

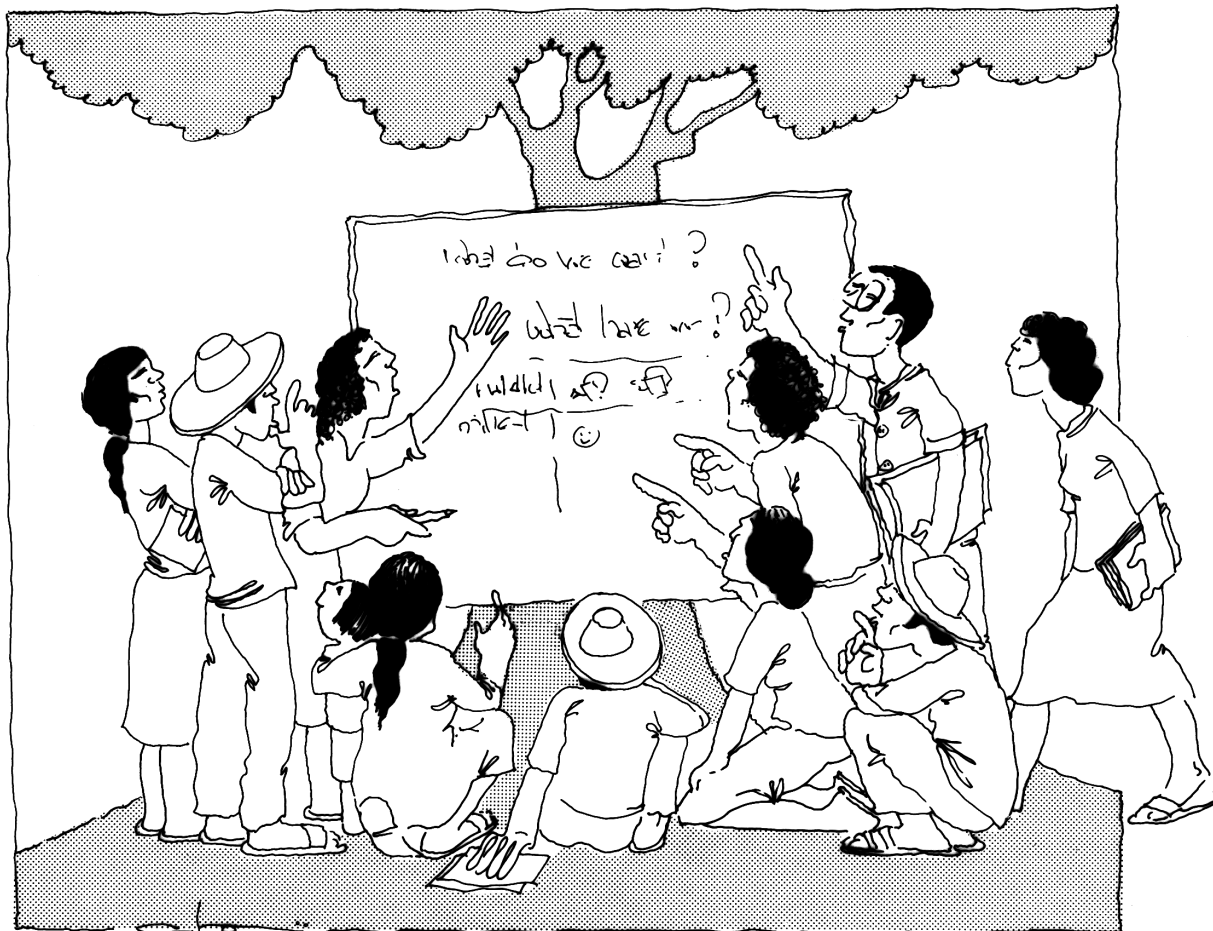
# Monitoreo Participativo de Impactos

## PIM (PARTICIPATORY IMPACT MONITORING)

### Folleto 2: Monitoreo de impactos a través de la ONG

---

---



## **FAKT**

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

## **GTZ**

### **Sociedad Alemana para la Cooperación Técnica (GTZ) GmbH**

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

## **GATE**

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

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

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

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

German Appropriate Technology Exchange GATE

En: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH

P.O. Bx 5180

D-65726 Eschborn

República Federal de Alemania

Teléfono (06196) 79-0

Fax (06196) 797352

e-mail: gate-isat@gtz.de

Dorsi Germann / Eberhard Gohl

# **Monitoreo Participativo de Impactos**

**PIM (PARTICIPATORY IMPACT MONITORING)**

Folleto 2: Monitoreo de impactos a través de la ONG

Una publicación del Centro Alemán de Tecnologías para el Desarrollo – GATE  
Una división de la Sociedad Alemana para la Cooperación Técnica (GTZ) GmbH

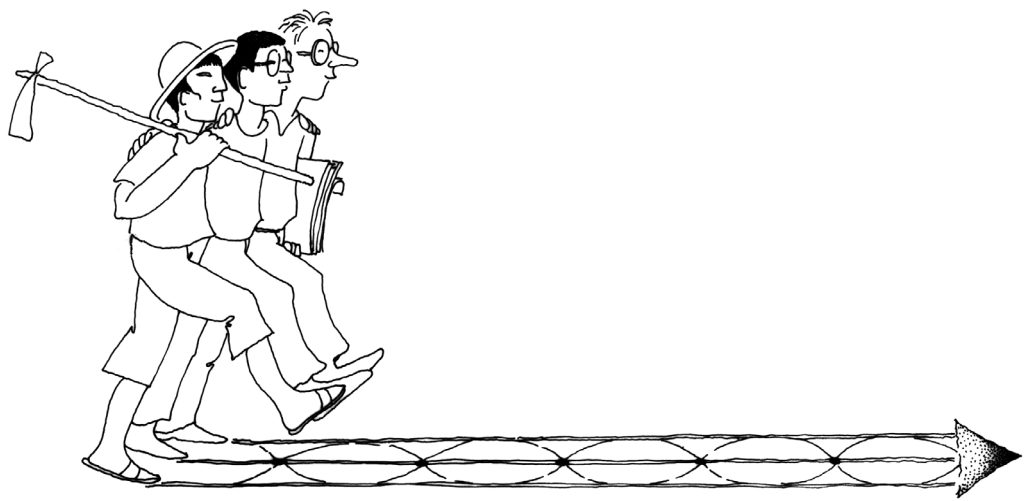
*Los autores:*

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

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

# ÍNDICE

<b>¿Necesita su ONG u organización de desarrollo una nueva herramienta para la gestión de sus proyectos?</b> . . . . .	3
<b>1. Ideas generales sobre monitoreo</b> . . . . .	4
1.1. Tres tipos de organización . . . . .	4
Gestión participativa . . . . .	7
1.2. Monitoreo . . . . .	8
¿Propósito del monitoreo y de la evaluación? . . . . .	9
Primero metodo: enfatizando la reflexión periódica . . . . .	10
Segundo metodo: basado en la evaluación . . . . .	10
¿Cómo puede ser sistematizado el monitoreo? . . . . .	12
1.3. Monitoreo de impactos . . . . .	13
1.4. Monitoreo participativo . . . . .	17
Participación . . . . .	17
Participación y monitoreo . . . . .	18
<b>2. El monitoreo de impactos a través de la ONG</b> . . . . .	19
2.1. Ventajas y obstáculos . . . . .	19
Introduciendo al equipo de la ONG en PIM . . . . .	21
2.2. Pasos para introducir y realizar el monitoreo a través de la ONG de los impactos socio-culturales . . . . .	22
Paso preliminar: ¿Qué sabemos sobre el contexto? . . . . .	22
Paso a paso . . . . .	23
Paso 1: ¿Qué debe ser observado? . . . . .	23
Paso 2: ¿Cómo puede ser observado? . . . . .	25
Paso 3: ¿Quién debe observar? . . . . .	27
Paso 4: ¿Cómo documentar los resultados? . . . . .	28
Cuál información y para quién? Cuándo y cómo? . . . . .	28
Paso 5 al 7: ¿Qué fue lo que observamos? ¿Por qué? ¿Qué debemos hacer? . . . . .	29
2.3. Talleres conjuntos de reflexión . . . . .	30
Formulación de las preguntas guías . . . . .	32
Paso 1 del taller: ¿Qué ha cambiado? . . . . .	33
Paso 2 del taller: ¿Qué han aprendido las personas? . . . . .	34
Paso 3 del taller: ¿Cuál acción debe ser realizada? . . . . .	34
Paso 4 del taller: ¿Cómo podemos mejorar nuestro monitoreo de impactos? . . . . .	35
Paso 5 post-taller: ¿Cuáles conclusiones podemos sacar de nuestro trabajo? . . . . .	35
Observaciones concluyentes . . . . .	36
2.4. Facilitando el proceso de PIM . . . . .	36
¿Cómo puede ser PIM introducido en un grupo de base? . . . . .	37





## ¿Necesita su ONG u organización de desarrollo una nueva herramienta para la gestión de sus proyectos?

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

PIM fue diseñado para que tengan más éxito las organizaciones y sus proyectos de auto-ayuda mediante:

- 
- Three horizontal wooden signposts are mounted on a central vertical post. Each signpost has a pointed right end and contains a bullet point followed by text.
- Engranar las actividades del proyecto con las necesidades de los miembros del grupo de base
  - Envolver los miembros en la observación (vigilancia), reflexión (deliberación) y en la toma de decisiones
  - Reforzar las estructuras de la organización

El folleto 1 está escrito para líderes o miembros del grupo de base y describe como funciona el **monitoreo de impactos a través del grupo de base**. El folleto 2, sobre **monitoreo de impactos a través de la ONG**, está dirigido a los miembros del equipo de las organizaciones de desarrollo, por ej. organizaciones nacionales como ONGs, federaciones u organizaciones gubernamentales que promueven a los grupos de base.

- ¿Necesita un instrumento de monitoreo para la gestión de sus proyectos?
- ¿Desea documentar los impactos socio-culturales de su trabajo?
- ¿Debe justificar el éxito de su trabajo debido quizás a algún error técnico o económico?

- ¿Desea mejorar la interacción entre los grupos de base y su organización?
- ¿Necesita más información sobre el proceso de aprendizaje dentro del grupo de base y de su organización?
- ¿Desea más transparencia en las estructuras de su organización y en la toma de decisión?

Si es así, ¿Por qué no leer este folleto y tratar de implementar PIM?

### **Condiciones para PIM**

PIM no es una solución mágica que funciona automáticamente. En realidad sólo funciona si existen ciertas **condiciones**. Por favor analice por un momento si estas condiciones se dan en su ONG:

- Su equipo debe estar dispuesto a promover la participación popular, por ej. aumentando la autonomía del grupo de base.
- Debe existir confianza mutua y el deseo de manejar el proyecto transparentemente con el monitoreo participativo de impactos.
- Su equipo, otras organizaciones y otras personas involucradas deben estar dispuestos y aptos de aceptar cambios en el proyecto, por ej. para adaptar sus planes y contribuciones de acuerdo a las necesidades de las personas.
- Su equipo debe estar dispuesto y apto para invertir un poco de tiempo – probablemente más que antes – en el monitoreo (Ustedes van a evitar pérdidas de tiempo en actividades sin sentido.)

El grupo de base también debe cumplir ciertas condiciones; éstas se mencionan en el folleto 1.

En PIM, se tiene que dos sistemas independientes de monitoreo están regularmente interrelacionados para garantizar que la ONG esté realmente apoyando lo que el grupo de base necesita y quiere.

Su monitoreo de impactos a través de la ONG, del cual se trata en este folleto (nro. 2), debe estar por ello enlazado con el monitoreo de impactos a través del grupo de base, que es autónomo y descrito en el folleto 1.

