordar que el proceso supone la participación de todos los agentes interesados durante cada una de las etapas de la planificación estratégica, bien sea para el enunciado de la misión, la definición de metas y objetivos o el seguimiento y la evaluación.

Principios directores del enfoque ASEG

- Los roles y las relaciones de género son de central importancia.
- Las personas desfavorecidas son una prioridad.
- La participación de los agentes interesados es esencial.

Procedimiento

- Establecer un calendario del proceso de planificación estratégica. El entero proceso puede tardar varios meses, ya que el éxito de este ejercicio depende de la profundidad de las reflexiones y de la cantidad y calidad de información recolectada y analizada.
- Hacer un análisis inicial de los agentes interesados de la organización o del grupo.
- Asignar a personas o a un grupo la responsabilidad de detectar diferentes opciones para garantizar la participación de los agentes interesados en la planificación estratégica. Por ejemplo, la constitución de grupos focales a nivel de campo, las entrevistas informales, el suministro de transporte para facilitar la participación podrían ser algunas de las opciones.
- Escoger a los facilitadores para el proceso de planificación estratégica. A menudo es útil recurrir a personas externas que tengan experiencia en cuestiones de planificación estratégica, ya que la obtención de resultados concretos en cada etapa está estrechamente relacionado con las habilidades y competencias de los facilitadores.
- Prever el tiempo suficiente para cada una de las etapas del proceso; por lo general un día entero, o casi, es necesario para lograr un consenso. Los principales agentes interesados deben, en la medida de lo posible, participar durante todo el proceso. Es necesario adoptar las precauciones necesarias para garantizar, de una manera que no sea conminante, la participación de las mujeres y de los grupos desfavorecidos.

Materiales

- Planes organizacionales, incluyendo los enunciados de la visión y la misión de la organización;
- Fuentes de información sobre los agentes interesados;
- Papelógrafos, marcadores o pizarra y tizas;
- Proyector.

Ejemplo de un plan realizado por una comisión de trabajo para garantizar la participación de los agentes interesados

- Realización del análisis inicial de los agentes interesados;
- Contacto de uno o dos miembros de la comisión de trabajo con todos los grupos de agentes interesados, iniciando con el nivel de campo; el primer contacto brinda la oportunidad de confirmar si los agentes interesados seleccionados son apropiados, de determinar si hay otros agentes interesados que puedan ser incluidos y definir las modalidades que favorecen una participación eficaz de todos los agentes interesados;
- Revisión del análisis de los agentes interesados en función de los contactos iniciales;
- Diseño de planes para la constitución de grupos focales que involucren a los miembros de los grupos de agentes interesados;
- Constitución a nivel de campo de grupos focales separados en función del sexo, la clase socioeconómica, la edad, etc., para garantizar que cada grupo tenga la posibilidad de expresar sus opiniones (las guías del diagnóstico rápido participativo del ASEG a nivel de campo son muy útiles para llevar a cabo estas actividades);
- Elaboración de planes a partir de los resultados de las discusiones con los grupos focales, para una participación continua de los agentes interesados en el proceso de planificación estratégica.

Nota: Recordarse de incluir a los grupos de la organización en calidad de agentes interesados internos.

Etapas 1: Enunciado de la misión de la organización

El enunciado de la misión anuncia la razón de ser fundamental de la organización o del grupo y especifica el rol funcional que ésta o éste desempeña en su entorno. Dicho enunciado debe expresar claramente el alcance y la orientación de las actividades y, en la medida de lo posible, servir de guía para tomar decisiones en todos los niveles de la organización. Los planes de los programas o proyectos deben corresponder al alcance de la misión.

A este punto, la información sobre los agentes interesados es crucial. Además, es esencial que los agentes interesados estén conscientes de las problemáticas de género para garantizar que el enunciado de la misión refleje las cuestiones de equidad de género.

Enunciado de la misión



Objetivo: El primer paso en la planificación estratégica consiste en desarrollar o revisar el enunciado de la misión de la organización.

Cinco preguntas que pueden ayudar en este proceso

1. ¿Cuál es el mandato de la organización o del grupo? ¿Cuál es su justificación?
2. ¿Qué se esperan los clientes /asociados de la organización?
3. ¿Qué espera la organización de ella misma?
4. ¿Cuáles son los agentes interesados principales?
5. ¿Cómo planea la organización realizar su trabajo? ¿Cuáles son sus funciones fundamentales (información, servicios, investigación, política, etc.)?

Nota:

- Es indispensable escuchar las variadas opiniones de las mujeres, los hombres, la dirección, el personal y tener en cuenta las expectativas que tiene cada uno de los grupos mencionados.
- Dedicar todo el tiempo que sea necesario para lograr un consenso relativo a la formulación de la misión y a la manera en que el enunciado refleja una conciencia sobre las cuestiones de género.
- Al trabajar en las siguientes etapas podría ser necesario regresar al enunciado de la misión, en particular cuando se formulan las metas y los objetivos.

Ejemplo de un enunciado de la misión de una organización

Nuestra misión es la de promover el bienestar social en las comunidades rurales, incluyendo hombres y mujeres, en los distritos orientales del país.

Nota: La complejidad del enunciado de la misión puede variar según la organización.

Etapa 2: Definición de la meta

Una meta es el fin hacia el cual se dirigen los esfuerzos de una organización. Una meta representa lo que una organización desea lograr y su alcance es mucho más amplio que el de un objetivo.

La fijación de una meta debe centrarse en el resultado final que se desea alcanzar en un período de tres a cinco años. Se deben precisar todas las consideraciones específicas relativas a los diferentes agentes interesados, teniendo en cuenta las problemáticas de género y a los grupos desfavorecidos.



Objetivo: Definir la (las) meta (s) de la organización precisando el resultado que espera obtener a largo plazo.

Algunos consejos para definir las metas

- Reflexionar acerca de cómo cambiarán las cosas si se alcanza la meta deseada en un lapso de tres o cinco años.
- La meta debe ser consistente con la misión de la organización.
- Es conveniente tener en cuenta a otros grupos que estén trabajando en la misma dirección.
- Dada la complejidad de los problemas que normalmente tratan las organizaciones de desarrollo, es preciso ser realista acerca de los componentes de la meta de largo plazo que pueden ser logrados.
- Recordar que el enunciado de una meta es menos amplio que el de la misión de la organización y que es conveniente identificar una o varias opciones para cumplir con dicha misión.

Ejemplo de enunciado de una meta

Contribuir al desarrollo de un sistema de suministro de agua y a la promoción de la higiene y la sanidad a nivel de la comunidad.

Etapa 3: Formulación de objetivos

Un objetivo es el resultado final de una o más acciones o actividades. Refleja un cambio verificable y cuantificable, cambio por el que la organización desea hacerse responsable.

Los objetivos de los programas de una organización sirven de referencia para la planificación, la asignación de recursos y el seguimiento y la evaluación.

En general, si bien todos los objetivos apuntan hacia la misma meta, éstos son independientes unos de otros. De esta forma es posible evaluar los progresos realizados en la consecución de cada objetivo y determinar los cambios específicos necesarios a medida que se desarrolla el programa.

Los representantes de los grupos de agentes interesados deben participar en la formulación de los objetivos. Si fuese necesario dar una atención especial a uno de los grupos en cuestión, el enunciado del objetivo deberá precisarlo.

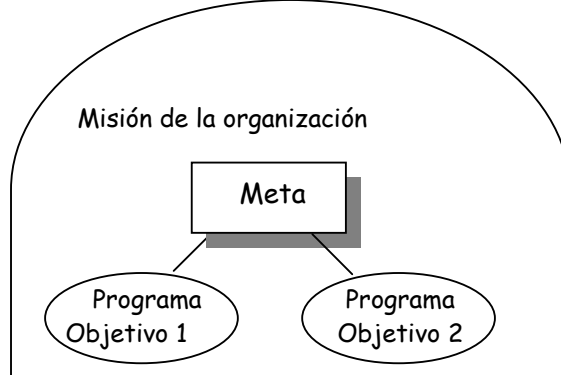


Objetivo: Señalar los cambios deseados mediante objetivos de acción específicos, determinando las actividades que hay que poner en práctica.

Algunos aspectos que hay que tener en cuenta al formular los objetivos

- Un objetivo debe ser claro, preciso y objetivamente cuantificable;
- Un objetivo debe estar claramente relacionado con la meta de la organización;
- Un objetivo debe precisar cuando hay que conceder una atención especial a los distintos grupos de agentes interesados, incluyendo las diferencias relacionadas con el género y las necesidades de los grupos desfavorecidos;
- Hay que evitar fijar demasiados objetivos en un sólo programa;
- Los objetivos describen la forma en que la situación actual debe modificarse.

Relaciones entre misión, meta y objetivos



Ejemplo de objetivos

Los objetivos que se presentan a continuación conciernen a la organización en su conjunto. A medida que la planificación procede, los programas y proyectos diseñados para lograr dichos objetivos deberán ser dotados de objetivos más específicos.

- Durante un lapso de tres años, instaurar asociaciones que contribuyan a mejorar la provisión de agua en la región oriental del país.
- Durante un lapso de tres años, instaurar asociaciones que contribuyan a mejorar las prácticas de higiene y hacer que los hombres y las mujeres las adopten en la región oriental del país.
- Durante un lapso de tres años, mejorar la capacidad de los miembros del personal (hombres y mujeres) para tratar los problemas socioculturales, económicos y técnicos relativos a la salud en el medio rural.

Razonamiento para definir un objetivo: ejemplo de un objetivo de proyecto

- Partiendo de un objetivo general como:
 - Mejorar la provisión de agua en los hogares en la región sur del país.
- Precisar el objetivo especificando la población objetivo e introduciendo información que permita medir el impacto de la acción sobre cada categoría de hogar y en términos de cambio en lo concerniente al acceso al agua potable.
 - Durante un período de tres años, mejorar el suministro de agua potable de 50% para los hogares dirigidos por hombres y dirigidos por mujeres en la región sur del país.

Nota: Para mayor información sobre los objetivos de proyectos consultar la guía sobre la gestión del ciclo de un proyecto.

Etapas 4: Concreción de los objetivos en resultados

Con mayor frecuencia, los donantes y quienes reciben los fondos insisten sobre la importancia de la asignación eficiente y eficaz de los recursos públicos. Cada vez más, las organizaciones se ven obligadas a demostrar de manera explícita los resultados de sus

programas. Dentro de esta óptica, la gestión basada en los resultados (Banco mundial, 1997) es un enfoque que puede contribuir a enfrentar ese desafío.

El PNUD puso en relieve, los puntos esenciales que deben ser considerados para un enfoque de gestión centrado en los resultados aplicado a la planificación. Tales aspectos fueron adoptados por este Manual.

Una gestión basada en los resultados aumenta la eficacia de la gestión y asegura una mayor responsabilidad por la definición de resultados realistas, por el seguimiento de los progresos hacia la obtención de los resultados esperados, por integrar las lecciones aprendidas en los procesos de toma de decisiones administrativas, y por los informes del desempeño logrado.

Fuente: PNUD, Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional, 1999

Aspectos esenciales que hay que considerar en una planificación basada en un enfoque de gestión centrado en los resultados

- La organización debe tener claridad sobre los objetivos que desea alcanzar; además de cuantificar los resultados, debe ayudar a las personas encargadas de la gestión a mejorar su desempeño.
- Los objetivos de la organización deben precisar las funciones de planificación y elaboración de informes.
- La cultura y la naturaleza específica de la organización (contexto de desarrollo) deben tenerse en cuenta cuando se define un sistema de gestión basado en los resultados.
- La puesta en práctica de una gestión basada en los resultados es un proceso de aprendizaje que toma tiempo. Aplicando este enfoque, la organización aprenderá la manera de adaptarlo para que se ajuste mejor a sus necesidades. Este es un trabajo continuo.
- Es esencial mantener el enfoque simple. Además, este no debe complicar o entrar en contradicción con la planificación existente o con las exigencias de los informes requeridos. Tampoco deberá constituir una sobrecarga de trabajo.

Para la concreción de los objetivos, el cuadro de los resultados esperados deberá tener en cuenta las metas y los objetivos de la organización; definirá los insumos, los productos los efectos y el impacto.

- Los insumos y los productos reflejan las modalidades de los proyectos y los programas y de sus actividades.
- Los productos son los resultados a mediano plazo de las actividades y comprenden los sistemas de seguimiento, evaluación y de informes.
- Los efectos dependen del análisis de los problemas, la definición de las metas y de la acción conjunta entre los beneficiarios y de todo aquellos que están interesados en el desarrollo y que tienen la capacidad de influenciarlo.
- En la medida de lo posible, hay que tener en cuenta el impacto en las evaluaciones.

Algunas definiciones

- **Los insumos** son los recursos invertidos en las actividades del programa.
- **Los productos** son las realizaciones específicas y los servicios resultantes de las actividades del programa.
- **Los efectos** son los progresos tangibles hacia el logro de las metas.
- **Los impactos** son los resultados que pueden atribuirse a los productos y a los efectos del programa.

Un ejemplo de la perspectiva de los resultados
Los resultados son productos y efectos



- | | | | |
|------------|----------------------|-------------------|---------------------|
| • Destreza | • Personas formadas | • Creación de em- | • Mejoramiento del |
| • Finanzas | • Servicios de prés- | pleos | bienestar familiar: |
| • Equipo | tamos disponibles | • Aumento de los | educación, salud |
| | | ingresos | |

Objetivo:

Determinar las acciones que se deben poner en práctica para alcanzar los objetivos y obtener los resultados esperados de esos objetivos.

Procedimiento:

- Una vez que la organización haya establecido el enunciado de la misión, las metas globales y los objetivos específicos de sus programas, definir las acciones estratégicas necesarias para alcanzar esas metas y objetivos.
- Tener en cuenta los recursos disponibles y las dificultades que hay que enfrentar al seleccionar las opciones de acción.
- Examinar la relación costo/eficacia de las diferentes opciones, sabiendo que la constitución de grupos de trabajo para realizar dicha tarea puede ser de gran utilidad.
- Al comparar las distintas opciones es esencial contar con la participación de todos los agentes interesados.
- Tener en cuenta los siguientes aspectos para decidir las acciones:
 - Estimar de manera realista el tiempo necesario y la disponibilidad de personal para poner en práctica la acción.
 - Evaluar cuidadosamente las necesidades y los costos de fortalecer las capacidades que son esenciales para poner en práctica la acción.
 - Establecer los circuitos de comunicación necesarios al interior de la organización y al externo para apoyar la acción.
 - Determinar claramente las delegaciones de poder y la repartición de responsabilidades.
 - Fijar las orientaciones para una participación continua de los agentes interesados.
 - Establecer los calendarios de trabajo definiendo ciertos períodos para controlar el seguimiento de los progresos.

Etapa 5: Seguimiento y evaluación del desempeño organizacional

El seguimiento y la evaluación, que serán examinados en profundidad en el capítulo relativo a los indicadores, es uno de los medios para examinar el desempeño organizacional.

Sin embargo, es importante mencionar los aspectos a los que se dará importancia y sobre los cuales recaerá la atención.



En el proceso de seguimiento y evaluación concentrarse principalmente en:

- el seguimiento de los resultados concretos, más que en los insumos y en el proceso de puesta en práctica;
- el seguimiento y la evaluación de los resultados a medida que van surgiendo y no al final del programa;
- la participación de los agentes interesados claves (hombres y mujeres) del programa;
- la valorización de la información recolectada para el seguimiento y la evaluación para mejorar las estrategias, los programas y las actividades.

Los indicadores de evaluación y de seguimiento deben identificarse durante la etapa de formulación del programa, del proyecto, o de las actividades que fueron concebidas. Para definir los indicadores, es preciso responder algunas preguntas.

Preguntas que deben ser formuladas al definir los indicadores

- ¿Cuáles son los resultados esperados del programa, proyecto o de las actividades?
- ¿Quiénes son los agentes interesados claves y cuáles son sus necesidades y expectativas?
- ¿Cuáles son los cambios previstos gracias al programa, proyecto o actividad?
- ¿Cuáles son los criterios para evaluar el éxito del programa, proyecto o de la actividad?

7. Herramientas adicionales para la planificación

En este capítulo se presentan unas pautas y herramientas útiles para la planificación. Es necesario examinar las diferentes opciones, para seleccionar las que podrán apoyar mejor los procesos de planificación en curso al interior de la organización. Dichas herramientas son sobretodo adecuadas para las organizaciones y los programas, pero algunas de éstas también pueden ser pertinentes para la planificación de proyectos. *NOTA: Para informaciones más específicas sobre la planificación de proyectos, remitirse a la Guía ASEG sobre Gestión del Ciclo de un Proyecto, y el Manual ASEG para el Nivel de Campo.*

7.1 Análisis de las fuerzas en juego

Principios básicos para el análisis de las fuerzas en juego

- Las fuerzas favorables apoyan la acción o el cambio deseado. En la medida de lo posible, estas fuerzas deben ser amplificadas;
- Las fuerzas desfavorables actúan en contra de la acción o el cambio deseado. En la medida de lo posible, estas fuerzas deben ser minimizadas o eliminadas;
- El análisis de las fuerzas en juego es una herramienta de planificación de acciones, que ayuda a amplificar o minimizar las fuerzas.

Objetivo: Ayudar a las personas y/o los grupos a planificar las acciones precisas para lograr cambios, centrándose en las fuerzas que facilitan o frenan el cambio.

Procedimiento:

- El análisis de las fuerzas en juego se realiza mediante cinco etapas:
 - *Etapas 1: Identificación de las fuerzas en juego*
 - *Etapas 2: Clasificación de las fuerzas favorables y las fuerzas limitantes*
 - *Etapas 3: Maximización de las fuerzas favorables*
 - *Etapas 4: Minimización de las fuerzas limitantes*
 - *Etapas 5: Plan de acción*
- Programar un tiempo adecuado para cada etapa del proceso.
- Preferiblemente, trabajar en grupos pequeños en cada etapa del proceso.
- Conceder el tiempo necesario entre cada etapa para que los grupos puedan intercambiar ideas y compartir los trabajos entre ellos, antes de pasar a la etapa sucesiva. Esto ayuda a lograr un consenso sobre cuáles son las fuerzas, y proporciona información proveniente de todos los grupos para planificar las actividades.
- En la medida de lo posible, los agentes interesados claves deberán participar directamente en este ejercicio.

Material:

- Papelógrafos y marcadores o tableros.

Etapas 1: Identificación de las fuerzas en juego

Para iniciar a identificar las fuerzas que favorecen o limitan cualquier cambio, es conveniente elaborar un cuadro en un papelógrafo. En la columna de la izquierda se formularán preguntas relativas a las fuerzas favorables y en la derecha preguntas relativas a las fuerzas desfavorables. A medida que se va procediendo, se pueden agregar nuevas preguntas.

Fuerzas Favorables	Fuerzas Desfavorables
• ¿Cuáles de las condiciones existentes pueden ayudar a alcanzar el cambio deseado? • ¿Qué recursos, incluyendo financieros, humanos, naturales y socioculturales, pueden contribuir al cambio? • ¿De qué manera las infraestructuras y los servicios existentes pueden apoyar el cambio? • ¿Cuáles grupos ya están trabajando en la problemática, y cómo se podrían coordinar sus esfuerzos? • ¿Cuáles grupos apoyan el cambio? ¿Existen diferencias de género?	• ¿Cuáles de las condiciones existentes obstaculizan el cambio? • ¿Cuáles recursos financieros, humanos, naturales o socioculturales hacen falta o son limitados? • ¿La carencia de infraestructuras o servicios entorpecerá el cambio? • ¿Qué bloqueos existen para alcanzar los objetivos relacionados con las cuestiones de género? • ¿Existen grupos que no apoyan el cambio? ¿Existen diferencias de género?