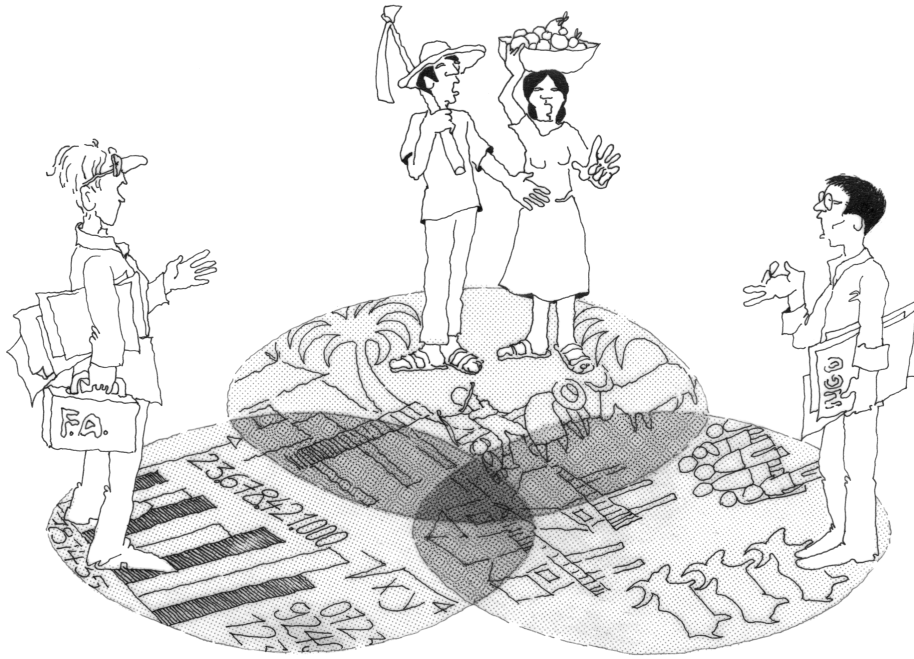
## **1. Ideas generales sobre monitoreo**

### **1.1 Tres tipos de organización**

En la promoción de auto-ayuda, distinguimos tres tipos principales de organizaciones:

Grupos de base u organizaciones populares	(GRUPO)
Organizaciones de desarrollo ONG u organizaciones de apoyo	(ONG)
Agencias financiadoras o donantes	(AF)

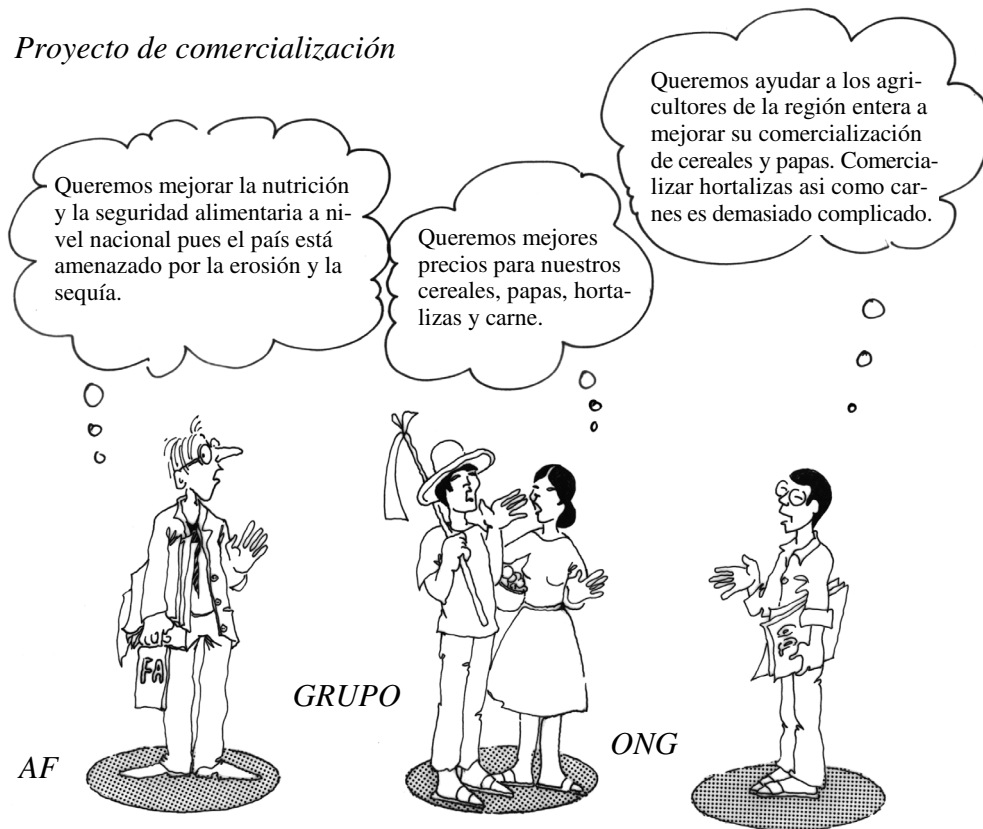




Cada una de ellas ve un cierto conjunto de problemas, los cuales deben ser resueltos mediante una combinación o serie de actividades. A esta combinación de actividades se le llama proyecto. Cada organización (o cada actor) tiene “su” proyecto, de tal forma que se puede decir que existen tres proyectos diferentes. La base conjunta que los interrelaciona es el acuerdo, convenio o contrato del proyecto.

*Proyecto de comercialización*

**Ejemplo**



*Acuerdo/contrato de proyecto: asistencia para el almacenamiento y comercialización de cereales y papas; cursos de entrenamiento sobre procesamiento de alimentos y nutrición.*

Cada una de estas organizaciones está interesada en el monitoreo y la gestión de su proyecto. Naturalmente, cada una tiene diferente punto de vista:

Los **grupos** están interesados primeramente en mejoras tangibles de sus condiciones de vida. Ellos quieren un almacén en su comunidad, o mejores precios (impacto técnico y económico). Ellos podrían querer estar en la capacidad de negociar más efectivamente con los intermediarios, o saber más sobre almacenamiento y procesamiento de sus productos (impacto socio-cultural). Sin embargo, normal y explícitamente no son mencionados los aspectos concernientes al “fortalecimiento de capacidades”, a pesar de ello debe ser necesario interrelacionar éstos con los cambios técnicos y económicos.

Las **ONGs** y **agencias financiadoras**, por otro lado están interesadas en los efectos a largo plazo de su asistencia. Naturalmente ellas quieren ofrecer asistencia inmediata a los grupo de base para que mejoren sus condiciones de vida, pero los proyectos de auto-ayuda para ellas tienen solamente un objetivo superior, reforzar las capacidades de las personas para que se auto-ayuden de manera sostenible.

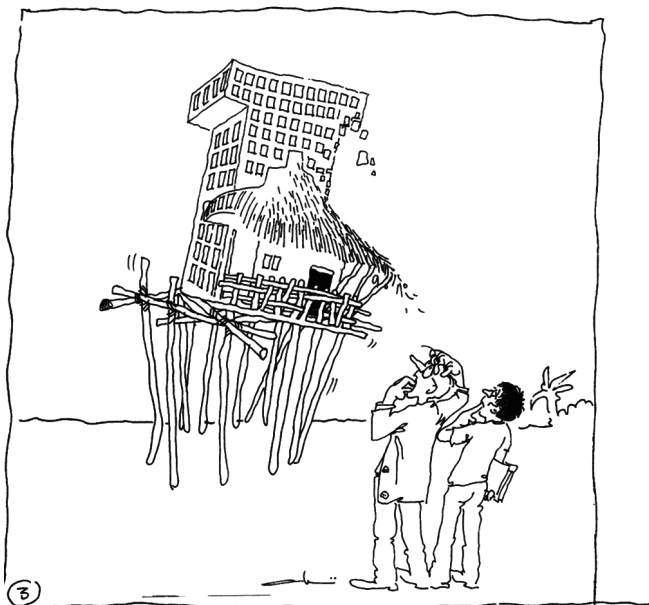
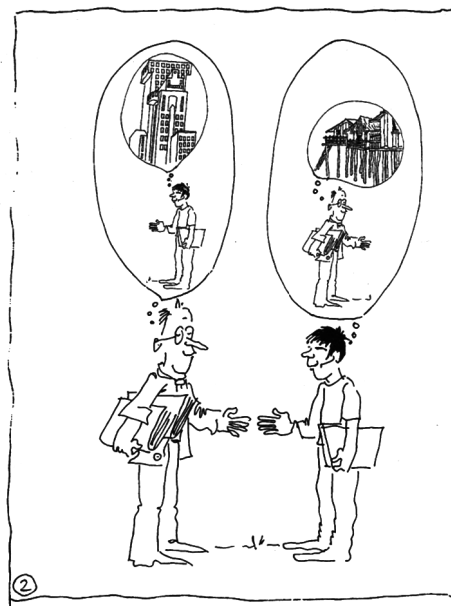
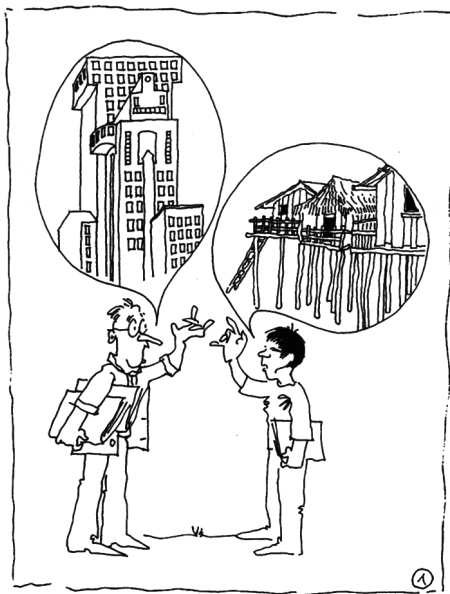
Apesar que estos puntos de vista no son contradictorios, tampoco son congruentes. Hasta cierta medida los proyectos de las diferentes organizaciones se sobreponen.

## Gestión participativa

Tres tipos de organizaciones están involucradas en la gestión. ¿Pero cuán profundamente está involucrada cada una de ellas? ¿Qué significa participación en este contexto?

En realidad y a menudo, los socios de una cooperación son muy diferentes. Ellos tienen diferentes cantidades de dinero o poder o tienen diferentes bases educacionales, sociales y culturales. Es por ello que también existen múltiples problemas en la comunicación entre ellos (ver por favor la figura siguiente).

**Necesidad de una buena comunicación**



Dicho no significa escuchado  
Escuchado no significa entendido  
Entendido no significa aprobado  
Aprobado no significa aplicado  
Aplicado no significa siempre usado  
Siempre usado no significa que es satisfactorio

Para encontrar soluciones conjuntas (y más apropiadas) a los problemas que han sido identificados, necesitamos escucharnos unos a otros y aprender uno del otro, además de una mutua aceptación, mutua confianza y confianza. Necesitamos también motivación, compromiso, creatividad, y una cooperación buena y abierta entre las personas involucradas.

Participación en este contexto significa que cada grupo de actores es autónomo en su toma de decisiones, y que los actores deben alcanzar un acuerdo como la base para una cooperación. Los resultados deben ser acciones conjuntas, y los actores principales deben ser las personas mismas. Si personas externas asumiesen el liderazgo, entonces existe el enorme riesgo de que el grupo de base sea sofocado en su origen y que sus iniciativas se vean truncadas. Por ello es que las **actitudes participativas** son una pre-condición para el trabajo de organizaciones de desarrollo y agencias financiadoras. Ellas necesitan el conocimiento y la experiencia en el uso de técnicas participativas.

**Actitudes participativas son una pre-condición**

Participación no llega de forma natural. Ninguna herramienta de gestión puede ser participativa por sí sola. ¡La utilización de una herramienta es un arte! Métodos participativos tienen que ser desarrollados y aprendidos, y PIM puede ser considerado como una herramienta para el aprendizaje.

#### **Implicaciones en relación a los actores:**

- Suponemos que los actores pertenecen a una de las tres categorías siguientes:
  - Grupos de base u organizaciones populares
  - ONG u organizaciones de desarrollo
  - Agencias financiadoras
- Cada grupo de actores tiene “su” proyecto, al cuál quieren manejar
- Estos proyectos probablemente se sobreponen pero no son congruentes
- En proyectos de auto-ayuda, los principales actores deberían ser los grupos de base
- “Gestión participativa” puede ser aprendida

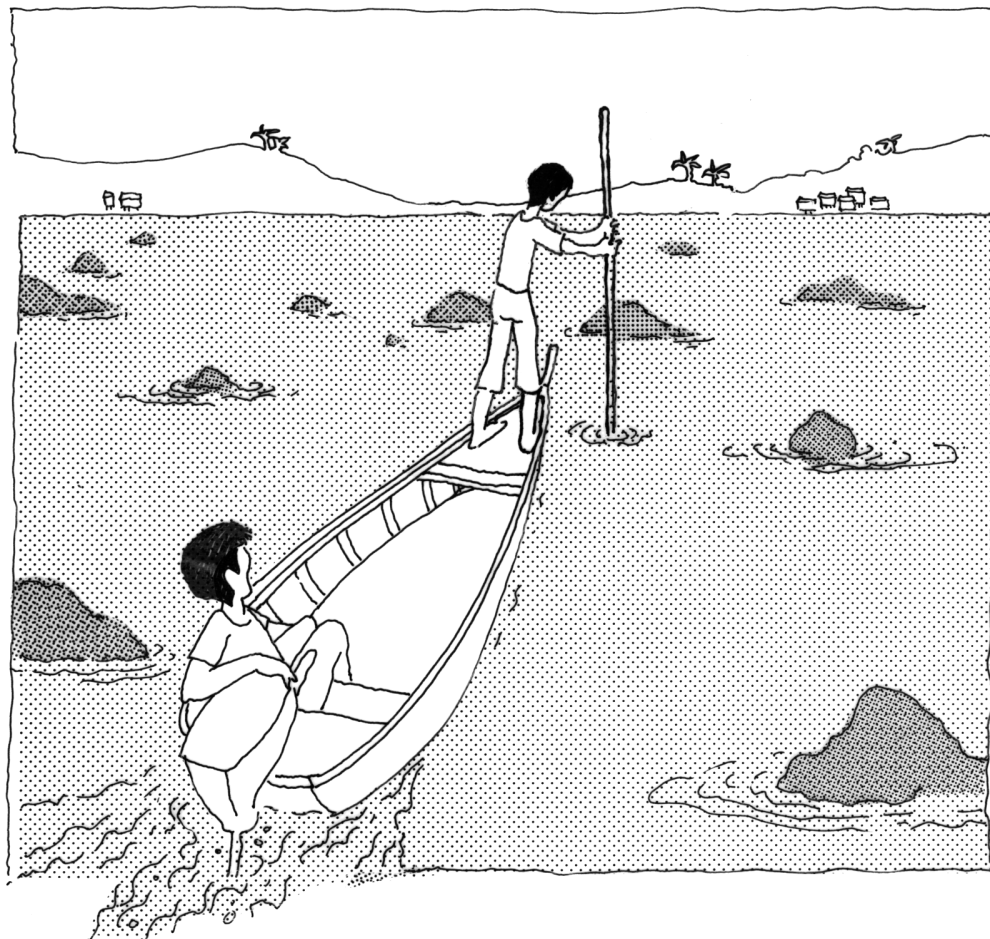


## **1.2 Monitoreo**

**Monitoreo: Observando, recolectando información, reflexionando.**

Monitoreo significa observar y recolectar información, y además reflexionar sobre lo que ha sido observado para así verificar si seguimos “en el rumbo” correcto para alcanzar nuestros objetivos y/o si es necesario cambiar el rumbo. Es como en la navegación, un barco (nuestro proyecto) navegando entre arrecifes y pasando por estrechos para llegar a una meta realizable.

Como hemos visto antes, todas las organizaciones involucradas realizan o implementan “sus” proyectos”. Consecuentemente y de una u otra manera, ellas también mejoran su propio sistema de monitoreo. Pero a menudo sienten que



su monitoreo es insatisfactorio: quizás porque no es sistemático, o consume mucho tiempo, o los datos “no están disponibles”.

## Propósitos del monitoreo y de la evaluación

¿Cómo el monitoreo y la evaluación pueden contribuir a la gestión de proyectos? Generalmente el monitoreo tiene dos propósitos:

- 1. Verificar:** ¿Realiza cada uno sus tareas según lo acordado para la gestión del proyecto o en los planes que fueron ajustados? ¿Cuál es la relación entre costo y beneficio (eficiencia)? ¿Qué tan bueno es el resultado generado (efectividad)?
- 2. Reflexión y aprendizaje:** ¿Que podemos aprender de nuestros aciertos/éxitos y errores/fallos? ¿Qué hemos aprendido de hacer por nosotros mismos desde que iniciamos el proyecto? ¿Hasta que punto somos capaces de auto-ayudarnos?

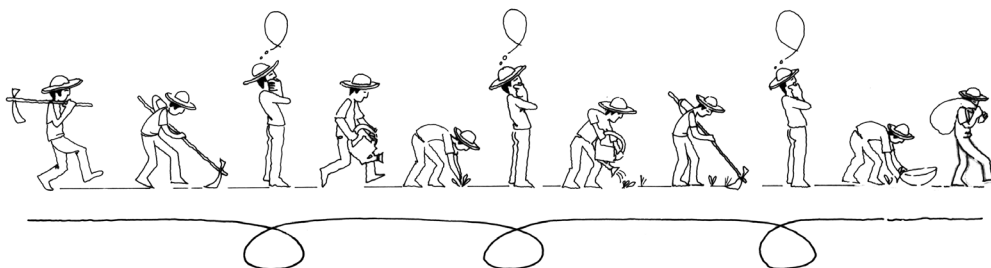
**Énfasis en la reflexión y el aprendizaje**

En los métodos participativos para la promoción de auto-ayuda, el énfasis está naturalmente en la reflexión y en el aprendizaje. La verificación se entiende como interiorizada y asumida responsablemente.

Trataremos de explicar brevemente las dos metodos de cómo el monitoreo es entendido:

### Primero metodo: enfatizando la reflexión periódica

A todos nos es familiar la secuencia **acción – reflexión – acción**:



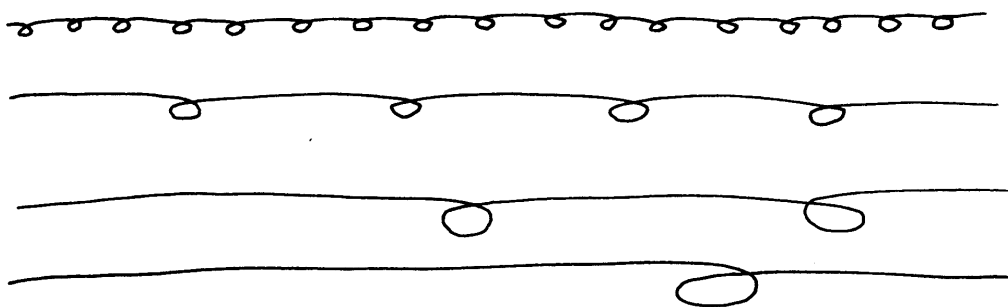
#### Evaluaciones auto-críticas

En términos simples, esto significa un flujo continuo de actividad y evaluación auto-crítica de nuestras acciones. Esto implica que la evaluación auto-crítica debe ser hecha antes y después de cada acción importante.

En una organización o grupo hay muchas actividades que además pueden ser más complejas: entonces los períodos de reflexión variarán de acuerdo a la organización y al nivel de la toma de decisión que implican.

#### Ejemplo

*Cada miembro del equipo problamente reflexiona **diariamente** sobre las actividades que él debe realizar dentro de la organización. El equipo puede reflexionar **semanalmente** sobre sus tareas como equipo. Otras reuniones al nivel departamental pueden ser realizadas **mensualmente**. Y **una vez al año** puede haber una revisión general de los conceptos y estrategias a largo plazo de la organización entera (y **cada 6 años**, podría ser una evaluación de parte de la agencia financiadora). Cada organización crea sus propias reglas para estas revisiones y por supuesto que estas revisiones pueden ser en forma irregular o pueden tener diferentes intervalos.*



### Segundo metodo: basado en la evaluación

Muchos de ustedes conocen el monitoreo y la evaluación. Ellos se diferencian claramente en la profundidad y en la periodicidad (ver por favor arriba). Pero aparte de ello ¿Cuál es exactamente la diferencia? veamos las siguientes definiciones:

## Monitoreo

Es un proceso de revisión sistemático y crítico de una operación con el objetivo de verificar esta operación y adaptarla a las circunstancias.

Esto implica que el monitoreo es más una forma frecuente de reflexión, principalmente en el nivel operativo, y sujeto a un limitado rango de toma de decisiones.

## Evaluación

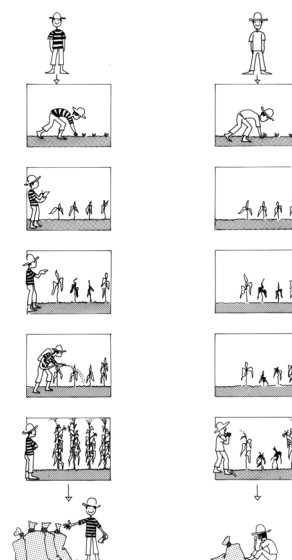
Comprende un análisis más amplio de la operación con el objetivo de adaptar las estrategias y la planificación a las circunstancias.

Esto implica que la evaluación es una forma menos frecuente de reflexión, es más profunda y orienta a decisiones más fundamentales.

En nuestro ejemplo “Dos agricultores cultivando maíz” (ver por favor folleto 1) comparamos dos agricultores:

*Agricultor 1 verifica regularmente las plantas en su área de cultivo. Cuando nota que algunas plantas están enfermas y no se desarrollan normal, las trata inmediatamente con algún remedio (biológico). Su cosecha es buena y él está satisfecho. Agricultor 2 no visita su área de cultivo durante el crecimiento de las plantas. En la época de cosecha se sorprende cuando ve que la mayor parte del cultivo está perdida. Él queda decepcionado.*

*En este ejemplo, se muestra el monitoreo como observación continua y corrección que es practicada por el agricultor 1 pero no por el agricultor 2. Después de la cosecha, ambos hacen una evaluación y reflexionan sobre sus estrategias y planes para el próximo período. Pero el agricultor 2 hizo la evaluación sólo después de un error y sin haber monitoreado.*



El monitoreo y la evaluación son como dos caras de la misma moneda (a menudo son referidos como “M+E”), y difieren sólo en la frecuencia y el rango de decisiones, a menudo el monitoreo va de la mano con la evaluación.

**M+E dos caras de la misma moneda**

Sin embargo, creemos que es muy útil separarlos para el propósito del análisis, para aumentar la flexibilidad y para una evaluación más consciente. Las siguientes actividades son **elementos típicos del monitoreo**:

<b>Revisión continua</b>	para observar cambios en la implementación del proyecto
<b>Documentación sistemática</b>	para documentar este proceso de cambio
<b>Análisis y toma de decisiones</b>	para reflexionar, hacer ajustes y rectificar la operación

## Monitoreo: reflexión sistemática periódica y frecuente

Monitoreo significa una reflexión sistemática periódica y frecuente con el objetivo de manejar una combinación de actividades de una organización o de un grupo. Es auto-conducido, y promueve el continuo desarrollo de la capacidad personal, el desarrollo del equipo y de la organización.

### ¿Cómo puede ser sistematizado el monitoreo?

#### No hay necesidad de muchos datos

Si ustedes tratan de observar demasiadas cosas, entonces el monitoreo puede consumir mucho de su tiempo. Tal vez sólo algunas cosas pueden ser suficientes y pueden ser documentadas y analizadas conjuntamente de forma más fácil (ver por favor ejemplo en el folleto 1). A menudo ustedes necesitan saber sólo las tendencias.

#### La reflexión personal es válida

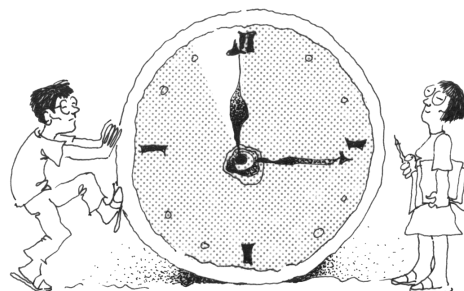
Cada organización formula sus propias reglas para la periódica reflexión. Todas las formas de reflexión personal son válidas.

#### La reflexión toma tiempo

No olvidar: **la reflexión toma tiempo!** Ustedes deben reservar entre 5 a 10 por ciento de sus horas de trabajo y una porción de su presupuesto para la reflexión – de lo contrario ustedes van a sumergirse en el trabajo y no tendrán tiempo para pensar.

#### La reflexión ahorra tiempo

De esta manera, **la reflexión ahorra tiempo también**, pues les ayuda a evitar gastar tiempo en actividades sin sentido ni rumbo.



#### Implicaciones para el concepto de monitoreo

- ◆ El Monitoreo en la promoción de la auto-ayuda motiva la reflexión y el aprendizaje
- ◆ La reflexión periódica es necesaria antes y después de la acción
- ◆ Una clara distinción entre monitoreo y evaluación es innecesaria
- ◆ Hemos elegido el término de monitoreo para enfatizar una frecuente reflexión con:
  - observación permanente
  - documentación sistemática
  - y finalmente, para tomar la decisión continuamente durante la acción
- ◆ Ustedes tienen que dedicar cierto tiempo para la reflexión – esto para evitar gastar el tiempo en actividades sin sentido ni rumbo





Muchos proyectos se beneficiarán con la introducción de un sistema de monitoreo, especialmente si las tareas son complejas o si en una cooperación compleja hay varios actores que necesitan información durante los procesos. Esto también es útil si los métodos de observación y reflexión usados previamente han fallado o fueron insatisfactorios, y si un camino más sistemático o formalizado parece necesario.

### 1.3 Monitoreo de impactos

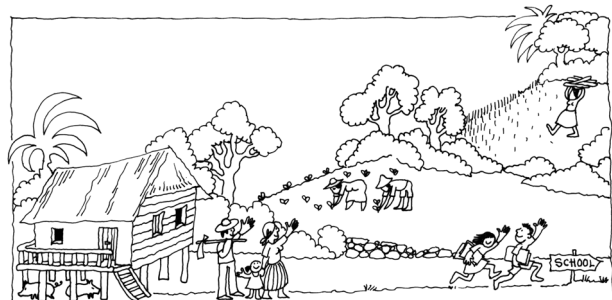
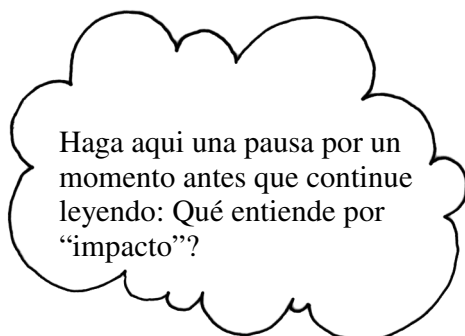
¿Qué desea monitorear?