Etapas 2. Clasificación de las fuerzas favorables y desfavorables

Una vez identificadas las fuerzas favorables y desfavorables, es preciso clasificarlas según el grado de influencia que tengan sobre el cambio objeto de análisis.

Ejemplo de Acción deseada: mejorar la difusión de mensajes de extensión a los agricultores y agricultoras del Distrito X

Fuerzas Favorables	Fuerzas Contrarias
(3) apoyo de la comunidad (1) recursos del donante (2) ONG activas en la comunidad (5) servicios de extensión (4) agrupaciones de agricultores	(5) falta de experiencia de los trabajadores extensionistas presentes en el distrito (2) infraestructura de extensión insuficiente (3) tiempo (extensionistas y agricultores, sobre todo las mujeres) (4) bajo nivel de alfabetización en la región (1) grado de participación bajo a nivel de la comunidad

Etapa 3: Maximización de las fuerzas favorables

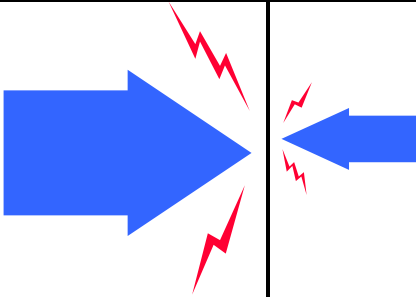
Después de clasificar las fuerzas favorables y desfavorables, se puede proseguir con el análisis de cada una de las fuerzas favorables para identificar las medidas que se pueden adoptar con miras a maximizarlas. En este proceso puede resultar útil colocar cada fuerza en una página separada de un papelógrafo.

Por lo general puede resultar muy conveniente pensar primero en las posibles acciones para maximizar las fuerzas favorables más fuertes. Luego pensar en las acciones para maximizar las otras fuerzas favorables. La idea es aumentar al máximo las fuerzas favorables.

Etapa 4: Minimización de las fuerzas desfavorables

Luego de planificar las acciones necesarias para maximizar las fuerzas favorables, hacer una lista de las fuerzas desfavorables y reflexionar sobre las acciones que podrían minimizarlas. De nuevo, la idea consiste en minimizar el total de las fuerzas desfavorables.

Algunas veces, las fuerzas más débiles son más fáciles de eliminar o de minimizar, y si se actúa sobre varias de ellas se tendrá un fuerte efecto acumulativo. En otros casos, puede ser importante actuar primero sobre las fuerzas contrarias más poderosas.

Fuerzas Favorables	Fuerzas Desfavorables
	
A este punto, es importante ser específico con respecto a las acciones que han sido identificadas para maximizar las fuerzas favorables y minimizar las desfavorables.	

Etapas 5: Plan de acción

Para cada medida o acción identificada, deben plantearse varias preguntas claves:

- ¿Cuáles son los pasos específicos necesarios para cada acción?
- ¿En qué orden hay que realizar dichos pasos?
- ¿Qué recursos se necesitan, y cómo se obtendrán?
- ¿Quién es el responsable de cada paso?
- ¿Cuál es el programa para cada paso de la acción?
- ¿Cómo se puede saber que se ha completado una acción?

Las respuestas a cada una de las preguntas anteriores deberán ser anotadas en el papelógrafo, para someterlas a discusión hasta alcanzar un consenso. Las personas responsables de los pasos de cada acción deberán comprometerse a respetar los plazos asignados.

Es conveniente acordar un método para supervisar el progreso de las acciones, y fijar una fecha para que el grupo encargado del seguimiento se reúna y, de ser necesario, reajuste el plan de acción.

7.2. El modelo M-M-R (metas, métodos, recursos)

El modelo M-M-R es una poderosa herramienta para la planificación y resolución de conflictos (Zackrisson, 1999).

Tres son los pasos necesarios para aplicar el modelo de planificación y resolución de conflictos:

- el primer paso en cualquier actividad de planificación o de resolución de conflictos, es desarrollar y llegar a un acuerdo sobre las **Metas** que el plan o la solución del problema pretende lograr.
- El segundo paso es identificar varios **Métodos** alternativos para alcanzar dichas metas, y seleccionar el mejor entre los métodos disponibles.
- El tercer paso es identificar los **Recursos** necesarios para implementar los métodos escogidos, y determinar si dichos recursos están disponibles y si sus costos son adecuados para las metas fijadas.

El pasaje entre la segunda y la tercera etapa debe continuar hasta que se haya seleccionado un método apropiado y se hayan agotado los recursos disponibles, o hasta que resulte evidente que las metas fijadas no pueden ser alcanzadas por falta de un método apropiado o de recursos.

Si se tiene la certeza que las metas fijadas no pueden ser alcanzadas por falta de recursos, el paso siguiente consiste en determinar si las metas son lo suficientemente importantes como para financiarlas con recursos inicialmente asignados a otros proyectos o actividades.

Si la desviación de recursos no resulta aceptable, la persona encargada de planificar o de resolver el problema debe revisar las metas del programa, de manera consciente y escrupulosa, para reducirlas, modificarlas o inclusive eliminarlas, en virtud de la realidad de la situación.

Si Usted no sabe para dónde va, terminará en alguna parte en otro lugar
Proverbio de la Provincia de Tete en Mozambique

7.3. Análisis de los recursos y las limitaciones

Entender la manera en que los individuos y los grupos asignan y utilizan los recursos para manejar los riesgos, minimizar las limitaciones y maximizar las oportunidades es una parte esencial del análisis socioeconómico y de género. La gestión de los recursos es el medio a través del cual la gente satisface sus necesidades prácticas de supervivencia, y sus necesidades estratégicas de cambio.

Cuando se está panificando un cambio, es importante reconocer que los programas incitan a los agentes interesados a invertir sus recursos, lo cual implica asumir ciertos riesgos y aceptar la posibilidad de perder. Probablemente, el nivel de riesgo podrá ser mayor para ciertos grupos que para otros. Minimizar el riesgo debe hacer parte del proceso de planificación, pues se parte de la premisa que existe un punto en que el riesgo es tal, que no se justifica visto el resultado potencial que se quiere obtener. Cuando se verifica una situación de este tipo, es poco probable que los agentes interesados deseen invertir en un programa o proyecto.

El análisis de los recursos y las limitaciones es útil para estudiar cómo se utilizan o se pueden utilizar los recursos al interior de una organización, así como para analizar los recursos necesarios para un determinado proyecto o problema. Recuerde que su organización o grupo es un agente que está interesado en el programa y en los esfuerzos a favor del desarrollo, así que cualquier herramienta relacionada con el análisis de agentes interesados puede ser empleada a nivel interno para evaluar sus propios procedimientos, procesos y programas.

Análisis de los recursos y las limitaciones

Objetivo:

Comprender las modalidades de gestión y de inversión de recursos de una organización (grupo o institución) o de los individuos para satisfacer sus necesidades y responder a sus intereses, enfrentando las limitaciones y minimizando los riesgos.

Procedimiento:

El análisis de los recursos y las limitaciones se efectúa en tres etapas:

- Etapa 1: Identificación de los recursos
- Etapa 2: Identificación de las limitaciones
- Etapa 3: Análisis de las inversiones y los riesgos

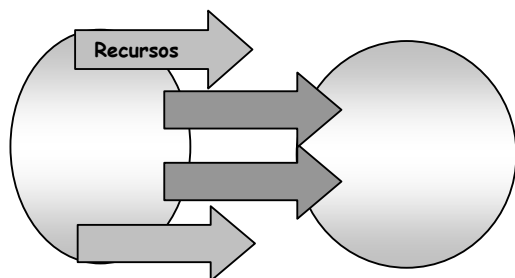
Ejemplo de análisis de los recursos y las limitaciones

Un ejemplo sobre el acceso de las mujeres al crédito será utilizado para apoyar la presentación de las etapas. El ejemplo ilustra cómo la combinación del análisis de recursos en los tres niveles contribuye a evidenciar las interacciones entre los niveles y a identificar y clasificar, según su prioridad, las alternativas de acción.

Este ejemplo está basado en información hipotética, en el sentido que podría no ser pertinente para todas las situaciones, o aplicable a todas las mujeres. Sin embargo, refleja generalizaciones extraídas de numerosas observaciones empíricas sobre los obstáculos más comunes que deben enfrentar las mujeres. Este ejemplo también muestra la importancia de considerar las diferencias de género en el proceso de planificación. En un análisis más detallado habría que desglosar cada nivel por agentes interesados.

El ejemplo abarca todos los niveles del enfoque ASEG. Cuando los planificadores trabajan a nivel institucional, deben estar conscientes de las limitaciones en los otros niveles para planificar el cambio de manera más eficiente. Incluir en el análisis los niveles macro, intermedio y de campo ayuda también a determinar cuáles cambios se pueden hacer internamente, y cuáles requieren de una relación estrecha con los otros niveles.

Etapa 1: Identificación de recursos

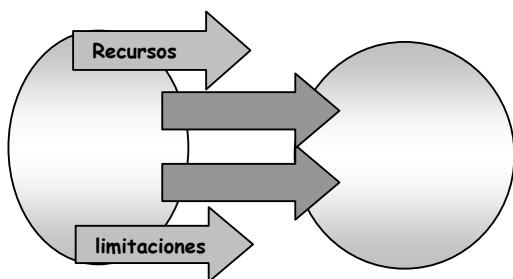


Para cada grupo de agentes interesados, establecer una lista de los recursos que pueden contribuir a la puesta en práctica del programa o proyecto concernido.

Ejemplo: Recursos de las mujeres para acceder al crédito

Nivel	Recursos
MACRO	• La política gubernamental tiende a fortalecer el apoyo a las instituciones financieras pequeñas. • Aumentan los grupos de mujeres que están logrando influencia política. • Las investigaciones en todo el mundo documentan el éxito de los programas de crédito para mujeres y muestran un historial de elevado nivel de devolución de préstamos por parte de las mujeres. • Los donantes apoyan los programas de crédito para mujeres.
INTERMEDIO	• Las ONG y los grupos comunitarios están creando pequeños proyectos financieros. • Existen unos modelos exitosos de programas de crédito, que están otorgando préstamos a los grupos de mujeres. • Las ONG y los grupos comunitarios están apoyando el desarrollo de microempresas de propiedad de mujeres.
CAMPO	• Las agrupaciones de mujeres pueden garantizar los préstamos, para que los miembros del grupo puedan tener acceso a los fondos. • Las mujeres tienen la capacidad de ahorrar pequeñas cantidades, lo cual contribuye a aumentar el fondo para préstamos y por lo tanto, reduce el costo del crédito. • Existen programas especializados cuyos funcionarios ofrecen capacitación sobre gestión financiera.

Etapa 2: Identificación de las limitaciones



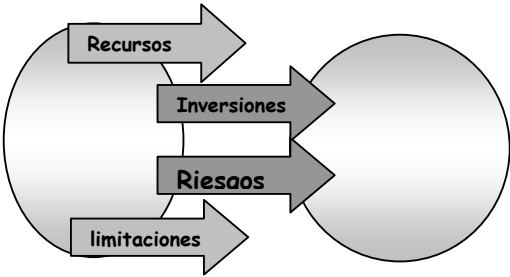
Para cada uno de los grupos de agentes interesados hay que examinar las limitaciones que enfrenta

Ejemplo: Limitaciones que enfrentan las mujeres para acceder al crédito

Nivel	Limitaciones
MACRO	• La legislación no prevé disposiciones para que las mujeres puedan heredar la tierra. • Los controles estatales exigen que las instituciones de crédito otorguen préstamos sólo a los clientes que puedan ofrecer un capital fijo como garantía, lo cual afecta a las mujeres y los hombres que no poseen tierra.
• INTERMEDIO	• La información sobre los sistemas de crédito es suministrada por medio de canales de información utilizados principalmente por hombres. • Para la concesión de créditos se requiere la firma de un hombre jefe de hogar, sin importar quién es el solicitante. • Las instituciones de crédito tienen reglamentaciones explícitas o implícitas que les impiden conceder préstamos a las mujeres, basándose en suposiciones acerca de las funciones tradicionales que desempeñan y/o de la disponibilidad de garantías. • Los grupos pertenecientes a las ONG pueden otorgar préstamos, pero no están autorizados a captar ahorros.

CAMPO	- Las mujeres tienen un acceso limitado a los proveedores que suministran servicios comunitarios. - Inclusive cuando una mujer logra obtener un préstamo, su marido tiene el control sobre los fondos recibidos. - Con frecuencia, las mujeres empresarias tienen un nivel de instrucción inferior al de los hombres y cuentan con menor probabilidad de recibir información y capacitación regular, limitando así sus posibilidades de acceder a los créditos. - Los organismos de crédito comunitarios otorgan préstamos a las mujeres, pero las sumas son demasiado pequeñas como para crear un capital. - A menudo, la tierra y otro capital fijo pertenece a los hombres. Muchas veces las mujeres tienen dificultades para obtener créditos no sólo porque no tienen la posibilidad de demostrar su capacidad de ahorro, sino a causa de prejuicios existentes en materia de género. Además, a los obstáculos anteriores se suman la carencia de garantías, las normas tradicionales y jurídicas imperantes y su bajo nivel de educación.
--	--

Etaapa 3. Análisis de las inversiones y los riesgos



Utilizar la información recolectada durante las dos primeras etapas para discutir acerca de los recursos que cada grupo de agentes interesados puede invertir para lograr un cambio específico, y sobre el riesgo que ello implica. Este paso también ayuda a evaluar si es realista esperar que los agentes interesados inviertan en un determinado proceso u acción.

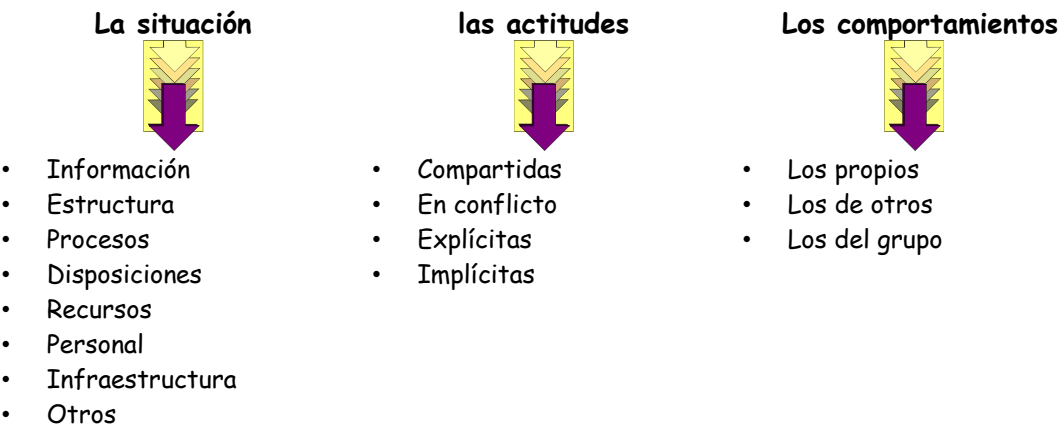
7.4. El análisis de un problema

El análisis de un problema permite identificar las dificultades inherentes a una situación y aquellas provenientes de actitudes y comportamientos individuales o de grupo. La resolución de un problema exige un cambio en la situación misma, así como un cambio en las actitudes y los comportamientos.

Si bien las actitudes juegan un papel importante en una situación problemática, centrarse en cambiarlas por lo general no es una técnica productiva para resolverla. Las actitudes en efecto evolucionan, pero como resultado de la experiencia y el tiempo. Actuar sobre la situación y/o los patrones de comportamiento es sin duda más efectivo, sabiendo que un cambio en la situación y/o en los patrones de comportamiento, a veces también modifica las actitudes.

Individuos o grupos diferentes pueden percibir un mismo problema de manera distinta. Un buen inicio en el proceso de resolución del problema, consiste en aclarar las percepciones de la gente. La herramienta de análisis de los agentes interesados ayuda a identificar las percepciones de los diferentes grupos.

Para resolver un problema, a veces debe cambiar—



Análisis de un problema

Objetivo:

Identificar las dificultades inherentes a la situación y aquellas derivadas de actitudes y de comportamientos para definir los cambios necesarios con miras a la resolución del problema.

Duración:

La duración del ejercicio varía según el tamaño del grupo y la complejidad del problema. Se recomienda dejar por lo menos 3-4 horas para que las personas puedan discutir con tranquilidad.

Procedimiento

La aplicación de esta herramienta se efectúa mediante seis etapas:

Etapas 1: Enunciado del problema

Etapas 2: Evaluación de la situación

Etapas 3: Evaluación de las actitudes

Etapas 4: Evaluación de los comportamientos

Etapas 5: Formulación constructiva del problema

Etapas 6: Modalidades de resolución del problema

La herramienta para analizar un problema puede ser utilizada en grupo o individualmente. No obstante, es importante tener en cuenta que el trabajo en grupo tiende a producir mejores resultados.

- Discutir en primer lugar las definiciones (situación, actitudes, comportamientos), asegurándose que cada uno exprese sus puntos de vista;
- Llevar a cabo el proceso siguiendo las distintas etapas. Antes de terminar con una etapa es esencial que se haya logrado un consenso al interior del grupo;
- La primera etapa (Definición del problema) se efectúa en un grupo grande;
- Para el resto del proceso, dependiendo del tamaño del grupo, trabajar con todo el grupo o con pequeños subgrupos;
- Para la etapa 6 (Modalidades de resolución del problema), es esencial contar con un buen facilitador para poder lograr un consenso sobre los cambios que se deben presentar para resolver el problema.

Materiales:

Papelógrafo y marcadores para resumir los puntos.

Definición del problema

- Formular el problema, tal como lo perciben los participantes
- Expresar el problema de manera que los otros puedan percibir el problema: ¿Cómo cree que los otros perciban el problema?
- Identificar los elementos comunes de las diferentes definiciones del problema;
- Identificar los elementos que diferencian las definiciones del problema.
- Describir de qué manera cambiaría la situación si se resolviera el problema.

Ejemplos de definiciones de Problemas

- Con relación a la planificación del proyecto: Las capacidades de participación de las personas de esta comunidad son limitadas.
- Con relación a la planificación estratégica: La organización no cuenta con los recursos suficientes para iniciar el programa previsto.

Etapas 2: Evaluación de la situación

Esta etapa contribuya a:

- Aclarar las diferentes facetas de la situación problemática;
- Especificar en dónde se necesita mayor información y
- Comenzar a aportar ideas sobre los cambios que habría que hacer para resolver el problema.

Para resolver un problema es necesario identificar lo que puede ser cambiado y la manera de hacerlo. Es preciso describir la forma en que cada uno de los elementos que caracteriza la situación tiene incidencia sobre el problema. Puede haber varios factores que influyen en el problema para cada elemento. Por ejemplo se puede deber

- a una necesidad de mayor información;
- a la estructura de la situación;
- a los procesos;
- a las disposiciones;
- a los recursos;
- al personal;
- a la infraestructura;
- a otros factores.

Etapa 3: Evaluación de las actitudes

- Es útil tener consciencia sobre las diferentes actitudes, aunque es posible modificar sólo las propias. La planificación de un cambio que se basa en la modificación de las actitudes de los demás, rara vez resulta útil, y es difícil de poner en práctica. Sin embargo, es importante reconocer que los valores que afectan las actitudes son el resultado de los antecedentes de cada uno. Estos valores determinan las posiciones que adoptan los individuos.
- Uno de los principios ASEG es que las personas pobres y desfavorecidas constituyen una prioridad en las iniciativas de desarrollo. Un compromiso real con esas poblaciones y con las problemáticas de equidad de género implica la adopción de una decisión consciente por parte de quienes viven en situaciones más privilegiadas (lo que Amílcar Cabral llama "suicidio de clase").
- De la misma manera que para las percepciones de un problema las actitudes pueden ser:
 - Compartidas o conflictivas
 - Implícitas o explícitas
 - Diferentes según los individuos o los grupos.
- En algunos casos, las percepciones pueden ser diferentes según los individuos o los grupos. Estas divergencias pueden estar relacionadas con:
 - las cuestiones de género;
 - factores socioeconómicos;
 - la historia de los agentes interesados;
 - contar con informaciones diferentes sobre una misma situación.
- Es fundamental hacer algunas aclaraciones con respecto a las actitudes
 - Si las actitudes referentes a un problema o situación son compartidas, la resolución del problema resulta más sencilla. Sin embargo, a medida que el análisis de las actitudes evoluciona, las que inicialmente parecían ser compartidas pueden resultar siendo actitudes diferentes.
 - Si existen actitudes en conflicto es importante primero concentrarse en los aspectos de la situación o del problema, sobre los que existe un acuerdo.
 - Si existen actitudes en fuerte conflicto, pueden resultar útiles las herramientas para la resolución de conflictos.
- Para hacer la lista de las actitudes, es conveniente recordar y tener en cuenta las siguientes categorías.
 - Actitudes compartidas
 - Actitudes en conflicto
 - Actitudes explícitas
 - Actitudes implícitas

Estudio de caso para discutir las diferencias de valores y actitudes.

Nobuhle y Temba están comprometidos, pero viven en las orillas opuestas de un ancho río lleno de cocodrilos. Un día una tormenta destruye el único puente sobre el río, y Nobuhle no puede volver a cruzarlo para ir a ver a Temba. Nobuhle siente tal desesperación por no poder ver a Temba que va donde Sibanda, dueño de un bote, y le ruega que la lleve al otro lado del río para ver a Temba. Sibanda dice que la llevará a donde Temba, pero a condición que Nobuhle pase la noche con él.

Nobuhle se siente dividida entre su necesidad de estar con Temba y el precio que le están cobrando, y no logra tomar una decisión. De esta forma, decide ir a donde su madre para pedirle consejo. La madre le dice: "Hija, tengo suficientes problemas por mi cuenta para asumir también los tuyos. Además estás bastante mayor para tomar tus propias decisiones."

Nobuhle va donde Sibanda y acepta sus condiciones. A la mañana siguiente Sibanda lleva a Nobuhle al otro lado del río y ella corre a los brazos de Temba. Temba está feliz de ver a Nobuhle, pero siente que hay algo que está mal. Después de mucha presión por parte de Temba, incluyendo su promesa de que nada de lo que ella pueda decir afectará la relación entre ellos, Nobuhle le cuenta lo que tuvo que hacer para poder cruzar el río y estar con él.

Después de escuchar la historia, Temba se enfurece con Nobuhle y le dice cosas horribles. Finalmente le dice que no quiere volverla a ver, da media vuelta y se aleja con rabia. Nobuhle, destruida, escapa a través de la selva en donde se encuentra con su primo, Ndumiso, que le pregunta qué ha pasado. Después de escuchar la historia, Ndumiso promete vengar la injusticia de Temba hacia Nobuhle y regresa en busca de Temba. Cuando Ndumiso encuentra Temba, lo golpea salvajemente. Mientras tanto, Nobuhle observa impasible lo que está sucediendo.

Ejercicio

Objetivo:

- Hacer que los participantes adquieran consciencia que cada uno toma sus decisiones de acuerdo con sus propios valores y actitudes.
- Estimular un debate sobre la percepción de los participantes con relación a los comportamientos de los hombres y las mujeres.

Procedimiento:

- Cada participante debe valorar el comportamiento de los personajes y establecer una clasificación según su nivel de aprobación. Deberá asignar 1 al personaje cuyo comportamiento aprueba más, y 5 al que menos aprueba.

Nobuhle ----- Sibanda----- Madre----- Temba----- Ndumiso-----

- El facilitador recogerá la clasificación de cada participante. Muy posiblemente las clasificaciones serán diferentes y se podrá hacer una discusión cuya duración dependerá de la disponibilidad de tiempo.

Fuente: Zackrison, 1999 (Adaptación)

Etapla 4: Evaluación de comportamientos

- En el proceso de resolución de problemas resulta útil analizar cuidadosamente los propios comportamientos y evaluar alternativas para adoptar nuevos comportamientos (o modificar los actuales) que conduzcan a acciones cuyos resultados sean exitosos. Recordar que es posible:
 - Cambiar algunas cosas de una situación,
 - Cambiar los comportamientos personales, y
 - Crear un entorno que estimule nuevos patrones de comportamiento para los demás trabajando en forma participativa.
- Los patrones de comportamiento son las acciones que la gente emprende para enfrentar una determinada situación. Cuando una situación cambia o se vuelve particularmente estresante, es normal tratar de mejorarla continuando a actuar de la misma manera que antes. Si esto no funciona, los individuos recurren a comportamientos aprendidos en otras situaciones, aún si no son adecuados. Así es como, evaluando una situación problemática tal como se indicó en la etapa 1, se puede ser más específico sobre cuáles comportamientos funcionan y cuáles no, para cada aspecto del problema.

Preguntas útiles para analizar los comportamientos relacionados con un problema.

- ¿De qué manera un cambio en el comportamiento propio puede influenciar el problema?
- ¿De qué manera un cambio en el comportamiento del grupo puede influenciar el problema?
- ¿De qué manera un cambio en el comportamiento de los demás puede influenciar el problema?

Etapla 5: Formulación constructiva del problema

- Una vez definido el problema y después de haber analizado la situación, las actitudes y los comportamientos, las informaciones disponibles son suficientes para definir el problema en términos constructivos.
- Un problema enunciado en términos constructivos contiene información específica sobre el tipo de cambio que se necesita.

Ejemplo de formulación constructiva del problema

Por ejemplo, un problema genérico puede ser:

"Nuestro grupo no trabaja directamente con las comunidades."

El enunciado de este problema en términos constructivos, sería:

"Nuestro grupo necesita desarrollar unos canales de comunicación para aumentar la participación de la comunidad."

El último enunciado proporciona las bases para identificar las etapas de acción necesarias para el desarrollo de los canales de comunicación.

Etapla 6: Modalidades de resolución del problema.

Mientras que las etapas anteriores se centran en el escenario existente, ésta hace hincapié en la situación deseada.

- Si el problema se resuelve, ¿en qué forma cambiarían las cosas?
- ¿Cómo se sabría que efectivamente se presentó el cambio?
- ¿Cuáles pasos son necesarios para lograr el cambio deseado?

En esta etapa pueden resultar útiles herramientas como la reflexión conjunta, el análisis de las fuerzas en juego u otros métodos de resolución de problemas.

7.5 Identificación y resolución de conflictos

Una dinámica de cambio provoca casi inevitablemente conflictos entre las necesidades y los intereses de los diferentes grupos de agentes interesados. Para maximizar el impacto positivo del cambio y, en lo posible, para aumentar la disponibilidad de la gente a invertir algunos de sus recursos para alcanzar los resultados deseados, es necesario resolver los conflictos y llegar a un consenso.

La identificación del conflicto es el primer paso para la resolución del conflicto mismo. La identificación es también un proceso que puede servir para evidenciar los conflictos reales y potenciales en las diferentes fases de la planificación.

7.5.1. Tipos de conflictos

La teoría de conflictos, por lo general, clasifica los conflictos en cinco categorías:

- Los conflictos relacionales se presentan debido a fuertes emociones negativas, impresiones equivocadas, comunicación pobre o comportamientos negativos repetitivos.
- Los conflictos de intereses nacen cuando existe competencia e incompatibilidad entre las necesidades percibidas o las reales.
- Los conflictos de información se presentan cuando las personas no disponen de la información necesaria para poder tomar decisiones sabias, están mal informadas, están en desacuerdo sobre cuáles datos son relevantes, interpretan la información de manera diferente o tienen procedimientos de evaluación discrepantes.
- Los conflictos estructurales son provocados por fuerzas externas a los actores del conflicto; por ejemplo unos recursos naturales y físicos limitados, la autoridad, las limitaciones geográficas, el tiempo y la estructura organizativa.
- Los conflictos de valores surgen cuando los sistemas de valores, reales o percibidos, son incompatibles. Los valores son las creencias que explican qué es bueno o malo, qué está correcto o equivocado, qué es justo o injusto. Los sistemas de creencias estructuran las relaciones de las personas con el mundo que las rodea (en el caso de este Manual se trata del contexto de desarrollo).

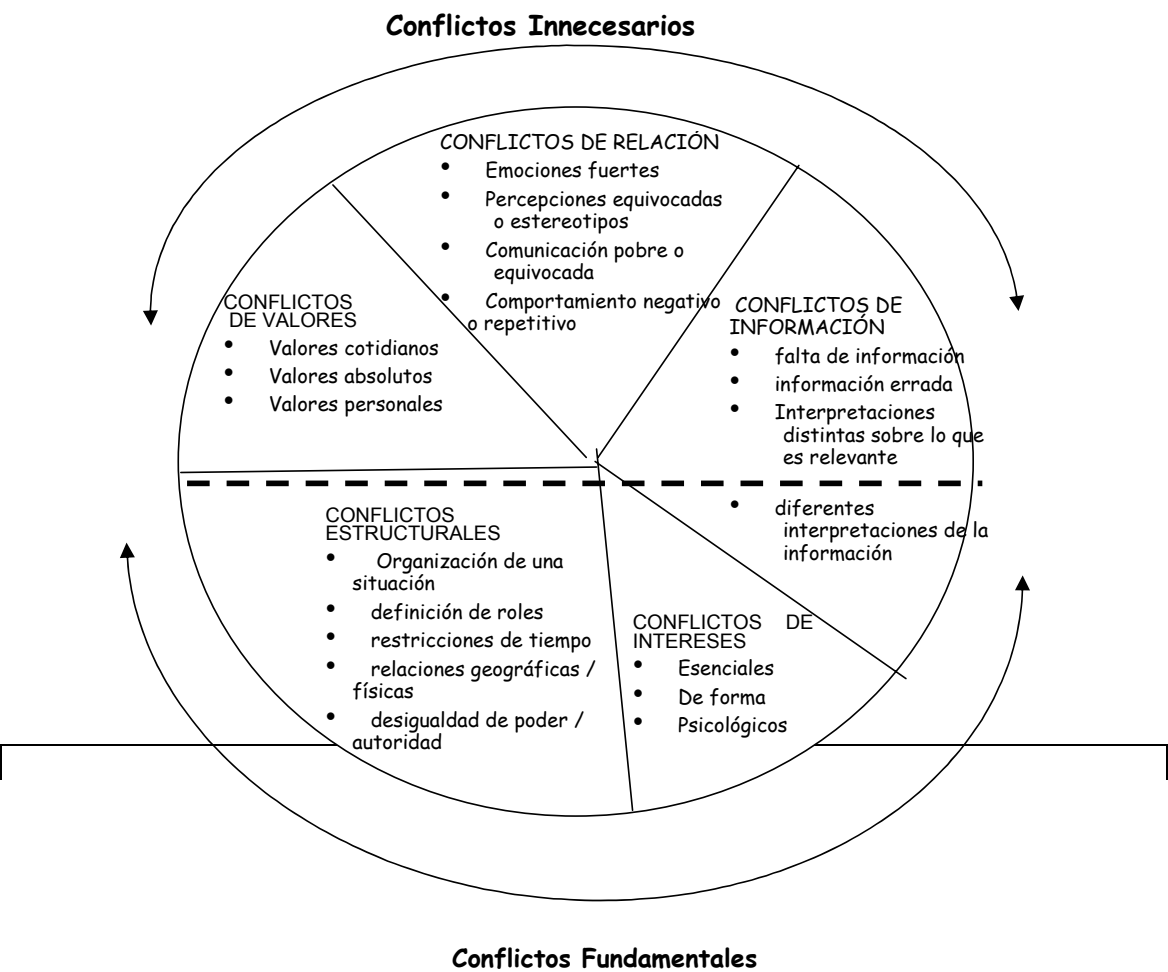
Las situaciones de conflicto son normales

- El conflicto puede ser una fuerza importante para lograr un cambio positivo
- El conflicto por lo general puede ser manejado para permitir que la gente exprese sus opiniones total y pacíficamente
- No deben descuidarse los conflictos subyacentes

El Análisis de recursos y limitaciones del presente Manual contribuye a detectar los conflictos potenciales. Al evaluar los recursos, las limitaciones, los riesgos y las inversiones con cada grupo de agentes interesados, muchas veces salen a la luz los conflictos potenciales. Si en el proceso de planificación no se adoptan procedimientos para resolver los problemas, los intereses en conflicto, los riesgos e inversiones desiguales, y las ganancias potenciales de dichas inversiones, son elementos que pueden desembocar en un conflicto. Resolver los problemas implica que las partes se involucren en un esfuerzo conjunto para satisfacer las necesidades de cada cual y encontrar intereses comunes.

La identificación de conflictos debería ser parte de la planificación y las discusiones en grupo. El círculo de conflictos (ver páginas siguientes), puede emplearse directamente en la planificación de programas o proyectos, así como para analizar los conflictos entre los grupos.

7.5.2. *Círculo de Conflictos*



Círculo de conflictos

Objetivo:

Comprender las categorías de conflictos y poder identificar los tipos de conflicto.

Duración:

Dejar unos 30 minutos para la presentación inicial de ideas, 45 minutos para la discusión en pequeños grupos y 5 minutos para que cada grupo presente sus conclusiones en la sesión plenaria. Para la discusión final y el resumen hay que programar por lo menos 30 minutos.

Procedimiento:

- Para comenzar, un facilitador presenta brevemente el esquema del círculo de conflictos y luego, induce una discusión de grupo sobre las definiciones de los diferentes tipos de conflicto, asegurándose que se expresen todos los puntos de vista.
- Al trabajar con el círculo de conflictos conviene formar unos grupos pequeños de discusión para que las personas logren fácilmente un consenso sobre el tipo de conflicto identificado. Es posible que los participantes lleguen a la conclusión que varios elementos de las diferentes categorías son pertinentes para sus ejemplos.
- Luego los grupos pequeños presentarán sus conclusiones en una sesión plenaria, y se facilitará una discusión para extraer algunas generalizaciones de este proceso.

Material

- Un dibujo del círculo de conflictos en acetato o en un papelógrafo.
- Copias de las definiciones de los tipos de conflictos y del círculo de conflictos, para cada participante.
- Papelógrafo y marcadores para resumir los puntos principales.

7.5.3 Gestión de conflictos

De manera general, el proceso de gestión de conflictos está compuesto por cuatro etapas:

- Identificación del conflicto
- Comprensión del conflicto
- Percepción del conflicto
- Negociación basada en los intereses

La resolución de conflictos constituye una disciplina en si misma. Algunos métodos de resolución de conflictos requieren de un facilitador especializado en manejo de conflictos. Los métodos y las herramientas que se presentan aquí son de tipo genérico, pero necesitan de facilitadores con buenas capacidades y experiencia en materia. Es importante reconocer cuándo es pertinente involucrar en el proceso a una persona especializada en resolución de conflictos. Sería un error asumir que cualquiera puede manejar el proceso fácilmente. Los métodos básicos que se presentan en esta sede pueden resultar muy útiles en la planificación. Comprenderlos es fundamental para determinar cuándo es necesaria la intervención de un experto.

Etapas 1: Identificación del conflicto

- El primer paso al trabajar con los conflictos, consiste en adquirir consciencia acerca de los diferentes tipos de conflictos, así como de las herramientas a disposición para identificarlos. El "Círculo de Conflictos" puede resultar útil para identificar los tipos de conflictos. Sin embargo, pocos tipos se podrán enmarcar claramente en una categoría: la mayoría de ellos contendrá elementos de diferentes tipos de conflictos. Al considerar el círculo completo es posible empezar a entender las causas de las diferencias y a vislumbrar las estrategias de intervención.
- Los conflictos de valores son los más difíciles de resolver. Los valores cambian lentamente a través del tiempo. Tratar de modificar bruscamente los valores de las personas, por lo general produce una exacerbación de las diferencias. Cuando el conflicto parece estar basado en unas diferencias de valores, la manera más productiva de abordarlo es reconocer dichas diferencias y tratar de encontrar en la situación conflictos más específicos: informativos, relacionales o de intereses. Esto se puede hacer mediante una serie de procedimientos que conduzcan a un consenso, sin amenazar los valores de los agentes interesados.
 - Si las cuestiones relacionales predominan, es preciso encontrar la forma de ofrecer a la gente nuevas informaciones sobre las otras partes y sobre sus necesidades e intereses.
 - Si la falta de información o una información contradictoria es el punto primordial, hay que concentrarse en obtener los datos y en aclarar porqué diversas fuentes pueden proporcionar informaciones variables o interpretaciones diferentes de una misma situación.
 - Si existen unos intereses en competencia, bien sea reales o percibidos, la búsqueda de un consenso debería centrarse en la identificación de unas soluciones alternativas para crear, hasta donde sea posible, una situación que permita ganar a ambas partes.

Etapas 2: Comprensión del conflicto

- Culturas diferentes tienen maneras distintas de percibir, conocer y solucionar los conflictos. Es esencial que los agentes de desarrollo se cuestionen acerca de los presupuestos que ellos mismos pueden tener ante los conflictos.
- Todas las acciones miradas a resolver un conflicto como parte de un proceso de desarrollo, deberían tener en cuenta las diferencias socioculturales existentes con relación al conflicto: su significado, su alcance, las modalidades de resolución, y el momento en que, según la percepción de los participantes, el problema está resuelto.
- Hay que recordar que numerosas técnicas y herramientas de gestión de conflictos se basan en una percepción "occidental" de la resolución de problemas y de conflictos. Ello implica que hay que estar sumamente atento a la relación entre las diferencias socioculturales y los conflictos.

Las preguntas que se presentan a continuación contribuyen a comprender un conflicto e iniciar la planificación de su resolución.

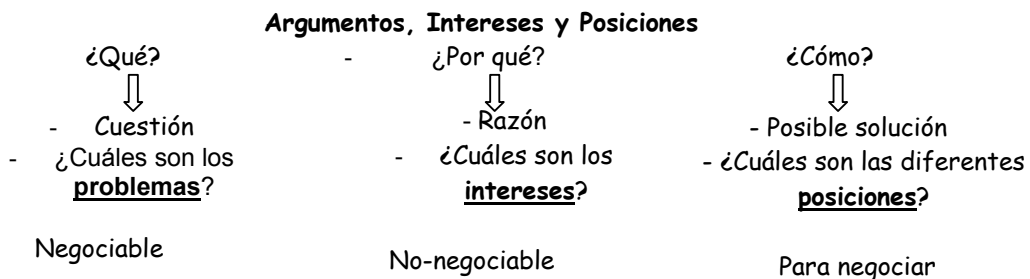
- ¿Cómo se percibe la negociación?
- ¿Qué tipos de cuestiones son más o menos importantes?
- ¿Cuál es el protocolo adecuado en una determinada situación de resolución de conflictos?
- Los patrones de comunicación, ¿son directos o indirectos?
- ¿Qué tácticas se emplean por lo general para formular un argumento, o para presentar un punto de vista?
- Los participantes, ¿están autorizados a hablar por el grupo?
- ¿Cuál es el nivel de confianza?
- ¿La libre expresión de opiniones es una opción bien aceptada desde el punto de vista cultural?
- ¿Qué compromiso de tiempo es razonable esperar?
- ¿En qué forma están acostumbrados a tomar decisiones los participantes?
- ¿Qué forma de acuerdo resulta satisfactoria?

Etapas 3: Percepción del conflicto.