Ustedes pueden monitorear

1. El **presupuesto**: Esto es muy importante pero se requieren instrumentos específicos. Para describir estos se requiere ir más allá del foco de esta publicación.
2. Las **actividades**: A veces si las personas no están acostumbradas a realizar el trabajo de forma independiente y responsable, entonces se tiene que verificar lo que éstas realizan durante todo el día; pero esto no es una tarea del monitoreo participativo de impactos.
3. Los **objetivos del proyecto**: Aquí nos referimos a documentos de planificación que pueden tener indicadores para **resultados, propósito del proyecto y objetivos superiores** así como para **supuestos y riesgos**.

El último ejemplo mencionado (3.) se refiere al marco lógico, el cual es adecuado para montar un sistema convencional de monitoreo. Con este instrumento, los impactos son considerados como efectos significativos y duraderos en el nivel de los objetivos superiores. Los impactos son entonces identificables sólo un tiempo después de haber implementado el proyecto.

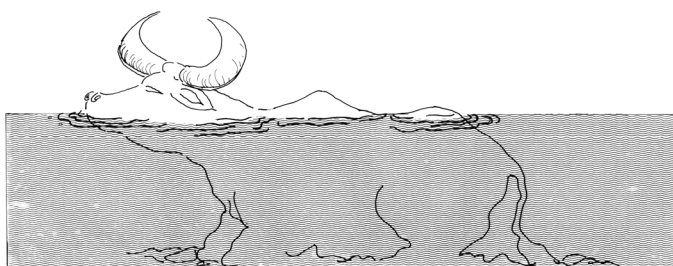
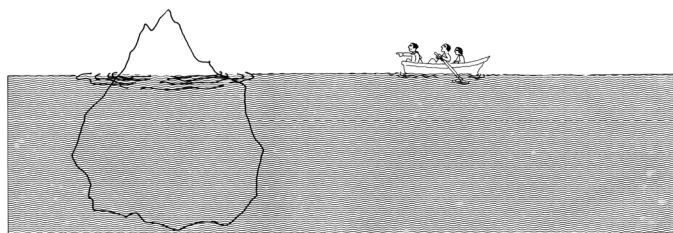
Pensamos que no es adecuado emplear el término “impacto” en un sentido restrictivo. Para definir el concepto del monitoreo de impactos es mejor incluir un rango amplio de interpretaciones de “impacto”.



**Todos los cambios subjetivamente importantes** y relacionados con el proyecto pueden ser llamados impactos. Todos las personas, grupos u organizaciones involucradas tienen sus propias razones, e intenciones, para realizar acciones. Estas intenciones representan los objetivos informales que guían las actividades de cada actor. Cuando más informal sea el contexto del actor respectivo, más relevantes serán estas intenciones. Cambios subjetivamente importantes son más esenciales que los objetivos fijados formalmente.

**Importancia de la parte informal de las organizaciones**

Por ello, cada actor tiene, consciente o inconscientemente, su propio sistema de monitoreo para manejar sus actividades. En la promoción de la autoayuda, las expectativas y los temores de las personas con respecto al proyecto a menudo están ocultos o disimulados. En culturas donde la comunicación informal es la norma, no es muy fácil poder articularse a un nivel formal de comunicación.



La organizaciones más formales, como ONGs, otras organizaciones de desarrollo y agencias financiadoras, también tienen su parte informal. A menudo, muchos de los objetivos personales y posiblemente también aquellos de la organización no están muy claros. El famoso témpano de hielo ilustra que solamente 1/7 de la organización es visible mientras 6/7 son invisibles.

En un taller hicimos la pregunta: “¿Qué piensa que es importante observar?” A continuación se resumen algunas respuestas de los diferentes actores:

Grupo de base

- resultados tangibles
- aprendizaje técnico
- respeto de las propias necesidades
- respeto de la autonomía
- respeto personal



ONG/organización de desarrollo

- resultados planificados
- disponibilidad de recursos
- relación con las contrapartes
- todo tipo de dificultades
- participación de las bases



Agencia financiadora

- resultados planificados
- uso correcto de fondos
- participación de las bases
- procesos de auto-ayuda



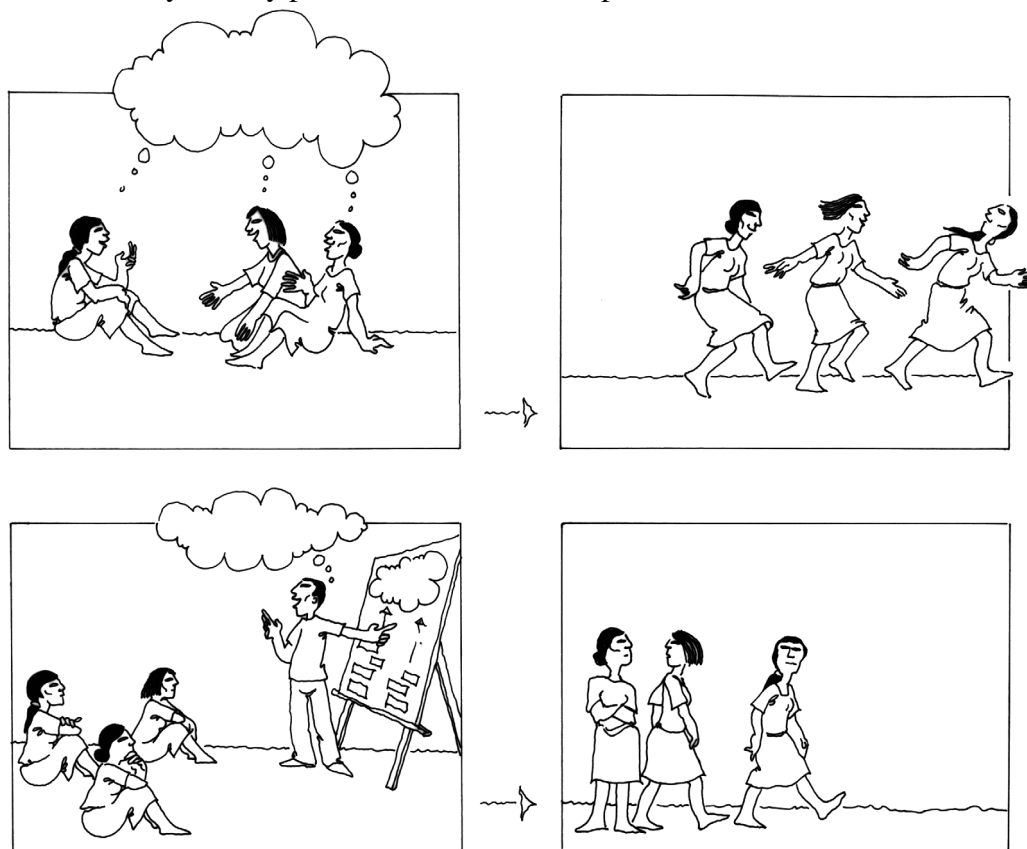
**Los objetivos subjetivamente importantes generan mayor motivación**

El Monitoreo es a menudo considerado como impopular, y más como una actividad exigida por la agencia financiadora y que sólo consume tiempo. Las matrices de planificación, las metas y los objetivos altamente abstractos no corresponden directamente a las necesidades y expectativas de las personas involucradas. **Relacionando los objetivos que son importantes para ellas se aumenta la motivación para actuar, para la gestión activa y para el monitoreo.**

**Recomendamos que el monitoreo de impactos debe focalizar los cambios subjetivamente importantes.** Cuando se introduzca un sistema de monitoreo de impactos y cuando se esté definiendo “¿Qué se debe observar o monitorear?” cada grupo de actores debe preguntarse “¿Cuáles cambios son o serán importantes para nosotros?”

**Foco sobre los cambios subjetivamente importantes**

La respuesta a esta pregunta generalmente nos lleva más lejos que la documentación de la planificación formal, pues precisamente son estos aspectos subjetivos los relevantes para las acciones de las personas. Si los planes formales son buenos, todas estas expectativas deben estar allí contenidas. Sin embargo, un plan formal es normalmente un acuerdo entre varios actores, es decir un compromiso que no puede reflejar totalmente lo que cada contraparte quiere. En muchos casos, las amas de casa, los comuneros, artesanos, trabajadores, etc. no acostumbran hablar en reuniones o talleres de planificación, simplemente porque ellos normalmente se expresan de maneras compatibles a su cultura, las cuales son completamente diferentes de los códigos de planificación. Esta es la razón porque la planificación de un proyecto generalmente no logra superar la barrera de los malentendidos interculturales. Sin embargo, nuevos métodos participativos para el análisis de la situación y la planificación son muy útiles y posibilitan dar voz a las personas.



**Objetivos basados en documentos de planificación**

**Objetivos subjetivamente importantes**

Una distinción adicional se debe hacer aquí:

- El **impacto económico y técnico** cubre todos los cambios físicos, técnicos, económicos y financieros; el impacto técnico y económico es relativamente fácil de observar y medir.
- El **impacto socio-cultural** cubre procesos de aprendizaje y cambios de conducta y actitudes; el impacto socio-cultural es relativamente difícil de observar y medir.

La mayoría de los sistemas convencionales de monitoreo focalizan los impactos técnicos y económicos. Sin embargo, el cambio esencial que persiguen los proyectos de auto-ayuda es el aumento de la capacidad de actuar en forma autónoma.

**Monitoreo de los impactos socio-culturales** Es imposible distinguir metódicamente los impactos, pues estos están interrelacionados y entrelazados. A menudo los indicadores técnicos y económicos representan cambios socio-culturales. Pero es importante tener claro el propósito del monitoreo: debemos intentar observar los procesos de aprendizaje y los cambios en la conducta y las actitudes.

**Por ello es que recomendamos que el monitoreo de impactos debe focalizar principalmente los impactos socio-culturales.**

¿Qué implica esto para una ONG?

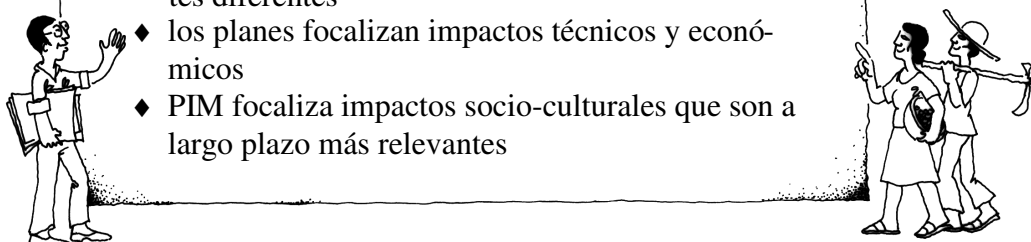
Las propuestas de proyecto usualmente enfatizan los resultados económicos y técnicos que persiguen. Los impactos socio-culturales, si bien el propósito principal, son a menudo dejados de lado pues no pueden ser planificados, y además es muy difícil medirlos o describirlos. ¿Pero qué ha pasado cuando el proyecto ha fracasado técnicamente porque la toma interna de decisiones dentro del grupo de base (o dentro de la ONG) fue un proceso duro de aprendizaje que consumió demasiado tiempo? ¿Fue que el proyecto realmente fracasó a pesar que todas las personas y organizaciones involucradas han aprendido de él?

**Aumento de la auto-estima** Si no se conoce como fueron los procesos de aprendizaje, entonces las contribuciones hechas por los grupos de base y los equipo de la ONG a la evolución del proyecto serán subestimados y subvalorizados. El monitoreo de impactos socio-culturales no solamente traerá reconocimiento y valorización de afuera, sino también aumentará la auto-estima de los actores involucrados, tanto en los grupos de base como en las ONGs.

**Monitoreo, un proceso de aprendizaje** Durante la fase de ensayo en el campo, PIM demostró que no solamente el proceso de aprendizaje se torna visible con el monitoreo – sino que **el monitoreo mismo es un proceso de aprendizaje**. Por esta razón en particular, no es necesario comenzar con un sistema complicado de monitoreo: **¿Comience en forma pequeña, y desarróllelo durante su implementación!**

**Implicaciones para el monitoreo de impactos**

- ◆ no use el término “impacto” en un sentido restrictivo
- ◆ todos los cambios subjetivamente importantes pueden ser impactos
- ◆ los actores diferentes observarán cambios importantes diferentes
- ◆ los planes focalizan impactos técnicos y económicos
- ◆ PIM focaliza impactos socio-culturales que son a largo plazo más relevantes



## 1.4 Monitoreo participativo

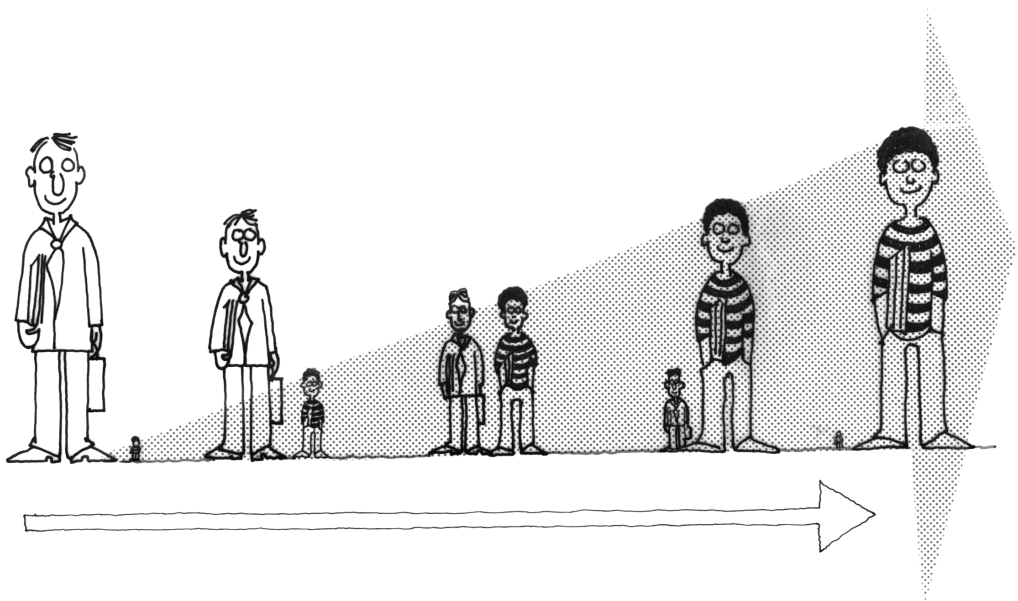
### Participación

Es un término que suena maravillosamente pero que notoriamente es malentendido, y frecuentemente no es más que un cliché. En el punto 1.1. decíamos que si bien es cierto cada una de las categorías de los actores tiene “su” proyecto, los actores principales deben ser las personas mismas (del grupo de base).

Además, ninguna herramienta de gestión puede ser participativa por sí misma. La participación requiere actitudes especiales y estas pueden ser aprendidas. Con ello queremos decir que el monitoreo participativo no es participativo por sí mismo. La utilización de una herramienta es un arte, y las herramientas necesitan ser adaptadas a las condiciones de los usuarios. Esto requerirá de métodos apropiados.

En el contexto de la promoción de auto-ayuda, la palabra “participación” no sólo significa “tomar parte en una actividad conjunta”. Participación quiere decir algo más: Que debe haber un **empoderamiento continuo de los grupos populares**, el cuál se da simultáneamente cuando también las ONGs y las agencias financiadoras van cediendo continuamente su poder. Participación implica también un empoderamiento de la ONG en relación a las agencias financiadoras.

**Concesión  
continua de  
poder**



Participación es así un proceso continuo donde una parte aprende a actuar cada vez de forma más autónoma, y la otra parte aprende a delegar responsabilidades y ceder poder.

Participación es un **proceso continuo** de fortalecimiento de capacidades que requiere **cambios continuos**

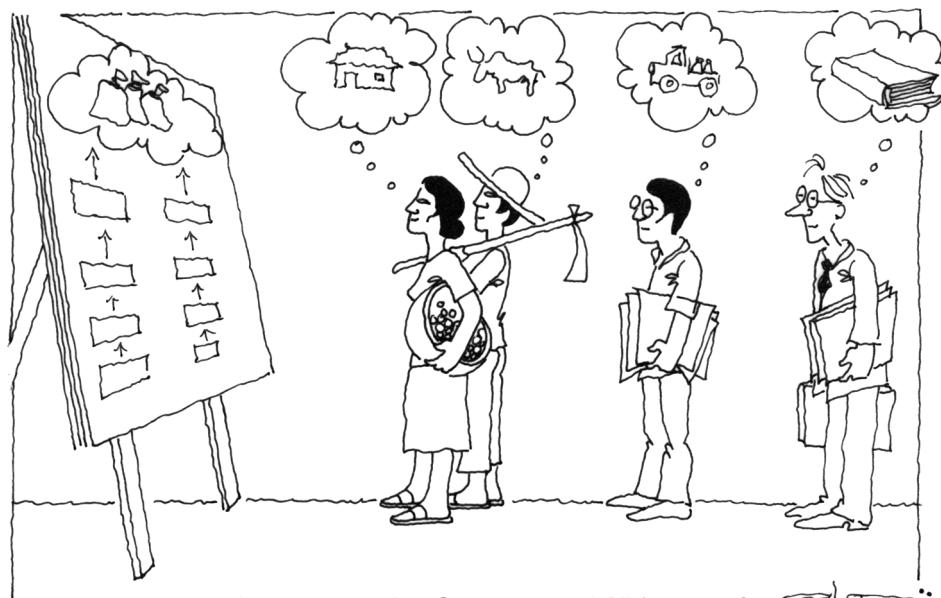
Por ello, el concepto de gestión participativa sirve para desarrollar y crear herramientas de gestión que puedan ser aplicadas para aumentar la independencia de los grupos de base con respecto a la ONG y a las agencias financiadoras, así como la independencia de la ONG con respecto de las agencias financiadoras.

## Participación y monitoreo

Hemos afirmado que el monitoreo y la evaluación persiguen el reforzamiento de la habilidad de las personas para reflexionar y para aprender. El monitoreo participativo debe ayudar a que los involucrados aprendan a sacar conclusiones del proceso tentativa-error para usarlas en la toma de decisiones y así guiar sus actividades de acuerdo a las “lecciones aprendidas”.

Retornando ahora a nuestros tres tipos de organizaciones – los actores – ¿Qué sienten las organizaciones involucradas como importante a ser observado? Si les dejamos responder libremente, veremos que hay muchas expectativas y temores fuera del marco planificado de trabajo.

- Hay interpretaciones subjetivas
- Hay todo tipo de expectativas “escondidas y ocultas”, y
- Cada actor desea también observar a los otros actores.



### Propias prioridades

Sea consciente o inconscientemente, cada actor y cada grupo de actores tiene sus propias prioridades. Consecuentemente, hay diferentes sistemas autónomos de monitoreo y de evaluación. Usualmente estos no son sistematizados o formalizados.

Estos sistemas autónomos de M+E de cada actor deben ser mantenidos y preservados pues ellos cubren aspectos especiales del proceso de proyecto, e interrelacionados dan una vista compleja y más cerca de la realidad que un sistema solitario de M+E. Hasta cierto punto, debe existir aquí un intercambio de informaciones y una reflexión conjunta – y esto es la base del monitoreo participativo.

### Autonomía y diálogo

De acuerdo a ello, dentro del monitoreo participativo, la participación significa salvaguardar y fortalecer la autonomía, estableciendo el diálogo entre los actores como socios iguales respecto al proyecto conjunto.

### Implicaciones para el monitoreo participativo

- ◆ Participación significa un proceso de empoderamiento y de crecimiento de la autonomía de grupos que estaban en desventaja
- ◆ Cada organización debe tener autonomía sobre su propio monitoreo
- ◆ La asistencia y el apoyo mutuo entre los actores es interés de cada uno de ellos
- ◆ Los resultados deben ser comparados periódicamente y algunas veces analizados conjuntamente: esto brinda un cuadro más completo del proyecto.



## 2. El monitoreo de impactos a través de la ONG

### 2.1 Ventajas y obstáculos

Al inicio de este folleto, mostramos una lista de algunas condiciones que deben existir para aplicar PIM con éxito. Ahora subrayaremos las ideas básicas de PIM. Como mencionamos arriba, en teoría hay ciertas ventajas, pero quizás hay obstáculos en la práctica.

#### Obstáculos de PIM

#### **PIM promete ser muy útil – pero ciertas condiciones deben existir**

PIM es una apropiada herramienta para la gestión de un proyecto de auto-ayuda –

¿Pero realmente desean probar ustedes un nuevo concepto de monitoreo?

PIM puede tomar más tiempo –

¿Pero será que los miembros del equipo desean invertir más tiempo en la toma conjunta de decisiones?

PIM busca empoderar a los que no tienen voz –

¿Pero será que los que actualmente tienen poder aceptarán la pérdida de influencia?

PIM hace que el proyecto y que la organización sean más transparentes –

¿Pero será que esta transparencia es realmente deseada?

**PIM puede causar algunos conflictos si existen divergencias entre las actitudes, expectativas y objetivos. ¿Están dispuestos a enfrentarlas?**

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

#### **Hay muchas otras buenas razones para que una ONG adopte PIM:**

- en una ONG existe un **conjunto de conocimientos respecto al impacto socio-cultural** que generalmente es desaprovechado. El equipo tiene muchas experiencias en el proceso de aprendizaje con grupos similares o proyectos. Los extensionistas o personal de campo observan continuamente los cambios en el entorno de sus clientes. Con el objetivo de mejorar la gestión del proyecto, el monitoreo de impactos a través de la ONG puede **mobilizar y sistematizar este conocimiento.**

#### Razones para PIM

**Conocimiento desaprovechado**

## Valor del trabajo de campo

- en algunas organizaciones, los resultados del **esfuerzo del equipo de campo y los trabajadores sociales no son percibidos ni apreciados**, especialmente cuando ellos son “invisibles” en comparación con los resultados técnicos o económicos. **Demostrando el valor del trabajo de campo**, el monitoreo de impactos a través de la ONG contribuirá a la dirección y conducta del personal así como al desarrollo del equipo.

## Gestión de una organización entera

- **Las organizaciones sin fines de lucro** no tienen objetivos económicos, pero **si objetivos intangibles**. Su rendimiento no es medido por indicadores económicos (como el lucro o ingresos generados) pero si por criterios básicamente sociales, culturales u otros de índole cualitativa. El monitoreo de impactos a través de la ONG también puede ser importante para la **gestión del desarrollo de una organización entera**.

Si existen conflictos, visibles o escondidos, PIM ayuda a colocarlos sobre la superficie. Los malentendidos pueden ser resueltos si los actores están dispuestos a un diálogo abierto.

Si bien es cierto el PIM a través de la ONG es equivalente al PIM a través del grupo de base, no es una simple copia de éste con diferentes actores. El propósito del PIM a través de la ONG es acompañar al PIM a través del grupo de base y, hasta cierto punto, complementarlo.

El monitoreo de impactos a través de la ONG consiste de **tres elementos**:

### A. El monitoreo de los impactos socio-culturales

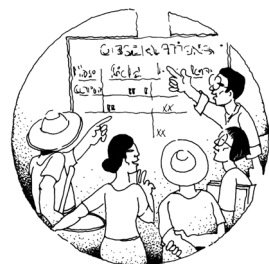
Es similar al PIM a través del grupo de base (ver por favor el folleto 1). Las diferencias son:

- los extensionistas son los principales actores, ellos eligen y especifican los indicadores, observan, documentan y analizan los cambios y toman (o preparan) las decisiones;
- el monitoreo focaliza más los impactos socio-culturales, por ej. procesos de aprendizaje, fortalecimiento de capacidades, cambios de conducta.



### B. Los talleres conjuntos de reflexión

Son reuniones regulares conjuntas entre la ONG y el grupo de base. Los resultados del monitoreo de impactos a través del grupo de base son comparados con el monitoreo a través de la ONG de los impactos socio-culturales.



### C. La facilitación del proceso de PIM

Y el acompañamiento continuo del grupo de base por parte de la organización de desarrollo u ONG son necesarios para la introducción y funcionamiento de PIM





## Introduciendo al equipo de la ONG en PIM

Antes de introducir PIM en un grupo de base, es crucial que el equipo involucrado de la ONG reciba una introducción profunda en el concepto de PIM, pues será este equipo parte integral de la implementación. Sin embargo, esta introducción de PIM debe ser iniciada cuidadosamente, partiendo siempre de las experiencias de los extensionistas o promotores.

Por ello, la introducción de PIM **no debe comenzar con una explicación teórica** sobre el monitoreo o sobre el impacto. El equipo extensionista debe ser motivado a mostrar primero sus propias ideas y experiencias. Se debe dejar claro que sus experiencias son altamente valorizadas – tal vez comenzando con preguntas como:

**Comenzar con preguntas**

- ¿Cuáles cambios importantes para el grupo de base fueron inducidos por su trabajo?
- ¿Cuáles cambios son mencionados comúnmente? ¿Cuáles cambios son olvidados a menudo?
- ¿Qué ha cambiado en el comportamiento del grupo de base? ¿Qué ha aprendido el grupo de base?
- ¿Han aprendido otros grupos de estas experiencias?
- ¿Es posible encontrar indicadores para estos cambios?
- ¿Qué tan avanzados o en qué medida estaban estos indicadores observados por el grupo?

PIM es introducido mediante talleres. Tres sesiones serán probablemente necesarias para sensibilizar al equipo y explicar el concepto. Metodológicamente, la introducción puede contener lo siguiente:

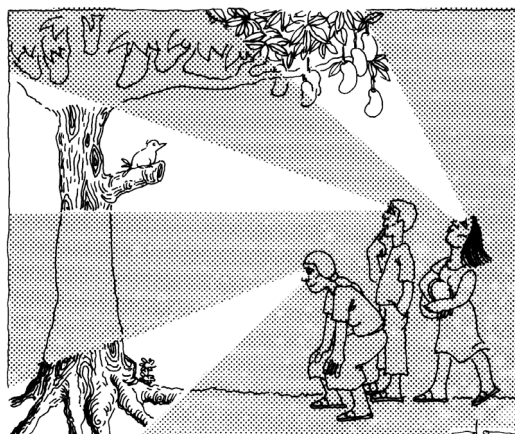
1. Las observaciones, ideas y experiencias del equipo sobre monitoreo, impacto y participación.
2. Breve discurso de introducción.
3. Informaciones escritas sobre PIM, utilizando figuras y ejemplos.
4. Discusiones profundas sobre las ventajas y riesgos de PIM tanto para el equipo de la ONG como para el grupo de base.
5. La adaptación del concepto propuesto al trabajo actual del equipo de la ONG.