- Puesto que todas las personas tienen sus propios valores y suposiciones en materia de conflictos, primero conviene estar conscientes de cuáles son dichos valores y suposiciones, y luego cuestionarlos en función de cómo se percibe el conflicto en una determinada situación.
- Hay que analizar primero las percepciones propias sobre el conflicto y luego tratar de conocer las de las otras personas.
- En respuesta a cada una de las preguntas de la etapa 2, se recomienda reflexionar sobre las siguientes cuestiones:
 - ¿Cuál es mi respuesta personal a esta pregunta?
 - ¿Cómo creo que los otros agentes interesados contestarán esta pregunta?
- Discutir las preguntas con los grupos de agentes interesados, para lograr una mayor comprensión de la percepción del conflicto en una situación específica.
- Por lo general existen diferencias en cuanto al nivel de poder que tienen los diferentes grupos de agentes interesados en una situación de conflicto. A menudo, las mujeres tienen menos poder que los hombres y en la mayoría de las situaciones, la capacidad de influencia de los grupos desfavorecidos es menor que la de otros grupos. Cualquier proceso de resolución de un conflicto debe reconocer estas diferencias e incluir unos instrumentos que apunten al fortalecimiento del poder de esos grupos.
- Todo grupo, a todo nivel, tiene unas dinámicas de poder arraigadas. Sería un error por parte de los facilitadores asumir que las acciones para la resolución de un conflicto proporcionarán automáticamente las mismas oportunidades de participación a todos los grupos. Es crucial reflexionar atentamente sobre las diferencias de poder inherentes a los grupos que pueden ser debidas al sexo, la edad, el nivel socioeconómico, etc.

Etapa 4: Negociación basada en los intereses

- Las personas aceptarán más fácilmente los planes y las propuestas que respondan plenamente a sus necesidades e intereses. La negociación basada en los intereses (Pendzich, 1994) refleja el enlace clave entre la participación y la gestión de conflictos y se apoya en la identificación de los valores e intereses que se encuentran en la base de las posiciones. Estos intereses son los cimientos para diagnosticar y comprender las causas del conflicto, primer paso de su gestión y de la definición de opciones que satisfagan psicológica y esencialmente los distintos grupos de agentes interesados involucrados.
- En el ámbito de un proyecto local, en donde la mayoría de personas vive en condiciones de pobreza, la negociación basada en los intereses es indispensable. Si los agentes interesados participan plenamente en la planificación, las necesidades y los intereses de los diferentes grupos deberán identificarse como parte de dicho proceso. Será imposible resolver un conflicto si se marginan del proceso de resolución del conflicto algunos de los grupos cuyos intereses se vean afectados por la disputa.
- La resolución de conflictos requiere de una información precisa y adecuada. Ello implica mejorar la comunicación entre las partes concernidas y analizar cuidadosamente la información sobre los factores sociales, económicos, demográficos, ambientales, políticos e institucionales presentes en cualquier conflicto. El análisis del Contexto de Desarrollo (Capítulo 2) es una herramienta muy útil para analizar estos factores.
- La resolución de conflictos comprende, por lo tanto, un intercambio de información entre las partes interesadas. Es importante recordar que la información contiene siempre juicios de valor, inclusive los llamados "datos objetivos" recolectados mediante el uso de métodos científicos. Los procesos que facilitan el intercambio de información entre las partes deberían, en la medida de lo posible, considerar toda la información disponible para la resolución del conflicto.



Las personas expresan sus intereses en términos de una solución única a un problema. En el ámbito de la resolución de conflictos, esto se denomina una "posición." A menudo, existe la tendencia a concentrarse en la negociación de las posiciones durante el proceso de resolución de un conflicto. Esto tiende a limitar la generación de otras soluciones creativas que puedan satisfacer las necesidades e intereses de todos los grupos involucrados. Un proceso de resolución de conflictos tiene, por lo tanto, mayores probabilidades de éxito, si se concentra en la identificación y satisfacción de los intereses y evita la negociación de las distintas posiciones.

Entender la diferencia entre problemas, intereses y posiciones en una situación de conflicto

Las recientes negociaciones entre los grupos indígenas de la provincia de Beni, al oriente de Bolivia, y los funcionarios del Gobierno, sirven como ejemplo para ilustrar las diferencias existentes entre argumentos, intereses y posiciones.

En junio de 1988, el Consejo Regional de San Ignacio de los indígenas Mojenos, constituido hacía poco, solicitó al gobierno de Bolivia de crear un "territorio autónomo" para la tribu Mojeno, al centro de la Selva Chiman que era el objeto del conflicto. Justo un año anterior, el gobierno había abierto el área en cuestión a la explotación forestal comercial. La solicitud del Consejo Mojeno desencadenó una larga negociación entre los grupos indígenas de Beni y el gobierno, que culminó con una marcha de varios centenares de líderes indígenas sobre La Paz, la capital de Bolivia, en agosto de 1990.

Las problemáticas en discusión durante la negociación, fueron la ubicación y el tamaño del territorio, y los asuntos relativos a la explotación forestal comercial. La posición original del Consejo sobre este tema era que el territorio debería cubrir una parte central de la Selva Chiman. Los intereses subyacentes a esta petición incluían el deseo de reafirmar la propiedad de tierras que tradicionalmente habían sido ocupadas por los Mojenos, y en general, lograr el reconocimiento de los derechos indígenas en Bolivia. Otro interés específico, que los Mojenos se rehusaban a admitir ante los funcionarios del gobierno, era su deseo de proteger un sitio culturalmente sagrado ubicado en el territorio que deseaban recuperar.

Nota: Bolivia aprobó posteriormente una "Ley Participativa", que exige la participación local en el diseño de todo proyecto o programa de desarrollo.

Fuente: Pendzich, 1994.

Pautas para los facilitadores durante las negociaciones basadas en los intereses

Los facilitadores deben concentrarse en los procesos que ayudan a varios grupos de agentes interesados a buscar las soluciones que satisfagan sus intereses básicos. Las siguientes pautas pueden contribuir a encontrar formas para hacer esto de una manera efectiva.

1. **Examinar y considerar los intereses.** Si un grupo reivindica una determinada posición, hay que tratar de determinar las razones. Esto puede ayudar a aclarar cuáles son sus intereses básicos. Es probable que sea necesario utilizar herramientas como el análisis de problemas para dar un sentido más amplio de los intereses del grupo.
2. **Comprender la dinámica emocional en las negociaciones y ayudar a la gente a seguir adelante.** Es importante entender el papel que juegan las emociones y los valores en un problema, pero es necesario aislarlos del problema mismo para que las diferentes partes puedan examinar los antecedentes de la situación conflictiva y, en un ámbito neutral, se observen mutuamente bajo una óptica nueva y más positiva.
3. **Generar una amplia gama de opciones, minimizando los juicios prematuros.** Una manera común de facilitar este proceso es por medio de un ejercicio de reflexión conjunta (brainstorming), en el cual se pide a los participantes de enumerar todas las ideas de solución posible, sin tener en cuenta su factibilidad práctica.
4. **Acordar unos criterios según los que se juzgarán las opciones de resolución.** En las discusiones iniciales sobre un problema, resulta útil enumerar unas condiciones generales que el acuerdo potencial deberá cumplir, en vez de enumerar posibles soluciones. De esta forma, se confirma la legitimidad de las necesidades de cada grupo. Los agentes interesados que colaboran en la definición de los criterios de aceptabilidad de un consenso, a menudo, tienen la certeza que las decisiones adoptadas son equitativas puesto que todas ellas están basadas en los mismos criterios.

8. Sistema de seguimiento, evaluación y elaboración de informes

Diferencia entre seguimiento y evaluación

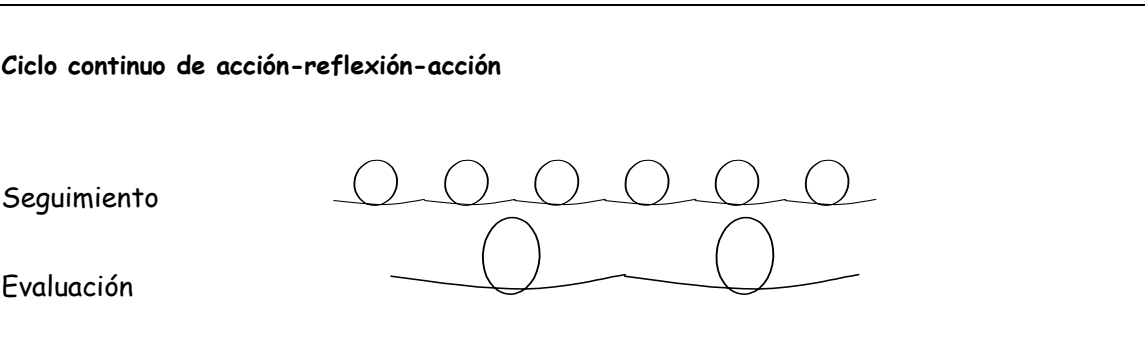
El seguimiento y la evaluación son unos elementos complementarios de un mismo proceso mirados a examinar lo sucedido como consecuencia de las acciones emprendidas para producir un cambio. En el ámbito del desarrollo, numerosas son las definiciones para los términos evaluación y seguimiento (Schroll, 1999; PNUD, 1997).

El seguimiento es una revisión continua, sistemática y crítica, que apunta a supervisar los progresos logrados. Si existen discrepancias entre los resultados esperados, los resultados obtenidos y los cambios del contexto, deben emprenderse medidas correctivas. El seguimiento por lo tanto, es una forma frecuente de reflexión. Es además un componente esencial de una buena gestión.

La evaluación es un ejercicio limitado en el tiempo, que busca evaluar la pertinencia, el desempeño y el éxito de las acciones culminadas y los procesos en curso. Es un análisis completo cuya finalidad consiste en orientar las estrategias y la planificación, e influenciar las políticas y los programas futuros. La evaluación, menos frecuente, es un proceso minucioso que da como resultado una reflexión acumulativa y exhaustiva, y representa una forma de reflexión menos asidua. Por lo general, se lleva a cabo en unos momentos precisos— por ejemplo, en la mitad del camino o bien, al final de un proyecto o programa), y conduce a decisiones más fundamentales que el seguimiento. Atribuye un valor a los efectos y al impacto de un proceso o programa.

Ciclos continuos de Acción-Reflexión-Acción

El seguimiento y la evaluación deben formar parte de un ciclo continuo de acción-reflexión-acción. El proceso es el siguiente: después de una actividad (acción), habría que efectuar una pausa para examinar (reflexión) el éxito de la iniciativa, los problemas encontrados y las alternativas de acción. Ello debería conducir posteriormente a adoptar las medidas pertinentes para emprender actividades adicionales (acción). Un proceso de este tipo se presenta más en el seguimiento que en la evaluación, ya que en ésta la reflexión es más profunda y el período de referencia es más largo.



8.1. ¿Qué es un sistema de seguimiento, evaluación y elaboración de informes?

Un sistema de seguimiento, evaluación y elaboración de informes permite a una organización de recolectar la información sobre sus estructuras y procesos internos, los programas que pone en práctica y el impacto de los proyectos a nivel de campo. Esas informaciones utilizadas de manera correcta y eficiente contribuyen a entender las actividades de la organización, a apreciar los resultados, su impacto y sus costos, así como a determinar los ajustes que deben ser efectuados o las acciones que hay que concluir.

Un sistema de seguimiento, evaluación y elaboración de informes es una herramienta fundamental de gestión caracterizada por datos sobre los recursos, los resultados, los efectos y el impacto. Incluye los datos sobre cada objetivo y los resultados precisos esperados. Al configurar el sistema se establecen unos planes para la gestión de la recolección, análisis, interpretaciones y difusión de datos.

Propósito

Un sistema de seguimiento, evaluación y elaboración de informes apunta a ayudar a las personas concernidas a tomar las decisiones apropiadas y llevar a cabo las acciones pertinentes. Este sistema igualmente puede contribuir a evaluar el desempeño de una organización (por ejemplo la manera en que las actividades implementadas ofrecen un soporte adecuado para el cumplimiento de su mandato), la utilización de sus recursos y de sus progresos.

Para aprovechar al máximo el sistema, es conveniente incluir todas las informaciones que las distintas personas requieren para tomar sus decisiones, satisfaciendo de la mejor manera posible sus necesidades (Ibid, 1999). Por ejemplo, es probable que un responsable de la logística y un responsable de las finanzas necesiten el mismo tipo de información, pero tanto para el uno como para el otro, dicha información deberá estar organizada de manera diferente.

Un sistema de seguimiento, evaluación y elaboración de informes también debe ser un sistema de comunicación que permita la circulación de la información entre las personas concernidas, en particular los agentes interesados al interior y exterior de la organización.

Características

Componentes esenciales de un sistema de seguimiento, evaluación y elaboración de informes

- un propósito y un objetivo claramente definidos;
- indicadores para cada actividad, recurso, resultado, efecto e impacto;
- datos referentes a los indicadores;
- análisis de los datos y presentación de dichos análisis en formas utilizables por diferentes personas;
- fácil acceso a la información para poderla utilizar en el trabajo individual.

Producción de datos desglosados por sexo

El sistema debe permitir la obtención de unos datos desglosados por sexo para todos los proyectos y programas, incluyendo aquellos relativos al personal. Además del sexo, hay que considerar otras variables como la edad, el nivel socioeconómico, la etnia, o características asociadas a diferencias regionales, rurales y urbanas y otros parámetros socioeconómicos importantes. Es probable que todos esos criterios no sean importantes para todos los propósitos, pero si el sistema ha sido concebido dentro de esta óptica, se minimizará el costo adicional de recolectar dichos datos y de analizarlos cuando sean necesarios.

Algunas categorías de información son particularmente útiles para entender las diferencias relacionadas con el género y otras características socioeconómicas. Se puede configurar un Sistema de Gestión de Información (SGI) que maneje en forma rutinaria estas variables. La importancia relativa de cada categoría de información, depende de la misión y las metas de la organización.

Algunos ejemplos: categorías de información, relevancia y utilización

Información demográfica: La información demográfica es útil para toda la planificación y la puesta en práctica de servicios. La discriminación de estos datos por sexo, edad, medio rural-urbano y región, suministra informaciones que facilitan la identificación de la población-objetivo para programas específicos.

Información sobre la mano de obra: Los datos sobre empleo o trabajo para las actividades de producción y transformación son esenciales para entender los papeles que desempeñan los hombres y las mujeres en las actividades generadoras de ingresos.

Información sobre el nivel de instrucción: es necesaria para una planificación adecuada de las intervenciones.

Información sobre la salud y la nutrición: es crucial para detectar los grupos vulnerables en una comunidad, especialmente las mujeres y los niños.

Información sobre la vivienda y los servicios: es preciosa para apreciar el contexto de vida de las familias.

También existe unas variables estándar que pueden ayudar a evaluar las condiciones de vida de las familias u hogares, y de los individuos que forman dichas unidades. Por ejemplo, la composición de los hogares permite comprender las demandas de recursos para llevar a cabo las actividades, teniendo siempre presente que los recursos, las restricciones, los riesgos, las oportunidades y el poder de decisión de los distintos miembros de un hogar pueden diferir. Un análisis de género profundo es indispensable para detectar los grupos que podrían beneficiarse o aquellos que podrían verse perjudicados como resultado de una acción del desarrollo. El diseño del sistema de información de gestión debe prever la recolección de información relativa a estas diferenciaciones para poder hacer análisis comparativos.

Participación de los agentes interesados

Para el conjunto de programas de una organización y para los proyectos y actividades específicos, un amplio número de personas y grupos, internos y externos a la organización, son los agentes interesados. Al configurar un sistema de seguimiento, evaluación y elaboración de informes es esencial tener en cuenta a los agentes interesados, sin olvidar que entre ellos pueden existir diferencias relevantes, en particular en términos de género. Hay que tener siempre en mente que pueden existir problemáticas y diferencias de género importantes entre los distintos grupos de agentes interesados, e igualmente es esencial garantizar la inclusión tanto de los hombres, como de las mujeres.

Si al utilizar un sistema de seguimiento, evaluación y elaboración de informes, se descubre que existen otros agentes interesados que habían sido excluidos inicialmente, es fundamental integrarlos al proceso. De hecho, los grupos que se pueden beneficiar del programa podrían ser diferentes de aquellos que habían sido previstos inicialmente.

Preguntas para formular para la participación de los agentes interesados

- ¿Los diferentes agentes interesados, ¿están interesados en el seguimiento?
- ¿Qué problemáticas quieren abordar durante el seguimiento?
- ¿Cómo se pueden involucrar?
- ¿Cuáles son sus capacidades de seguimiento y evaluación (habilidades, conocimientos, tiempo y equipos)?

Un buen sistema de seguimiento y evaluación debe estar en capacidad de generar informes que sean legibles y adaptados a los diferentes tipos de agentes interesados, tales como los grupos comunitarios, el personal, los donantes y las instancias gubernamentales a nivel local y nacional.

El nivel de participación de los agentes interesados varía en función del objeto del seguimiento y la evaluación. Para obtener unos datos más precisos, es esencial escuchar y tener en cuenta las opiniones tanto de las mujeres como de los hombres.

8.2. Niveles de seguimiento y evaluación

Para crear y utilizar un sistema de seguimiento, evaluación y elaboración de informes aplicable al conjunto de la organización, es preciso concebirlo en función de sus distintos niveles de aplicación.

Niveles de aplicación del sistema de seguimiento, evaluación y elaboración de informes

A nivel de organización: Partiendo de la base que una organización puede ser pensada como una entidad al interior de la cual se identifican, llevan a cabo y culminan los programas, el sistema debe poder supervisar los progresos realizados con relación a las metas y a los objetivos de la organización y con respecto a los resultados globales de los programas y su impacto.

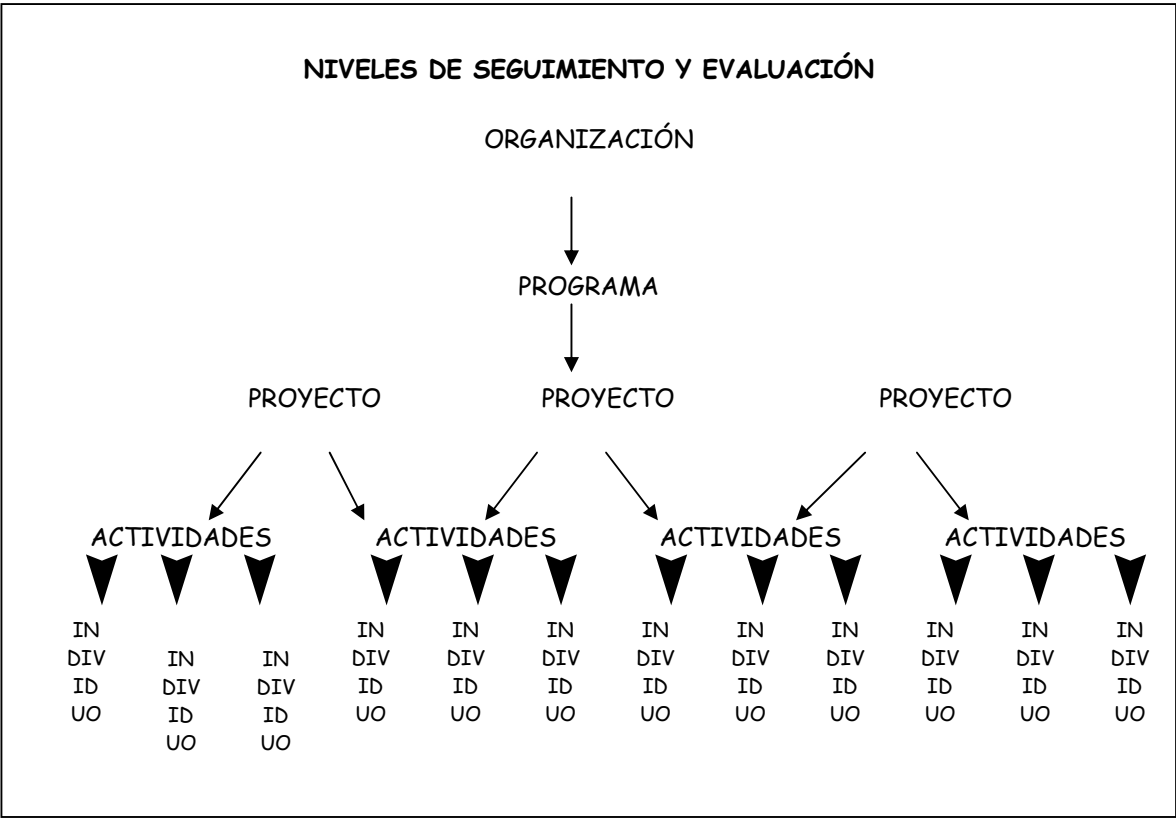
A nivel de programa: Partiendo de la base que un programa es un proceso coordinado de una organización en un ámbito específico, el sistema debe poder conocer el conjunto de los progresos, los resultados y el impacto de los proyectos que hacen parte de un determinado programa.

A nivel de proyecto: Partiendo de la base que un proyecto es un conjunto de actividades implementadas en el marco de un programa, el sistema se concentra en los proyectos individuales. Las guías y los manuales que presentan herramientas y métodos de seguimiento, evaluación y elaboración de informes se centran en ese nivel.

A nivel de actividad: Las actividades conforman el proyecto. Aquellas actividades de la organización que no hacen parte de los proyectos, pueden ser consideradas en el sistema global de seguimiento, evaluación y elaboración de informes.

A nivel individual: Los individuos están interesados en un proyecto o participan en él. La participación de éstos y el impacto sobre sus vidas hacen parte del seguimiento y evaluación de un proyecto.

En el siguiente diagrama se muestra la relación entre los niveles y se ilustra la manera en que los diferentes componentes de un proyecto y/o múltiples proyectos, pueden producir un impacto sobre los individuos (Pact,1996).



8.3. Tipos de seguimiento

El seguimiento es una actividad muy común. Los agricultores por lo general hacen un seguimiento de las plantas que crecen en sus campos o de los animales que cría la familia. Este seguimiento es clave para detectar eventuales enfermedades, ya que si los síntomas de la enfermedad se identifican a tiempo, es más fácil encontrarle remedio. De manera similar, un sistema de seguimiento mínimo en las organizaciones permite planificar las medidas correctivas y asignar responsabilidades.

El seguimiento implica prestar atención a lo que se está haciendo, a lo que sucede y a lo qué se hará. Por ejemplo, la mayoría de las organizaciones hacen regularmente un seguimiento de las entradas y salidas de dinero, como parte de la elaboración del presupuesto. Las personas, por su parte, hacen un seguimiento formal o informal del tiempo necesario para realizar determinadas tareas con vistas a programar la jornada de trabajo.

Tres preguntas para formular cuando se crea un sistema de seguimiento

- ¿Quién quiere el seguimiento?
- ¿Qué propósito tiene el seguimiento?
- ¿Cómo se utilizará la información?

Las respuestas a estas preguntas determinan el tipo de seguimiento que debe ponerse en práctica para manejar los programas y proyectos, sabiendo que sus procesos y resultados tienen implicaciones sobre éstos.

Tipos de seguimiento

- Seguimiento de la gestión y la administración: supervisa - entre otras cosas- a los dirigentes/personal (desempeño, aprovechamiento del tiempo, capacidad, etc.), los vehículos (kilometraje, reparaciones, etc.), la planta física (edificios, tierras, instalaciones), y los suministros (existencias, costos, calidad, etc.).
- Seguimiento financiero: incluye toda la información sobre los recursos financieros tales como presupuesto, ingresos, gastos, flujo de caja, etc.
- El seguimiento del programa y del proceso: supervisa los procesos de gestión, la información de base, los recursos, las actividades, los resultados, el progreso realizado y el impacto.

Implicaciones del seguimiento

- Controlar el uso de los recursos
- Revisar y planificar el trabajo periódicamente
- Controlar que las actividades se lleven a cabo
- Identificar y manejar los problemas
- Construir a partir de las fortalezas y debilidades
- Evaluar la efectividad de la gestión
- Supervisar los cambios en la población objetivo, así como la evolución de las premisas que puedan ser importantes para su trabajo.

Implicaciones de los resultados del seguimiento

- Relacionar el uso de recursos y del trabajo para el logro de la meta
- Efectuar cambios en función de la evolución de las circunstancias
- Revisar los objetivos
- Identificar la necesidad información
- Revisar los supuestos relativos a la mejor forma de alcanzar los objetivos
- Ser responsable y cumplir con las exigencias relativas a los informes

8.4. Planificación, diseño y puesta en práctica de una evaluación

8.4.1. Planificación de una evaluación

Uno de los mayores riesgos de una evaluación es el de perderse en los detalles, olvidándose de los elementos centrales, tal y como lo ilustra la siguiente historia:

Imagine un frasco grande transparente encima de la mesa. Usted le mete unas piedras hasta que no quepan más, y en ese momento puede decir: "el frasco está lleno y no le cabe nada más." Luego, encuentra unas piedritas más pequeñas y las deja caer en el frasco entre las más grandes, hasta que no quepan más. De nuevo puede decir: "el frasco está lleno." Sin embargo Usted descubre que puede todavía echar arena en el frasco, ya que ésta llenará los intersticios que han quedado entre las piedras pequeñas y las grandes. Y finalmente verificará que aún hay espacio para agregar agua.

La moral de esta historia es que si no pone primero las piedras más grandes, después ya no las podrá agregar. Con la evaluación sucede lo mismo, las cuestiones centrales deben considerarse al inicio y luego será siempre posible agregar los detalles.

Los componentes esenciales en una evaluación están asociados con su filosofía, su propósito y la información necesaria para relacionar la evaluación con otras cosas.

A menudo se presentan los métodos de evaluación, recolección de datos y análisis en las reuniones preliminares con los agentes interesados, asumiendo que todos conocen y están de acuerdo con sus propósitos. Esto podría hacer desviar la evaluación, ya que los métodos fueron fijados con base en determinados presupuestos y no en las necesidades de información reales y específicas (Patton, 1999).

Participación de los agentes interesados en la evaluación

De la misma manera que para el seguimiento, una evaluación podrá ser útil tan sólo si se tienen en cuenta las necesidades de los agentes interesados y ello requiere de la participación de las personas y los grupos concernidos. Una evaluación debería satisfacer las necesidades de los distintos usuarios y ser pensada en función de la utilización de los resultados.

Preguntas útiles para diseñar la evaluación

- ¿Cuáles son los agentes interesados que quieren la evaluación?
- ¿Por qué esos agentes interesados desean la evaluación?
- ¿Cuáles decisiones deberían verse influenciadas por las conclusiones de la evaluación?
- ¿Cuándo se tomarán dichas decisiones?
- ¿Qué está en juego en las decisiones?
- ¿Qué datos y conclusiones se necesitan para apoyar la toma de decisiones?

Principios que hay que respetar cuando se involucra a los agentes interesados en la evaluación

Hay que	No hay que
- Comenzar con una sesión en donde los agentes interesados se reúnan para discutir sobre varios aspectos de la evaluación - Discutir sobre el propósito, las prioridades, las definiciones, los destinatarios y la utilización de la evaluación. - Relacionar la evaluación con una situación específica	- No hay que discutir el diseño ni los instrumentos de evaluación durante el primer encuentro. - No hay que caer en el error de hacer las cosas simplemente porque se han hecho antes, o porque son fáciles de hacer.

La siguiente hoja de trabajo puede ayudar a organizar la información tomada de los diferentes usuarios de la evaluación.

¿Quiénes desean la evaluación?	¿Por qué?	¿Con qué finalidad?
Tipo de usuarios 1		
Tipo de usuarios 2		
Tipo de usuarios n		

Ejemplo de la utilización de la matriz.		
¿Quiénes desean la evaluación?	¿Por qué desean la evaluación?	¿Con qué finalidad?
Agencia Donante	Para determinar si el proyecto ha obtenido los resultados planeados	Para tomar decisiones sobre el valor de este tipo de proyectos y la continuidad de la financiación
Personal Directivo del proyecto	- Para identificar las fortalezas y debilidades claves del proyecto — especialmente, la respuesta a las necesidades de grupo. - Para apreciar los efectos y el impacto (discriminados por género) - Para juzgar la eficacia del personal	Para tomar decisiones sobre las actividades futuras del proyecto y la capacitación del personal directivo
Líderes Comunitarios	- Para juzgar la capacidad de respuesta del proyecto a las necesidades reales - Para mayor información para futuras planificaciones a favor del desarrollo de la comunidad	- Para determinar si quieren continuar con las actividades del proyecto - Para tomar decisiones sobre futuras actividades del proyecto

8.4.2. Diseño y puesta en práctica de la evaluación

Para que las evaluaciones fortalezcan las actividades de un programa o proyecto, hay que diseñarlas cuidadosamente. Un diseño demasiado rígido puede inhibir la innovación y la asunción de riesgos, impidiendo que los funcionarios encuentren otras alternativas o estrategias que podrían ser más exitosas. Por otra parte, una evaluación que no haya sido diseñada atentamente puede esconder prejuicios y juicios de valor, y puede conducir a desperdiciar recursos valiosos o a una interpretación imprecisa o errónea de los datos.

Cómo diseñar un método de evaluación sensible y flexible

- Diseñar una evaluación que se 'ajuste' a las necesidades de las poblaciones objetivo y de los demás agentes interesados;
- Recolectar los datos relevantes para las problemáticas específicas y para las necesidades del programa o proyecto;
- Ser sensible a las problemáticas socioculturales de la comunidad;
- Revisar las cuestiones relativas a la evaluación a medida que los planes y las condiciones cambian (p.ej. el presupuesto se vuelve inadecuado, algunos miembros del equipo directivo se van, se hace evidente la imposibilidad de responder a una determinada pregunta);
- Conocer la disponibilidad de los recursos para la evaluación, y solicitar recursos adicionales si es necesario;
- Entender la capacidad del programa o proyecto (p.ej.: el personal directivo del proyecto, ¿puede pasar 30 minutos cada día llenando formularios para documentar sus actividades y sus percepciones de un proyecto?);
- Ser conscientes de las potencialidades y limitaciones de las tecnologías existentes y dejar tiempo para ocuparse de los problemas imprevistos.

Dado que la evaluación debe reflejar diversas perspectivas, su diseño debe tener en cuenta los puntos de vista, los valores, las creencias, las necesidades y los intereses de los diferentes agentes interesados. Un proyecto puede producir resultados económicos importantes y tener un impacto negativo sobre las mujeres, la familia o la cultura. Una evaluación que se centra sólo en el impacto económico proporciona una imagen incompleta del proyecto.

La información y los métodos no deben ser el objeto de toda la atención de los equipos encargados de la evaluación, deben ser más bien considerados como medios para responder a las preguntas de la evaluación. Además, hay que decidir la forma en que la información debe ser recolectada y analizada. Si estas decisiones se toman a tiempo en el proceso de planificación, se reducirá el riesgo de recolectar información irrelevante.

Recomendaciones para el diseño de una evaluación

- Precisar las metas, los propósitos y el objeto de la evaluación, los datos que se recolectarán, los juicios que se deberán dar y la manera en que se usarán los resultados;
- Ser claro y específico;
- Identificar y establecer las prioridades de lo que vale la pena hacer y saber—no se puede hacer o analizar todo;
- Documentar cuidadosamente lo que sucede en cada etapa del proceso de toma de decisiones y de la recolección de datos;
- Hacer explícitos los supuestos;
- Incluir en el programa operativo los conceptos, las ideas y las metas;
- Hacer una distinción entre los recursos y procesos y los resultados;
- Reunir los datos necesarios para justificar las conclusiones;
- Separar las afirmaciones basadas en los datos de las interpretaciones y los juicios de valor
- Distinguir los procesos deductivos de los inductivos—ambos son valiosos, pero suponen razonamientos diferentes;
- Haga que los criterios y estándares para juzgar sean explícitos;
- Limite las generalizaciones y las explicaciones de causa-efecto a lo que esté sustentado con los datos.

Fuente: Patton, 1999

Ejemplo del diseño de evaluación

El personal de una gran organización comunitaria dedicada a la reforma sanitaria, diseñó una evaluación para determinar el impacto de su programación pasada y presente, así como las lecciones derivadas de dicha experiencia. La evaluación no se centró en el 'éxito' de cada uno de los proyectos, sino en los resultados de la organización con relación a su mandato: mejorar el acceso de las comunidades a los servicios sanitarios, aumentar los conocimientos de la población sobre los cuidados preventivos de la salud y la reducción de la incidencia de los comportamientos de alto riesgo. El equipo de evaluación, compuesto por representantes de cada uno de los proyectos y un evaluador externo, determinaron las preguntas principales para la evaluación:

- Los residentes de la comunidad, ¿han experimentado en general un mayor acceso a los servicios de salud?
- Los miembros de la comunidad, ¿han aumentado sus conocimientos sobre lo que constituye un comportamiento de alto riesgo?
- ¿Se han reducido entre los miembros de la comunidad, los comportamientos de alto riesgo para la salud?
- ¿Qué lecciones se han aprendido de la puesta en práctica de estos programas?
- ¿Qué oportunidades se desperdiciaron para mejorar a nivel general la salud de los miembros de la comunidad?

Una vez establecidos el propósito, las preguntas claves y los recursos humanos y financieros disponibles, el equipo evaluador determinó que, considerando la gran cantidad de datos que los proyectos individuales habían recolectado, los datos existentes serían utilizados en la evaluación para evitar la duplicación de esfuerzos y el desperdicio de recursos valiosos.

Sin embargo, el equipo estimó que era pertinente realizar entrevistas y observaciones en el terreno y revisar la información recolectada previamente con miras a obtener un conjunto de datos cuantitativos y cualitativos. La combinación de estos datos permitiría examinar la información desde diversas perspectivas y efectuar un análisis más completo y pertinente.

Desde el punto de vista cualitativo, se programó una revisión extensiva de los documentos existentes, tales como los informes internos específicos de los proyectos, las evaluaciones precedentes, los enunciados de la misión, y los organigramas. Dicha revisión proporcionaría al equipo evaluador información sobre el contexto de cada proyecto (historia, metas y resultados) en relación con el conjunto de la organización y permitiría identificar a los informantes claves para efectuar entrevistas complementarias y observaciones sobre el terreno.

Desde el punto de vista cuantitativo, puesto que cada proyecto había recolectado regularmente informaciones sobre el número de participantes/clientes, así como sobre múltiples aspectos de cada proyecto (como por ejemplo el tiempo consagrado por los participantes en el proyecto, número de referencias dadas, impacto del programa, etc.), algunos datos estaban ya disponibles para la evaluación y no era necesario volverlos a recolectar.

Fuente: W.W. Kellogg Foundation, 1998

8.5. Algunos aspectos relativos al seguimiento y la evaluación

8.5.1. Seguimiento-evaluación administrativo y de gestión

Recursos humanos

Los recursos humanos (hombres y mujeres) constituyen el corazón de toda organización. Estos deben ser examinados y evaluados periódicamente para determinar si están en condiciones de responder a los objetivos de la organización.

Muchas organizaciones hacen el seguimiento y la evaluación del desempeño del personal por lo menos una vez al año, a través de algún sistema de revisión del personal. Esto brinda la oportunidad de establecer un plan anual de desarrollo y reclutamiento de recursos humanos. Además, es conveniente evaluar periódicamente el equilibrio y la pertinencia del personal con relación al mandato de la organización, sus principios operacionales y las metas de los programas.

El siguiente cuadro, ilustra la repartición del personal de una organización supuestamente orientada hacia el trabajo de campo y la promoción de la participación a nivel local. Un rápido vistazo permite observar que para ser consistente con su orientación, esta organización debe re-equilibrar la composición del personal entre funcionarios de la sede central y personal de campo: 99 miembros en la sede central y apenas 55 personas que trabajan a nivel de campo, dan una proporción casi de 2:1. Una proporción de este tipo tendría sentido si la organización en cuestión se centrara en el análisis de las políticas, en vez del trabajo de campo.

Repartición del personal en una organización enfocada hacia el trabajo de campo					
Categoría de Personal	Sede central	África	Asia	América Latina	Total
Administrativo/financiero	15	1	1	2	19
Técnico	19	8	22	3	52
Soporte	65	10	6	2	83
Total	99	19	29	7	154

Los datos anteriores podrían igualmente sugerir la conveniencia de reevaluar otros aspectos asociados a la repartición de personal. Por ejemplo, ¿Por qué 34 profesionales de la sede central necesitan el soporte de 65 personas? ¿Por qué hay tan poco personal asignado a América Latina, comparada con las otras regiones? Aún si los programas, intereses o políticas de la organización justifican esta situación, es importante chequear estos desequilibrios.

Un tipo de análisis similar puede ser útil para examinar la distribución del personal entre los diferentes programas, el equilibrio entre el personal administrativo y el personal técnico y de soporte, y la distribución por sexo del personal en función del tipo de responsabilidad y del salario.

Otro tipo de ejemplo de seguimiento y evaluación de los recursos humanos es el de una organización no gubernamental cuyos objetivos relativos a este argumento eran los siguientes:

- pasar al personal a un status de tipo contractual o basado en proyectos para garantizar una mayor flexibilidad y la posibilidad de cambiar el personal en función de las modificaciones en las orientaciones de los programas
- mantener una proporción equilibrada de mujeres y hombres.

Ejemplo de un análisis del personal para una organización en 1995 y en 1999							
1995				1999			
Categoría de personal	Mujeres	Hombres	Total	Categoría de Personal	Mujeres	Hombres	Total
Profesional				Profesional			
Permanente	23	29	52	Permanente	14	12	26
Por contrato	13	16	29	Por contrato	17	17	34
Con base en un proyecto	6	8	14	Con base en un proyecto	7	15	22
Soporte				Soporte			
Permanente	35	14	49	Permanente	27	30	57
Con base en un proyecto	1	1	2	Con base en un proyecto	8	6	14
Totales	78	68	146	Totales	73	80	153

La tabla anterior se elaboró durante una evaluación estratégica de una organización (en este caso una ONG), para chequear la evolución del personal. Los resultados obtenidos ilustran claramente que la ONG alcanzó sus metas.

Otros aspectos del seguimiento y la evaluación administrativos y de gestión

Los análisis de costos de la infraestructura, la logística y los sistemas de apoyo de una organización también hacen parte de un sistema de seguimiento, evaluación y elaboración de informes. Entre estos costos se incluyen los de las edificaciones, los vehículos, los equipos de oficina, la cafetería y así sucesivamente. Además de hacer un seguimiento regular de dichos costos, es necesario evaluarlos periódicamente para determinar su impacto en la sostenibilidad y en la efectividad de los programas.

Otros elementos administrativos que por lo general requieren ser revaluados periódicamente debido a las condiciones variables del mercado son:

- edificaciones: ¿Hay que construir y mantener las edificaciones (las oficinas, los talleres, las viviendas o los dormitorios), o alquilar los espacios necesarios con contratos a largo o a corto plazo?
- Empleo: ¿Hay que mantener el personal que asume las funciones de vigilantes, aseadores, jardineros y cocineros, o conviene contratar estos servicios con el sector privado?