Sólo después de que los ejemplos de impactos socio-culturales mencionados por los extensionistas o personal de campo han sido recolectados y analizados se debe dar una introducción más teórica sobre PIM. Es muy importante escuchar y respetar los comentarios del equipo de campo con respecto a :

**Introducción teórica**

- la viabilidad del concepto
- la carga adicional de trabajo, y
- la utilidad del monitoreo de impactos

PIM no busca definiciones científicas, pero sí cambios subjetivamente importantes. Los varios actores tienen diferentes puntos de vista, los cuáles no necesitan ser contradictorios, pero sí interrelacionados y que tienen que ser comparados.



## 2.2 Pasos para introducir y realizar el monitoreo a través de la ONG de los impactos socio-culturales

Como se menciona arriba, los procedimientos para el monitoreo a través de la ONG de los impactos socio-culturales es similar al monitoreo de impactos a través del grupo de base (ver por favor folleto 1). La descripción siguiente es por ello sólo un breve perfil.

### Paso preliminar: ¿Qué sabemos sobre el contexto?

Cierta información esencial sobre el contexto de situación debe estar disponible antes de que PIM sea introducido. Pues es más fácil y sencillo adaptar PIM a las necesidades específicas e integrarlo en un contexto dado.

Aparte de ello y de ser posible, ustedes deben tener como regla el uso de métodos participativos para el análisis de situación. Este análisis de la situación sirve para la planificación, el monitoreo y la evaluación. Algunos de estos métodos son:

- DPR: **diagnóstico participativo rápido**
- IPA: **investigación participativa de la acción**
- FODA: **fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas**
- MPA: **métodos participativos de aprendizaje**
- VRA: **ver, reflexionar, actuar (con la ayuda de figuras)**

Estos métodos están basados en ideas similares a PIM. El uso de estos métodos les permitirá una evaluación realista de como las personas ven su propia situación, sus problemas y sus necesidades (Para mayores detalles, ver la publicación de la GTZ “*Participatory learning approaches in development co-operation: rapid rural appraisal, participatory appraisal*”).)



## PASO A PASO

### Pasos para introducir PIM

1. **¿Qué** debe ser observado? Expectativas y temores de los miembros del equipo con respecto a cambios socio-culturales.
2. **¿Cómo** puede ser observado? Ejemplos concretos de como pueden ser observados estos cambios (indicadores).
3. **¿Quién** debe observar? Miembros del equipo escogidos que están involucrados en el proyecto respectivo.
4. **¿Cómo** documentar los resultados? Gráficas, tablas, descripciones, cuadros.

### Pasos para realizar PIM

5. **¿Qué** fue lo observamos? Informes al inicio de las reuniones del equipo.
6. **¿Por qué** obtuvimos esos resultados? Análisis y evaluación a través del equipo.
7. **¿Qué** debemos hacer? Inmediata toma de decisiones (o preparación para una decisión) durante la reunión (= ajuste del plan).

## Paso 1: Qué debe ser observado?



El equipo del proyecto al igual que el grupo de base debe expresar y anotar algunas de sus expectativas y temores con respecto al proyecto de auto-ayuda. En lo posible, estas expectativas y temores deben estar en relación a los impactos socio-culturales: Procesos de aprendizaje y habilidades en el grupo de base. En este contexto pueden ser útiles las siguientes preguntas:

- Basado en su experiencia: ¿Cuáles cambios socio-culturales espera o teme de este proyecto?

### Expectativas y temores

## Habilidades y procesos de aprendizaje

- ¿Cuáles impactos socio-culturales resultan de proyectos similares?
- ¿Cuáles impactos fueron registrados solamente por instrumentos de monitoreo convencional?
- ¿Cuáles factores hicieron que estos impactos fueran reconocibles?
- ¿Sobre cuáles indicadores socio-culturales debemos estar conscientes para la gestión de este proyecto?

De esta manera, muchas de las hipótesis sobre el desarrollo futuro pueden ser identificadas. Tiene mucho sentido discutir estas hipótesis e indicadores con personas escogidas del grupo de base (como fuentes de información).

Este procedimiento puede desembocar en un resultado idéntico a los objetivos de la ONG, o al objetivo superior, o al objetivo del proyecto y los resultados esperados de éste. Si estos son totalmente congruentes, será mucho mejor. Mientras que en el monitoreo convencional nos confiamos en la información formal de los documentos de planificación, PIM confía más en la evaluación informal hecha por el personal de campo y el equipo de la ONG.

## Ejemplo

*En el caso de una tienda del comité de amas de casa en Caracoles, Bolivia, los miembros del equipo tuvieron muchas expectativas y temores. Los aspectos priorizados incluyeron los siguientes:*

<b>EXPECTATIVAS</b>	<b>TEMORES/DUDAS</b>
<i>Que los precios sean más bajos y se ofrezca mejor calidad que en otras tiendas</i>	<i>¿Deben vender sólo al contado o al crédito?</i>
<i>Que el comité de amas de casa asuma sus responsabilidades</i>	<i>Que ellas no sean capaces de recuperar los créditos (fiados)</i>
<i>Que se alcance un alto nivel de integración de las tres cooperativas de Caracoles</i>	<i>Que las cooperativas no paguen a la tienda</i>
<i>Que sea creada una oportunidad para que las mujeres participen en las cooperativas</i>	<i>Que las mujeres no sean capaces por si mismas de administrar la tienda</i>

## Paso 2: ¿Cómo puede ser observado?

“Monitoreo” e “indicadores” son a menudo términos abstractos. Los responsables de la observación deben ser motivados a informar de la manera más simple y, partiendo de sus experiencias, como ellos pueden contar que el grupo de base ha aprendido y cambiado. El procedimiento para movilizar la experiencia de los involucrados debe ser similar al del monitoreo de impactos a través del grupo de base. Los ejemplos concretos de como cambia el entorno social pueden ser presentados por cada miembro del equipo.

### Ejemplos simples y concretos

Las razones para estos cambios puede entonces ser analizadas y la mayoría de los ejemplos vividos puede ser escogida para propósitos ilustrativos. En concordancia con lo expresado respecto al monitoreo a través del grupo de base, no existe un procedimiento fijo para derivar los indicadores desde estos ejemplos. Debido a que en el monitoreo de impactos a través de la ONG se pueden observar y documentar ejemplos descriptivos, no es un problema si se encuentran indicadores no medibles o no escalables.

Las expectativas y temores a ser observados pueden ser escogidos en el paso 1, o seleccionados definitivamente aquí en el paso 2.



Considerando las cargas de trabajo que ya tienen los equipos de proyecto, no es necesario introducir inicialmente más de tres a cinco indicadores por proyecto. Sin embargo, el número necesario de indicadores dependerá de la complejidad de la organización y sus actividades y por ende así su sistema de monitoreo.

Es fácil de integrar PIM en un sistema convencional de monitoreo. En caso que la ONG ya tenga un sistema de monitoreo, se debe analizar y determinar de que manera pueden ser integrados los indicadores socio-culturales en éste.

**Ejemplo**

En el proyecto de Caracoles, el equipo de la ONG escogió los siguientes indicadores a ser observados:

<b>EXPECTATIVAS/TEMORES</b>	<b>INDICADORES</b>
<p><i>Que los precios sean más bajos y se ofrezca mejor calidad que en otras tiendas</i></p> <p><i>Que ellas no sean capaces de recuperar los créditos (fiados)</i></p> <p><i>¿Deben vender sólo al contado o crédito?</i></p> <p><i>Que las cooperativas no paguen a la tienda</i></p> <p><i>Que se alcance un alto nivel de integración de las tres cooperativas de Caracoles</i></p> <p><i>Que el comité de amas de casa asuma sus responsabilidades</i></p>	<p><i>Los precios de 20 mercaderías son más bajos en la tienda que en otros lugares vecinos</i></p> <p><i>Los créditos y fiados dados cada mes no exceden a los pagos recibidos al contado</i></p> <p><i>Los líderes cooperativistas realizan reuniones mensuales para analizar los resultados</i></p> <p><i>Los comités son capaces de verificar el descuento eficientemente</i></p>

<b>INDICADORES</b> (derivados de las expectativas y temores)	<b>MÉTODOS DE OBSERVACIÓN</b>
<p><i>Los precios de 20 mercaderías son más bajos en la tienda que en otros lugares vecinos</i></p> <p><i>Los créditos y fiados dados cada mes no exceden a los pagos recibidos al contado</i></p> <p><i>Los líderes cooperativistas realizan reuniones mensuales para analizar los resultados</i></p> <p><i>Los comités son capaces de verificar el descuento eficientemente</i></p>	<p><i>Listado mensual de precios de cada mercancía en la tienda y en otras 5 tiendas vecinas llevadas por separado Responder Si o NO y anotar lo que se observó y los comentarios que fueron hechos</i></p> <p><i>Lista de créditos otorgados y pagos recibidos; responder SI o NO y anotar lo que se observó y los comentarios que fueron hechos</i></p> <p><i>Responder SI o NO y anotar lo que se observó y los comentarios que fueron hechos</i></p> <p><i>Lista de precios y precios recargados son verificados mensualmente por el comité; responder SI o NO y anotar lo que se observó y los comentarios que fueron hechos</i></p>

### Paso 3: ¿Quién debe observar?

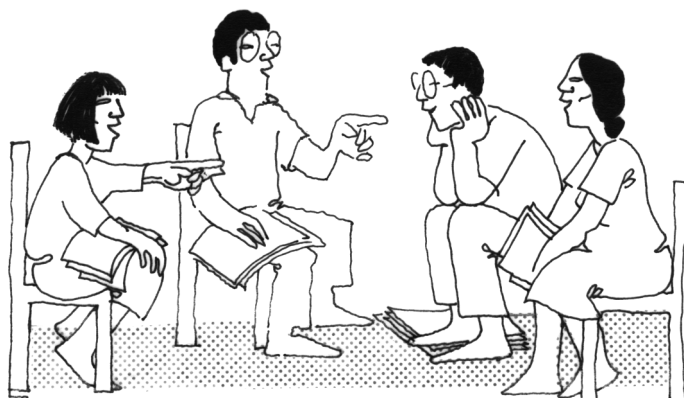
Los impactos socio-culturales escogidos como indicadores son frecuentemente los que ya vienen siendo observados por el personal de la ONG. Es por ello que lo mejor es que el personal de campo y otros miembros del equipo de la ONG observen por sí mismos los cambios seleccionados. Una o dos personas deben ser escogidas como responsables de la observación.

Sin embargo, también es muy útil confirmar el propio punto de vista cooperando con otras personas u organizaciones que conozcan el entorno del proyecto: un/a maestra/o, un sacerdote o pastor, o miembros de equipo de otras ONGs, o alguna persona que conozca las estructuras internas del grupo de base. Que tan apropiada sea esta medida dependerá mucho de las condiciones específicas.

Si bien es cierto el propósito del PIM a través de la ONG no es emplear miembros del grupo de base como observadores, no es necesario excluirlos. En primera instancia, el punto de vista del equipo de campo es aquí el de mayor interés. Además que los puntos de vista del grupo de base y de la ONG serán comparados más tarde en los talleres conjuntos de reflexión, siendo esto parte del proceso de aprendizaje.

**Propio personal de campo o miembros del equipo**

**Confirmación del propio punto de vista mediante la cooperación**



## Paso 4: ¿Cómo documentar los resultados?

### Registros, cuadernos de bitácora

Como explicado para el monitoreo de impactos a través del grupo de base, se debe mantener un registro del impacto observado. Si esto es hecho de la misma manera que para el monitoreo convencional, entonces será registrado en la forma de un cuaderno de bitácora.

### Ejemplo

*En el proyecto de Caracoles, los formularios del monitoreo fueron desarrollados anotando los precios observados mensualmente en las diversas tiendas. Para otros indicadores, hay preguntas que deben ser respondidas con SI o NO y tienen un espacio en blanco para las anotaciones o comentarios respectivos.*

*Las gráficas y cuadros son muy útiles para visualizar indicadores cuantitativos. El indicador nro. 2 sobre los créditos otorgados y los pagos recibidos fue representado en un cuadro de barras.*



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

La ONG tiene que definir las prioridades para el flujo de información en concordancia con las estructuras de la toma de decisiones. Esto significa que no toda la información tiene que pasar al director de la ONG o a la agencia financiadora, tal vez solo resúmenes en ciertos intervalos, o informes puntualizando éxitos o fallas evidentes.

### Tratamiento confidencial, reglas claras

Estas reglas para el flujo de información deben ser elaboradas conjuntamente con el equipo entero de la ONG. Ellos deben decidir cuál tipo de información del monitoreo es considerada sensible o confidencial, y además establecer reglas claras sobre el manejo y uso de esta información: ¿Quién debe ser excluido del flujo de información?