Resultados de una evaluación de un sistema de transporte

Una organización constató que los costos de transporte terrestre estaban ocupando una porción cada vez mayor de los dineros del proyecto y del presupuesto general. El análisis de la información evidenció que el aumento en los costos de mantenimiento y reparación de una vieja flota de vehículos de distintos tipos era la causa principal de esta situación. Además, los funcionarios utilizaban exageradamente dichos vehículos. Las soluciones eran claras: retirar los vehículos ya desgastados, empezar a estandarizar las compras de vehículos nuevos para poder comprar los repuestos al por mayor, y modificar las políticas sobre la utilización de vehículos para uso personal por parte de los funcionarios.

Otro análisis sobre los gastos relacionados con los vehículos realizado por la organización, llevó a vender dos automóviles y a comprar varios ciclomotores y motocicletas. Esto facilitó el desplazamiento de los agentes ya que podían hacer visitas de campo más frecuentes y a menores costos. El cambio requirió que las mujeres aprendieran a utilizar estos vehículos y a hacerles el mantenimiento necesario. Contrariamente a las expectativas, ellas aceptaron con entusiasmo el cambio y muy pronto se volvieron expertas en la materia.

8.5.2. Seguimiento y evaluación de los recursos financieros

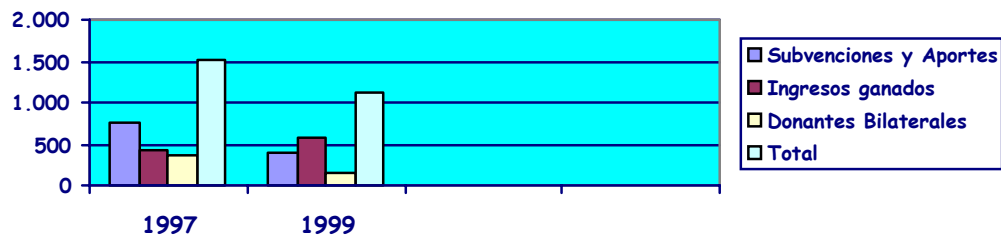
Una parte vital del seguimiento y la evaluación es la verificación y valoración de la estructura financiera de la organización y sus diferentes unidades. Además de las auditorías periódicas de diferente tipo, casi todas las organizaciones revisan regularmente las entradas y las salidas de fondos, a través de unos reportes financieros mensuales y anuales. No obstante, cuando se prevé efectuar cambios mirados a garantizar la sostenibilidad a largo plazo y lograr los objetivos de los programas, es conveniente analizar los estados financieros. Al suministrar información sobre las principales tendencias en los ingresos y los gastos, este análisis permitirá adoptar decisiones de gestión y ajustar los esquemas financieros para que la organización pueda lograr sus metas más fácilmente.

Preguntas útiles para el seguimiento y la evaluación de los recursos financieros

- Con relación a x años antes, ¿Cómo es el desempeño financiero global? (ingresos y gastos)
- ¿Cuáles son las fuentes de ingresos? ¿Cuál ha sido su evolución a través del tiempo? (esta pregunta incluye subvenciones, proyectos, contribuciones por parte de empresas individuales o privadas, ganancias obtenidas de los servicios suministrados, y otras fuentes específicas).
- ¿Dónde se concentra la mayor parte de los gastos al interno de la organización? ¿Cuál ha sido su evolución durante los últimos años?
- ¿En qué proporción se reparten los ingresos y los gastos entre las diferentes unidades al interior de la organización?
- Con relación a las metas de la organización, ¿Cuáles son las modalidades que contribuyen a la sostenibilidad financiera? (Las metas pueden estar relacionadas con buscar unas fuentes de financiación específicas; diversificar las fuentes de ingresos; asignar más o menos fondos a determinadas unidades u operaciones; recortar gastos en ciertas áreas; y así sucesivamente).
- ¿Los sistemas financieros y las decisiones, contribuyen a las metas de los programas, incluyendo las referentes a las problemáticas de equidad de género?

Los datos correspondientes al seguimiento y la evaluación de los recursos financieros se pueden presentar en unos gráficos y cuadros sencillos con porcentajes y promedios (ver el ejemplo de la página siguiente que ilustra los ingresos de una ONG correspondientes a dos períodos de tiempo equivalentes. Un período sirve como base de referencia; el otro muestra la realidad en el pasado reciente).

Seguimiento y evaluación de los recursos financieros de una ONG durante dos años (Ingresos en miles de dólares)



Como se puede ver en el gráfico, los ingresos de esta ONG disminuyeron al pasar de un año al otro, evidenciando un problema de sostenibilidad financiera. Sin embargo, la ONG realizó esfuerzos para aumentar el número de financiamientos (siguiente cuadro), en particular vendiendo a distintos clientes sus servicios de capacitación. No obstante, el conjunto de resultados muestra que los ingresos totales no se mantuvieron.

Fuentes de financiación de la ONG (excluyendo donaciones privadas)			
Número de Agencias	1997	1999	Variación
Subvenciones			
Sistema NU	3	3	0
Agencias Multilaterales	1	0	-1
Agencias Bilaterales	4	5	+1
Fundaciones	10	10	0
OPV/ONG	11	14	+3
Sector Privado	3	5	+2
Total	32	37	+5
Ingresos por Ganancias			
Sistema NU	3	7	+4
Agencias Multilaterales	0	3	+3
Agencias Bilaterales	7	13	+6
Fundaciones	1	0	-1
OPV/ONG	15	23	+8
Sector Privado	3	4	+1
Total	29	50	+21

- Dos decisiones administrativas fueron adoptadas gracias a este sencillo análisis.
- Solicitar a un limitado número de grandes agencias y fundaciones mayores subvenciones, en vez de gastar energía con numerosas fuentes de financiación pequeñas.
 - Revisar la estrategia de obtención de ganancias para concentrarse en los clientes que parecían necesitar de los servicios de la ONG. Se trataba de crear una sólida base de clientes habituales, forjando por ejemplo vínculos más fuertes con las organizaciones internacionales, tales como las ONG internacionales.

Fuente: McCorkcle, comunicación personal (sin fecha)

Otras operaciones sencillas de seguimiento y evaluación de los recursos financieros

Los datos financieros se pueden analizar de diferentes maneras, dependiendo de lo que la organización quiere saber y de lo que ese sistema de manejo financiero es capaz de suministrar como información. Para hacer un seguimiento y evaluar los recursos financieros se pueden efectuar numerosas operaciones simples, similares a las del ejemplo anterior, como:

- Gráficos que muestran la repartición de los recursos financieros y donantes, por unidades geográficas o funcionales al interior de una organización;
- Un análisis de las fortalezas y debilidades financieras y de su evolución para cada unidad de la organización;
- Un análisis comparativo de los financiamientos a través de diferentes programas;
- Gastos, ahorros o excesos de gastos para cada uno de los programas.

Ejemplos de los hallazgos de una ONG después de analizar sus datos financieros

Una ONG obtuvo una subvención muy grande para ampliar y consolidar sus unidades regionales. Se asignó el 75% de los fondos a las regiones, pero al efectuar un resumen de gastos al final del proyecto se descubrió que las oficinas centrales de la ONG habían absorbido el 56 por ciento del dinero. Esta utilización inadecuada de fondos obviamente había perjudicado el fortalecimiento de las unidades regionales.

Otra ONG declaró que el 50 por ciento de su programa de microcréditos había sido asignado a las mujeres. Efectivamente la mitad de los beneficiarios eran mujeres. Sin embargo, cuando por primera vez se desglosaron por sexo los datos de los registros financieros del programa y se procedió a evaluarlos, se descubrió que por cada dólar asignado a las mujeres, los hombres recibían entre 10 y 70 dólares (dependiendo de la estructura de la organización receptora).

Fuente: Constance McCorkle, comunicación personal

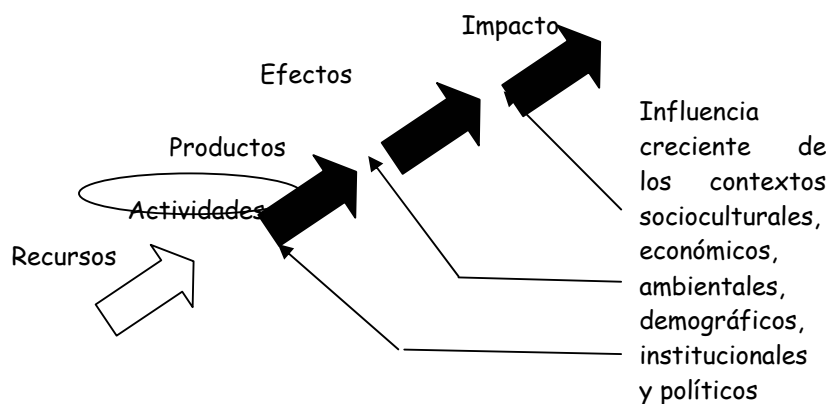
8.5.3. Seguimiento y evaluación del impacto

En el pasado los esfuerzos de seguimiento y evaluación se concentraban en los recursos, los productos y las actividades. Recientemente el foco de la atención se ha venido desplazando hacia los efectos, el impacto (o los resultados).

Cadena de impactos

El impacto se centra en las modificaciones de las condiciones de vida de la población. La evaluación de impacto analiza los cambios, positivos o negativos, voluntarios o casuales, resultantes de una acción o serie de acciones relacionando los recursos, las actividades, los productos y los efectos y el impacto. Ese razonamiento se ilustra en la página siguiente mediante el esquema de la cadena del impacto (Roche, 1999).

Cadena de impactos



Para medir la eficiencia de un programa o proyecto, habría que efectuar unas mediciones en cada nivel de la cadena de impactos, basándose en unos criterios generales que se muestran en la siguiente tabla (Patton, 1997)

Jerarquía del Diseño de Proyectos	Cadena de eventos del programa	Medición y correspondencia de los niveles de evidencia	Jerarquía de los Criterios de Evaluación
	7. Impacto—resultados finales	7. Impacto con relación al problema global, las metas, los efectos colaterales, las consecuencias socioculturales y económicas	
	6. Efectos—cambio en las prácticas y el comportamiento	6. adopción de nuevas prácticas y comportamientos durante el curso del tiempo	
	5. Productos—cambios en el conocimiento, la actitud y las capacidades	5. cambios a nivel individual y de grupo, en cuanto a conocimientos, actitudes y capacidades	
	4. Reacciones	4. lo que dicen los participantes y los clientes sobre el programa; satisfacción; interés; fortalezas y debilidades	
	3. Participación	3. características de los participantes y clientes del programa; números, tipo de participación, experiencia	
	2. Actividades	2. datos prácticos sobre lo que el programa realmente ofrece o hace	
	1. Recursos	1. recursos utilizados; número y tipo de personal involucrado; tiempo gastado	

Valoración del impacto

Para una organización es esencial identificar los eslabones de la cadena de impacto más importantes para cada una de las distintas categorías de agentes interesados, así como determinar la forma mediante la cual se puede obtener información sobre los diferentes niveles de la cadena. A continuación se presentan algunas preguntas que facilitan este proceso de análisis y la recolección de datos. Al formular una evaluación deben tenerse en cuenta estas preguntas (Patton, 1997).

Preguntas para examinar el impacto

- ¿Cuáles son las percepciones de los diferentes grupos de agentes interesados acerca de las características claves del programa? ¿Cuáles son las similitudes y las diferencias entre las distintas percepciones? ¿Cómo se explican esas diferencias?
- ¿Cuáles son las características de los participantes del programa, y cómo se comparan con la población-objetivo en la que se había pensado para el programa?
- ¿Qué se puede decir de los recursos, las competencias y la experiencia del personal y del cumplimiento del cronograma reales con relación a los esperados?
- ¿Qué está funcionando como se esperaba? ¿Qué no está funcionando como se esperaba? ¿Cuáles son los retos y las barreras que se presentaron? ¿Cómo reaccionó el personal a estos desafíos y obstáculos?
- ¿Cuáles supuestos resultaron ser ciertos? ¿Cuáles no fueron confirmados?
- ¿Qué hacen realmente los participantes en el programa? ¿Cuáles son sus actividades (en detalle)? ¿Qué experimentan?
- ¿Qué les gusta o no les gusta a los participantes? ¿Existen diferencias de género?
- ¿Cómo se encuentran los miembros del personal trabajando juntos? ¿Cuáles son sus percepciones sobre lo que está funcionando y lo que no está funcionando? ¿Conocen los efectos esperados? ¿Comparten las metas y los resultados fijados por el programa?
- ¿Qué cambió con relación al diseño original, y por qué? ¿Sobre qué base se hicieron las modificaciones del diseño original? ¿Quiénes debían aprobar dichos cambios?
- ¿Qué sistema de seguimiento fue instaurado para evaluar de manera continuada la puesta en práctica de los programas, y cómo fue aplicado?

Las decisiones relativas a la recolección de información para hacer el seguimiento y la evaluación del impacto afectan la participación de los agentes interesados en el proceso de evaluación.

Ejemplo que ilustra la evaluación del impacto de un proyecto sensible a las problemáticas de género

El siguiente ejemplo brinda una imagen comparativa del impacto de dos proyectos de riego en dos aldeas diferentes de la India. Aunque las conclusiones del informe original hayan sido sintetizadas, se evidencia con claridad la importancia de medir el impacto sobre los diferentes grupos de beneficiarios, así como sobre las personas no concernidas por estas iniciativas. En efecto, se vio claramente que hombres y mujeres se vieron afectados de manera diferente por los proyectos de riego, pero además que algunas personas que no se beneficiaron directamente experimentaron efectos negativos sobre su seguridad alimentaria. Ello demuestra la importancia de captar en un proceso de evaluación, en la medida de lo posible, los impactos inesperados. Además, vista la dificultad, por no decir imposibilidad, de aislar el impacto de la intervención de aquel correspondiente a los cambios en el contexto

agrícola global (mayor apoyo a la agricultura comercial), la medición del impacto se inscribe en el cuadro de los cambios socioculturales globales relacionados con la producción.

Ejemplo de evaluación del impacto en una perspectiva de género		
Componentes	Aldea de Burgula Perforación de pozo	Aldea de Chityal Riego por elevación
Área afectada	7.5 acres	450 acres
Número de beneficiarios	5 familias	Unos 150 hogares
Cambios en los patrones de cultivo	Diversificación de la producción: cultivos de subsistencia y comerciales	Producción menos variada: monocultivos de arroz y maní
Seguridad de los beneficiarios	Gran sentimiento de seguridad debido a la disponibilidad de riego a lo largo de los años.	La seguridad depende de la disponibilidad de agua: a menudo insuficiente; mayores tensiones socioculturales en la aldea
Seguridad de los no-beneficiarios	Impacto marginal o ningún impacto	Disminución del nivel de seguridad alimentaria, mayores tensiones socioculturales
Cambios en la carga de trabajo de los beneficiarios	Aumento del trabajo agrícola, en particular para las mujeres	Aumento del trabajo agrícola para las mujeres
Cambios en la carga de trabajo de los no-beneficiarios	Impacto marginal o ningún impacto	Aumento del trabajo para las mujeres- poco tiempo para las actividades domésticas
Generación de empleo	Auto-empleo de los beneficiarios, poco empleo adicional	Generación considerable de empleo, sobre todo para las mujeres

El resumen de datos presentado en la tabla anterior muestra una diferencia notable entre los dos esquemas. Mientras que los pozos perforados le dan un gran sentimiento de seguridad y control a un pequeño grupo de beneficiarios, el riego por elevación crea un sentimiento de dependencia e inestabilidad sociocultural. Además del tipo y de la envergadura de las instalaciones para riego hay otras variables que explican esta situación. Por ejemplo en Burgula ya se había producido un cambio sociocultural intenso, y la población accede con relativa facilidad a los servicios sociales, la información y a los circuitos comerciales. Chityal no había pasado por un proceso similar, y su acceso a los servicios y a la información es pobre. Sin embargo, en las dos aldeas se experimentaron impactos positivos gracias a las intervenciones: aumento en la producción, el ingreso y el nivel de empleo. Vale la pena anotar que también se presentaron algunos efectos colaterales que afectaron en particular a las mujeres.

Con el riego, el arroz pasó a ser el principal alimento de base sustituyendo a los cereales. Las mujeres señalaron que este cambio es significativo para ellas pues implica menos trabajo. No obstante, hay que considerar otros factores. En Burgula tanto la calidad como la cantidad de trabajo de las mujeres cambiaron debido al riego, entre otras cosas. Si bien es cierto que las actividades asociadas al procesamiento de alimentos disminuyó, el riego ocasionó un incremento en la carga laboral pues antes tenían sólo una cosecha al año y ahora tienen dos o hasta tres.

En Chityal, sin embargo, este cambio tiene también implicaciones a nivel de seguridad alimentaria. La disponibilidad de cereales y legumbres es escasa y pocas personas se pueden permitir pagar los elevados precios del arroz.

FUENTE: Groverman y van Walsum, 1994

8.6. Dificultades de los sistemas de seguimiento y evaluación

Como en cualquier sistema, en un sistema de seguimiento, evaluación y elaboración de informes se pueden enfrentar dificultades e incluso fracasos. Una planificación y puesta en práctica cuidadosas pueden ayudar a evitar algunos de los peligros más comunes.

Problemas comunes de un sistema de seguimiento, evaluación y elaboración de informes

- La información producida es irrelevante, tardía o inservible;
- Los sistemas de seguimiento, evaluación y elaboración de informes, no están integrados a los procesos de gestión;
- Hay demasiados datos;
- Escasa comprensión acerca de cómo manejar y analizar los datos y de su propósito;
- Las comparaciones se hacen entre los grupos equivocados, o entre grupos que son demasiado diferentes entre sí;
- Las mujeres y los grupos menos favorecidos son ignorados durante el seguimiento, la evaluación y la elaboración de informes;
- La evaluación se lleva a cabo en detrimento del seguimiento;
- Los resultados no se comunican a los agentes interesados imposibilitando el proceso de retroalimentación;
- Los resultados de una evaluación a pequeña escala, se extrapolan y aplican a un área más grande.

El reto consiste en estar consciente de estos peligros y establecer estrategias para afrontarlos si se llegan a presentar. La mejor estrategia es, naturalmente, planificar cuidadosamente el sistema de seguimiento, evaluación y elaboración de informes para evitar estas situaciones.

9. Indicadores para el seguimiento y la evaluación

9.1. Indicadores: tipo, calidad, fuentes de información

Después de haber efectuado la planificación del seguimiento y la evaluación, es preciso examinar las modalidades de recolección de datos. Las preguntas para la evaluación deben ser claras, aún cuando se pueden hacer modificaciones durante el proceso de recolección. Existen varios indicadores para medir, directa o indirectamente, cualitativa y cuantitativamente. Es esencial organizar varias reuniones con los agentes interesados para discutir con ellos acerca de los indicadores con miras a garantizar que la información recabada corresponda a sus necesidades e intereses.

Se recomienda orientarse hacia informaciones realistas y que se puedan encontrar fácilmente. Igualmente, conviene no exagerar con el número de indicadores para evitar un análisis demasiado complejo y un desperdicio de recursos.

Tipos de indicadores

- **Indicadores directos** (usualmente indicadores de seguimiento): sirven para medir una determinada cantidad, tal como el número de hectáreas cultivadas en las explotaciones agrícolas, el número de toneladas de fertilizantes utilizados, el porcentaje de personas capacitadas que utilizan una nueva técnica.
- **Indicadores indirectos o sustitutivos** (generalmente indicadores de impacto): sirven para medir cuantitativamente y de manera indirecta un elemento que no se puede medir directamente o que hacerlo resulta demasiado costoso. Por ejemplo, a veces se utiliza el nivel de instrucción como indicador sustitutivo para medir el nivel de alfabetización, partiendo del supuesto que existe una correlación entre instrucción y alfabetización. En la medida en que esos dos parámetros no son obligatoriamente interdependientes, ese ejemplo ilustra el riesgo de los indicadores indirectos.