Adicionalmente se debe tomar una decisión sobre como la información debe ser retornada al grupo de base. En Caracoles, las mujeres fueron informadas mensualmente. Un mínimo se puede informar durante los talleres conjuntos de reflexión.





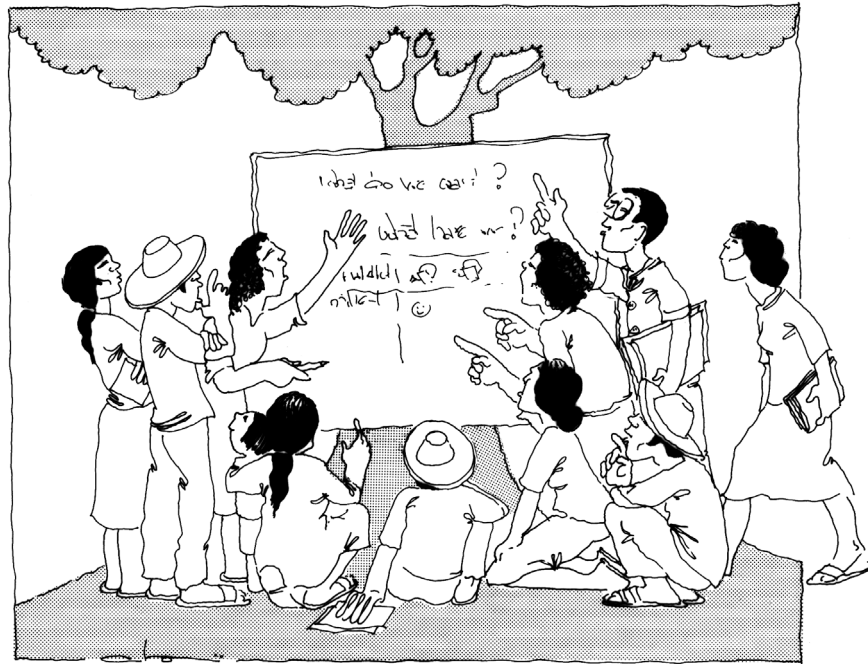
**Importante:** todos los involucrados deben aceptar que a pesar que cada organización desea saber lo que los otros están haciendo detrás del escenario, cada actor tiene el derecho y el deber de tratar confidencialmente su información interna. No cada cosa debe ser analizada: algunos temas son sólo de tratar en casa.

### Paso 5 al 7: ¿Qué fue lo que observamos? ¿Por qué? ¿Qué debemos hacer?

Los pasos para responder estas preguntas son ahora básicamente similar a los pasos descritos en el folleto 1 (monitoreo de impactos a través del grupo de base).

Cuando una ONG ya tiene un sistema (convencional) de monitoreo, entonces los impactos socio-culturales deben ser monitoreados de una manera similar. PIM es compatible con las reglas generales de gestión.

Como mencionado en la sección 1.2, las profundizaciones y periodicidades de la reflexión y de la toma de decisiones son diferentes en cada organización: Ustedes tienen que adaptar sus reglas de PIM a las estructuras de su proyecto y organización.



### 2.3 Talleres conjuntos de reflexión

PIM comprende diferentes esquemas autónomos de monitoreo según el actor (grupos de base, ONG, agencia financiadora u otra organizaciones/grupos) para un solo proyecto. Los actores individuales observan las áreas que más les interesan.

Ventajas:

- no es necesario que cada uno recolecte todos los datos, así la suma de datos permanece manejable para cada actor;
- los hechos son vistos de diferentes perspectivas;
- mayor información está disponible para la toma conjunta de decisiones.

Estas perspectivas diferentes se complementan unas a otras, y pueden retratar la realidad del proyecto más completa y de forma realista que lo que puede hacerlo un solo actor. Para este fin, las observaciones de los involucrados deben ser comunicadas y discutidas regularmente. Los talleres conjuntos de reflexión cumplen plenamente esta importante necesidad.

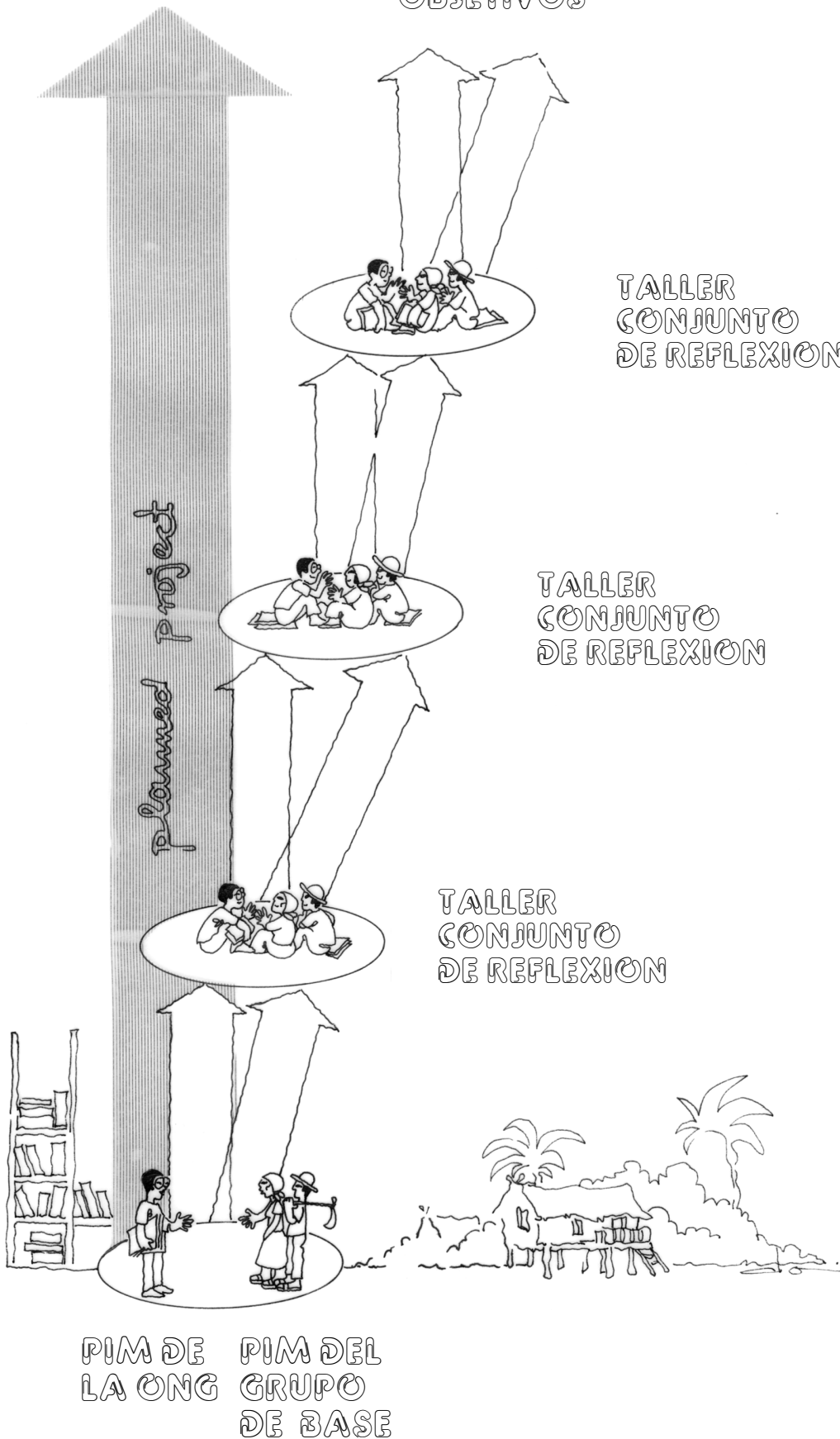
Ellos proveen un foro para el intercambio y la evaluación de las informaciones. Los varios actores se “muestran el espejo unos a otros”, permitiéndoles así comparar la manera como ellos mismos se ven con la manera de como son vistos por los otros.

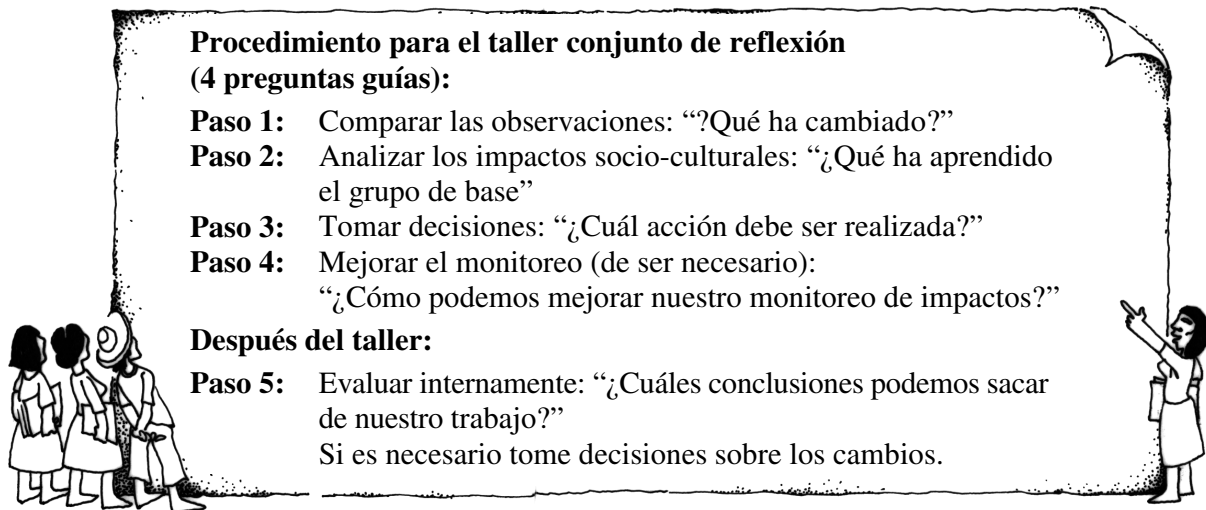
**Participantes** Los talleres conjuntos de reflexión son realizados regularmente y conjuntamente con los grupos de base. Ellos serán organizados por la ONG para reflexionar sobre el proyecto, pero no tanto para verificar los “resultados planificados del proyecto” como si en el sentido de evaluar sus impactos. Estos talleres deben ser organizados de una manera y en un ambiente que sea familiar para el grupo de base. Los participantes son los partidos involucrados (por ej.):

- grupo de base
- equipo de campo de la ONG
- equipo de oficina de la ONG

OBJETIVOS  
PLANIFICADOS  
DEL PROYECTO

EXPECTATIVAS/  
OBJETIVOS





**Procedimiento para el taller conjunto de reflexión**  
(4 preguntas guías):

**Paso 1:** Comparar las observaciones: “¿Qué ha cambiado?”

**Paso 2:** Analizar los impactos socio-culturales: “¿Qué ha aprendido el grupo de base?”

**Paso 3:** Tomar decisiones: “¿Cuál acción debe ser realizada?”

**Paso 4:** Mejorar el monitoreo (de ser necesario):  
“¿Cómo podemos mejorar nuestro monitoreo de impactos?”

**Después del taller:**

**Paso 5:** Evaluar internamente: “¿Cuáles conclusiones podemos sacar de nuestro trabajo?”  
Si es necesario tome decisiones sobre los cambios.

**Frecuencia** La frecuencia dependerá del grado de familiaridad entre la ONG y el grupo de base, así como de la importancia del proyecto. Al inicio puede ser cada tres meses, y a largo plazo tal vez una vez por año.

**Reflexión** La reflexión no debe ser limitada a estos talleres, también es costumbre realizarla durante las reuniones de rutina y en el trabajo del proyecto. Pero como descrito en la introducción, es muy útil tener diferentes oportunidades para la reflexión, con diferentes profundizaciones y frecuencias.

**Mirando hacia atrás, comparando** Normalmente, los problemas del día a día de un proyecto tienden a dominar las reuniones entre el personal de campo y el grupo de base. Sin embargo, durante estos talleres de monitoreo los participantes deben intentar explícitamente de mirar hacia atrás cuando fueron iniciadas las actividades, comparando esto con el hasta donde han llegado o donde están ahora. En un proceso que envuelve actividades prolongadas, este es el momento para detenerse por un momento para una profunda reflexión.

Es recomendable de tener un facilitador independiente quien goce de la confianza de todas las partes involucradas.

### **Formulación de preguntas guías**

El equipo de campo y el grupo de base discutirán las cuatro preguntas guías. Estas preguntas deben ser discutidas con el grupo de base aplicando los métodos adecuados (no solamente con simples preguntas y respuestas).

**Preguntas abiertas** Los resultados obtenidos al formular estas preguntas guías nos llevarán a un análisis del contexto y entorno del proyecto. El énfasis debe ser dado a los impactos socio-culturales. La discusión puede inducir decisiones con relación a actividades del proyecto, o por lo menos preparar el terreno para las decisiones que deben ser tomadas por los superiores. De ser necesario, el sistema de monitoreo será revisado.

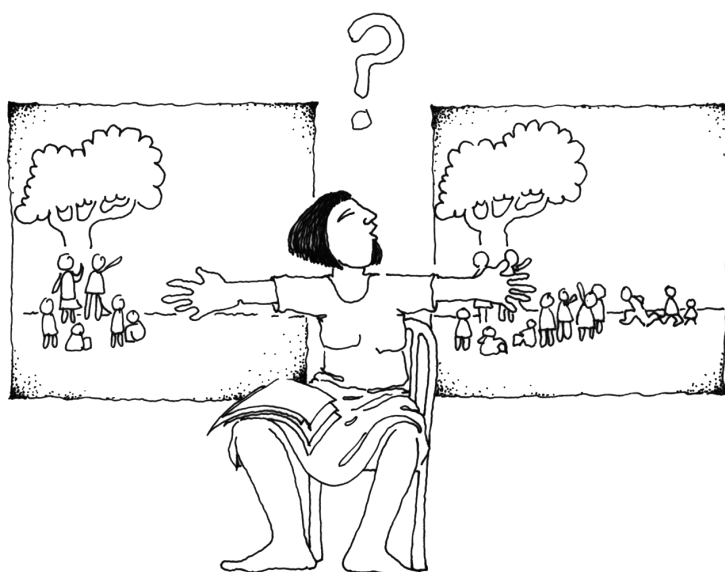
Las preguntas deben ser abiertas; la ONG no debe influenciar las respuestas. Aunque el personal de la ONG y el equipo de campo deben tener sus propias respuestas a las preguntas, es sin embargo importante que ellos primero pregunten al grupo de base, con métodos adecuados, y solamente después deben motivar la discusión mediante la colocación y mención de sus propias observaciones (de ser esto necesario).

**Primero las respuestas del grupo de base**

## Paso 1 del taller: ¿Qué ha cambiado?

Los talleres de monitoreo comienzan con (paso 1) la pregunta general guía: “¿Qué ha cambiado?”

Esto es para comparar los resultados del sistema de monitoreo a través del grupo de base con los resultados del sistema de monitoreo a través de la ONG.



## Comparación de las observaciones

La pregunta general “¿Qué ha cambiado?” lleva a preguntas más profundas. Algunas preguntas se refieren a **cambios**:

- ¿Qué/quién ha cambiado?  
(esta pregunta debe servir para introducir el informe de los resultados del grupo de base, y que fueron encontrados con el sistema de monitoreo a través del grupo de base)
- ¿Qué ha causado estos cambios?  
(los miembros individuales, la ONG, u otros actores)
- ¿Cómo fue cambiado?
- ¿Cómo le ha afectado este cambio?
- ¿Cuál(es) otro(s) cambio(s) ha(n) ocurrido como resultado?

Claro, estas preguntas no pueden ser limitadas a los impactos socio-culturales; ellas incluyen cada cosa que sea importante para el grupo. La discusión nunca debe ser focalizada al impacto socio-cultural.

## Paso 2 del taller: ¿Qué han aprendido las personas?

### Varios procesos de aprendizaje

Cuando se esté analizando el impacto socio-cultural, el personal de la ONG no solamente tiene que referirse a los indicadores formulados en su sistema de monitoreo. Ellos deben intentar comprender los varios procesos de aprendizaje como un todo, y quizás esto es más factible formulando preguntas abiertas que con una estricta comparación de indicadores aislados. Los miembros de la ONG deben estar conscientes de las necesidades de discusión del grupo y usar la oportunidad del taller conjunto de reflexión para un diálogo abierto con el grupo de base.

#### ¿Qué han aprendido las personas?

- ¿Han asumido los miembros del grupo nuevas responsabilidades?
- ¿Qué tanto han cambiado las relaciones internas y externas del grupo?
- ¿Qué tanto han cambiado las estructuras internas del grupo?
- ¿Cuáles actividades nuevas han sido iniciadas por el grupo (o por los miembros del grupo)?
- ¿Cuáles actividades similares han iniciado otros grupos (o individuos)?



## Paso 3 del taller: ¿Cuál acción debe ser realizada?

### Toma de decisión

El siguiente paso es la toma de decisión. El análisis de los resultados encontrados debe estar orientado a obtener aquí que éstos sean inequívocos y sin dudas. En concordancia con la importancia y la frecuencia del taller conjunto de reflexión, las decisiones tomadas aquí son de naturaleza estratégica. Esto quiere decir, que ellas indican la dirección básica y proveen el marco para la solución. Las decisiones operacionales deben ser tomadas subsecuentemente, pero en otras reuniones.

#### ¿Qué acción debe ser realizada?

- ¿Qué deben hacer los miembros del grupo de base?
- ¿Qué debe hacer el equipo del proyecto?
- ¿Qué deben hacer las otras personas involucradas?
- ¿Quién debe ser además involucrado?

## **Paso 4 del taller: ¿Cómo podemos mejorar nuestro monitoreo de impactos?**

El último paso en el taller es más bien general: Si aspectos importantes han sido dejados de lado antes por negligencia, entonces el sistema de monitoreo debe ser revisado. En estos casos es muy útil para todos los involucrados acordar que estos aspectos deben ser incluidos en el sistema de monitoreo. Alternativamente, cada organización puede tomar una decisión durante su propia reunión evaluativa después del taller.

### **Las mejoras potenciales de PIM**

- ¿Cuáles criterios e indicadores deben ser mejorados?
- ¿Cuáles criterios e indicadores no son más necesarios?
- ¿Cómo puede ser mejorado el sistema de la observación y la evaluación?
- ¿Cómo se sintió usted durante nuestro taller de reflexión?

Los estudios de caso durante la fase de ensayo de PIM mostraron que muchas de las expectativas/temores y sus indicadores identificados en las primeras reuniones tendían a ser de interés de corto plazo. Revisando el sistema de monitoreo periódicamente, los aspectos que son de interés a largo plazo son automáticamente cernidos – y así se destacan y sobresalen los indicadores relevantes para la sostenibilidad del proyecto.



## **Paso 5 post-taller: ¿Cuáles conclusiones podemos sacar de nuestro trabajo?**

Después del taller de monitoreo, la ONG debe evaluar internamente los resultados del monitoreo de impactos a través de la ONG. Esta reflexión evaluativa debe ir más allá de la gestión del proyecto actual: debe referirse a preguntas fundamentales que a menudo están en relación con el desarrollo de su propia organización. En caso que algunos cambios sean necesarios, entonces una decisión debe ser tomada inmediatamente.

Las preguntas siguientes deben ser discutidas en la ONG después del taller:

### **Con respecto a la gestión del proyecto:**

- ¿Qué hemos logrado? ¿Cómo lo hemos logrado? ¿Quién nos ayudó?
- ¿Qué nos ayudó a lograr esto?

- ¿Cuáles conclusiones podemos sacar de la comparación entre las observaciones del grupo de base y las nuestras?
- ¿Necesita ser cambiado algo en nuestras actividades?

**Con respecto a PIM:**

- ¿Cuáles indicadores socio-culturales necesitan ser tomados en cuenta para nuestro propio monitoreo y evaluación?
- ¿Qué tan buena fue nuestra propuesta original?  
¿Fue modificada por las opiniones de los beneficiarios?
- ¿Debe circularse un cuestionario en intervalos regulares para documentar las actividades específicas de los proyectos, grupos beneficiarios y el contexto?

**Con respecto a nuestra propia ONG:**

- ¿Qué hemos aprendido de este proyecto que deba ser considerado en otros proyectos?
- ¿Debemos introducir nuevas reglas internas para mejorar nuestra cooperación?

**Observaciones concluyentes**

**Retroalimentación de parte del grupo de base**

Para el equipo de campo será muy importante conocer las percepciones del grupo de base sobre su trabajo. La participación de un facilitador externo reforzará esto. La retroalimentación es útil para la auto-evaluación del personal de campo/promotores. El análisis conjunto de los cambios observados de parte del grupo de base y del equipo de campo aumentará la apreciación del éxito que anteriormente era disimulada o estimada como impresiones “meramente subjetivas”.

**2.4 Facilitando el proceso de PIM**

**facilitador como catalizador**

Generalmente, PIM será introducido en un grupo de base o una organización popular por iniciativa de la ONG. Hasta cierto punto, por ello los promotores son responsables de garantizar que funcione el monitoreo de impactos a través del grupo de base.

Para el equipo de la ONG, debe ser otra vez enfatizado que todo el PIM a través del grupo de base y la mayoría del análisis de impacto durante el taller conjunto de reflexión es hecho por el grupo de base. El facilitador actúa como catalizador. El facilitador no debe decir al grupo de base como interpretar los resultados de la observación, pero de ser necesario él o ella guiará al grupo haciendo preguntas. Para el monitoreo de impactos a través del grupo de base es crucialmente importante que la comunidad (no el equipo de campo de la ONG) se identifique con el análisis.

Ustedes no deben arriesgar sofocar en su origen al monitoreo de impactos a través del grupo de base debido a desacuerdos. Si las observaciones del grupo



y de la ONG difieren, entonces se deben crear o generar otras oportunidades para analizar el contenido y las causas (por ej. el paso post-taller). Cuando el miembro del equipo de la ONG, no puede convivir con el conflicto de roles/papeles, por ej. actuando tanto como facilitador y como representante de la ONG, entonces se deben buscar otros facilitadores.

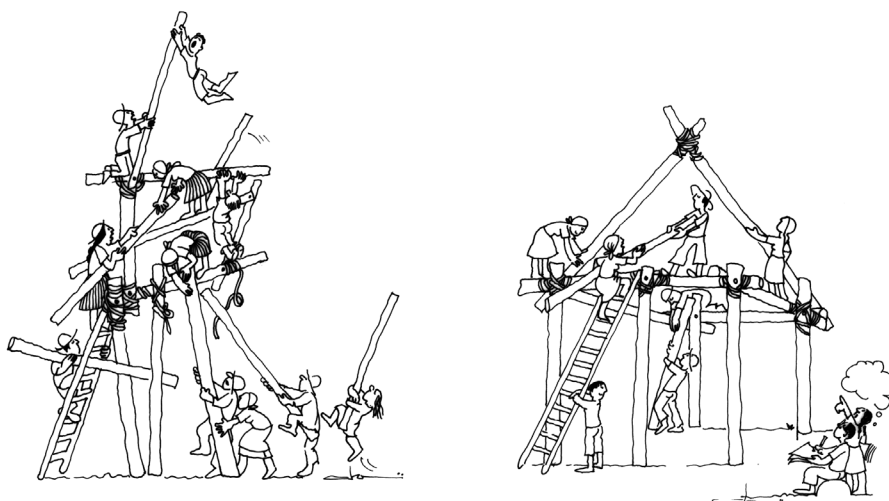
## ¿Cómo puede ser PIM introducido en un grupo de base?

Especialmente al inicio, es incierto si la idea ha sido bien explicada y así entendida. Cómo continuar después de haber identificado las expectativas y los temores? Para encontrar qué es importante, para encontrar indicadores observables, para encontrar buenos observadores, para observar, para retroalimentar las reuniones del grupo con los resultados – todo esto es dicho fácilmente pero hacerlo no es así de fácil.

El equipo de la ONG involucrado en PIM tendrá probablemente que estar en la comunidad o con el grupo de base por muchos días cuando se esté introduciendo los pasos básicos por primera vez. Durante las primeras semanas luego de haber hecho el primer montaje del monitoreo de impactos a través del grupo de base, los observadores necesitarán apoyo. La presentación de los resultados durante las reuniones del grupo deben ser facilitados por personal de la ONG, por lo menos durante el primer año. Los ejemplos de la fase de ensayo descritos en el folleto 3, muestran como se puede hacer esto.

Puede parecer que esto es una carga de trabajo adicional, pero en el caso de que PIM es introducido cuando un nuevo proyecto está siendo implementado, cuando asumimos que en todo caso las visitas frecuentes va a ser necesarias, entonces probablemente no serán necesarias visitas extras y específicas para PIM. Y no olvide: PIM ayudará definitivamente también a ahorrar tiempo pues

### ACCIÓN SIN REFLEXIÓN ES PÉRDIDA DE TIEMPO!



Nosotros necesitamos la cooperación de otros usuarios y pensadores para probar y mejorar PIM.

Si ustedes están implementando y ensayando PIM en su área de proyecto, estaríamos muy interesados en lo que usted nos pueda contar. Escriba y cuéntenos sobre sus experiencias con PIM.

En caso que un número sustancial de usuarios continúe con el desarrollo y adaptación de PIM, estaremos planificando organizar intercambios más eficientes y regulares.

Por favor escriba a:

FAKT Asociación de Tecnologías Apropiadas Gänsheidestraße 43 D-70184 Stuttgart, Alemania	GTZ – GATE (ISAT) Centro Alemán de Tecnologías para el Desarrollo Casilla Postal 5180 D-65726 Eschborn, Alemania
--	--

Muchas gracias



## **Los dos ejes de PIM**

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

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

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

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