Nota: Al seleccionar los indicadores, escoger aquellos que tienen un claro significado y cuando sea posible y justificable, utilizar los indicadores sustitutivos.

Cualidades de un buen indicador

Un buen indicador posee siete cualidades unánimemente reconocidas.

- **Su validez:** el indicador debe medir lo que supuestamente le corresponde medir.
- **Su credibilidad:** el indicador debe conducir a las mismas conclusiones independientemente de quién lo utiliza y/o el momento en el que se usa.
- **Su pertinencia:** el indicador debe ser coherente con respecto a los objetivos del programa o proyecto.
- **Su sensibilidad:** el indicador debe ser sensible ante la situación observada.
- **Su rentabilidad:** el indicador debe producir resultados equivalentes al tiempo y al dinero invertido para su utilización.
- **Su oportunidad:** el indicador debe permitir recolectar las informaciones en un tiempo razonable.
- **Su precisión:** el indicador debe precisar los criterios de medida: cantidad, calidad, duración, grupo objetivo, y ubicación.

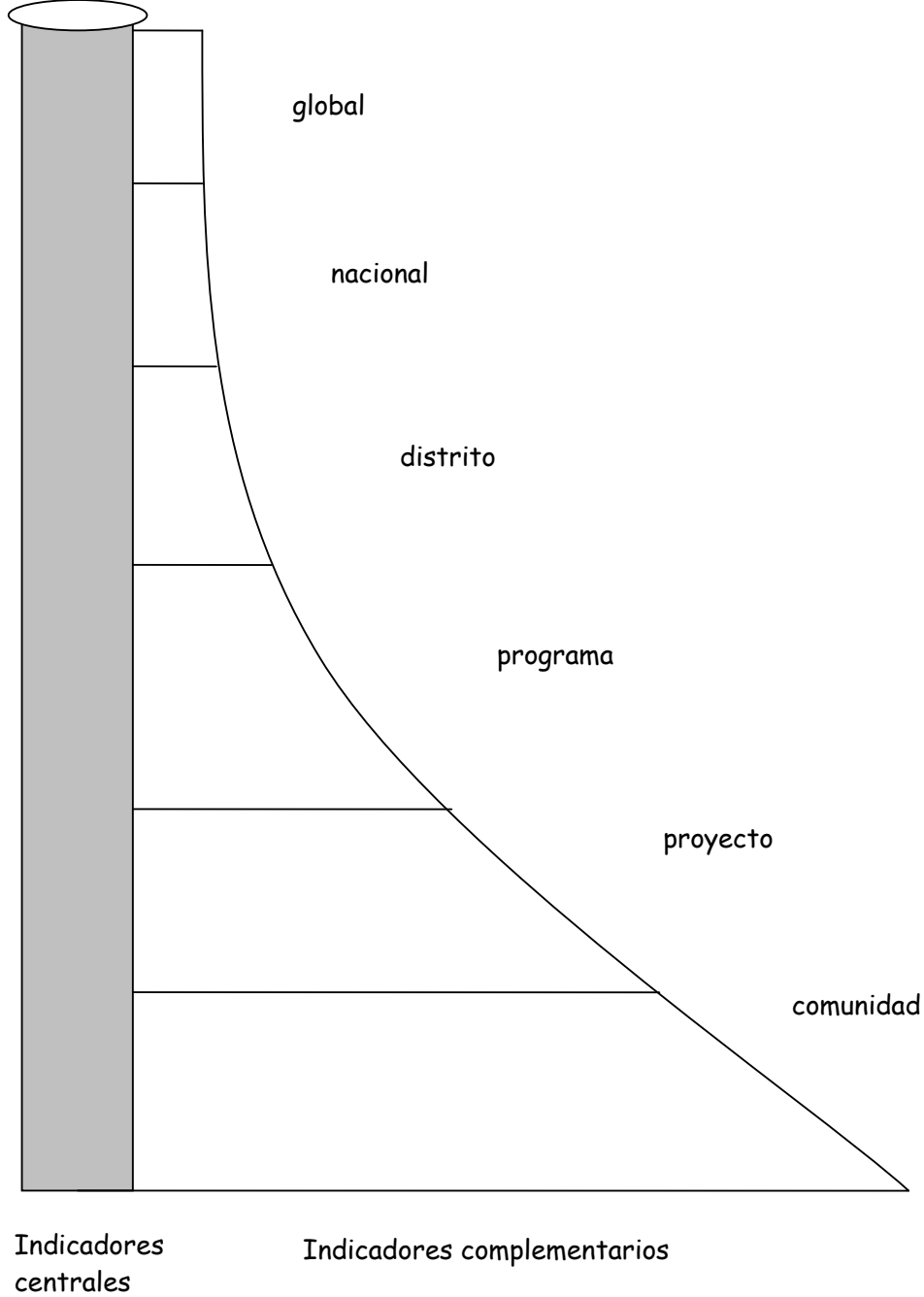
Fuente: Socio-cultural impact, 1995

Ejemplo de desarrollo de un indicador

Criterios	Enunciado
Grupo objetivo y localización	Mejorar el estado de salud de los niños del Distrito de Mbaya.
Cantidad	Reducción de la tasa de mortalidad infantil de 400 por mil a 200 por mil sobre una población de 30 000 niños.
Calidad	Reducción de la tasa de mortalidad infantil de 400 por mil a 200 por mil sobre una población de 30 000 niños desnutridos, de menos de 5 años.
Duración	En el distrito de Mbaya, desde 1997 hasta diciembre de 2002, reducción de la tasa de mortalidad infantil de 400 por mil a 200 por mil sobre una población de 30 000 niños desnutridos, de menos de 5 años.

Fuentes de información: Preguntas que deben formularse para escoger las fuentes de información

- ¿La información que se necesita existe? ¿Cuál es la fuente?
- ¿Es necesario recolectar datos adicionales?
- ¿Qué cantidad de datos son necesarios?
- ¿Qué cantidad de datos se puede realmente utilizar?
- ¿Cuáles son las fuentes de información a las que se puede acceder y que se pueden utilizar fácilmente?
- ¿Quién pagará la recolección de datos?
- ¿Quién efectuará la recolección de datos?
- ¿Cómo se puede hacer para que el personal y los agentes interesados participen en el proceso de recolección de datos?
- ¿Cómo se analizarán los datos?



Si el sistema de gestión de informaciones dispone de información recolectada para fines más amplios, es entonces pertinente examinar si es necesario recolectar datos complementarios para construir los indicadores. El gráfico que se presenta a continuación muestra la importancia relativa de fuentes adicionales de indicadores.

9.2. Información cuantitativa y cualitativa

La información cuantitativa es numérica y está relacionada con los elementos que pueden ser contados, mientras que la información cualitativa es una información no numérica que describe las cosas que no pueden ser contadas.

La mayor parte de evaluaciones tienen, de una u otra forma, que ver con información cuantitativa; por ejemplo, una evaluación precisará el número de personas involucradas en una actividad de un proyecto. Una evaluación de un programa puede contar el número de miembros del personal que, según un presupuesto determinado, suministra servicios a una cierta cantidad de personas. Otros indicadores se pueden concentrar en la cantidad de hombres y mujeres o de personas por grupos de edades que participan en el proceso de capacitación.

La información cualitativa puede ser utilizada para describir la forma en que funciona un programa o proyecto, los procesos empleados y las percepciones de las personas acerca de esos procesos. Da vida a los acontecimientos, a los éxitos logrados, los problemas enfrentados y explica el porqué de todo esto.

Utilización conjunta de información cualitativa y cuantitativa

Los datos cualitativos y cuantitativos utilizados de manera conjunta permiten conocer una situación globalmente y de manera más completa. Esto puede hacerse de múltiples formas, dependiendo de la situación. Los métodos cualitativos, tales como los estudios de caso y/o las técnicas de evaluación rápida, pueden suministrar informaciones preciosas para identificar las principales áreas de estudio para las encuestas formales cuantitativas (ver el Manual ASEG a nivel de Campo).

Combinación de los métodos cuantitativos y cualitativos

Los métodos cualitativos contribuyen a:

- validar los análisis cuantitativos concernientes a una comunidad, una región o un grupo;
- profundizar la información sobre las percepciones, las necesidades, los recursos y las limitaciones de la población, complementando los métodos más formales. Revelan los "porqué" que explican el significado del 'qué' de los datos cuantitativos;
- ayudar a la población a evaluar sistemáticamente y a comunicar la información acerca de su situación.

Los métodos cuantitativos contribuyen a suministrar, mediante una muestra más amplia, datos que verifican las informaciones obtenidas con los métodos cualitativos.

Los métodos cualitativos estudian los procesos de manera más efectiva: explican el cómo, mientras que los **métodos cuantitativos** se concentran en el qué.

Si los **métodos cualitativos y cuantitativos** han sido diseñados con el mismo propósito, éstos deben ser aplicados de manera secuencial para tener la posibilidad de mejorar un estudio basándose en los resultados del precedente. Ambos pueden recurrir a procesos participativos.

Las informaciones cuantitativas y cualitativas algunas veces pueden conducir a conclusiones aparentemente contradictorias. Las discrepancias son una importante fuente de información y señalan los aspectos que necesitan ulterior estudio.

Las informaciones cualitativas pueden ser recolectadas de manera rigurosa y ser cuantificadas durante el análisis.

9.3. Métodos de recolección de información

Existen numerosos métodos simples y comunes de recolección de datos que son poco costosos y que suministran informaciones sistemáticas para el seguimiento y la evaluación.

Métodos	Descripción
Entrevistas con los informantes claves	Esas entrevistas son discusiones en profundidad con una serie de personas reconocidas con miras a obtener datos, recoger opiniones y conocer las perspectivas sobre una problemática, un programa o un proyecto. Es esencial contar con una guía para la entrevista o con una lista de los principales puntos, preguntas y problemáticas que deben ser abordados. Este tipo de entrevista es particularmente útil cuando los participantes de alto nivel está involucrados en la evaluación.
Entrevistas de grupo	La entrevista de grupo requiere de una guía o de un cuestionario. Los resultados serán mejores si son dos las personas que la realizan, ya que ellas podrán capturar más fácilmente la riqueza de la información. Este tipo de entrevista es útil para obtener rápidamente informaciones sobre los miembros de una comunidad, las asociaciones u otros grupos grandes.
Entrevistas con los grupos objetivo	Un número limitado de personas (8 -10) se reúne para discutir e intercambiar ideas, problemáticas e informaciones y cuenta con la ayuda de un facilitador con experiencia. Se supone que las interacciones entre los miembros del grupo engendran una sinergia, dando lugar a una información cuya calidad es superior de la que se obtiene de una simple entrevista grupal o individual. Este método puede ser utilizado de manera efectiva con diferentes grupos, como por ejemplo, sólo hombres o sólo mujeres, y permite captar diversas perspectivas, compararlas y evaluar las diferencias entre grupos en lo concerniente al proceso y al impacto.
Mini-encuesta	Este método difiere de una gran encuesta basada en un muestreo aleatorio en la medida en que el número de variables es más reducido, la muestra es más restringida y las modalidades de encuesta son más flexibles. La muestra debe sin embargo ser lo más representativa posible.
Observación directa	La observación sistemática de eventos y de procesos, a menudo, se combina con otros métodos. Hay que hacer un esfuerzo particular para diferenciar lo que realmente se observa y lo que se interpreta.
Revisión de documentos	Toda evaluación debe efectuar una revisión de los documentos pertinentes: propuestas de proyectos, planes de implementación, informes de proyectos o de programas, incluyendo los informes financieros, las minutas de las reuniones, los cronogramas, etc.
Entrevistas individuales	La gama de entrevistas individuales es amplia, varía desde una entrevista informal hasta una entrevista estructurada. Una entrevista estructurada utiliza un plan dotado de preguntas predeterminadas formuladas siempre de la misma forma. Las respuestas se registran completamente o con la ayuda de una matriz codificada. Las entrevistas menos estructuradas se caracterizan por preguntas más abiertas y pueden producir informaciones complementarias. Estas varían desde conversaciones en las cuales las preguntas formuladas para obtener la información deseada son de carácter espontáneo, hasta un conjunto de preguntas cuidadosamente diseñadas que se formulan a cada persona. Entre más estandarizadas sean las entrevistas, mayor es la posibilidad de compararlas con otras.

9.4. Métodos de muestreo

Si para la evaluación es necesario recurrir a un muestreo, puede utilizarse uno de los métodos que se presentan a continuación (German y Gohl, 1996), sabiendo que para la obtención de una información estadísticamente válida, es preferible contar con el apoyo de un experto en la materia.

Métodos	Descripción		
Muestreo sistemático	A cada unidad (persona, hogar, variedad, etc.), se atribuye un número de orden. La muestra se establece tomando una unidad cada 5, 10, 15, x unidades hasta que se obtenga el número de unidades requeridas para el muestreo.		
Muestreo aleatorio simple	Si las listas de personas/hogares/etc. han sido establecidas, un cierto número de éstas pueden ser seleccionadas utilizando un método de muestreo simple. Para empezar, se asigna un número a cada muestra; luego, se colocan todos los números en un recipiente y se empiezan a sacar uno a uno al azar (sin mirar) hasta que se haya obtenido el tamaño de muestra deseado. Este método disminuye la posibilidad de sesgos en la selección.		
Muestreo aleatorio estratificado	Se separan grupos de una población (personas, hogares, etc.), en función de determinados criterios, por ejemplo, igual número de hombres y mujeres, tamaño de explotación, sexo del jefe de hogar. Una vez establecidos los grupos en función de los criterios seleccionados, se trata cada grupo de manera separada para extraer las respectivas muestras.		
Muestreo por conglomerados	Las personas, los hogares, etc. no se seleccionan de manera individual, sino por conglomerados. Por ejemplo, una zona, particularmente árida y con condiciones agroecológicas muy precarias puede constituir un conglomerado, mientras que una zona con los suelos fértiles y las precipitaciones elevadas puede ser objeto de un segundo conglomerado. El tipo de hogar puede también ser utilizado para la constitución de un conglomerado. Luego, en cada conglomerado, se elaborará un muestreo de manera aleatoria.		
Muestreo por cuotas	Por lo general (pues varios casos son posibles) se fija desde el inicio un número y cuando se alcanza dicho número, la búsqueda de información finaliza. Por ejemplo, el encuestador va al mercado y encuesta a las personas que están dispuestas a responder las preguntas; una vez que se haya alcanzado el número de encuestas deseado, el encuestador concluye el trabajo. Lo importante es determinar cuál es el tamaño adecuado de la muestra para que los resultados y el análisis sean estadísticamente válidos. A continuación se presenta un ejemplo de establecimiento de cuotas. Notar que a medida que crece el grupo, el porcentaje sugerido es más bajo.		
Ejemplo de un muestreo por cuotas	Total del grupo	Muestra sugerida	Porcentaje o cuota
	100	15	15%
	200	20	10%
	500	50	10%
	1 000	50	5%

9.5 Organización de los datos

Se hace referencia a un dato bruto cuando se presenta tal y como fue recolectado. Visto que estos datos son muy delicados, es esencial tratarlos con sumo cuidado pues de lo contrario pueden suceder accidentes extremadamente desagradables. En efecto, el trabajo puede verse seriamente comprometido si un paquete de cuestionarios completamente diligenciados se moja a causa de la lluvia; si un transecto de una aldea carece de información crucial como el nombre de la aldea, los participantes, la fecha o la duración; o bien si una base de datos electrónica se pierde y no se posee una copia de los archivos. La falta de precauciones pertinentes puede obligar a comenzar nuevamente todo lo que hasta el momento ha sido realizado, o bien puede arriesgar la credibilidad de los resultados (Schroll, 1999).

Algunos consejos para tratar los datos

- Identificar claramente la fuente de los datos con un nombre y un código.
- Indicar la fecha.
- Hacer un seguimiento a las preguntas que no fueron respondidas.
- Guardar los datos en un lugar seguro y hacer copias de seguridad.
- Revisar las informaciones y determinar si es necesario complementarlas.
- Codificar los datos cuando sea necesario.
- Decidir la forma en que se obtendrán los datos faltantes.
- Transferir los datos recolectados a copias vírgenes del documento de recolección de informaciones, o bien a las hojas de cálculo preparadas para el análisis.

Introducir los datos brutos en un sistema informático, si se dispone de éste, facilita el análisis. Las hojas de cálculo, que contienen textos y cifras, pueden ser fácilmente actualizadas y permiten crear estadísticas y gráficos simples que pueden ser integrados en el sistema de información de gestión. Luego, será más simple la búsqueda y clasificación de la información y la producción de estadísticas descriptivas y evolutivas (frecuencia, media, mediana, porcentaje, etc.). Además, los cálculos pueden realizarse para evaluar las diferencias entre grupos a partir de distintas variables, tales como el sexo, la edad, la clase económica, el nivel de instrucción.

9.6 Análisis de los datos

El análisis de los datos consiste en tratar las informaciones e interpretar los resultados. Durante el análisis adquieren sentido los datos recolectados mediante las entrevistas, historias, observaciones y fuentes secundarias. Es conveniente asignar el tiempo suficiente para este ejercicio para que las respuestas a las preguntas de seguimiento y evaluación sean altamente confiables y oportunas. Sería ideal que los agentes interesados que toman las decisiones, basándose en los datos, participen en el proceso de análisis para discutir y validar los resultados.

Los datos deben estar desglosados por sexo, edad, pertenencia étnica, y cualquier otra variable pertinente, para que las diferencias entre esos grupos puedan ser detectadas y comprendidas. Si bien esas comparaciones son fundamentales, hay que evitar establecer correlaciones entre grupos con enormes diferencias. Por ejemplo, el sexo, la edad y la clase económica son criterios que pueden tener un impacto sobre los resultados de un proyecto o programa. Después de haber efectuado las analogías entre grupos, hay que confrontar aquellos que presenten características similares, excepto en lo concerniente a la variable estudiada.

Algunos ejemplos de comparaciones

- los resultados de programas similares (por ejemplo en diferentes regiones);
- los resultados de un mismo programa en diferentes años (tendencias);
- los resultados con las metas enunciadas de los programas;
- los resultados con los propósitos de los participantes desglosados por sexo;
- los resultados con los costos (relación costo/eficacia);
- los estándares externos deseables como aquellos desarrollados por la profesión;
- los estándares mínimos aceptables.

9.6.1. Análisis de los datos cuantitativos

Las herramientas de análisis de los datos cuantitativos son numerosas. Algunas herramientas básicas que no requieren el uso de métodos estadísticos sofisticados son, por lo general, suficientes para el seguimiento y la evaluación. A continuación se presentan algunas definiciones básicas:

Frecuencia

Cuenta el número de respuestas en una categoría. Estas respuestas pueden representarse mediante cuadros o gráficos; por ejemplo, 25 personas señalaron que estaban satisfechas con los servicios suministrados por el programa, mientras que 53 tan sólo estaban parcialmente satisfechas. Hay que confrontar las respuestas con lo que se conoce de la variable para ver si los resultados son coherentes.

Porcentaje

Señala cada respuesta como una parte del conjunto total de respuestas y se pueden realizar comparaciones entre las distintas partes. Por ejemplo, 37% de las personas encuestadas sabían algo acerca del programa antes de que éste comenzara.

Intervalo

Conjunto de valores situados entre dos valores límite (el más bajo y el más alto). Por ejemplo, las personas de una determinada comunidad visitan el centro de salud entre 0 y 13 veces al año.

Media

Es un promedio de todas las respuestas. Se obtiene estableciendo una relación entre la suma de los valores de las respuestas y el número total de respuestas. Por ejemplo, la duración media de escolarización es de 3,2 años para las niñas y de 6 años para los niños. Las comparaciones entre las medias entre los grupos puede suministrar información valiosa para los indicadores.

Mediana

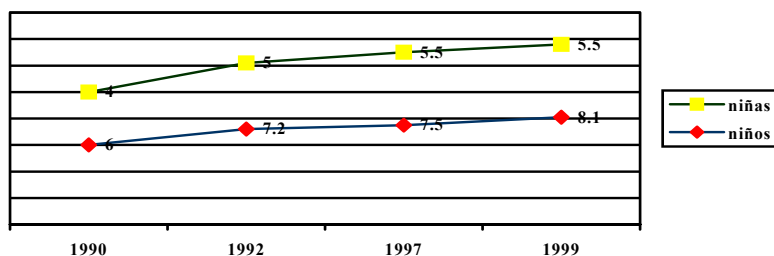
Es el punto medio de la frecuencia de una distribución. En otras palabras, es el valor de una variable media que permite dividir una población en dos grupos iguales: uno por encima del valor y otro por debajo de éste.

Valor modal

Observación más frecuente en un conjunto de datos.

Tendencia

Evolución de los datos en el tiempo. El seguimiento regular de un indicador permite trazar una curva de tendencia para el programa, proyecto o cualquier otro hecho. A continuación se presenta un gráfico que representa la tendencia de la escolarización de las niñas y los niños entre 1990 y 1999.



9.6.2. Análisis de los datos cualitativos

Los datos cualitativos pueden explicar el funcionamiento de un programa y los motivos por los cuales se presentan ciertos hechos. Enriquecen los datos cuantitativos, es decir que brindan información que éstos últimos no pueden detectar. Dos técnicas básicas del análisis cualitativo son: las técnicas de clasificación y codificación y el análisis contextual (W.W. Kellogg Foundation, 1998).

Técnicas de clasificación y codificación

Los datos cualitativos contribuyen a evidenciar las similitudes entre varios documentos, entrevistas, empadronamientos. Al examinar las transcripciones de las entrevistas, las notas de las observaciones o de los cuestionarios abiertos para recabar información sobre determinados temas o modelos, hay que clasificar dichas notas de acuerdo a los tópicos que se consideren relevantes y pertinentes. Una primera lectura permite establecer esas categorías.

Es particularmente útil que varias personas que trabajen de manera independiente efectúen la identificación de esos temas y que los confronten. Luego, la información puede ser codificada por categorías, con miras a facilitar una identificación detallada de esquemas útiles para responder a las preguntas o desarrollar nuevas hipótesis. Como para todos los análisis de datos, es esencial tener en cuenta las diferencias relacionadas con las cuestiones de género. La clasificación de los datos pueden variar en función del sexo, la edad, la clase social y/o el nivel de instrucción, etc. Si bien todas esas variables no pueden ser tratadas de manera separada en todos los análisis, la clasificación de los datos puede contribuir a determinar cuáles de ellos son los más críticos para un determinado propósito.

Análisis contextual

Esta técnica se basa en las categorías establecidas precedentemente y se concentra más en la forma en que los elementos se articulan. Evidencia la importancia de factores que caracterizan el contexto y de diferencias particulares que a menudo son difíciles de detectar, cuando los datos cualitativos están repartidos en categorías aisladas. En ese proceso, es pertinente analizar los datos cuantitativos.

9.7 Informe para satisfacer las necesidades de información de los agentes interesados

La finalidad del seguimiento y la evaluación es la misma, es decir satisfacer unas necesidades de información. Cuando la información requerida está disponible, se puede pasar a difundirla entre los agentes interesados pertinentes, mediante un formato que pueda ser fácilmente comprensible y utilizable. Si los agentes interesados participan en las decisiones relativas al tipo de información necesaria y a los propósitos de dicha información, la etapa de la difusión se verá simplificada.

Una discusión con los agentes interesados (hombres y mujeres) permitirá detectar las formas más pertinentes de comunicar las conclusiones del seguimiento y la evaluación. Algunas veces el seguimiento puede requerir de reuniones mensuales con algunos agentes interesados, pero tanto el seguimiento como la evaluación se beneficiarán de debates y mesas redondas con un público más amplio.

Se pueden proponer ideas novedosas para difundir los resultados del seguimiento y la evaluación apoyándose en toda una gama de técnicas tales como las presentaciones visuales y orales, los resúmenes, los informes preliminares, las conversaciones informales, sabiendo que los informes escritos son la forma más común.

Algunas consideraciones prácticas

a) para la comunicación de los resultados del seguimiento y la evaluación

- Asegurarse que la información llegue al público concernido: ¿quién necesita saber qué? ¿Cuándo? ¿Con qué propósito?
- Utilizar una forma de comunicación apta para captar la atención del público concernido: ¿Cómo hacer que los resultados atraigan su atención?
- Mantener la simplicidad. Ello implica que las modalidades de expresión y de presentación deberán variar en función del público interesado: ¿Qué es importante para cada uno?; por ejemplo, los encargados de tomar las decisiones de alto nivel tienden a preferir densos resúmenes que pongan en relieve las principales conclusiones; el personal de una organización que trabaja en un programa o proyecto, por lo general, aprecia más los detalles y los datos que lo ayudan a tomar decisiones para las actividades futuras; los participantes (hombres y mujeres) del nivel de campo manifiestan un mayor interés por informaciones útiles para tomar sus decisiones con respecto a sus recursos y posibles beneficios.
- Presentar las informaciones de manera convincente. Se trata de hacer que las personas, en particular aquellas que no participaron en el proceso de recolección de datos, adquieran conciencia de la importancia y pertinencia de la información. Además, asegurarse que la presentación de las opiniones garantice que éstas sean consideradas como tales.
- Favorecer la devolución de información: los comentarios de los agentes interesados, sus preguntas y puntos de vista deben ser útiles para la gestión y el personal de la organización.
- Difundir la información a tiempo para que las personas encargadas de tomar decisiones la pueden utilizar.

b) para los informes escritos

- Hacer que los informes sean lo más cortos posible pero que contengan toda la información pertinente.
- Utilizar un lenguaje simple y asegurarse que sea comprensible.
- Incluir, si es posible, cuadros, gráficos, ilustraciones (que dan mucha más información y utilizan poco espacio), asegurándose de dar las explicaciones necesarias.
- Estructurar el informe de manera tal que el lector pueda encontrar fácilmente cualquier información que necesite.
- Para las evaluaciones, redactar y difundir un informe completo de evaluación que incluya un resumen, los anexos técnicos y la descripción completa de los métodos utilizados (datos recolectados, métodos de recolección y análisis, justificación de la selección).
- Colocar al inicio las informaciones más importantes (muchas personas no tienen el tiempo suficiente para leerse un informe entero).
- Asociar las informaciones a las decisiones: los informes dirigidos a las personas encargadas de tomar decisiones deben contener, en primer lugar, las recomendaciones y luego, un resumen de las conclusiones con las justificaciones.
- Editar el informe suprimiendo las palabras y las frases inútiles. Es preferible que otra persona haga el trabajo de edición o bien, si la persona encargada de la redacción y la edición es la misma, es conveniente que deje pasar algunos días entre ambos trabajos.
- Utilizar una presentación y un formato atractivo para que sea agradable consultarlo.

Fuente: German y Gohl, 1996.

Resumen sobre el seguimiento y la evaluación

El propósito de todo seguimiento y de toda evaluación es el de mejorar los programas y de tomar las decisiones para que ello se pueda hacer de la mejor forma posible. Toda organización en constante aprendizaje pretende conocer mejor sus fortalezas y debilidades para diseñar las estrategias necesarias para un desarrollo continuo. Las conclusiones del seguimiento y la evaluación son indispensables para mejorar la gestión, incluyendo los procedimientos que, a su vez, pueden favorecer las interacciones entre el personal, además del espíritu de trabajo.

Un seguimiento y una evaluación exitosos permiten mejorar la planificación. Dichas actividades evidencian, algunas veces, la necesidad de asistencia técnica, investigación o de capacitación. Las conclusiones del seguimiento y de la evaluación deben tenerse en cuenta en las subsiguientes revisiones y programaciones. Ellas brindan unas orientaciones para los ejercicios futuros de planificación puesto que constituyen una referencia para medir los próximos resultados que serán obtenidos. Si estas orientaciones son integradas rápidamente en las informaciones de seguimiento, pueden servir como punto de comparación para las futuras evaluaciones.

Las conclusiones del seguimiento y la evaluación facilitan apreciar la eficacia y del impacto de los programas y proyectos. Ellas justifican las decisiones en términos de responsabilidad y de control de calidad. Discutir la información con los agentes interesados contribuye a identificar los componentes del programa más interesantes para cada grupo.

Otro propósito del seguimiento y la evaluación es el de adquirir nuevos conocimientos sobre las prácticas reales (W.W. Kellogg Foundation, 1998). Ello se va logrando a medida que la información se recolecta y compara con los datos anteriores y con aquellos de otros grupos. Ideas innovadoras pueden ser propuestas para mejorar las prácticas de trabajo y colaborar de manera más eficaz con los otros.

Si la información derivada del seguimiento y la evaluación ésta está organizada correctamente, una estructura puede utilizarla y aprovecharla de múltiples manera.

Bibliografía

Aaker, J. 1993. *A participatory approach to evaluation*. Heifer International, Little Rock Arkansas, Estados Unidos.

Banco Mundial. 1997. *Note on Results Based Management*. Operations Evaluation Department. Washington D.C., Estados Unidos.

Beck, T. 1997. Can the uncounted count? Qualitative indicators and their uses. Documento preparado para: *Socio-economic and Gender Analysis Inter-agency Review Meeting*, organizado por el PNUD, 5-9 marzo 1997, Pearl River y New York, Estados Unidos.

Booth, W.; Rada, E. y Morin, R. 1998. *Participatory Monitoring, Evaluation and Reporting: An Organisational Development Perspective for South African NGOs*. Pact. Washington D.C., Estados Unidos.

Crozier, M. 1963. *Le phénomène bureaucratique*. Éditions Le seuil, Paris.

FAO. 1997. Marco Conceptual y Referencias para el Usuario ASEG. Programa de análisis socioeconómico y de género. Servicio de Género y Desarrollo (SDWW). Roma.

FAO. 1997. *SEAGA Macro-level Handbook*. University of Arizona, Bureau of Applied Research in Anthropology. Roma. (inédito).

FAO. 1998. Manual ASEG a Nivel de Campo. Programa de análisis socioeconómico y de género. Servicio de Género y Desarrollo (SDWW). Roma.

FAO. 2001. *Conflicts et gestion des ressources naturelles*. Foresterie communautaire FTTP. Roma.

FAO. 2001. *Guide técnica ASEG: Manejo del ciclo de proyectos*. Programa de análisis socioeconómico y de género. Servicio de Género y Desarrollo (SDWW). Roma.

German, D. y Gohl, E. 1996. *Participatory Impact Monitoring (PIM): Selected reading examples*. Duetsches Zentrum für Entwicklungstechnologien, GATE/GTZ (Duette Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit). Eschborn, Alemania.

Groverman, V. y Van Walsum, E. 1994. Women may lose or gain: expected impact of irrigation projects. *In Assessing the Gender Impact of Development Projects*, por Vera Gianotten, Verona, Groverman, Edith van Walsum et Lida Zuidberg. Intermediate Technology Publications, Londres.

Gubbels, P. y Koss, C. 2000. *From the Roots Up Strengthening Organisational Capacity through Guided Self –Assessment*. World Neighbors Field Guide 2. Oklahoma City, Estados-Unidos.

Hamerschlag, K y Reerink, A. 1996. *A. Best practices for Gender Integration in Organizations and Programs from the InterAction Community: Findings from a Survey of Member Agencies*. Commission on the Advancement of Women, New York.

Hope A., Timmel, S. y Hodzi. 1996. *Training for Transformation*. Books 1,11,111 Mambo Press Gweru.

Huisinga-Norem, R. y van Sant, J. 2000. *USAID/PVC's Support of PVO Capacity Building*. AMA Technologies.

Huisinga-Norem, R., Yoder, R. y Martin, Y. 1993. Indigenous Agrisocio-cultural Knowledge and Gender Issues in Third World Agrisocio-cultural Development. *In Warren et al., Indigenous Knowledge Systems: Implications for Agrisocio-cultural and International Development*. Studies in Technology and Socio-cultural Change, Series nº 11. Iowa State University, Estados-Unidos.

Koopman, J. 1994. *Participatory socio-economic and gender analysis of household and community issues for a field manual on participatory project identification and formulation.* Documento de trabajo FAO. Roma.

Lingen, A.; Brouwers, R.; Nugteren, M.; Platengaand, D. y Zuidberg, L. 1997. *Gender Assessment Studies a manual for gender.* Consultants ISSAS. La Haya, Países-Bajos.

Lipnack, J. y Stamps, J. 1986. *The Networking Book.* New York: Routledge & Kegan Paul.

Lusthaus, Charles; Gary Anderson y Elaine Murphy. 1995 "Institutional Assessment: A Framework for Strengthening Organizational Capacity for IDRC's Research Partners." IDRC (www.idrc.ca/books/focus/771/).

Macdonald, M; Sprenger, E. y Dubel, I. (n.d.). *Gender and organisational change Bridging the Gap between Policy and Practice..* Royal Tropical Institute (KIT) Press. Amsterdam.

McCorkle, C. (n.d.). Comunicación personal.

Moser, C. 1993. *Gender Planning and Development: Theory, Practice and Training.* Routledge. New York.

O'Gara, C. y Kendall, N. 1996. Beyond Enrollment: A handbook for improving girls' experiences in primary classrooms. ABEL2 Proyecto financiado por: United States Agency for International Development (USAID), Washington D.C., Estados Unidos.

Organismo Canadiense de Desarrollo Internacional (OCDI). 1997. *Guía de los indicadores sensibles a las consideraciones de género.* Ottawa.

Organismo Canadiense de Desarrollo Internacional (OCDI). 1999. *Results Based Management in CIDA.* Ottawa.

Organización Internacional del Trabajo (OIT). 1994. *Gender Issues in the World of Work, Gender Training Package.* Turín, Italia.

Pact. 1996. *Organizational Capacity Assessment Tool: A Handbook on Participatory Monitoring and Evaluation.* Prepared for the Pact Ethiopian NGO Sector Enhancement Initiative. Washington D.C., Estados Unidos.

Patton, M. Q. 1997. *Utilization-Focused Evaluation.* Sage Publications, Thousand Oaks, Londres y New Delhi. Edition 3, p. 235.

Patton, M. Q. 1999. *Utilization-focused Evaluation in Africa.* Training sessions delivered to the Inaugural Conference of the African Evaluation Association, 13-17 septiembre 1999. Nairobi.

Pendzich, C. 1994. Socio-culturally and gender-responsive dispute resolution. Documento de trabajo. FAO. Roma.

PNUD. 1996. *Results Framework Technical Note: Revision 1.* 12 mars 1996. New-York.

PNUD. 1997. *Results-oriented Monitoring and Evaluation.* New-York.

Roche, C. 1999. *Impact Assessment for Development Agencies.* Oxfam y NOVIB. Londres.

Schroll, M. 1999. *Monitoring Made Easy.* Instituto internacional de reconstrucción rural (IIRR), Oficina regional de Africa.

Senge, P. 1990. *The fifth Discipline; the Art and practice of the Learning Organization.* Doubleday, New-York.

Socio-cultural Impact. 1995. *Participatory Learning and Action: A Trainer's Guide.* www.socialimpact.com.

Sweetman, C. 1997. *Gender in Development Organisations.* Oxfam, Reino-Unido e Irlanda.

UN Secretary General's Report. 1995 "Sustainable Development and International Economic Cooperation: Women in Development. Effective mobilization and integration of women in development: gender issues in macroeconomic policy-making and development planning." New York.

UNICEF y ACPT. 2000. *We are also Human Beings.* Community Publishing Harare.

Van Staveren, I. y Elson; D. 1995. *Reader: Gender and macro development.* Utrecht, University of Manchester, Países-Bajos, Reino Unido.

Zackrison, R. 1999. *Effectiveness Consultants.* Effective Group Leadership Materials. Harare.

Definiciones

Agentes interesados	Individuos que pueden ganar o perder algo como consecuencia de un proceso o una acción.
Capacidad organizacional	Individuos y sistemas que conciben y ponen en práctica estrategias sostenibles para alcanzar determinados objetivos.
Contexto de Desarrollo	Entorno global en el que se inscribe el desarrollo en los niveles macro (políticas), intermedio (organizaciones) y micro (campo).
Desarrollo	Cambio socioeconómico planificado que sea sostenible, igualitario y eficaz.
Desempeño	Actividades que sostienen la misión (eficacia), resultados con relación a los recursos disponibles (eficiencia) y progreso alcanzado con relación a la viabilidad o la sostenibilidad a largo plazo (sostenibilidad).
Efectos	Nivel de desarrollo en el que se han obtenido progresos materiales.
Eficacia	Alcance de los objetivos de desarrollo sin pérdida de recursos, ni de tiempo.
Estrategia	Actividades que señalan el recorrido de una organización y que contribuyen a mantener su orientación hacia el cumplimiento de su misión.
Evaluación	Análisis completo mirado a adaptar las estrategias y la planificación y a ejercer una influencia sobre las políticas y los programa futuros.
Frecuencia	Número de respuestas en una categoría
Igualdad	Opciones y posibilidades iguales para los hombres y las mujeres de participar en el proceso de desarrollo y beneficiarse de él.
Impacto	Resultados que pueden ser atribuidos a los productos y efectos de un programa.
Indicadores directos	Indicadores que miden una cantidad dada y que usualmente se utilizan para el seguimiento.
Indicadores indirectos (indicadores sustitutivos)	Indicadores que miden cualitativamente y de manera indirecta un elemento para el cuál una medición directa es imposible o demasiado costosa. Por lo general se utilizan para medir los impactos.
Información cualitativa	Información descriptiva que por lo general se aplica a elementos que no pueden ser contados.
Información cuantitativa	Información numérica relativa a elementos que pueden ser contados.
Intervalo	Conjunto de valores que se sitúan entre dos cifras límites (del más bajo al más alto).
Inversiones	Recursos utilizados para producir bienes y servicios.
Media	Cociente de la suma de los valores por el número de respuestas.
Mediana	El punto medio en una distribución de frecuencia. Valor de una variable media que permite dividir una población en dos grupos iguales.

Modo	La observación más frecuente en un conjunto de datos.
Objetivo	Nivel específico alcanzado por una o varias acciones o actividades.
Organización	Dos o más individuos que actúan conjuntamente para lograr un fin común.
Porcentaje	Parte de las respuestas con relación al conjunto de respuestas.
Productos	Resultados y servicios producidos por las actividades de un programa.
Programa	Enfoque coordinado de una organización en un área de intervención específica.
Proyecto	Serie de actividades puesta en práctica por un programa.
Recursos	Insumos materiales e inmateriales utilizados para producir bienes y servicios.
Riesgo	Posibilidad de pérdida.
Seguimiento	Examen permanente, sistemático y crítico que apunta a verificar los logros alcanzados.
Sistema	Esquema o proceso compuesto de elementos.
Tendencia	Evolución de datos en el tiempo.

ASEG

Programa de Análisis Socioeconómico y de Género

**Servicio de Género y Desarrollo
Dirección de Género y Población
Departamento de Desarrollo Sostenible**

**Organización de las Naciones Unidas
para la Agricultura y la Alimentación**
Viale delle Terme di Caracalla
00100 Roma, Italia

Tel.: (+39) 06 5705 6751

Fax: (+39) 06 5705 2004

Correo electrónico: SEAGA@fao.org

Sitio Web: www.fao.org/sd/SEAGA